



RIERC Regionális
Innováció- és
Vállalkozáskutatási Központ

KUTATÁSI BESZÁMOLÓK

2019/001

Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és - elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban

Szerb László

Rideg András

Kruzslicz Ferenc

Márkus Gábor

Lukovszki Livia

Krabatné Fehér Zsófia

Hornyák Miklós

Horváth Krisztina

**Regionális Innováció- és
Vállalkozáskutatási Központ**

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
H-7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Telefon: +36-72-501-599/63190

E-mail: rierc.center@ktk.pte.hu
Honlap: <http://hu.rierc.ktk.pte.hu/>



Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban

– Kutatási beszámoló –

PTE-KTK Regionális Innováció és Vállalkozáskutató Központ (RIERC)

Szerb László, egyetemi tanár

Rideg András, adjunktus

Kruzslicz Ferenc, egyetemi docens

Márkus Gábor, adjunktus

Lukovszki Livia, adjunktus

Krabatné Fehér Zsófia, tanársegéd

Hornyák Miklós, tanársegéd

Horváth Krisztina, kutatási asszisztens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Szerb László és társai (2019): *Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban*. RIERC kutatási beszámoló # 2019/001. Pécs: PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutató Központ, 80 o.

A tanulmány az „EFOP-3.6.2-16-2017-00017 – Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek” projekt támogatásával készült.

Ezúton mondunk köszönetet mindazoknak, akik válaszával hozzájárultak a kutatáshoz, és azoknak, akik szervezőként vagy kérdezőbiztosként közreműködtek az adatok felvételében.

2019. július 25.

A KKV versenyképesség kutatásában részt vevő magyarországi intézmények és kutatásvezetők

- Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar – **Dr. habil. Farkas Szilveszter**
- Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar – **Dr. habil. Velencei Jolán**
- Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar – **Dr. Dániel Zoltán András**
- Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar – **Dr. Rideg András**
- Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar – **Csehné Dr. habil. Papp Imola**
- Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar – **Prof. Dr. Rechnitzer János**

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló	4
1. Bevezetés.....	7
2. A vállalat, a vállalkozás és a kisvállalatok.....	9
3. A kisvállalatok gazdasági jelentősége	12
4. A kisvállalatok támogatása az EU-ban és Magyarországon.....	15
5. A magyar kisvállalatok kategorizálása.....	19
6. A versenyképesség elméletei	23
7. A vállalati és kisvállalati versenyképesség, valamint a versenyképesség tényezői.....	26
8. A kisvállalati versenyképesség koncepcionális modellje.....	31
9. A versenyképességi pontok számítása	35
10. Az adatfelvétel, a minta és a kisvállalati versenyképességi index bemutatása.....	38
11. A versenyképességi index pilléréinek alapvető vizsgálata és a legfontosabb eredmények.....	44
12. Összefoglalás	50
Felhasznált irodalom.....	53
Függelék	61

Vezetői összefoglaló

Manapság a versenyképesség egy széles körben használt, népszerű koncepció annak ellenére, hogy a versenyképesség tartalma máig nem tisztázott. A jelen tanulmány alapjául szolgáló kutatás a versenyképesség erőforrás alapú, vállalati szintű, kompetencia-központú felfogására épül.

A Kis- és Középvállalati Versenyképességi Index (KKVI) az mKKV-k versenyképességét tíz pillér (vállalati jellemző és kompetencia) mentén méri. Ezek az alábbiak: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, kínált termék/szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal és adminisztratív rutinok, stratégia. A módszertan 44, esetenként önmagában is komplex változó alapján képes arra, hogy a vállalati szintű versenyképesség eddigieknél komplexebb vizsgálatát tegye lehetővé.

A 2016-2019-ben felmért és a mintát alkotó 5-249 főt foglalkoztató 633 cég nagyjából 73 400 mKKV-t reprezentál, amelyek a magyar gazdaságban a hozzáadott érték kb. 35%-át, a teljes mKKV szektor esetében pedig a hozzáadott érték mintegy kétharmadát állítják elő.

A mintabeli vállalatok súlyozott, átlagos versenyképességi pontja egy 0-10-es skálán 4,92, a medián 4,91. A leggyengébb cég 1,56 pontot, a legjobb 8,09 pontot ért el. Ez egyben azt is jelenti, hogy a legkevésbé versenyképes cég az elérhető elméleti maximum 14,2%-át, a legversenyképesebb pedig 73,5%-át érte el.

A versenyképességi index tíz pillére mentén a magyar kisvállalatok hét csoportját képeztük a klaszterelemzés segítségével. A magyar kisvállalatok között jelentősek a minőségi, versenyképességi különbségek, és a tíz pillér menti konfiguráció is roppant változatos képet mutat. Ugyanakkor az egyes csoportokon belül meglehetősen sok egymáshoz hasonló cég található. A skála alsó végén a dinamikus gazdasági konjunktúra ellenére gyengélkedő cégek helyezkednek el (nagyjából a cégek egyhatoda), amelyek versenyképességi hátránya jelentős a többi hazai céghez viszonyítva. Két átlag feletti versenyképességi csoportunk van, amelyek a minta harmada-negyede, amelyek a tíz pillér közül hét esetében a legjobb átlagos teljesítményt nyújtják. Az Online jelenlét pillér mutatja a legnagyobb változatosságot a tíz pillér közül.

A felmérésben alkalmazott, pilléreket alkotó változók alapján a következő fontosabb eredményeket emeljük ki. A mintát alkotó vállalataink...

- 68%-a erős versenykörülmények között tevékenykedik.
- 40%-a senkivel nem működik együtt.
- 40%-ának nincsen külföldi vevője.
- 30%-ánál egyetlen vezető vagy munkatárs sem tudja a nemzetköziesedést nyelvtudásával támogatni.
- 40%-ánál semmilyen jutalmazási/ösztönzési rendszer nem működik.
- 44%-a próbálta termék-innovációval javítani a hazai és a nemzetközi piaci pozíciókat a felmérés idejét megelőző három évben.
- 70%-a nyilatkozott úgy, hogy technológiai szintje hazai viszonylatban átlagosnak tekinthető.
- 50%-a alkalmazott egynél több marketing-kommunikációs eszközt.
- 23%-a hajtott véget a felmérés idejét megelőző három évben marketing innovációt.
- 10%-ának online jelenléte nulla.
- 23%-a nem rendelkezik saját honlappal.
- 52%-ára jellemző a közösségi médiaszereplés.
- 37%-ánál a döntéseket még mindig a tulajdonosok/vezetők szűk köre hozza, senkivel sem konzultálva.
- vezetőinek 44%-a saját vállalkozói tulajdonságait minden tekintetben igen magasra értékelte.

Az eltérő kombinációjú és szintű pillér-konfigurációk nagy valószínűséggel azt is jelentik, hogy a cégek eltérő segítséget igényelhetnek vagy eltérő támogatásra szorulhatnak versenyképességük növelése érdekében. Általános gazdaságpolitikai javaslatainkat az alábbiakban foglaljuk össze:

- Az általános, mindent és mindenkit fejleszteni akaró gazdaságpolitika helyett fókuszált, a vállalatok egyéni erősségeit, gyengeségeit figyelembe vevő, egyénre vagy homogén csoportokra szabott, célzott támogató politika célravezetőbb lehet.
- Leginkább ott várható eredmény, ahol a versenyképesség tényezői közül csak néhány hiányzik, vagy keveset kell tovább erősíteni. A minden szempontból alacsony versenyképességű cégekkel nem igazán lehet mit kezdeni.

- Felmérésünk szerint az 5-249 főt foglalkoztató cégek hatodának vészesen gyenge a versenyképessége szinte minden szempontból. Az itt lekötött erőforrásokat, munkaerőt talán jobban tudnák hasznosítani a magas versenyképességű, feltehetően jóval hatékonyabb, potenciálisan növekedni képes cégek.

A részletesebb gazdaságpolitikai ajánlások kidolgozásához további, alaposabb kutatások szükségesek mind a jelenlegi adatállomány, mind más felmérések adatainak a felhasználásával.

1. Bevezetés

A versenyképesség mára egy sokak által használt népszerű, ámde tartalmilag nem kellően tisztázott fogalomná vált. Michael Porter úttörő munkássága az országos és az iparági versenyképesség szintjein új utakat nyitott a versenyképesség alapú vizsgálatokhoz (Porter 1990). Ennek nyomán alkotta meg a Világgazdasági Fórum és az IMD saját versenyképességi indexét, amelyek az országos szintű, tágabban értelmezett intézményi tényezők felmérésén alapultak. A Globális Versenyképességi Index (GCI) (WEF 2018) mintegy 100, a Világgazdasági Versenyképességi Index (WCY) (IMD 2018) pedig több mint 400 változó mentén rangsorolja az egyes országokat. Magyarország az elmúlt évtizedben változóan szerepelt a rangsorokban, a 2010-es évek elején csökkenő, később stabilizálódó, az elmúlt két évben pedig javult a helyezésünk. A GCI szerint 2018-ban 48. voltunk 140 országból, viszont a közép-kelet-európai régióba tartozó nemzetek közül csak Bulgáriát, Romániát és Horvátországot előztük meg. A WCY szerint 63 országból a 47. vagyunk, a régióban Románia, Bulgária és Szlovákia előtt. A Világgazdasági Fórum kiemeli, hogy ameddig a helyezésünk az infrastruktúra terén kifejezetten jó (28. hely), a termékpiacok (82. hely), a munkaerőpiac (83. hely) az egészségügy (69. hely), a (kormányzati) intézményi tényezők (66. hely) és a pénzpiacok (66. hely) esetében kisebb-nagyobb lemaradásban vagyunk.

Ugyanakkor az intézményi tényezők felmérésén alapuló versenyképességi mutatók nem feltétlenül elegendőek ahhoz, hogy megítélhessük egy ország versenyképességét. Csath (2019) felhívja a figyelmet a nehezen mérhető puha tényezőkre, és arra is, hogy a vállalati és az országos szintű versenyképesség akár jelentősen különbözhet is. Ameddig az országos versenyképességi vizsgálatok meglehetősen elterjedtek, a vállalati szintű kutatások relatíve elhanyagoltak. Márpedig fontos lenne tudnunk azt is, hogy a versenyképesség intézményi tényezői mellett a versenyképesség belső vállalati tényezői hogyan alakulnak.

Mindezek alapján az ezen tanulmány alapjául szolgáló kutatás középpontjában a vállalati szintű versenyképesség vizsgálata áll. Kutatási jelentésünk elsődleges céljai, hogy a 2016-2019 közötti 5-249 főt foglalkoztató vállalatok körében végzett magyarországi adatgyűjtés alapján ismertessük az adatállomány kialakításának módját, az adatok alapvető leírását és egy rövid leíró elemzést biztosítsunk a kutatásban résztvevőknek és az adatok további felhasználóinak. A tanulmány hasznos információkkal szolgálhat a hazai döntéshozók számára, és hozzájárulhat a Magyarországon 2018-2019 óta folytatott országos szintű versenyképességi és kisvállalati stratégia eredményeinek javításához.

A felmérés a Szerb és társai 2014-es kutatása folytatásának tekinthető. A versenyképességi pontok kalkulálásához a korábbi kutatások során kidolgozott, a magyar mikro-, kis- és középvállalati (mKKV) szektor vállalatainak kompetencia-alapú versenyképesség mérésére optimalizált módszertanát használjuk fel (Szerb 2010, Szerb et al. 2014).

A következőkben először egy fogalmi tisztázó fejezetben a vállalatok, a vállalkozások és a kisvállalatok meghatározására kerül sor. Ezt követi a kisvállalatok gazdasági jelentőségének bemutatása. Külön figyelmet fordítunk azokra az európai uniós és magyar fejlesztési politikákra, amelyek a hazai kisvállalatokra hatással vannak. A hazai kisvállalatok kategorizálása a tipikus jellemzők mentén a következő fejezet témája. Az ezt követő részben kerítünk sort a versenyképesség elméleteinek rövid ismertetésére. A jelen versenyképességi felmérés és kérdőív koncepcionális háttereként szolgáló vállalati szintű, erőforrásalapú elmélet jellemzőit, a versenyképesség kisvállalati sajátosságait, továbbá a hazai vállalati szintű empirikus kutatásokat külön fejezetben tárgyaljuk. Ezt követi a kisvállalatok vizsgálatára kifejlesztett saját koncepcionális modell és a versenyképességi index bemutatása, majd külön fejezetben a versenyképességi pontok számításának ismertetése.

Ezután az adatfelvétel és a minta bemutatása következik. Bár összesen 697 cégről gyűjtöttünk adatokat, a megadott – 5-249 foglalkoztatott közötti – mérettartományba 633 cég esik. Ez az a minta, amelyikre kérdőívünket kifejlesztettük, és amelyre elsődleges vizsgálatainkat és elemzéseinket elvégeztük. A felmérés kérdőívét a függelékben külön prezentáljuk. Az ezt követő fejezetben a versenyképesség tíz pillérének és a versenyképességi indexnek az alapvető vizsgálatát végezzük el klasszikus leíró statisztikai módszerek segítségével.

Ezt követően klaszterelemzés alkalmazásával prezentálunk egy hétklaszteres csoportosítást. A fejezet második részében az egyes pilléreket alkotó változók közül emeljük ki azokat, amelyek valamilyen szempontból érdekesnek vagy figyelemfelkeltőnek bizonyulnak. A tanulmány – a kutatás potenciális korlátainak figyelembe vétele mellett – gazdaságpolitikai ajánlásokat is tartalmazó összefoglalással ér véget.

2. A vállalat, a vállalkozás és a kisvállalatok

Mielőtt az általunk kifejlesztett versenyképességi modellt bemutatnánk, szükségesnek tartjuk néhány közkeletű, kapcsolódó, ámde nem mindig következetesen használt fogalom pontos meghatározását. A Statisztikai Hivatal kiadványaival ellentétben különbséget teszünk a vállalkozás és vállalat fogalmak között.

A vállalkozás – az üzleti gazdaságtan terminológiájával élve – nyereség, vagyonszerzés céljából, üzletszerűen, ellenérték fejében, létező piacra termelő, szolgáltató vagy piaci igények kielégítését szolgáló tevékenységet jelent. A vállalkozástan szerint a vállalkozás ennél szűkebb értelemben fogható fel, és a vállalat bizonyos magatartási jellemzőivel írható le. A vállalkozói hajlandóság tartalmazza a szervezet stratégiai irányultságát, menedzseri gyakorlatát és szoros kapcsolatban van a cég magatartásával. A vállalkozói cég hajlamos a kockázatok felvállalására, innovatív és proaktív stratégiák folytatására (Lumplin – Dess 1996). Erre hajazik az EU vállalkozás-felfogása is, amely szerint a vállalkozás *„egy gondolkodásmód, egy gazdasági tevékenység létrehozásának és fejlesztésének folyamata ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy innovációt megfelelő menedzsmenttel, egy új vagy egy meglévő szervezeten belül”* (Sáfrányné Gubik 2018, 2.o.).

A vállalat a vállalkozási tevékenység jogi és szervezeti kerete, önálló, elkülönített és elhatárolható más vállalatoktól, gazdasági szervezeti egységektől. (Szerb 2000, Chikán 2008). Ugyanakkor megjegyezzük, hogy a teljes önállóság kritériumának nem minden vállalat felel meg. Például a betéti társaság esetében a beltág(ok) a cég adósságaiért teljes személyes anyagi felelősséggel tartoznak. Az egyéni vállalkozások esetében még a vagyon sem igazán különül el magán- és céges vagyonra, így ez utóbbi szervezeti formát nem soroljuk a vállalatok közé.

A vállalatok egy csoportját képezik a kisvállalatok. A kisvállalatok mennyiségi és minőségi ismérvek mentén határozhatók meg. A kisvállalatok minőségi különbségei Mugler (1998) alapján az alábbiakban határozhatók meg:

- A vállalkozó önálló tulajdonosa a cégének, a tőke és az irányítás saját kezében van, egyedül viseli a kockázatot és a felelősséget, illetve egyedüli haszonélvezője a vállalkozói nyereségnek.
- Az adott üzlet a vállalkozó és családja számára elsődleges egzisztenciális alap, azaz a megélhetését biztosító meghatározó jövedelemforrás.
- A vállalkozás a tulajdonos tartós életcéljául szolgál.

- A vállalkozó a vállalat tevékenységi körét, gazdálkodási formáját, piaci kapcsolatait személyesen alakítja, részletekbe menően meghatározza.
- A tulajdonos személye a vállalkozás védjegyének is tekinthető, a vállalkozó közvetlen kapcsolatban áll partnereivel.
- A vállalatnak általában csak egy vagy néhány termék- és/vagy szolgáltatástípusa van (tevékenysége kevésbé diverzifikált).
- A vállalat tevékenysége a fogyasztói igényekhez (elvárásokhoz) szorosan illeszkedik, egyedi termékeket állít elő, illetve egyedi szolgáltatásokat nyújt.
- A vállalkozó és munkatársai közötti kapcsolat jellemzően kevésbé formalizált, informális és viszonylag szoros.
- A vállalat piaci részesedése rendszerint kicsi, de speciális termékek (szolgáltatások) esetében akár monopolhelyzetet is kialakíthat.
- A vállalkozó tőkefelhalmozási képessége és pénzügyi forrásokhoz való hozzáférési lehetősége korlátozott.

Ennél pragmatikusabb meghatározási lehetőséget biztosítanak a mennyiségi ismérvek, amelyeket a 2005. január 1. óta hatályos, a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény definiál, összhangban az Európai Unióban érvényes szempontrendszerrel (COM 2003). Eszerint a foglalkoztatotti létszám, az árbevétel, a mérlegfőösszeg és a társtulajdonosi részesedés mértéke alapján az alábbiak szerint határozhatjuk meg az adott vállalat méretkategóriáját (1. ábra).

foglalkoztatotti létszám	< 10 fő	< 50 fő	< 250 fő
és			
árbevétel	< 2 millió €	< 10 millió €	< 50 millió €
vagy			
mérlegfőösszeg	< 2 millió €	< 10 millió €	< 43 millió €
valamint			
társtulajdonosi részesedés maximális mértéke	25%	25%	25%

1. ábra: Vállalati méretkategóriák többdimenziós mennyiségi ismérvek alapján

Forrás: COM (2003) alapján

A létszámadatot a teljes munkaidőben egész éven át foglalkoztatottakra kell értelmezni, és nem az éves átlagos statisztikai létszámra. A társtulajdonosi részesedés maximális mértéke azt jelenti, hogy az adott vállalatnak nincs 25%-nál nagyobb tulajdonosi vagy szavazati részesedése más vállalatban vagy vállalatokban, továbbá más vállalatnak vagy vállalatoknak sincs ezt meghaladó érdekeltsége az adott vállalatban. Ennek a feltételnek a célja az, hogy a célzott támogatások, kedvezmények ténylegesen csak a mKKV szektor számára legyenek elérhetőek. A függetlenségi kritériumként elhíresült feltétel alól kivételt jelent az, ha a 25-50% közötti tulajdonrészrel kockázati tőketársaságok, üzleti angyalok, egyetemek, nonprofit szervezetek, intézményi befektetők vagy kisméretű önkormányzatok rendelkeznek. Ilyen módon is ösztönözni kívánják azt, hogy a felsorolt szervezetek részt vegyenek a mKKV szektor forrásellátásának javításában.

3. A kisvállalatok gazdasági jelentősége

A kisvállalatok gazdasági jelentősége vitathatatlan. Jellemzően az alábbiakat szokták említeni:

- Az alkalmazottak 50-75%-át foglalkoztatják,
- a GDP 50-60% állítják elő,
- a vállalatok túlnyomó többségét – az EU-ban mintegy 99,8%-át – a kisvállalatok alkotják,
- majdnem az összes szektorban megtalálhatók,
- hozzájárulnak a változatos, sokszor egyedi termék/szolgáltatás előállítására révén a fogyasztói igények jobb kielégítéséhez,
- hozzájárulnak a verseny fenntartásához,
- fontos szerepet játszanak a fejlődési rések/ területek kiegyenlítésében (Szerb 2000).

A KKV szektor gazdasági teljesítményhez és foglalkoztatáshoz való hozzájárulása az Európai Unió minden tagállamában magas, bár felfedezhetőek nemzetgazdaságonkénti sajátosságok is. Kiss (2014) alapján a kisvállalatok versenyszférán belüli foglalkoztatási aránya minden európai unióbeli nemzetgazdaságban 50% feletti, de Portugáliában, Görögországban és Olaszországban az arány a 80%-ot is meghaladja. Magyarországon a KKV szektor foglalkoztatásban betöltött szerepe szintén a jelentősebbek közé tartozik. Ugyanakkor az is látható, hogy éppen ezekben az országokban a legnagyobb a kisvállalatok termelékenységének nagyvállalatokhoz viszonyított elmaradása (1. táblázat).

1. táblázat: Magyarország és az Európai Unió vállalatméret szerinti összehasonlító adatai (2017)

Csoport	Vállalatok száma			Alkalmazottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Darab	%	%	Darab	%	%	Md €	%	%
Mikrovállalatok	525 857	94,0 %	93,1 %	912 599	33,4 %	29,4 %	11,2	18,0 %	20,7 %
Kisvállalatok	27 939	5,0 %	5,8 %	520 731	19,0 %	20,0 %	10,9	17,5 %	17,8 %
Közép vállalatok	4 604	0,8 %	0,9 %	450 171	16,5 %	17,0 %	11,4	18,3 %	18,3 %
mKKV	558 400	99,8 %	99,8 %	1 883 501	68,8 %	66,4 %	33,5	53,7 %	56,8 %
Nagyvállalatok	936	0,2 %	0,2 %	852 759	31,2 %	33,6 %	28,9	46,3 %	43,2 %
Összesen	559 336	100,0 %	100,0 %	2 736 260	100,0 %	100,0 %	62,4	100,0 %	100,0 %

Forrás: Fact sheet – Hungary 2018 (COM 2019, 2.o.)

Az 1. táblázatból kiolvasható, hogy hazánkban a KKV szektor vállalatainak súlya az előfordulás gyakoriságát tekintve 99,5%-ot meghaladó mértékű, a legtöbb nemzetgazdasági ágazatban a vállalati szektorban foglalkoztatottak közel 70%-ának adnak munkát és megélhetést, és a bruttó hozzáadott értékhez kb. 54%-kal járulnak hozzá. Az ország exportteljesítménynek is majdnem 20%-át valósítják meg. (A Központi Statisztikai Hivatal vonatkozó elemzései: KSH 2013, 2014, 2016.)

A legkisebb méretű cégeknél ugyanakkor relatíve többen dolgoznak hazánkban az EU átlagával összevetve. Az egyes vállalati csoportok teljesítményét a hozzáadott érték alapján összehasonlítva látható, hogy a kisebb méretű cégek csaknem mindenhol hátrányban vannak a nagyobb méretű társaikhoz képest, Magyarországon azonban a kisvállalatok termelékenységbeli lemaradása nagyobb, mint az EU többi országában, hiszen több alkalmazottal is kevesebb hozzáadott értéket állítanak elő (Szepesi – Zulik 2015). Ráadásul, a magyar cégek átlagos hozzáadott értéke nagyjából a harmada az EU átlagának: egy átlagos EU mKKV évente kb. 170 ezer € hozzáadott értéket állít elő, egy átlagos magyar mKKV pedig mindössze 60 ezer €-t. Hasonlóak a különbségek ha az egy alkalmazottra jutó hozzáadott értéket nézzük. Magyarországon egy mKKV szektorban foglalkoztatott átlagosan mintegy 17 800 € hozzáadott értéket hoz létre egy évben. Egy EU mKKV alkalmazott viszont átlagosan 43 900 € hozzáadott értéket termel. Nagyszámú vállalati mikrodaton végzett kutatások hasonló nagyságrendi, 3-3,5-szeres termelékenységbeli különbséget mutatnak Magyarország és a benchmarkingnak választott Németország vállalatai között (Muraközy et al. 2018). Ez a magyar kisvállalatok jelentős termelékenységbeli lemaradását mutatja mind a nagyvállalatokhoz, mind a hasonló kategóriába tartozó EU kisvállalatokhoz képest is. Az újabb, még nem teljes körű statisztikák szerint a magyar cégek termelékenysége az elmúlt időszakban jelentősen javult, és némileg sikerült csökkenteni a termelékenységi rést az EU átlaga és Magyarország között (COM 2019).

A termelékenységbeli különbségek szoros kapcsolatban állnak az országok és az országon belül tevékenykedő vállalatok versenyképességével, azaz az alacsony szintű versenyképesség alacsony termelékenységgel, a magas versenyképesség pedig magas termelékenységgel jár.

A kisvállalatok nagyvállalatokkal szembeni alacsony termelékenysége számos tényezővel magyarázható. A problémák egy része a kis méretből fakadó méretgazdaságossági hátrány, amely miatt a kisvállalatok relatíve drágán tudják termékeiket, szolgáltatásaikat előállítani. A kisvállalatok a nagyokhoz képest hátrányban vannak a beszerzéseknél és az értékesítésnél, a pénzügyi forrásokhoz jutásnál (hitelezésnél és a tőkebevonásnál egyaránt), az üzleti

szolgáltatások igénybe vételénél (könyvelés, jogi és más üzletviteli tanácsadás), esetleges találmányi jogok érvényesítésénél és az adminisztratív kötelezettségek teljesítésénél is (adózás, járulékfizetés, adatszolgáltatás) (Kállay 2002). Az újonnan piacra lépő kezdő cégek gyakran szembesülnek olyan jelentős, soha vissza nem térülő süllyedő költségekkel, mint a magas engedélyezési és regisztrációs költségek vagy az alapításhoz előírt minimális tőkeszükséglet. Idő- és pénzrabló lehet a kiterjedt, számos hatóságot érintő bejelentési kötelezettségek köre is. A kisvállalatok tulajdonosai gyakran panaszkodnak a vállalkozásellenes kultúrára és az állami szervek nem kellően támogató magatartására is (Szerb 2000). A kisvállalatok tranzakciós költségének csökkentése, az adminisztrációs, bürokratikus korlátok minimálisan tartása a kisvállalati politika egyik legfontosabb feladata (Kállay – Imreh 2004). Ezek a problémák visszatükröződnek a versenyképességet javítani szándékozó intézkedések esetében is.

A kisvállalatok hátrányainak egy másik, relatíve kevesebbet elemzett része a kisvállalatok belső problémáival függ össze. A kisvállalatok fő vezetői, menedzserei a legtöbbször egyben a cég tulajdonosai is, akik alapvetően a cég rövid távú túlélésére fókuszálnak, hosszú távú, stratégiai szemléletük nem igazán van. Sokan egyszemélyben szeretik irányítani cégüket még akkor is, ha ehhez nem rendelkeznek a megfelelő szakértelemmel, tanácsot pedig nem akarnak elfogadni sem más belső embertől, sem külső szervtől vagy személytől. A kicsiség számos hátránya a szakirodalom szerint jól ellensúlyozható lenne, ha a cégek hálózatban működnének, mégis nagy az ellenállás az ilyen, sok tekintetben bizalmi és információ szempontjából nyílt rendszerekkel szemben (Mandják et al. 2012). Számos cégnél hiányoznak nem csupán a modern, hanem a klasszikus vezetői/menedzserei, pénzügyi, marketing és technológiai ismeretek. Az elmúlt időben különösen riasztóvá vált a magyar kisvállalatok információ-technológiai, digitális lemaradása is (Poór et al. 2019). Az általunk folytatott versenyképességi kutatás elsődleges célja pontosan a kisvállalatok belső problémáinak azonosítása, a gyenge pontok feltérképezése mind vállalati egyedi, mind regionális vagy országos szinten, és ezek alapján elősegíteni olyan versenyképesség javító intézkedések meghozatalát, amelyek a vállalatok kompetenciáinak javítása révén hozzájárulnak a vállalatok gazdasági teljesítményének javulásához.

4. A kisvállalatok támogatása az EU-ban és Magyarországon

2008-ban indította az EU a kisvállalkozói intézkedéscsomagot (Small Business Act (SBA)), amely a Kisvállalkozások Európai Chartájára épülve a kisvállalatok növekedési és foglalkoztatási fókuszú új KKV politikáját alapozta meg. Az évente kiadott SBA profil (pl. COM 2019) a kisvállalatok környezetét és a kisvállalati politikát tíz dimenzió mentén méri, és jelenti azokat mind EU, mind tagállami szinten. A tíz alapelv a következő:

1. Olyan környezetet kell teremteni, amelyben a vállalkozók és a családi vállalkozások boldogulhatnak, és amely díjazza a vállalkozói készséget.
2. Biztosítani kell azt, hogy a csődbe jutott becsületes vállalkozók gyorsan megkapják a lehetőséget az újrakezdéshez.
3. A „Gondolkozz előbb kicsiben!” elvnek megfelelő szabályokat kell alkotni.
4. A közigazgatási rendszereknek meg kell felelniük a KKV-k szükségleteinek.
5. A szakpolitikai eszköztárat hozzá kell igazítani a KKV-k szükségleteihez: meg kell könnyíteni a KKV-k részvételét a közbeszerzési eljárásokban, és jobban ki kell használni a KKV-k állami támogatásának lehetőségeit.
6. Meg kell könnyíteni a KKV-k finanszírozáshoz jutását, továbbá olyan jogi és üzleti környezetet kell teremteni, amely támogatja a kereskedelmi tranzakciókhoz kapcsolódó fizetések időben történő teljesülését.
7. Segíteni kell a KKV-kat abban, hogy nagyobb mértékben élvezhessék az egységes piac nyújtotta előnyöket.
8. Elő kell segíteni a KKV-k szaktudásának fejlesztését és az innováció valamennyi formáját.
9. Lehetővé kell tenni a KKV-k számára, hogy a környezetvédelmi kihívásokat üzleti lehetőségekké alakítsák.
10. Ösztönözni és támogatni kell a KKV-kat, hogy részesüljenek a növekvő piacok előnyeiből.

AZ SBA legutóbbi, 2018-as megállapítása szerint Magyarország SBE profilja vegyes képet mutat. Magyarország az átlag alatt található a készségek, az innováció, a nemzetköziesedés, a környezet és a második esély kategóriákban. Különösen gyenge a teljesítményünk a vállalkozás és a segítő adminisztráció esetében. Az Európai Unió átlagával történő

összehasonlításban jó teljesítményű, ráadásul javuló tendenciát mutató pillérek az állami támogatás és közbeszerzés, valamint a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés. Előbbiben a KKV-k magas részesedése érvényesül a közbeszerzési megbízásokból, utóbbiban pedig a banki hitelezési hajlandóság, az állami pénzügyi támogatások és a kockázatitőke-befektetések pozitív sajátosságai dominálnak. A kutatás-fejlesztés és nemzetköziesedés eseteiben is átlag feletti a javulás. Bár 2008 óta Magyarországnak majdnem minden területen sikerült előre lépnie, lemaradásunk az EU többi országához képest így is számottevő még a leginkább progresszív területeken is.

Az uniós politikák közvetlen következményeként a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal (NTH) 2013-ban kidolgozta a „Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020” dokumentumot, amelyet 2014 februárjában – érdemi változtatás nélkül – el is fogadtak. Jelenleg is ez van hatályban. A stratégia részletes helyzetelemzést tartalmaz, majd jövőképet és ahhoz kapcsolódó intézkedéseket fogalmaz meg. A dokumentum három úgynevezett gyökérproblémát határoz meg, amelyeket minden más nehézség forrásaiként jelöl meg. A gyökérproblémák a következők: a szektor növekedési potenciálja alacsony, nehézkes a finanszírozáshoz való hozzájutás, és nem kellően támogató a vállalati környezet. Az alacsony növekedési potenciált a KKV szektor sajátos hazai szerkezetének következményeként határozza meg. A szektorban leginkább alacsony versenyképességű, korlátozott növekedési kilátással bíró, alacsony hozzáadott értéket előállító mikrovállalkozások – ezen belül kényszervállalkozások – működnek, miközben szűk a tartós növekedésre képes kis- és középvállalati réteg. Rámutat továbbá a keresleti feltételek és az innovációs aktivitás gyengeségeire, a nemzetköziesedés feltételeinek hiányára, valamint a beszállítói válás nehézségeire. A finanszírozás keresleti oldalán a tájékozottság, a pénzügyi szakértelem és a hatékony forrásfelhasználás hiányára világít rá. A finanszírozás kínálati oldalán a kockázatkerülő forráskihelyezés és az általános forráshiány mellett a támogatott programok túlságosan összetett jellegére, valamint a finanszírozási konstrukciók közötti koordináció hiányára hívja fel a figyelmet. A vállalkozóbarát üzleti környezet akadályaként a magas adóterheket, a magas adminisztratív terheket és az információszerzés nehézségét jelöli meg. A KKV stratégia jövőképenek *„kulcsszereplői azok a tartós növekedésre és exportteljesítményre képes KKV-k, akik képesek tovaggyűrűző hatást kiváltani azáltal, hogy a szektor többi szereplőjét növekedésük részévé teszik, együttműködnek velük, példát mutatnak nekik”* (NTH 2013, 53.o). Ennek érdekében az egyes gyökérproblémák megoldására intézkedéseket dolgoztak ki, és specifikus célokat fogalmaztak meg. A növekedési potenciál javítása

érdekében az exportpiaci terjeszkedés és az exportpiacon versenyképes, innovatív termékek és szolgáltatások előállításának támogatását irányozzák elő. A finanszírozás tekintetében a cél a keresleti és kínálati oldal korlátainak felszámolása, tehát a pénzügyi tudatosság formálása, valamint a támogatott és piaci források elérhetőségének javítása. A vállalkozóbarát üzleti környezet kiépítéséhez a vállalkozói készségek megszerzésének könnyítését, a vállalkozói infrastruktúra fejlesztését, az adózási és adminisztrációs terhek csökkentését, valamint az egységes KKV koordinációt, tehát áttekinthető vállalkozásfejlesztési rendszer működtetését javasolják (NTH 2013).

Az SBA jelentésekben megfogalmazott problémák nem kerültek el a hazai gazdaságpolitikával foglalkozók figyelmét sem. Az elmúlt időszakban két olyan új dokumentum látott napvilágot, amely a versenyképesség jelentős növelésével kívánja javítani a gyenge hazai termelékenységi mutatókat. A Magyar Nemzeti Bank (MNB) 2016-os növekedési jelentése a vállalati szektor teljesítményjavulásának a kulcsát a versenyképesség növelésében látja (MNB 2016). Az MNB 2018-ban 180 pontban, 2019-ben pedig, egy roppant ambiciózus jelentésben, 330 pontban fogalmazta meg a magyar gazdaság felzárkóztatásának lépéseit, a közepes fejlettségből kitörés módját (MNB 2018, 2019). Az új KKV stratégia elsődleges célja a termelékenység növelése, a beruházások fokozása, a mérethatékonyság növelése, a hálózatosodás elősegítése, az inspiráló vállalkozói környezet, a humán erőforrás javítása és az infokommunikációs eszközök elterjesztése. Külön célként jelenik meg 10 000 új exportáló révén a KKV-k nemzetköziesedésének fokozása és a vállalkozói hajlandóság növelése is. A Program a versenyképesebb Magyarorszáért jelentés 2019 elején látott napvilágot (Magyarország Kormánya 2019). A kormányprogram szintjére emelt dokumentumot a Nemzeti Versenyképességi Tanács ajánlásai alapján állították össze. A javaslatok jó része még a 2018-as MNB jelentés 180 pontja mentén kerültek kidolgozásra. Hasonlóan az MNB 2019-es jelentéséhez, itt is a hatékonyság növelése áll a középpontban. Célként az EU átlagot 2%-kal meghaladó gazdasági növekedés elérése szerepel, amelyhez a jelentés szerint az állami kiadások csökkentése, a beruházások ösztönzése, a kiszámítható beruházási környezet erősítése és a munkaerő-tartalékok kiaknázásán keresztül vezet az út. A konkrét intézkedési javaslatok KKV-kat érintő része magába foglalja az adócsökkentést (főleg a munkára rakódó közterhek csökkentését), az adókedvezmények nyújtását, a beruházások élénkítését, az innováció fokozását, az adórendszer és adóadminisztráció egyszerűsítését, az üzleti szabályozás minőségének javítását, és a KKV-k hozzáadott értékét növelő KKV stratégia kidolgozását. Az új KKV stratégia kidolgozása jelenleg is tart. Természetesen

számos oktatási, innovációs, infrastrukturális és egészségügyi tervezett intézkedés is hatással van a KKV szektor cégeire és azok termelékenységére. Kérdéses, hogy ezek a tervezett intézkedések milyen mértékben és milyen módon kerülnek bevezetésre. Az elképzelések egy része akár „örökzöld” javaslatnak is mondható főleg az adminisztratív terhek csökkentése, a szabályozás vállalkozás-barátibbá tétele, az innováció fokozása vagy az együttműködések növelése területén. Ráadásul a jelenlegi költségvetési prioritások sok tekintetben éppen a javaslatokkal ellentétes intézkedéseket fogalmazznak meg vagy éppen hagynak figyelmen kívül. Az egészségügy, az oktatás és ezen belül a felsőoktatás sem látszik, hogy kiemelt terület lenne.

A KKV szektor mindazonáltal igen heterogén (Dannreuther 2007). Szereplői között jelentős különbségeket tapasztalunk többek között a méret, a kor (alapítás óta eltelt idő) és az életciklus aktuális szakasza, a földrajzi elhelyezkedés, a jogi forma és jogi személyiség, a tevékenységek és az iparági érintettség, valamint az iparági vertikumban való elhelyezkedés, a tulajdonos foglalkoztatotti státusza és vállalkozói képességei, a piaci kapcsolatrendszer, az innovativitás mértéke, a szervezeti struktúra szerkezeti jellemzői és az erőforrás-transzformációs folyamatok jellege, fejlettsége, a makrokörnyezeti hatásoknak való kitettség mértéke alapján (Lukács 2012). Ezen jellemzők mentén mind a gazdaságpolitika döntéshozóinak, mind a kisvállalatok kutatóinak szükséges a szektorra vonatkozó megállapításaikat árnyalniuk, mert a korlátozott megbízhatóságú statisztikai adatokra épített általánosítások könnyen elfedhetik a szektor szereplőinek valós helyzetét és törekvéseit (Papanek et al. 2009).

5. A magyar kisvállalatok kategorizálása

A hazai szakirodalomban számos KKV tipológia ismert (pl. Czakó 1997, Török 1997, Lengyel 2002, Bálint 2006, Román 2006, Palócz 2010, Vecsenyi 2011, valamint a hivatkozott KSH dokumentumok csoportosításai). Ezeket a forrásokat szintetizálva és továbbfejlesztve a kisvállalkozások egyes típusainak alábbi, teljességre törekvő – kvantifikált ismérvekhez nem kötött – minőségi leírásai mutathatóak be:

1. Gyorsan növekvő KKV-k. Erőteljesen menedzseri szemléletű – általában – csapat által, egy ötlet megvalósítására alapított, nagy növekedési potenciálú, gyorsan növekvő kisvállalatok. Palócz (2010) alapján rakéták, Vecsenyi (2011) szerint gazellák. Ez a típus felöleli a start-up vállalatok körét is. Ezek a vállalatok vagy az adott iparágban alkalmazott üzleti modell alapján versenyeznek, jelentősen növelve annak hatékonyságát, vagy pedig az adott ágazatban még példa nélküli új üzleti modellt alakítanak ki. Napjainkban leginkább az online, infokommunikációs eszközökhöz, mobiltelefonokhoz kapcsolódó fejlesztések piacképesek. Ezekben belül az osterwalder-pigneuri (2010) kategóriák szerinti sokszereplős platformok gyakoriak, amelyekben két vagy több ügyfélcsoport kölcsönösen előnyös összekapcsolásával teremtenek értéket. Ezeknek a vállalatoknak a versenyképesség és a gyors növekedés nemcsak jellemzője, hanem az életciklus korai szakaszában túlélésük záloga is. Jellemző az erőteljes vevőorientáció, ezenkívül kapcsolataikban és együttműködéseikben a másik súlypont a finanszírozókon van. Általában lapos, hatékony és rugalmas struktúrákban működtetik tevékenységeiket. A kategória al csoportjaként (1.1.) értelmezhetőek azok a gyorsan növekvő KKV-k, amelyek alapötlete magas innovációs tartalmú, általában az alkalmazott fizikához, az élettudományhoz, a nanotechnológia és robotikához, vagy a biotechnológiához kapcsolódik. A befektetők szívesen finanszíroznak ilyen high-tech KKV-kat, mert az értékajánlat igazi nívója jóval nehezebben másolható, általában jogvédelem alatt is áll. A gyors növekedésű, potenciálisan nagy hatású KKV-k egyaránt állnak a gazdaságpolitika és a kutatások figyelmének középpontjában (pl. Henrekson – Johansson 2010, Acs 2011), mert a versenyszféra új munkahelyeinek döntő többsége ezeknél a vállalatoknál létesül.
2. Beszállító KKV-k. Ilyen csoportot Török (1997) és Lengyel (2002) is azonosított. Az adott iparág vertikumában egymáshoz kapcsolódó értékláncú vállalatok tagjai,

alapanyagaikkal, félkész vagy késztermékeikkel, szolgáltatásaikkal szolgálják a közös értékteremtést. A profitabilitásuk általában alacsony, mert a nagyobb szereplők érvényesítik alkuerejüket a kisvállalatokkal szemben. Kivételt képeznek az olyan ritka tevékenységláncolatok, ahol nem jellemző nagyvállalati jelenlét. A beszállító KKV-k egy alkategóriájaként jelölhetők meg (2.1.) a bolygóvállalatok, amelyek igen kevés számú – gyakran egy – vevőt szolgálnak ki. A bolygóvállalatok kitettsége fokozott, a profitabilitás alacsony szintje mégsem jellemző olyan nagymértékben, mint más beszállító KKV-knál. Ennek oka az, hogy ha a vevő ismeri a beszállítójának a nagymértékű kitettségét, és mégis érdekében áll a helyzetet fenntartani, akkor az is érdeke lesz, hogy a partnere stabil körülmények között tudjon működni. Az ilyen partnerkapcsolatok általában mély szakmai tartalmúak, tehát túlmutatnak a gazdasági eseményeken: a vevő egyrészt elvárja, másrészt lehetővé teszi a fejlődést. Kivételt képeznek azok a tevékenységkiszervezés nyomán létrejött bolygóvállalatok, amelyeknél eredetileg az adott termék/szolgáltatás szélesebb körben történő piacosítása volt a cél, de ezt nem sikerült elérni.

3. Szegletpiacon (fülke vagy niche) szereplő KKV-k. A vevőpiaci szegmentum azon részét szolgálják ki, amelyet a nagyvállalatok nem. Ezzel a nagyvállalati erőtereket – legalább közvetlen értelemben – el tudják kerülni. A niche az adott ágazat kapcsán több aspektusban is értelmezhető pl. egyedi igényekre kínálnak terméket/szolgáltatást, vagy olyan fogyasztói csoportot céloznak meg, amelyet a versenytársak nem. Általában a piaci szegmentum egészéhez képest alacsony forgalom, de magasabb hozzáadott érték valósítható meg. Az alaptevékenységhez kapcsolódó fejlesztésekkel növekedés korlátozottan érhető el, hiszen a vállalat nehezen tud túllépni a niche határain. A cégek egy markáns tömegére igaz az, hogy a niche-t földrajzi értelemben töltik ki. Ezek a Lengyel (2002) által is külön taglalt lokális keresletet kielégítő KKV-k (3.1.), amelyek egy alkategóriaként azonosíthatók. Ezeket a kisvállalatokat általában olyan szakmai tapasztalatra alapozó vállalkozók működtetik, akiknek alapvető céljuk a megélhetés vagy a fennmaradás. A cégek növekedési lehetőségei és aspirációi, valamint a versenyképesség korlátozottak vagy alacsony szintűek.
4. Önfoglalkoztató, alkalmazott nélküli KKV-k. A kategóriát a lényeges infrastruktúra, eszközállomány és foglalkoztatott nélküli, önfoglalkoztatási, ritkábban adóelkerülési vagy beszámblázási céllal létrehozott, esetenként szunnyadó, eseti számlaforgalommal jellemezhető, továbbá technikai, spekulatív (Bálint (2006) által is megjelölt taktikai)

vállalatok és vállalkozások (garázscégek) alkotják. Nagy számban fordulnak elő a gazdaságban, hatásuk minden tekintetben igen alacsony.

+1 A szektorhatár szervezetei. Olyan kisméretű szervezetek, amelyek alapítói-tulajdonosi körében önkormányzatok vagy nagyvállalatok meghatározóak, tehát a függetlenségi kritérium alapján nem értelmezhetők KKV-kként, de vállalkozási tevékenységüket azokhoz hasonlóan folytatják. A működési és menedzselési sajátosságok, valamint a növekedési és versenyképességi célok is a kapcsolódás mentén formálódnak, a szervezetnél minden vonatkozó szektor tulajdonságai jellemzőek lehetnek. Ugyanitt külön említeni kell a vállalkozási tevékenységet folytató nonprofit szervezeteket és szociális vállalkozásokat is. A szektorhatár szervezeteinél rendszerint azt tapasztaljuk, hogy más KKV-khoz képest jóval összetettebb cél- és érdekrendszer mentén működnek.

Egy kisvállalat adott esetben több típus jellemzőit is magán viselheti, ezért a típus szerinti besorolás alapjául a domináns jellemzők szolgálnak. A bemutatott csoportok jellemzőinek összehasonlítása a 2. táblázatban azonos ismérvek mentén látható.

2. táblázat: A KKV-k csoportjainak jellemzése

	Gyors növekedésű, potenciálisan nagy hatású KKV-k	Beszállító KKV-k	Szegletpiacon tevékenykedő KKV-k	Önfoglalkoztató KKV-k
Számosság	alacsony	közepes	közepes	magas
Vállalkozás alapja	innovatív ötlet hasznosítása	más vállalatokkal közös értékteremtés	piaci rés kitöltése	önfoglalkoztatás, esetleg elszámolási, spekulatív célok
Jelentőség az iparágban	magas	alacsony-közepes	alacsony	alacsony
Jelentőség a vevők számára	magas	alacsony	közepes	alacsony
Növekedési potenciál	magas	iparági életciklus függvénye	szeglet határáig	alacsony
Kockázat nagysága	magas	közepes	alacsony	alacsony
Vállalat számára kritikus tényezők	ötlet másolásvédelme, növekedéssel járó változások menedzselése, finanszírozás	alkuerők eloszlása, ágazati verseny intenzitása	nagyvállalati erőterek elkerülése	túlélés
Jelentőség a nemzetgazdaságban	magas	közepes	közepes	alacsony

Forrás: Rideg (2017)

Összességében az állapítható meg, hogy sem a gazdasági teljesítményhez való hozzájárulás mértéke, sem pedig az itt nem tárgyalt munkateremtés, a gazdasági-társadalmi pluralitás megőrzése, a területi egyenlőtlenségek kiegyensúlyozása, a diverzifikáltabb értékajánlat nyújtásának életminőséget növelő hatása, valamint az egyén számára az önkibontakozás megvalósítása szempontjából sem lehet elhanyagolni a KKV szektor jelentőségét és versenyképességének vizsgálatát. A szektor vállalatai között azonban adott esetben jelentős különbségeket tapasztalunk, ezért minden bizonnyal korlátozottan lehet a szektor egészére vonatkozó, átfogóan érvényes következtetéseket megfogalmazni. A különbségeket bármilyen KKV tipológia, így a bemutatott alternatív kategorizálás is alátámasztja. A heterogén sokaság elemzéséhez, a pontos és árnyalt megállapítások megfogalmazásához nem lehet eltekinteni a gondos minta-előkészítéstől és a részmintás vizsgálatoktól.

6. A versenyképesség elméletei

A versenyképesség kétségkívül egyike a legnépszerűbb kutatási témáknak (emeli ki pl. Losoncz 2004, Török et al. 2005, Szerb et al. 2014), ez a szakirodalomban fellelhető megközelítések és tanulmányok számossága alapján is belátható. Az EBSCO Discovery Service metakereső a Pécsi Tudományegyetem által előfizetett tudományos adatbázisokban a „competitiveness” kifejezésre több mint 1 320 000 találatot adott; ennek több mint 37,5%-a 2014 óta került a cikkgyűjteményekbe¹.

A versenyképességet vizsgálták már definitív eszközökkel, teoretikus módon és empirikus kutatásokban is; termék, üzletági, vállalati, iparági, regionális, nemzeti és szupranacionális szinteken egyaránt (Török 1989, Delgado et al. 2012, Wang 2014). Számos összefoglaló cikk és metaelemzés (Buckley et al. 1988, Stojcic 2012, Wach 2014) is megjelent már. A szakirodalmi művek feltárása ezért komoly körültekintést igényel, hiszen az egyes versenyképességi megközelítéseket eltérő alapfogalmi rendszer, vizsgálati fókusz és értelmezési szint jellemzi, miközben markánsan tetten érhető a terület interdiszciplináris és multidimenzionális jellege.

A versenyképességi vizsgálatok alanyai a szakirodalomban leggyakrabban öt, egymással kapcsolatban álló szint valamelyikéből származnak. A vállalati szintnél kisebb szinten a termék, termékcsoporthoz viszonyított versenyképességét vizsgálják. A mikroszintnek is nevezett vállalati szinten egy-egy konkrét vállalat versenyképességét elemzik. Mezoszinten a régiók vagy más felfogásban az ágazatok, szektorok versenyképességét vizsgálják. A makroszintnek is hívott szinten az országok/nemzetgazdaságok versenyképességének kutatása a cél. A metaszint elnevezésű vizsgálatok általában országok közötti, országokon átívelő, szupranacionális, esetenként globális, világgazdasági értelemben taglalják a versenyképességet.

A gazdasági rendszerek versenyképességének kutatói (Esser et al. 1996, Annoni – Dijkstra 2013, Meyer-Stamer 2016) a versenyképességet alkotó tényezőket térképezték fel, és ez alapján értelmeztek szinteket. Gyakran hivatkozott csoportosításuk a 2. ábrán látható:

¹ Megtekintés dátuma: 2019. május 3.



2. ábra: A gazdasági rendszerek versenyképességének különböző szintjei

Forrás: Meyer-Stamer (2016)

Metaszinten a gazdaságra hatást gyakorló, lassan változó társadalmi tényezők találhatók. Makroszintről származnak azok az intézményi, jogszabályi, politikai (gazdaságpolitikai) tényezők, amelyek a vállalati, iparági szint működésének keretfeltételeit, illetve a versenyszabályokat meghatározzák. Mezoszinten taglalandók az iparágak versenyképességét befolyásoló tényezők, és itt találhatóak a versenyképesség fokozása érdekében foganatosított, célzott szakpolitikai intézkedések is. Mikroszinten a belső vállalati tényezők találhatók, amelyek a vállalatok versenyképességét fejlesztő erőfeszítéseket is magukba foglalják (Meyer-Stamer 2016).

Ugyanakkor – a szintek keveredésén túl – többen bírálták már a versenyképesség különböző felfogásait, valamint a homályos, túl széleskörű vagy tartalmatlanul rövid definíciókat, különösen az egyes versenyképességi tényezők politikai eszközökkel történő befolyásolását illetően (Porter 1990, Krugman 1994, Bristow 2010). Hasonló kritikákat fogalmaztak meg a versenyképesség mérésének szakirodalmáról, az elméleti megalapozottság hiánya, a tényezők öncélú, ad hoc megválasztása és a homályos metódusok alkalmazása kapcsán (Lall 2001, Huggins et al. 2013). Persze ilyen kritikák a társadalomtudományban nem ritkák, ahol a komplex fogalmaknak nincsen egyértelmű, a szakma egésze által elfogadott meghatározása.

A versenyképesség vizsgálati szintje természetesen függ a vizsgálódó nézőpontjától is: egy gazdaságpolitikust alapvetően a makroszint, egy ágazati szövetséget a mezoszint érdekli. A mi kutatói világképünkben – piacgazdasági keretek között – a mikroszint az elsődleges és meghatározó, ugyanakkor azt is gondoljuk, hogy a magasabb (mezo-, makro-) szintek ezt a saját irányító-, szabályozó-, intézményi, együttműködési stb. rendszereikkel képesek lehetnek – akár lényegesen is – pozitív és/vagy negatív irányba befolyásolni.

A viták ellenére – vagy lehet, hogy éppen a viták miatt – a versenyképesség kutatása napjainkban és a közeljövőben is releváns téma marad. A viták hozzájárulnak ahhoz, hogy a versenyképesség elméleti és gyakorlati irányú fejlesztése és fogalmi tisztázása folytatódjon (Delgado et al. 2012, Chikán et al. 2018).

Bár abban a versenyképesség két, gyakran egymással is vitatkozó emblemikus alakja, Krugman és Porter is egyetért, hogy versenyképessége a vállalatoknak és nem az országoknak vagy régióknak van, érdekes módon a vállalati szintű vizsgálatok a versenyképességi elemzések perifériáján helyezkednek el. Ráadásul a vállalati versenyképesség vizsgálatok egy jelentős része a vállalatokat körülvevő intézményi/környezeti tényezőknek tulajdonít fontos szerepet, és elvonatkoztat a vállalatok egyéni sajátosságaitól (Szerb 2010). Tipikusan ilyen a Porter-féle öt erő modell, amely az iparági öt tényező – a potenciális belépők fenyegetése, a vevők alkuereje, a szállítók alkuereje, a helyettesítő termékek fenyegetése és az iparági verseny intenzitása – mentén gyakorlatilag uniformizált vállalati stratégiákat javasol (Porter 1990). Figyelemre méltó, hogy a három stratégia – a költségvetés, a termékdifferenciálás és a fókusz – közül a legnagyobb számban levő, kisebb méretű cégek számára gyakorlatilag egyedül a fókusz-stratégia kivitelezhető.

Ugyanakkor gyakran megfogalmazódik az az igény is, hogy az uniformizált megoldások helyett olyan gyakorlatban is alkalmazható modell kellene, amely képes az egyedi sajátosságokat is figyelembe vevő vállalati vagy gazdaságpolitikai változtatási javaslatokat tenni. Az egyik legnépszerűbb elemzési eszköz a SWOT analízis, amely vállalat számára kedvező és kedvezőtlen besorolása mentén csoportosítja a belső és a külső tényezőket. Ez a megközelítés viszont pont túlzott egyedisége miatt kritizálható (Hill – Westbrook 1997, Helms – Nixon 2010). A SWOT nem igazán segíti elő a vállalatot befolyásoló tényezők azonosítását, így kis túlzással, a legtöbb ilyen elemzés túlzottan testre szabott lesz, nem összehasonlítható más cégekkel, és nem is általánosítható. Szükség lenne olyan elemzési eszközre, modellre, amely megmutatja az „arany középutat”, azaz nem túl általános, ugyanakkor nem is túl egyedi, azaz a cégek a vizsgált dimenziók mentén összehasonlíthatók.

7. A vállalati és kisvállalati versenyképesség, valamint a versenyképesség tényezői

A vállalati versenyképességi kutatások jellemzője a nagyvállalatok dominanciája (Rugman – Verbeke 2001, Cerrato – Depperu 2011). Nyilván kényelmesebb a tőzsdén jegyzett, releváns információval és adatokkal bőven ellátott cégeket vizsgálni, mint egy amorf, nehezen megfogható és mérhető tömeget analizálni. A kisvállalatok mellőzése azonban azzal járhat, hogy számos olyan jelenség is homályban marad, ami a nagyvállalatok, a régiók vagy országok versenyképességét is befolyásolhatja.

A versenyképesség eltérő szintjei a versenyképességet alkotó tényezők eltérő fontosságát is jelentik. A Porter-féle gyémánt modell, amely az országos szintű versenyképesség mérésének egyik meghatározó elemzési eszköze a tényezőellátottságot, a keresleti viszonyokat, a kapcsolódó és beszállító iparágakat, valamint a vállalati struktúrát és versenyt emeli ki. Regionális szinten meghatározóak a legtöbbször kisebb földrajzi térségekben érvényes pozitív hatások, ahol a szereplők a közelségből származó agglomerációs előnyökből profitálhatnak (Fujita et al. 1999, Turok 2004, Caiazza et al. 2015). A klaszterek versenyképességénél különösen erősek ezek az agglomerációs effektusok, ahol a piacon versenyző, de ugyanakkor fontos területeken együttműködő, tudást megosztó cégek játszanak kulcsfontosságú szerepet (Porter 1998, Lengyel 2001, Malmberg – Maskell 2002). Elsősorban az innováció és a technológiai fejlődés, a tudásmegosztás és az interaktív tanulás formálja az iparági versenyképesség dinamikáját (Pavitt 1984, Rothwell 1992, Bell – Albu 1999).

A fenti versenyképességi megközelítések egyik fontos közös eleme, hogy megkülönböztetett figyelmet fordítanak az intézményi tényezők elemzésére, ugyanakkor azt feltételezik, hogy a vállalatok automatikusan követik az intézményi tényezők esetleges változását. Az elemzésekben így háttérbe szorul a vállalati belső tényezők elemzése, amely képessé teszi a céget a változások követésére. A Porter-féle öt erő modell egyik legnagyobb hiányossága is az, hogy a vállalati szintű belső tényezők a modellben nem jelennek meg (Grant 1991, Kharub – Sharma 2017). Az erőforrás-elméletek viszont a vállalati jellemzőket tartják a versenyképességet meghatározó legfontosabb tényezőknél (Wernerfelt 1984, Barney 1991, Peteraf 1993, Rugman – Verbeke 2002).

Az erőforrás-elméletek egyik legtöbbet alkalmazott és hivatkozott változata Barney nevéhez fűződik, aki az egyedülálló erőforrások négy fontos tulajdonságára épít (Barney 1991, 2001). Barney szerint a hosszú távon fenntartható versenyelőny a cég rendelkezésére álló

erőforrásoktól és képességektől függ. A cég irányítóinak a cégen belül kell keresni az értékes, ritka, nehezen helyettesíthető és költségesen másolható erőforrásokat, amelyeket azután a szervezeti rendszeren keresztül tudnak kihasználni és harmonizálni a külső környezeti tényezőkkel (Barney 1995, Grant 1996). Ezek az elemek – az értékesség, ritkaság, költséges másolás és szervezeti illeszkedés – képezi az alapját az elmélet gyakorlatban használt VRIO elemzési módszerének (Barney – Griffin 1992, Rouse – Daellenbach, 2002). Ezen tanulmányt megelőző kutatás egyik fontos eredeti célja volt, hogy az erőforrás-elmélet nyomán kialakított VRIO modell kérdéseit is beépítse a kérdőívbe. Sajnálatos módon ez nem sikerült, mivel a vállalat erőforrásainak VRIO alapú értékelése jelentősen – mintegy húsz perccel – meghosszabbította a kitöltési időt. Így csupán a ritkaságra (egyediségre) vonatkozó kérdések maradtak meg. A szervezeti illeszkedést ugyanakkor az index készítése során figyelembe tudtuk venni, az értékesség és a másolhatóság jellemzőit azonban ki kellett hagynunk a kérdőívből.

A vállalati szintű versenyképességi kutatások esetében is dominálnak a nagyvállalati elemzések, vagy a klaszterek vizsgálata, és a kisebb méretű cégek versenyképességével, vagy a versenyképesség mérésével igen kevesen foglalkoznak (Porter 1998, Lengyel 2001, Rugman – Verbeke 2001, Chikán 2006, Cerrato – Depperu 2011, Kállay 2012, Bharati – Chaudhury 2015).

A versenyképesség kisvállalati vizsgálatának az elhanyagolása több szempontból is problematikus lehet:

1. A gazdaságban legnagyobb számban előforduló cégekről, versenyképességüket alkotó tényezőkről a tudásunk korlátozott marad. Ennek megfelelően nem igazán ismert, milyen gazdaságpolitikai-szakpolitikai intézkedésekkel is lehetne javítani versenyképességüket.
2. Az jól ismert, hogy a kisebb méretű cégek versenyképessége alacsonyabb a nagyobbaknál – bárhog is definiáljuk a versenyképességet –, azonban nem tudjuk, hogyan is válnak a kisebb cégek nagyobbakká, azaz versenyképesebbékké. A gyorsan növekvő vállalkozások, az új munkahelyek döntő részét teremtő gazellák ugyanakkor a kutatók figyelmének a középpontjában állnak (Henrekson – Johansson 2010, Acs 2011). Az ilyen jellegű gazellavizsgálatok azonban nem a versenyképesség szempontjából elemzik a cégeket, és ez nem pótolja a sokkal nagyobb számú kisvállalat szisztematikus vizsgálatát.

3. Részben az előző ponttal összefüggésben, nem vagyunk tisztában azzal sem, hogy mely cégek szűnnek meg, jutnak csődbe akár saját hibájukból, akár a környezeti-versenyképességi tényezők változása következtében.
4. A kisebb méretű cégek tulajdonosai, vezetői, alkalmazottai, a vállalati működés érintettjei (stakeholderek) nem kapnak kellő információt a vállalat versenyképességének valós állapotáról, illetve arról, hogy mit is kellene tenni az adott cég képességeinek, eredményeinek javítása érdekében. A kisvállalati körben egyébként is gyakori a saját eredmények túlértékelése, a valós helyzetenél jobb versenyképességi állapot véleményezése.

A kisvállalatok versenyképességének vizsgálatát számos tényező nehezíti. Az egyik, gyakran emlegetett kifogás, hogy a kisvállalatok nem kicsi nagyvállalatok, hanem alapvetően különböznek nagyobb méretű társaiktól a vállalati működés minden területén, a pénzügyektől a menedzsmenten át a marketingig (Welsh – White 1981, Curran 2000, Bharati – Chaudhury 2015). Ami egy nagyvállalatnál alapvető elvárás, az lehet, hogy messze túlzás egy kisebb méretű cég esetében. Azt sem szabad elfelejteni, hogy a mKKV szektor maga is roppant heterogén, amely esetében különösen nehéz a versenyképességi vizsgálatokra jellemző benchmarkingok kijelölése. A kisvállalatok döntő mértékben helyi piacokon versenyeznek, ahol versenystratégiai lehetőségeiket alapvetően befolyásolja a megfelelő erőforrások hiánya főleg a humán területen, a finanszírozás és az innováció eseteiben. Így a networking, a külső kooperáció, a hatékony tudásmegosztási módszerek felértékelődnek, és a KKV versenyképesség kulcsfontosságú elemévé válnak (Gherhes et al. 2016). Az is látható, hogy nem csupán egy, hanem több sikeres üzleti modell is létezhet, azaz a versenyképesség tényezőinek eltérő kombinációi is eredményesek lehetnek.

Tovább bonyolítja a helyzetet a vizsgálat tárgyát képező cégek kiválasztása, a tényleges gazdasági tevékenységet végző vállalatok kiszűrése a számos nem működő, a csak adóügyi okokból létező beszámlázó, a részmunkaidős kiegészítő jövedelmet biztosító vagy a csak marginális piaci szerepet betöltő zöldségárús vagy lakást kiadó „vállalkozásoktól”. Ráadásul a kisvállalati adatok, felmérések megbízhatósága is gyakran hagy kívánnivalót maga után; a számviteli adatok is – legalábbis részben –, felvetik a manipuláció gyanúját.

A magyar vállalati szintű versenyképességi vizsgálatok közül kiemelkedik a Budapesti Corvinus Egyetemen (BCE) Chikán Attila vezetésével már az 1990-es évek óta folyó kutatás (Chikán et al. 2002, Chikán – Czakó 2006, 2009, Chikán et al. 2014). A kutatás során

alkalmazott vállalati versenyképesség meghatározás Czakó (2005) definíciójára épül: „A vállalati versenyképesség felfogásunkban a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. E versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra a versenytársainál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével” (Czakó – Chikán 2007, 3.o.). A BCE kutatásai viszont elsősorban a nagyobb méretű, közép- és nagyvállalatok felmérésére fókuszálnak, a kisebb méretű cégek kimaradnak a kutatásból. Ilyen szempontból a mi kutatásunk a BCE megközelítésének nem versenytársa, hanem kiegészítője a kisebb méretű cégek irányába.

Az MTA Közgazdaság- Regionális Tudományi Kutatóközpontjában már régóta folynak hatékonyságközpontú versenyképességi kutatások. Ezek a vizsgálatok jellemzően meglévő adatbázisok nagyszámú, sokmillió cégadataira – mérleg, eredménykimutatás, tulajdonosi struktúra, külkereskedelmi – támaszkodnak (AMADEUS, CIS, NAV), ahol a feldolgozáshoz ökonometriai módszereket alkalmaztak. A kutatások során rámutattak az import fontosságára (Halpern et al. 2015), elemezték a nemzetköziesedés fajtáit (Békés – Muraközy 2018), analizálták a beszállítás és az export összefüggéseit és azok termelékenységbeli hatásukat (Békés – Muraközy 2016), vizsgálták a vállalati stratégiai döntések válságra gyakorolt hatását (Bakonyi – Muraközy 2016) és foglalkoztak a vállalati és a regionális versenyképesség összefüggéseivel (Békés – Ottaviano 2015). Ezek a kutatások jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a vállalati termelékenység és versenyképesség magyarázó tényezőiről többet tudjunk. Ugyanakkor az elsősorban pénzügyi és külkereskedelmi adatokra alapozott vizsgálatok mellett a vállalati kompetenciák „puha” és más magatartásbeli tényezőinek elemzésére is szükség van. Saját versenyképességi felmérésünk éppen ezen, a nyilvánosan hozzáférhető adatokban nem szereplő tényezőkre fókuszálnak.

A magyar kisvállalatok versenyképességének komplex, átfogó vizsgálatára úttörő módon a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán került sor a 2004-2007-es időszakban egy 695 céget tartalmazó minta felhasználásával (Szerb 2010), amelynek a fókusza a vállalati növekedés volt. Egy új, a versenyképességre fókuszáló koncepció és egy ennek megfelelően kifejlesztett kérdőív segítségével került sor a 2013-2014-es időszakban egy 799 céget tartalmazó adatállomány felhasználására (Szerb et al. 2014). A vizsgálatok alapján megállapítható volt, hogy a hazai cégek különösen gyenge teljesítményt nyújtottak az

innováció és az együttműködés területein. Nyilvánvalóvá vált az is, hogy a kisvállalatok egy jelentős része olyan területen próbált boldogulni, ahol már eleve igen intenzív volt a verseny. A legversenyképesebb hazai cégek a tapasztalatok szerint nem klaszterekben, hanem szigetszerűen helyezkedtek el.

Természetesen más kisvállalati versenyképességi kutatások is folynak illetve folytak Magyarországon, azonban ezek többnyire egyediek és egyszeriek voltak. Kadocsa György a hazai KKV szektor fejlődését befolyásoló mikro- és makrogazdasági tényezőket, továbbá az EU csatlakozás és a globalizáció hatásait vizsgálta (Kadocsa 2006, 2012). A dél-dunántúli kisvállalatok versenyképességének néhány tényezőjét tanulmányozta Márkus és társai (2008). Aggregált, jórészt intézményi adatok alapján elemezte a hazai KKV versenyképességét Némethné (2009). A KKV szektor versenyképességének időbeli, a rendszerváltás utáni időszakának elemzését végezte Kállay (2012) döntően aggregált mikro-gazdasági adatok alapján. Megállapításainak lényege, hogy a kisvállalatok több szempontból is a felzárkózás jeleit mutatták a 2008-as válságig, azonban a képzettség, a külső finanszírozási források használata, az infokommunikációs eszközök alkalmazása, a menedzsment-szolgáltatások kiszervezése és az együttműködések területén elmaradottságuk még mindig jelentős volt a fejlett országokhoz képest. A KKV szektor külső környezetét alakító kormányzati Kállay megállapításai alapján alapvetően kedvezőtlenül érintették a – főleg növekedni, fejlődni akaró – KKV-kat, így hozzájárultak a szektor alacsony versenyképességéhez és elaprózódott méretstruktúrájához.

8. A kisvállalati versenyképesség koncepcionális modellje

A koncepcionális modell kialakításához kiindulásként Czako és Chikán (2007, 3.o.) általános vállalati versenyképesség fogalom-meghatározását vettük alapul. Ezen túlmenően elsősorban a stratégiai menedzsment és a KKV-specifikus üzleti ismeretek szakirodalmából (Grant 1991, Lengnick – Hall 1992, Peteraf 1993, McGahan 1999, Man et al. 2002, Dholakia – Kshetri 2004, Ray et al. 2004, Aragón-Sánchez – Sánchez-Marín 2005, Singh et al. 2007, Vecsenyi 2011) merítettünk. A hivatkozott források hangsúlyozzák azt, hogy a kisvállalatok fokozottan ki vannak téve a környezeti és piaci változásoknak, a belső és külső erőforrások korlátozottan állnak rendelkezésre, valamint a kis méretből fakadó hátrányok ellensúlyozására a nagyvállalatoknál jobban kényszerülnek együttműködésre külső partnerekkel. A hátrányokat a kisvállalatok egyszerűbb vállalati struktúrával, nagyobb flexibilitással és gyorsabb válaszreakciókkal kompenzálhatják.

A KKVI elméletében hasznosítottuk a Miller-féle konfigurációs elméletet (Miller 1986, Miller – Whitney 1999), amely szerint a versenyképesség tényezői rendszert alkotnak. Versenyképességi modellünk szerint az egyes elemek külön-külön másolhatóak, de a kisvállalati versenyképességet a tíz egymással szoros kapcsolatban álló, rendszert alkotó belső kompetenciák együtt formálja. Ezek alapján a versenyképesség kulcsa a kompetenciák rendszerszintű összehangolásában rejlik.

A PTE-KTK Kisvállalati Versenyképességi Kutatócsoportja hangsúlyozza az erőforrás-alapú elmélet (pl. Wernerfelt 1984, Barney 1991, 2001) relevanciáját is, és igyekezett az elmélet alapján kidolgozott VRIO vizsgálat nézőpontjait adaptálni. Eszerint a hosszú távon fenntartható versenyelőny a vállalat rendelkezésére álló erőforrásoktól és képességektől függ. A vezetőknek a vállalaton belül kell keresniük az értékes, ritka, nehezen helyettesíthető és költségesen másolható erőforrásokat, amelyeket azután a szervezetük rendszerén keresztül ki tudnak használni, és harmonizálni tudják a külső környezeti tényezőkkel (Barney 1995, Grant 2010).

Miután a felmérés során az elképzeléseket a realitásokhoz kellett illeszteni, a KKVI változói jelenleg csupán az egyediséget mérik, de indirekt módon – a képességek vizsgálatán keresztül – a szervezeti illeszkedés kérdésére is reflektálnak. A törekvés mégis figyelemre méltó azért, mert a VRIO-t adaptáló vagy annak szemléletét tükröző, elsősorban kvalitatív vizsgálatok léteznek ugyan, de szisztematikus módon kvantifikált VRIO alkalmazás (ismereteink szerint) nem található a szakirodalomban.

Szerb és társai (2014) a fentiekben bemutatott keretek között állapították meg a kisvállalati versenyképesség meghatározását megalapozó szakirodalmi művek körét, és alkották meg a kutatásaik során alkalmazott definíciót. A létrehozott definíció idővel fejlődött, amelyhez a szakirodalmon kívül a megfigyelések eredményei is hozzájárultak. Emiatt a korábbi 2010-es, a 2014-es és a 2019-es meghatározások logikájukban teljesen, de tartalmukban csak részben fedik át egymást. A következőkben a legfrissebb definíciót és koncepcionális modellt mutatjuk be: „A kisvállalati versenyképesség a kisvállalat alábbi jellemzőinek és egymással szoros kapcsolatban álló, rendszert alkotó belső vállalati kompetenciáinak együttese: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, kínált termék/szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal és adminisztratív rutinok, stratégia. Ezek teszik lehetővé a vállalat számára azt, hogy hatékonyan versenyezzen más vállalatokkal és olyan termékeket/szolgáltatásokat nyújtson, amelyet a fogyasztók magasra értékelnek.”²

A 3. ábra a versenyképességet alkotó pilléreket/kompetenciákat szemlélteti.



3. ábra: A kisvállalati versenyképességet alkotó pillérek/kompetenciák

Forrás: Szerb és társai (2014) nyomán

² A meghatározásból egy sor olyan tényező hiányzik, amelyek a vállalat sikerességét nagymértékben befolyásolják (pl. ágazatspecifikus jogszabályozási környezet; pl. térségspecifikus munkaerő-piaci, üzleti és intézményi környezet, valamint a támogató és kapcsolódó üzletágak eltérései). Szükséges azonban ismét hangsúlyozni azt, hogy ez a megközelítés döntően a belső, vállalati szintű tényezőkre összpontosít.

Összesen több mint 200 indikátor felhasználásával állítottuk össze azt a 44 (jellemzően komplex) versenyképességi változót, amelyek a tíz pillért alkotják. A versenyképességi változók részletes leírását és képzésének módját az 1. melléklet tartalmazza. A tíz versenyképességi pillér és összetételük a következő:

- A hazai piac és verseny pillérben az értékesítés földrajzi érintettségét, a célpiac alakulásának kilátásait, a verseny szintjeit és intenzitását, valamint a vevői igények változására való reagálás képességét leíró (1-5.) változók jelennek meg.
- Az együttműködés pillérben a vállalati fejlődést, valamint az innovációt támogató gazdasági és egyéb külső kapcsolatok meglétét, stabilitását, egyediségét és a hozzájárulás mértékét vizsgáltuk (6-9. változó).
- A nemzetköziesedés pillérben a külföldi vevők számát és árbevételhez való hozzájárulásuk mértékét, a külföldi vevőknek történő értékesítés feltételeinek teljesülését, valamint az elhelyezkedés egyediségét leíró (10-13.) változókat hasznosítottuk.
- A humán tőke pillérben az alkalmazotti és vezetői kiválóságot jellemző, valamint a kapcsolódó emberi erőforrás menedzsment funkciókat leíró (14-17.) változók jelennek meg.
- A termék pillérbe az új vagy javított termékekkel és szolgáltatásokkal, azok vevőpiaci szegmentumban elért eredményességével, a kapcsolódó találmányokkal, szellemi termékekkel és vagyoni értékű jogokkal, valamint azok egyediségével kapcsolatos (18-21.) változókat vontuk be.
- A termelés pillér (22-26.) változói az alkalmazott technológia fejlettségét, modern voltát, korát, a kapcsolódó innovációk szintjét, a termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszerek szofisztikáltságát, az IKT eszközök alkalmazását és azok egyediségét reprezentálják.
- A marketing pillérben a termékek és szolgáltatások egyedisége, valamint az értékesítési csatornák, az árszínvonal, a marketingkommunikációs eszközök, a marketing módszerek és innovációk jellemzői fejeződnek ki (27-32. változó).
- Az online jelenlét pillérben a vállalati honlap technicista értékelését végeztük el. A Web 1.0 változó a Sebesség, az Összetettség és a Megjelenés indikátorokból épül fel, a Web 2.0 változó Kapcsolat indikátorát hat mutató alkotja, amelyek a weboldalnak a

környezettel való input típusú kapcsolatát jellemzik (email, Apple, GPlus, Facebook, Twitter, Instagram), és a mutatók a nevükben is látható rendszereken keresztüli kommunikáció lehetőségét mutatják. Ezenkívül online marketing eszközök használatát is vizsgáljuk (33-35. változók).

- A döntéshozatal pillérben jelennek meg az információmenedzsmenthez, döntéshozatalhoz és adminisztratív eljárásokhoz kapcsolódó (36-40.) változók.
- A stratégia pillérben találhatóak a működési kör változásának irányát és dinamikáját, a vezetői vállalkozói képességeket és a hosszú távú proaktív stratégia egyediségét leíró (41-44.) változók.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében bemutatjuk a versenyképességet alkotó pillérek egy lehetséges mezostruktúráját is, az alábbiak szerint (Szerb – Hornyák 2016):

- A piaci orientáció kompetenciái: hazai piac, együttműködés, nemzetköziesedés pillérek.
- Gyártási (és szolgáltatási) kompetenciák: humán tőke, termelés, termék pillérek.
- Értékesítési kompetenciák: marketing, online jelenlét pillérek.
- Stratégiai döntéshozatali kompetenciák: döntéshozatal, stratégia pillérek.

A tíz pillérbe szervezett 44 db változó hivatott tehát arra, hogy sokoldalúan legyen képes jellemezni a versenyképesség szintjét. Miután a jellemzők körét meghatároztuk, meg kellett határozni annak algoritmusát, hogy hogyan adjunk értéket ezeknek a tényezőknek, úgy, hogy azok valamilyen rangot, pontértéket jelenítsenek meg, és összességében minősítsenek egy adott versenyképességi szintet.

9. A versenyképességi pontok számítása

A versenyképességi pontértékek kalkulálásának módszertana az alábbi hat lépés alapján történt (Szerb et al. 2014, 13-14.o. eljárása alapján):

1. Az indikátorok azonosítása, változók kalkulálása: Az indikátorokat a felmérések adatai közül kiszűrtük és változókká konvertáltuk, az összetett változókat kiszámítottuk (részletek az 1-2. mellékletben találhatóak).

2. A változók normálása: a változó értékeket azonos tartományba konvertáltuk, azaz normáltuk a [0,1] tartományba, az alábbiak szerint:

$$q_{i,p} = \frac{s_{i,p}}{\max s_{i,p}} \quad (1)$$

minden $p= 1 \dots t$, a változók száma

ahol:

$q_{i,p}$ az i vállalat p változójának a normált pontértéke

$s_{i,p}$ az i vállalat p változójának az eredeti értéke

$\max s_{i,p}$ a p változó maximális értéke

3. A pillérek kalkulálása: A pillérértékek az adott normált változók átlagolása nyomán jöttek létre. A j -dik pillér esetében az alábbiak szerint:

$$z_{i,j} = \frac{\sum_1^v q_{i,p}}{v} \quad (2)$$

ahol:

v : az adott pillér változóinak száma

$z_{i,j}$ az i vállalat j pilléréjének az eredeti pillér értéke

4. Pillérek normálása: A pillér értékeket azonos tartományba konvertáltuk, azaz normáltuk a [0,1] tartományba a következő képletet alkalmazva:

$$x_{i,j} = \frac{z_{i,j}}{\max z_{i,j}} \quad (3)$$

minden $j= 1 \dots 10$, a pillérek száma

ahol:

$x_{i,j}$ az i vállalat j pilléréjének a normált pontértéke

$z_{i,j}$ az i vállalat j pillérének az eredeti pillér értéke

$\max z_{i,j}$ a j pillér maximális értéke

5. Átlagos pillér érték igazítás: A 10 pillér normált értékeinek átlaga jelentős eltérést mutat. Ez azt jelenti, hogy jelentős különbségek vannak az egyes pillérek javításához szükséges erőforrások terén. Az alacsonyabb átlagú pilléreket nehezebb, a magasabb átlagúakat könnyebb javítani. Ez egyben azt is jelenti, hogy a javításukhoz szükséges pótlólagos erőforrások különbözőek. Mivel a kutatások célja az volt, hogy az eredmények a vállalatok stratégiai terveinek kidolgozásához is alkalmazhatóak legyenek, ezért az eltérő átlagokból eredő torzításokat korrigálni kellett, hogy a marginális hatásokat legalább a pillérek átlagán kiegyenlítsék. Ehhez egy olyan transzformáció szükséges, amely lehetővé teszi a 10 pillér átlagának kiegyenlítését. Először is kiszámítottuk a 10 pillér átlagának az átlagát:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (4)$$

A következő művelet révén az $x_{i,j}$ értékeket úgy transzformáltuk, hogy a $[0,1]$ -es tartományban maradjanak. Egy lehetséges, több szempontból is alkalmas módszer az eredeti értékek azonos, k -adik hatványra emelése, amellyel tulajdonképpen valamennyi megfigyelést önmagával súlyozzuk:

$$y_{i,j} = x_{i,j}^k \quad (5)$$

A feladat annak a – nem feltétlenül egész – k értéknek megtalálása, amely a következő egyenlet megoldását adja:

$$\sum_{i=1}^n x_{i,j}^k - n\bar{y}_j = 0 \quad (6)$$

A megoldás Newton-Raphson módszerrel (Atkinson 1989) történik a 0 érték kezdeti feltételezése mellett. A k kikalkulálása után a számolás egyszerű. Megjegyzésre érdemes, hogy

$$\begin{aligned} \bar{x}_j < \bar{y}_j & \quad k < 1 \\ \bar{x}_j = \bar{y}_j & \quad k = 1 \\ \bar{x}_j > \bar{y}_j & \quad k > 1 \end{aligned}$$

ahol: k az igazítás nagyságaként és irányaként értelmezhető.

6. A versenyképességi pontok kalkulálása: Végül minden vállalat versenyképességi pontja a tíz pillér összeadásával számítható, az alábbiak szerint:

$$VERS_i = \sum_{j=1}^m h_{i,j} \quad \text{kiszámítása minden } i\text{-re} \quad (7)$$

ahol:

$i = 1, 2, \dots, n$ = a vállalatok száma

$j = 1, 2, \dots, m$ = a pillérek száma

A versenyképességi pontokat a korábbi verziókban még a PFB (penalty for bottleneck), a legszűkebb keresztmetszetért történő büntetés módszerét alkalmaztuk, ahol a cég versenyképességi pillérjeit az adott cég leggyengébb pillérértékéhez igazítottuk egy büntetőfüggvény segítségével. A stratégiai kutatások során azonban kiderült (Rideg 2015a, 2015b, 2017, 2019), hogy a szűk keresztmetszetek csupán a cégek egy része esetében magyarázzák a teljesítményt, máshol az erős pillérértékek voltak meghatározók. Ennek megfelelően a jelen változatban a versenyképességi pontokat immár a tíz pillér büntetés nélküli pillérértékeinek összeadása révén kalkuláltuk. További kutatások szükségesek az egyes pillérek olyan súlyértékeinek meghatározásához, amely a vállalat eredményét, pénzügyi teljesítményét a leginkább képes magyarázni.

10. Az adatfelvétel, a minta és a kisvállalati versenyképességi index bemutatása

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar a hazai mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének vizsgálata céljából 2013 március óta végez primer adatfelvételt szakosodott szolgáltató, együttműködő partnerek és egyetemi hallgatók segítségével. A tapasztalatok szerint a kérdőív kitöltése 25-100 perc között alakult, átlagosan 40-45 percet vett igénybe. A kérdőív struktúrája és témakörei a 2. mellékletben láthatóak.

Ebben a tanulmányban csak az adatok újabb körét, a 2016.01.01-2019.04.30. közötti időszakban felmért cégeket vizsgáljuk. A felmérésben kutatási együttműködések keretében több hazai intézmény és kutatóműhely is szerepet vállalt, az alábbiak szerint (ABC sorrendben):

- Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar munkatársai és hallgatói (94 db cég)
- Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar munkatársai és hallgatói (88 db cég)
- Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar munkatársai és hallgatói (144 db cég)
- Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar munkatársai és hallgatói (208 db cég)
- Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar munkatársai és hallgatói (75 db cég)
- Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar munkatársai és hallgatói (88 db cég)

A felméréseket követően adattisztításra került sor (pl. nagyvállalatok kiszűrése, nonprofit szervezetek kiszűrése, duplikáció szűrése). Leválasztottuk a mintáról a 0-4 fő foglalkoztatotti létszámmal jellemezhető cégeket (tehát a kisebb méretű mikrovállalatokat) is. A korábbi változatokban benne hagytuk a kisebb méretű cégeket is, és a súlyozott versenyképességi pontok ennek figyelembe vételével kerültek kiszámításra. Ez azonban jelentősen torzította a kapott eredményeket, mivel ezen cégek alacsony szinten strukturáltak, működésük egyszerű, így alacsony pontokat értek el több versenyképességi mutató esetében. Úgy véljük, hogy az így kialakított 5-249 fős mérettartományban működő cégek versenyképességéről, annak

szintjéről a korábbiakhoz képest realisabb képet alakíthatunk ki. Az ennél kisebb cégek megbízható vizsgálatához nagy valószínűséggel más típusú modell szükséges.

A tisztított és szűrt minta elemszáma n=633 db.

A minta összetételére vonatkozó legfontosabb információkat az alábbiakban foglalhatjuk össze (3. táblázat):

3. táblázat: A vállalkozások összetétele létszám-kategóriák szerint (n=633 db)

1. Kisebb méretű mikroállalat	fogl.: 0,000-4,999 fő	64 db	n.sz.*
2. Nagyobb méretű mikroállalat	fogl.: 5,000-9,999 fő	174 db	27,5 %
3. Kisebb méretű kisvállalat	fogl.: 10,000-19,999 fő	196 db	31,0 %
4. Nagyobb méretű kisvállalat	fogl.: 20,000-49,999 fő	170 db	26,9 %
5. Középvállalat	fogl.: 50,000-249,999 fő	93 db	14,7 %
Összesen (1. kisebb méretű mikroállalatok nélkül):		633 db	100,00 %

*n.sz.: a végső minta kialakításánál a kisebb méretű mikroállalatokat nem vettük figyelembe.

Forrás: Saját szerkesztés

A reprezentativitás ellenőrzése érdekében összevetettük a minta és az alapsokaság (KSH 2016) összetételét (4. táblázat). A létszám-kategória szerinti reprezentativitás biztosítása érdekében designsúly-rendszer alkalmazása volt szükséges.

4. táblázat: A létszám-kategória szerinti reprezentativitást biztosító designsúly-rendszer kialakítása (n=633 db)

	alapsokaság (db)	alapsokaság (%)	minta (db)	minta (%)	DESIGNSÚLY (létszám-kategória)
2. Nagyobb méretű mikroállalat	39 984	54,5	174	27,5	1,982
3. Kisebb méretű kisvállalat	18 612	25,4	196	31,0	0,819
4. Nagyobb méretű kisvállalat	9 980	13,6	170	26,9	0,506
5. Középvállalat	4 815	6,6	93	14,7	0,447
súlyok számtani átlaga:					0,939

Forrás: Saját szerkesztés

A designsúly-rendszerrel szemben megfogalmazott feltételek többsége teljesül:

- A súlyok egyszerű számtani átlag $1 \pm 0,1 \Rightarrow$ teljesül.
- Egyik súly sem nagyobb 2-nél \Rightarrow teljesül.
- Egyik súly sem kisebb 0,5-nél \Rightarrow 4-ből 3 esetben teljesül.

Az elemzések során a létszám-kategória szerinti reprezentativitást biztosító designsúly-rendszert minden esetben alkalmaztuk.

A minta nemzetgazdasági ág szerinti megoszlását az 5. táblázat tartalmazza:

5. táblázat: A vállalatok fő tevékenységi köre szerinti eloszlás (n=633 db)

Nemzetgazdasági ágak (A-U)	Magyarországon működő vállalatok (KSH 2016)		Vállalkozások a mintában	
	száma (db)	aránya (%)	száma (db)	aránya (%)
Primer szektor: A, B főág	3 482	4,7	22	3,5
Szekunder szektor: C, D, E, F főág	21 308	29,0	226	35,7
Tercier szektor1: G, H főág	25 017	34,1	205	32,4
Tercier szektor2: I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U főág	23 584	32,1	180	28,4
Összesen:	73 391	100	633	100

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. táblázat tartalmazza a mintába került vállalatok 2017. évi gazdálkodására vonatkozó néhány jellemzőjét:

6. táblázat: A mintába került vállalatok alapvető gazdálkodási adatai 2017-ben (n=633 db)

Mutató (eFt)	minimum	maximum	átlag	medián	szórás	ferdeség
TR: Értékesítés nettó árbevétele (eFt)	9 820	26 076 516	969 182	326 368	2 028 421	6,32
EBIT: Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (eFt)	-1 060 040	2 220 092	65 089	19 149	173 076	4,36
EBT: Adófizetés előtti eredmény (eFt)	-1 058 953	2 232 569	63 646	18 383	174 424	4,42
T: Fizetett társasági adó (eFt)	-3 109	200 742	4 666	1 322	12 288	8,65
EAT: Adófizetés utáni eredmény (eFt)	-1 061 767	2 031 827	58 979	16 538	164 294	4,00
A: Befektetett eszközök (eFt)	0	4 870 140	267 573	67 974	550 861	4,23
B: Forgóeszközök (eFt)	702	8 432 698	417 801	131 331	865 733	5,09
C: Aktív időbeli elhatárolások (eFt)	0	664 008	9 685	745	40 567	10,09
D: Saját tőke (eFt)	-177 054	5 981 004	370 556	119 107	684 509	3,95
E: Céltartalékok (eFt)	0	353 318	2 042	0	17 940	14,91
F: Kötelezettségek (eFt)	1 186	7 683 814	288 054	77 029	635 877	5,51
G: Passzív időbeli elhatárolások (eFt)	0	1 586 512	34 406	1 586	115 726	8,02
Foglalkoztatottak éves átl. létszám (fő)	5	247	29	16	35	2,95

Megjegyzés: A kisvállalati versenyképességi kérdőívet kitöltő cégek nyilvános pénzügyi adatai az OPTEN Kft. adatgyűjteményéből kerültek letöltésre.

Forrás: Saját szerkesztés az OPTEN adatai alapján

A pillérérték és a versenyképességi index számítását követően ellenőriztük két, a kompozitindex-készítéshez kapcsolódó neuralgikus feltétel teljesülését:

- a) A pillérértékek eloszlása „hasonló”, preferáltan normális (7. táblázat).
- b) A pillérértékek között preferáltan nincsenek vagy gyengék a korrelációs kapcsolatok, valamint erősebbek a korrelációs kapcsolatok a pillérértékek és a versenyképességi index között, mint a pillérértékek között (8. táblázat).

7. táblázat: A pillérértékek és a versenyképesség pontértékek alapvető, leíró statisztikai elemzése (az átlagra igazított pillérértékek segítségével) (n=633 db)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Átlag	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505	0,505
Medián	0,520	0,505	0,521	0,491	0,502	0,479	0,498	0,525	0,482	0,518
Variancia	0,031	0,047	0,047	0,043	0,050	0,025	0,033	0,075	0,047	0,040
Tap. szórás	0,177	0,216	0,216	0,206	0,224	0,157	0,181	0,274	0,216	0,201
Minimum	0,037	0,000	0,000	0,047	0,000	0,167	0,120	0,000	0,000	0,021
Maximum	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Terjedelem	0,963	1,000	1,000	0,953	1,000	0,833	0,880	1,000	1,000	0,979
K-S próba szign.	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ferdeség	-0,124	-0,045	-0,210	0,172	0,135	0,306	0,351	-0,315	0,136	0,071
Csúcsosság	-0,497	-0,721	-0,159	-0,644	-0,900	-0,145	-0,313	-0,844	-0,706	-0,544

Megjegyzés: 1) hazai piac és verseny, 2) együttműködés, 3) nemzetköziesedés, 4) humán tőke, 5) kínált termék/szolgáltatás, 6) termelés, 7) értékesítési mód (marketing), 8) online jelenlét, 9) döntéshozatal és adminisztratív rutinok, 10) stratégia.

Forrás: Saját szerkesztés

A 7. táblázat alapján látható, hogy a pillérértékek eloszlásai normalitástesztjének Kolmogorov-Szmirnov (K-S) próbái nem bizonyultak szignifikánsnak, tehát a nullhipotézis, az eloszlások normalitása egyik esetben sem igazolódott.

A vizsgálat kevés további információt nyújt az eloszlások tényleges alakjáról, ezért az előnyösen egészíthető ki az eloszlás csúcsosságának (C érték) és ferdeségének (S érték) elemzésével. Az előbbi a normális eloszláshoz viszonyítva állapítja meg egy eloszlás grafikus ábrájának csúcsosságát-lapultságát, az utóbbi a szimmetriától való eltérés mértékének mutatószáma. Az eloszlás ez a két jellemzője, a csúcsosság és a ferdeség jelenléte okozza a normális eloszlástól való eltérést a leggyakrabban. Szigorú feltétel szerint az eloszlás akkor normális, ha $C=0$ és $S=0$ teljesül, azonban ez a társadalomtudományi kutatás gyakorlatban a minták túlnyomó többségére nem teljesül. A későbbi elemzések szempontjából azonban a C és S értékek nullától való kismértékű eltérése még nem okoz problémát, ezért elfogadott az,

ha megengedőbb küszöbértékek definiálására került sor: a normalitás igazoltnak tekinthető akkor, ha $|C| \leq 1$ és $|S| \leq 1$ teljesülnek³. Az eloszlás normálishoz „hasonló” voltát igazolja az is, hogy a számtani átlag és a medián eltérése – arányaiban – kismértékű.

A megengedőbb küszöbértékek figyelembevétele mellett a pillérértékek eloszlásai normálishoz hasonlóknak tekinthetőek, így a kompozitindex-készítés *a)* feltételének teljesülését elfogadjuk. A pillérértékek hisztogramjait a 3. melléklet tartalmazza.

8. táblázat: A versenyképességi index és a tíz pillérérték korrelációja (n=633 db)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Hazai piac és verseny	1									
2. Együttműködés	0,241	1								
3. Nemzetköziesedés	0,427	0,346	1							
4. Humán tőke	0,342	0,381	0,308	1						
5. Termék	0,373	0,392	0,264	0,283	1					
6. Termelés	0,439	0,424	0,376	0,380	0,552	1				
7. Marketing	0,313	0,321	0,280	0,288	0,377	0,429	1			
8. Online jelenlét	0,231	0,129	0,221	0,189	0,220	0,279	0,447	1		
9. Döntéshozatal	0,270	0,403	0,358	0,427	0,264	0,468	0,336	0,232	1	
10. Stratégia	0,345	0,347	0,231	0,465	0,259	0,300	0,356	0,226	0,355	1
VERSENYKÉPESSÉG	0,613	0,632	0,606	0,641	0,631	0,716	0,653	0,541	0,654	0,612

Megjegyzés1: Minden korreláció szignifikáns 0,01 szinten (kétoldali).

Megjegyzés2: 1) hazai piac és verseny, 2) együttműködés, 3) nemzetköziesedés, 4) humán tőke, 5) kínált termék/szolgáltatás, 6) termelés, 7) értékesítési mód (marketing), 8) online jelenlét, 9) döntéshozatal és adminisztratív rutinok, 10) stratégia.

Forrás: Saját szerkesztés

A pillérértékek és a versenyképességi index között 0,01 szinten szignifikáns, pozitív irányú és 0,5 feletti (közepes) erősségű (Pearson-féle lineáris) korrelációs együtthatókat számítottunk.

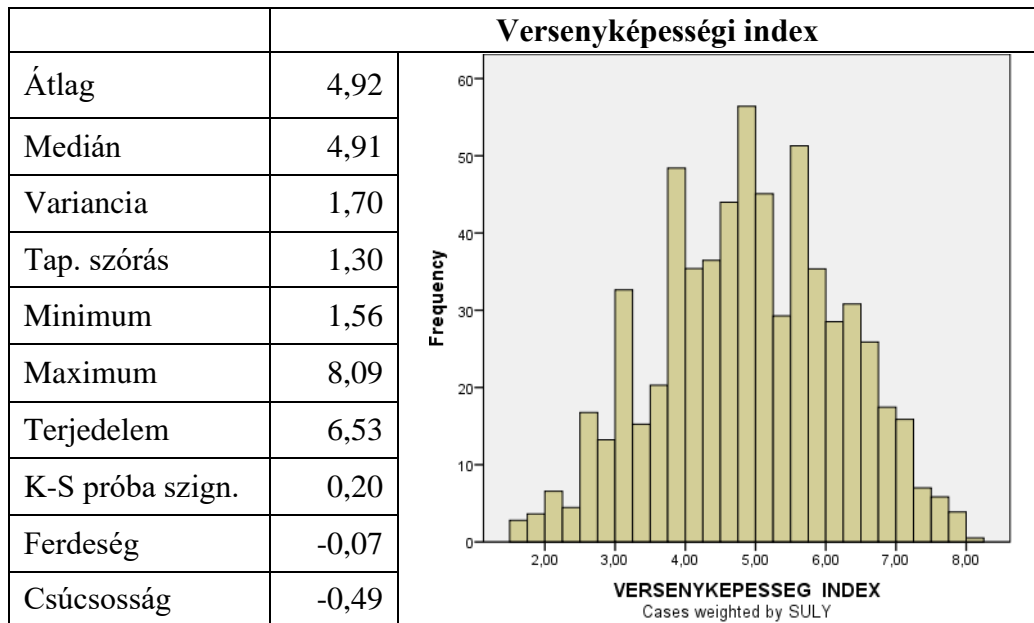
A 10 db pillérérték között számított 45 db Pearson-féle lineáris korrelációs együttható mindegyike 0,01 szinten szignifikáns és pozitív irányú kapcsolatot jelez. A együtthatók közül 44 db értéke 0,5 alatti, amely nem létező/gyenge erősségű kapcsolatra utal. A kompozitindex-készítés *b)* feltételének teljesülését elfogadjuk azzal a megjegyzéssel, hogy 1 db érték (a termék és a termelés pillérek között) 0,5 feletti (közepes) erősségű kapcsolatot jelöl.

A folytatásban a versenyképességi index leíró statisztikai elemzésére kerül sor. A 9. táblázat alapján látható, hogy versenyképességi pontértékek normális eloszlást követnek. Az átlagos versenyképességi pont 4,92, a medián 4,91. A leggyengébb cég 1,56 pontot, a legjobb 8,09

³ Ezeket a küszöbértékeket rögzítette pl. a Regionális Versenyképességi Index (RCI) módszertanában Annoni és Dijkstra (2013) is.

pontot ért el. Ez egyben azt is jelenti, hogy a legkevésbé versenyképes cég az elérhető elméleti maximum 14,2%-át, a legversenyképesebb pedig 73,5%-át érte el.

9. táblázat: A versenyképességi index leíró statisztikai jellemzése (n=633 db)



Forrás: Saját szerkesztés

A létszám-kategóriák mentén végrehajtott ANOVA elemzés alapján kijelenthető az, hogy a vállalat méretének növekedésével a versenyképesség is növekszik. A globális F próba értéke 7,59 (szign.=0,000). A csoportok páros összehasonlítása a 10. táblázatban látható.

10. táblázat: A versenyképességi index értékeinek alakulása a létszám-kategóriák mentén (n=633 db)

	(súlyozott) n (db)	versenyképességi index átlaga	Csoporteltérések páros összehasonlítása (Tukey próba szign.)	
2. Nagyobb méretű mikro vállalat	345	4,77	(2-3) 0,81	(2-4) 0,02
3. Kisebb méretű kisvállalat	161	4,88	(3-4) 0,20	(3-5) 0,00
4. Nagyobb méretű kisvállalat	86	5,22	(4-5) 0,29	
5. Középvállalat	42	5,65		
(súlyozott) Összesen:	634	4,92		

Forrás: Saját szerkesztés

11. A versenyképességi index pilléréinek alapvető vizsgálata és a legfontosabb eredmények

A leíró statisztikai elemzés mesterséges mintabontással létrehozott részmintákban folytatódik. A csoportképzés alapjául a pillérértékek szolgáltak. Elsőként hierarchikus klaszterelemzéssel, Ward eljárással, a négyzetes euklideszi távolság alapján megvizsgáltuk a létrehozandó klaszterek kívánatos számát. Ez az összevonási táblázatban sem az összevonási lépések, sem pedig a koefficiens értékeinek lefutása alapján nem volt egyértelmű. Mindkét vizsgálat 20+ csoport létrehozatalát javasolja, amely az elemszámhoz képest igen magas. Ezt a klaszterképző változók alacsony száma és a pillérértékek statisztikai tulajdonságainak hasonlósága okozza. A leírtak miatt szükségessé vált a dendrogram (4. melléklet) leolvasása, amely szerint 2, (3), 4, (6), 7, 16 klaszter létrehozatala lehet releváns. Az ANOVA tábla visszaigazolja az összes alternatívát. A kellően árnyalt képhez érdemes törekedni a minél finomabb mintabontásra, de a mintaelemszám 10+ klaszter létrehozatalára már nem elegendő. A különböző változatok közül végül 7 klaszter létrehozatala mellett döntöttünk (11. táblázat). A klaszterképzés K-közepű mintametszéssel történt. A Kaiser-Meyer-Olkin test 0,854-as értékkel azt jelezte, hogy a minta megfelelő a klaszterelemzés elvégzéséhez.

11. táblázat: Hét elemű versenyképesség klaszterek, a tíz pillér értéke alapján (n=633 db)

	1	2	3	4	5	6	7
Hazai piac és verseny	0,32	0,45	0,44	0,49	0,60	0,61	0,60
Együttműködés	0,30	0,44	0,35	0,54	0,53	0,69	0,68
Nemzetköziesedés	0,25	0,35	0,44	0,62	0,52	0,56	0,62
Humán tőke	0,31	0,49	0,40	0,49	0,46	0,76	0,69
Termék	0,29	0,50	0,34	0,40	0,77	0,71	0,60
Termelés	0,31	0,45	0,39	0,47	0,61	0,62	0,60
Marketing	0,34	0,41	0,49	0,44	0,58	0,54	0,66
Online jelenlét	0,12	0,35	0,73	0,23	0,64	0,32	0,73
Döntéshozatal	0,31	0,42	0,36	0,53	0,43	0,62	0,70
Stratégia	0,29	0,50	0,45	0,48	0,48	0,73	0,67
VERSENYKÉPESSÉG	2,84	4,36	4,39	4,68	5,62	6,16	6,52
(súlyozatlan) n (db)	69	87	104	95	89	41	148
(súlyozott) n (db)	86	96	119	80	84	45	123
(súlyozott) n (%)	15,7%	17,6%	21,8%	14,6%	15,3%	8,3%	22,5%

Forrás: Saját szerkesztés

A 11. táblázatban klaszterképző tényezők között csak a 10 (átlagra igazított) pillérérték, valamint a versenyképességi átlagpont szerepel, de ezen túlmenően a klasztereket alkotó

vállalatok alkalmazottainak átlagos számát is kiszámoltuk. A vizsgálat alapján egy jelentősen átlag alatti (1), négy átlag körüli (2,3,4,5) és két átlag feletti (6,7) versenyképességű klaszter azonosítható. A klaszterelemzés alapján a következő megállapításokat tehetjük az 5-249 főt foglalkoztató kisvállalati szektor cégeire a 2016-2019-es felmérés alapján:

- A legalacsonyabb és legmagasabb átlagos versenyképességgel jellemezhető klaszterek között jelentős, nagyjából 2,3-szoros különbség van (1. klaszter átlag VP = 2,84; 7. klaszter átlag VP = 6,52).
- A versenyképességi pontok és a vállalatok létszámmal mért mérete között gyenge pozitív korreláció van (korrelációs koefficiens = 0,17), azonban a leggyengébb átlagos versenyképességű klaszter cégei lényegesen kisebbek (1. klaszter = 12,2 fő átlagos alkalmazott), mint a legmagasabb versenyképességű klaszter vállalatai (7. klaszter = 25,8 fő átlagos alkalmazott).
- Az egyes klaszterek konfigurációi – a tíz pillér kombinálása – jelentősen különböznek egymástól, ami a cégek eltérő stratégiáira enged következtetni. A 3. és az 5. csoportok cégei például igen erősek az Online jelenlétben, a 4. csoport cégei a Nemzetköziesedésre helyeznek nagyobb hangsúlyt, a 4. és a 6. csoportok esetében a Döntéshozatal kiugró értékű, az 5. és a 6. csoport esetében a Termék a legjobb pillér. A legmagasabb versenyképességű 7. csoport pillérjei meglehetősen kiegyenlítettek, közel azonos szinten harmonizáltak.
- A kisvállalatok mintegy 15,7%-a jelentős versenyképességi hátrányokkal rendelkezik a többi magyar céghez képest. Ez a csoport (1. klaszter) a versenyképesség mind a tíz pillérje mentén a leggyengébb teljesítményt nyújtja.
- A két átlag feletti versenyképességi csoport (6-7. klaszter) cégei (a minta kb. 30,8%-a) a tíz pillér közül hét esetében a legjobb átlagos teljesítményt nyújtják. Kivételt jelentenek a Termék, a Nemzetköziesedés és az Online jelenlét pillérek, amelyek legmagasabb átlagos értékeit a négy átlag körüli (2,3,4,5) versenyképességű klaszterekben találjuk.
- Az Online jelenlét pillér mutatja a legnagyobb változatosságot a tíz pillér közül. A leggyengébb, 1. klaszter cégei szinte nincsenek is jelen az online térben, a 7. klaszter cégei pedig jellemzően aktívak a virtuális tereken is. Az átlag körüli versenyképességű 3. és 5. klaszter cégeinek online jelenléte is magas, miközben a második legmagasabb versenyképességű csoport (6. klaszter) alig mutat online aktivitást.

Összességében ez a klasztercsoportosítás is alátámasztja azt, hogy a magyar kisvállalati szektor igen heterogén, ugyanakkor a versenyképesség tíz pillérje mentén meglehetősen hasonló csoportok képezhetők. Az eltérő kombinációjú és szintű pillér-konfigurációk nagy valószínűséggel azt is jelentik, hogy a cégek eltérő segítséget igényelhetnek vagy eltérő támogatásra szorulhatnak versenyképességük növelése érdekében.

Az alábbiakban néhány, a pilléreket alkotó elemi változók szintjéről származó érdekesebb eredményt mutatunk be:

Hazai piac és verseny pillér

A cégek 75,7%-a semmilyen módon (önmaga vagy partner/közvetítők segítségével) sem versenyez külföldön. A célpiacok alakulásával kapcsolatban megfogalmazott várakozások pozitívnak tekinthetők: 53,9% számít bővülésre, 9,4% pedig szűkülésre (36,7% szerint nem várható érdemi változás). A kitöltők 68,3%-a számolt be arról, hogy cégüknek a versenytársak nagy vagy rendkívül nagy mértékben támasztanak versenyt. Közepes vagy annál kisebb mértékű versenyintenzitást a kitöltők 31,7%-a észlelt.

Mindez azt jelenti, hogy a vállalatok döntő többsége olyan ágazatban működik, és olyan tevékenységgel foglalkozik, amelyben magas versenyintenzitással kell számolni. A más, fejlett országok esetében jól alkalmazható, termék-megkülönböztetésen és innováción alapuló piacirés-stratégia vagy az INSEAD két professzora, Mauborgne és Kim (2019) által leírt „kék óceán” stratégiák láthatóan nem tartoznak a magyar kisvállalatok eszköztárába. A cégek tehát jelentősen függnék a hazai piacok alakulásától. Kérdéses azonban, hogy a bővülésre számító cégek megalapozott várakozásaikról nyilatkoztak vagy reményeikről.

Együttműködés pillér

A cégek 39,3%-a semmilyen együttműködésben sem vesz részt.

Napjainkban a verseny egyre inkább nem vállalatok, hanem összekapcsolódó értékláncú vállalathalmazok között dől el, így egyre hangsúlyosabb a tevékenységek nemcsak vállalaton belüli, hanem vállalatokon átívelő integrációja is. Ilyen körülmények között az együttműködés „legalább” a vertikális (vevői-beszállítói) kapcsolatok mentén kézenfekvő lenne. Az alacsony szintű együttműködés más kutatások eredményeivel is összhangban van (ld. például Balás et al. 2011, Gelei – Kenesei 2017, Halpern – Muraközy 2010).

Nemzetköziesedés pillér

A cégek 40,5%-ának nincsen külföldi vevője, így az sem meglepő, hogy a cégek 51,6%-ánál az árbevétel 0%-a származik külföldi vevőktől. A cégek 30,0%-ánál senki (tulajdonos, vezető vagy alkalmazott) sem beszél idegen nyelv(ek)et.

A vállalatok külpiacok felé történő nyitásának elősegítése erőteljes kormányzati szándék, amelyhez jelentős anyagi ösztönzőket társítottak. Ezeket a forrásokat érdemes összpontosítani azokra a cégekre, amelyek legalább a nemzetköziesedés alapfeltételeivel rendelkeznek.

Humán tőke pillér

A kitöltők 19,3%-a szerint cégük alkalmazottaival semmilyen problémáik sincsenek (pl. alacsony morál, alacsony munkaintenzitás, szaktudás hiánya, megújulási képtelenség). A cégek 40,3%-ánál ugyanakkor nem működik semmilyen ösztönzési rendszer (pl. jutalmazási vagy prémium rendszer).

A teljesítménymérés és -értékelés, az ösztönzésmenedzsment és a bérezési rendszer gyakorlatának megfelelő kialakítása kétségkívül különös körültekintést igényel, mert ezen emberi erőforrás menedzsment funkciók háromszögében jelentős összegeket lehet eredménytelenül vagy egyenesen rosszul elkölteni. Ezt figyelembe véve az ösztönzési megoldások viszonylag széles cégekörben tapasztalható hiánya meglepő eredménynek tekinthető. Az emberi erőforrás biztosításának kihívásait (pl. szakemberhiány mennyiségi vagy minőségi értelemben) nem vizsgáltuk, napjainkra ennek a funkciónak a vizsgálatai is relevánssá váltak.

Termék pillér

A cégek 56,4%-a az utolsó 3 évben nem fejlesztette tovább meglévő termékeit/szolgáltatásait és újakat sem fejlesztett ki.

A vásárlási magatartás és a fogyasztási szokások változásának dinamikus trendjei, valamint vevői kosár összetételének folyamatos alakulása indokoltá teszik azt, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt helyezzenek a termékek/szolgáltatások fejlesztésére. Ez az értékajánlati kiválóságra történő törekvés – a minta tapasztalatai alapján – a cégek több mint felénél a termék/szolgáltatásjellemzők fejlesztésében egyáltalán nem nyilvánul meg. Ezek az eredmények hasonlóak a hazai cégek, főleg a kisvállalatok más felmérések szerint is alacsony szintű innovációs tevékenységéhez (ld. például Makó et al. 2012, Gelei – Kenesei 2017, Csath 2018).

Termelés pillér

A kitöltők 69,1%-a érzékelt úgy, hogy cégének technikai-technológiai színvonala hazai iparági szinten átlagos. A cégek 68,9%-ánál nem működik irányítási- vagy minőségbiztosítási rendszer, 21,0%-nál pedig a kettő közül csak az egyik.

Az értékajánlat kiválósága nemcsak minőségi értelemben valósulhat meg, hanem mennyiségiben is. Ehhez szükséges a termelés kiválósága, amely az erőforrások hatékony hasznosítása által biztosíthatna alacsonyabb önköltséget, így alacsonyabb eladási árakat is. A cégek döntő többségénél a termelés technikai-technológiai kiválóságának kiépítésére irányuló erőfeszítések eredményeit nem találtuk meg.

Marketing

A kitöltők 75,5%-a a cég termékeinek/szolgáltatásainak árszínvonalát közepesnek ítélte meg. A cégek 16,9%-a nem alkalmaz marketingkommunikációs eszközöket. A legtöbb cég (32,5%) egyfajta alkalmaz. A cégek döntő többségénél (76,5%) az elmúlt 3 évben marketinghez kapcsolódó fejlesztés vagy innovációs tevékenység nem volt.

Meglehetősen problémás az, hogy a kitöltők döntő többsége termékeinek/szolgáltatásainak árszínvonalát közepesnek ítélte meg, mert ezek szerint hiányoznak azok a megkülönböztető jegyek, amelyek mentén magasabb árszínvonalú, magasabb hozzáadott értékű, esetleg versenymentes(ebb) szegletekben lehet tevékenykedni. Ezt a helyzetet a marketingkommunikációs eszközök alkalmazásának alacsony szintje és a marketing innovációk hiánya is nehezíti.

Online jelenlét pillér

A felmért cégek körében 63 db esetben (minta 9,95%-a) nincsen semmilyen online jelenlét, online kompetenciáik teljesítményösszege 0. A honlappal nem rendelkezik a cégek 22,5%-a, a közösségi médiában pedig csupán a minta cégeinek 52%-a látható.

Egyre inkább igaz az, hogy az online térben jelenléttel nem rendelkező cégek jelenléte a valóságban is egyre csekélyebb. Sajnos hazai kisvállalataink jó része kimaradni látszik a digitális forradalomból (ld. például Makó et al. 2018). A saját honlap hiánya mellett a közösségi média aktív alkalmazása is problematikus.

Döntéshozatal pillér

A cégek 37,2%-ánál a döntéseket a tulajdonosok/vezetők szűk köre hozza meg, akik legfeljebb egymással, esetleg a közvetlen érintettekkel konzultálnak. Az alkalmazottak bevonása 14,8%-

nál jellemző, míg a külső forrásból származó tanácsok megfogadása (esetleg szakosodott szolgáltató/tanácsadó bevonása) 44,4%-nál jellemző. A döntéshozók 93,8%-ára jellemző az, hogy „valamilyen” információforrást (pl. pénzügyi kimutatások, internetes kutatás, vevők, beszállítók, alkalmazottak megkérdezése) felhasználnak a döntéshozatal során. Csupán a cégek 12,0%-ánál maximum egy fajta információ megosztási módot alkalmaznak (pl. e-mail, értekezlet, intranet, mobil applikáció). Viszonylag magas azoknak a cégeknek az aránya (16,3%), ahol a kérdőívben felsorolt 7 megoldásból 5 db vagy annál is több különböző módszert használnak.

Az alkalmazottak bevonásának hiánya a döntéshozatal folyamatába több problémát vet fel. Egyrészt nem vagy nehezebben kerülnek felszínre az alkalmazottak ötletei, meglátásai, másrészt a vállalat a célkitűzés elméletben kifejtett – elköteleződésben kifejeződő – előnyök elérésére sem aspirálhat. Háttérbe szorulnak tehát az alkalmazottak érdekei, ami – különösen a szakemberhiányos szektorokban – a kulcsalkalmazottak megtartása szempontjából okozhat problémát. A vállalat mérete és az információ-megosztási módszerek alkalmazásának szofisztikáltsága között szignifikáns, gyenge erősségű összefüggést mértünk, ez azt jelenti, hogy valószínűleg a vállalatok a méret növekedésével – ahogyan a szükség hozza – alkalmaznak egyre választékosabb megoldásokat.

Stratégia pillér

Az elmúlt 3 évben a legtöbb cég (32,7%) stabilitásra törekvő stratégiát folytatott. Nem követtek következetes stratégiát a cégek 9,5%-ánál. A válaszadó vezetők alapvetően pozitívan nyilatkoztak saját vállalkozói tulajdonságaikról. A kitöltők 44,0%-ának önbevallása szerint a kérdőívben olvasható valamennyi (10 db) vállalkozói tulajdonság meglétével kapcsolatos állítás átlagosan jó szinten vagy annál nagyobb mértékben igaz az ő esetükben (a 10 db vállalkozói tulajdonságra adott osztályzatok átlaga 279 vállalkozó esetén 4 és 5 között alakul, az 5 fokozatú skálán).

Az általános (sztereotip) vállalati stratégiák kritizálói gyakran érvelnek amellyel, hogy a stabilitás háttérében túlságosan gyakran húzódnak meg olyan okok, mint a vezetői és/vagy vállalati szintű változások, változásoképtelenség, döntésképtelenség, vezetői inkompetencia vagy más szervezeti diszfunkciók. Másik oldalról úgy tűnik, hogy a vállalkozók egy jelentős részében nem támad kétség saját rátermettségükkel kapcsolatban. A szakmai egoizmus általában az „élet nevelte” vállalkozók körében jellemző, ahol a vállalkozói képességek hiányosságai rendre együtt járnak – a gyakran nem is észlelt – növekedési/fejlődési alternatívákról történő lemondással.

12. Összefoglalás

Manapság a versenyképesség egy széles körben használt, népszerű koncepció annak ellenére, hogy a „versenyképesség” tartalma máig nem tisztázott. Ezen tanulmány alapjául szolgáló kutatás a versenyképesség erőforrásalapú, vállalati szintű, kompetencia központú felfogására épül. A legtöbb gazdaságban a gazdaság gerincét a nagyvállalatok jelentik, amelyek a vállalatok igen szűk körét (0,1-0,2%-át) adják, ugyanakkor a hozzáadott érték több mint 50%-át állítják elő, a munkaerő nagyjából egyharmadát alkalmazva. A kisvállalatok érzékelhető hatékonyságbeli elmaradásban vannak a nagyvállalatokhoz képest a világon mindenhol, de a magyar kisvállalatok munkatermelékenysége az egyik legalacsonyabb az EU országai között. Így különösen fontos, hogy többet tudjunk a lemaradás tüneteiről és okairól.

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán a 2000-es évek eleje óta folynak kisvállalati kutatások. A 2010-es években a kutatások elméleti alapjai áthelyeződtek a növekedésről a versenyképesség irányába. Az első versenyképességi fókuszú, 2014-es felmérés a magyar kisvállalatokat a 2011-2013-as időszakban vette górcső alá. A jelenlegi kutatás a 2016-2019 időszakban felmért cégek adatain alapul.

A Kis- és Középvállalati Versenyképességi Index (KKVI) a mKKV-k versenyképességét tíz pillér (vállalati jellemző és kompetencia) mentén méri. Ezek az alábbiak: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, kínált termék/szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal és adminisztratív rutinek, stratégia. A módszertan 44 esetenként önmagában is komplex változó alapján képes arra, hogy a vállalati szintű versenyképesség eddigieknél komplexebb vizsgálatát tegye lehetővé.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a versenyképességi pontok korábbi, a leggyengébb pillérértékek teljesítményt visszafogó hatásait számszerűsítő lépésétől (Szerb 2010, Szerb et al. 2014) ez alkalommal eltekintettünk. Ennek oka, hogy az elmúlt időszak kutatásai ezt a feltételezett hatást csak a cégek egy részénél támasztották alá, máshol az erős pillérértékek bizonyultak meghatározónak, összhangban az erőforrás-elmélet magkompetenciás megállapításaival (Rideg 2017, 2019).

Az 5-249 főt foglalkoztató magyar kisvállalatok súlyozott, átlagos versenyképességi pontja egy 0-10-es skálán 4,92, a medián 4,91. A leggyengébb cég 1,56 pontot, a legjobb 8,09 pontot ért el. Ez egyben azt is jelenti, hogy a legkevésbé versenyképes cég az elérhető elméleti maximum 14,2%-át, a legversenyképesebb pedig 73,5%-át érte el. Ez a 633 cég nagyjából 73 400 mKKV-t reprezentál, amelyek a magyar gazdaságban a hozzáadott érték kb. 35%-át, a

teljes (kisebb méretű mikrovállalatokkal kiegészített) mKKV szektor esetében pedig a hozzáadott érték mintegy kétharmadát állítják elő. A vállalatméret növekedésével a versenyképességi pontok is emelkednek, azonban az ok-okozati összefüggést – mármint hogy a méret magyarázza a versenyképességi pontokat vagy a versenyképesebb cégek nagyobbak – nem vizsgáltuk.

A versenyképességi index tíz pillére mentén a magyar kisvállalatok hét csoportját képeztük a klaszterelemzés segítségével. A csoportképzés is megerősítette azt a már korábbiakban ismert tényt, hogy a magyar kisvállalatok között jelentősek a minőségi, versenyképességi különbségek. A tíz pillér menti konfiguráció roppant változatos képet mutat, ugyanakkor az egyes csoportokon belül meglehetősen sok egymáshoz hasonló cég található. A skála alsó végén a dinamikus gazdasági konjunktúra ellenére gyengélkedő cégek vannak (nagyjából a cégek egyhatoda), amelyek versenyképességi hátránya jelentős a többi hazai céghez viszonyítva. Két átlag feletti versenyképességi csoportunk van. Ezek a minta harmadát-negyedét adják, és a tíz pillér közül hét esetében a legjobb átlagos teljesítményt nyújtják. Az Online jelenlét pillér mutatja a legnagyobb változatosságot a 10 pillér közül. A leggyengébb klaszter cégei szinte nincsenek is jelen az online térben, a legjobb klaszter cégei pedig jellemzően aktívak a virtuális tereken is. Ugyanakkor a második legmagasabb versenyképességű csoport, meglepetésre, online aktivitást alig mutat.

A pilléreket alkotó változók között szemezgetve az azért látható, hogy a korábbi felmérésekhez képest drasztikus elmozdulás nincsen néhány, már korábban is kritikusnak bizonyult területen. Kisvállalataink 68%-a változatlanul erős versenykörülmények között tevékenykedik, 40%-a senkivel nem működik együtt, 40%-ának nincsen külföldi vevője, a nemzetköziesedést pedig a cégek 30%-ánál egyetlen munkatárs sem tudja nyelvtudásával támogatni. A minta kisvállalatainak 40%-ánál semmilyen jutalmazási/ösztönzési rendszer nem működik. A hazai és a nemzetközi piaci pozíciókat a cégek csupán 44%-a próbálta termékinnovációval javítani. A cégek 70%-a nyilatkozott úgy, hogy technológiai szintje hazai viszonylatban átlagosnak tekinthető. Egynél több marketingkommunikációs eszközt a cégek mindössze 50%-a, marketing innovációt pedig csak 23%-a alkalmazott. A felmért cégek 10%-ának online jelenléte nulla, és 23%-a nem rendelkezik saját honlappal. A közösségi médiaszereplés is csupán a felmért cégek 52%-ára jellemző. Az „egy ember egy show” látszik a cégek 37%-ánál, ahol a döntéseket még mindig a tulajdonosok/vezetők szűk köre hozza, senkivel sem konzultálva. Saját vállalkozói tulajdonságait minden tekintetben igen magasra értékelte a válaszadók 44%-a, ami azért némi elfogultságot is jelez. A valóságosnál

kedvezőbb kép mutatása nem meglepő, az önértékeléses kérdőívek gyakori sajátosságai közé tartozik.

Az eltérő kombinációjú és szintű pillérkonfigurációk nagy valószínűséggel azt is jelentik, hogy a cégek eltérő segítséget igényelhetnek vagy eltérő támogatásra szorulhatnak versenyképességük növelése érdekében. Az egy méret mindenkinek jó felfogás helyett a vállalatok egyéni erősségeit, gyengeségeit figyelembe vevő, egyénre vagy homogén csoportokra szabott, célzott támogató politika célravezetőbb lehet. A leginkább ott várható eredmény, ahol a versenyképesség tényezői közül csak néhány hiányzik, vagy keveset kell tovább erősíteni. A minden szempontból alacsony versenyképességű cégekkel nem igazán lehet mit kezdeni. Felmérésünk szerint az adott, 5-249 főt foglalkoztató cégek hatodának vésszesen gyenge a versenyképessége szinte minden szempontból. Az itt lekötött erőforrásokat, munkaerőt talán jobban tudnák hasznosítani a magas versenyképességű, feltehetően jóval hatékonyabb, potenciálisan növekedni képes cégek. Természetesen a részletesebb gazdaságpolitikai ajánlások kidolgozásához további, alaposabb kutatások szükségesek mind a jelenlegi adatállomány, mind más felmérések adatainak a felhasználásával.

Felhasznált irodalom

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.

Acs, Z. J. (2011): High-impact firms: gazelles revisited. In: Fritsch, M. (ed.): *Handbook of Research on Entrepreneurship and Regional Development: National and Regional Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 133-174.

Annoni, P. – Dijkstra, L. (2013): *EU Regional Competitiveness Index 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, VII+167 p.

Aragón-Sánchez, A. – Sánchez-Marín, G. (2005): Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), pp. 287-308.

Atkinson, K. E. (1989): *An introduction to numerical analysis*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 712 p.

Bakonyi, Z. – Muraközy, B. (2016): *Centralization of strategic decisions during the Great Recession: An empirical analysis of European manufacturing firms*. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP - 2016/17. Budapest: Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, 41 p.

Balás G. et al. (2011): KKV-politika. Kutatási jelentés. Budapest: Hétfa Kutatóintézet, 48 p.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-61.

Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), pp. 643-650.

Barney, J. B – Griffin, R. W. (1992): *The management of organizations : strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin, XXI+820 p.

Bálint A. (2006): *Merre tovább középvállalkozások? Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában*. Doktori értekezés. Budapest: BCE, 176 p.

Bell, M. – Albu, M. (1999): Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World development*, 27(9), pp. 1715-1734.

Békés G. – Muraközy B. (2016): Beszállítói termékek a magyar feldolgozóiparban. *Közgazdasági Szemle*, 63 évf. 10 sz. pp. 1046-1073.

Békés, G. – Muraközy, B. (2018): The ladder of internationalization modes: evidence from European firms. *Review of World Economics*, 154(3), pp. 455-491.

Békés, G. – Ottaviano, G. I. P. (2015): *Micro-founded measurement of regional competitiveness in Europe*. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP-2015/25. Budapest: Hungarian Academy of Sciences, Institute of Economics, 27 p.

Bharati, P. – Chaudhury, A. (2015): SMEs and Competitiveness: The Role of Information Systems. (original article: Bharati, P. – Chaudhury, A. (2009): SMEs and Competitiveness: The Role of Information Systems. *International Journal of E-Business Research*, 5(1), pp. i-ix.)

- Bristow, G. (2010): *Critical reflections on regional competitiveness: Theory, policy, practice*. Abingdon, UK: Routledge, 200 p.
- Buckley, P. J. et al. (1988): Measures of International Competitiveness: A critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), pp. 175-200.
- Caiazza, R. – Richardson, A. – Audretsch, D. (2015): Knowledge effects on competitiveness: from firms to regional advantage. *The Journal of Technology Transfer*, 40(6), pp. 899-909.
- Csath M. (2018): Tudás-és innovációalapú versenyképesség. *Pénzügyi Szemle*, 63. évf. 1. sz. pp. 65-79.
- Csath M. (2019): A nemzeti versenyképesség puha tényezői. *Köz-Gazdaság*, 14. évf. 1. sz. pp. 116-132.
- Cerrato, D. – Depperu, D. (2011): Unbundling the Construct of Firm-Level International Competitiveness: A Conceptual Framework. *Multinational Business Review*, 19(4), pp. 311-331.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 316 p.
- Chikán, A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 51. évf. 1. sz. pp. 42-56.
- Chikán A. – Czakó E. (2006): *A versenyképesség szintjei: fogalmak és értelmezések*. Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány-sorozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. 4. átd., bőv. kiad. Budapest: Aula Kiadó, 616 p.
- Chikán, A. – Czakó Á. (2009): *Versenyben a világgal*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 402 p.
- Chikán A. – Czakó E. – Wimmer Á. (szerk.) (2014): *Kilábalás göröngyös talajon- Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 65 p.
- Chikán A. – Molnár B. – Szabó E. (2018): A nemzeti versenyképesség fogalma és támogató intézményi rendszere. *Közgazdasági Szemle*, 65. évf. 12. sz. pp. 1205–1224.
- Curran, J. (2000): What is small business policy in the UK for? Evaluation and assessing small business policies. *International small business journal*, 18(3), pp. 36-50.
- Czakó Á. (1997): Kisvállalkozások a kilencvenes évek elején: Vállalkozások-e a kisvállalkozások? *Szociológiai Szemle*, 7. évf. 3. sz. pp. 93-116.
- Czakó E. (2005): *Versenyképességi programok néhány tanulsága a kormányzati szféra számára*. – Az Ír Versenyképességi Tanács és a Lisszaboni Stratégia, Versenyben a Világgal 2004 – 2006, 11. sz. műhelytanulmány. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 33 p.
- Czakó E. – Chikán A. (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – 2004-2006. *Vezetéstudomány*, 38. évf. 5. sz. pp. 2-8.
- Dannreuther, C. (2007): EU SME policy: On the edge of governance. *CESifo Forum*, 8(2), pp. 7-13.

- Delgado, M. et al. (2012): *The determinants of national competitiveness* (No. 18249). Cambridge MA: National Bureau of Economic Research, 47 p.
- Dholakia, R. R. – Kshetri, N. (2004): Factors impacting the adoption of the internet among SMEs. *Small Business Economics*, 23(4), pp. 311-322.
- Esser K. et al. (1995): *Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development*. London: Frank Cass (GDI Book Series, No. 5), 172 p.
- [European Commission] (2003): *The new SME definition: user guide and model declaration*. Brussels: EU COM, 50 p.
- [European Commission] (2019): *Enterprise and Industry - HUNGARY - 2018 SBA Fact Sheet*. Brussels: EU COM, 24 p.
- Fujita, M. – Krugman, P. – Venables, A. (1999): *The Spatial Economy*. Cambridge: MA: MIT Press, 382 p.
- Gelei A. – Kenesei Z. (2017): Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés–vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása. *Statisztikai Szemle*, 95. évf. 8-9. sz. pp. 823-846.
- Gherhes, C. et al. (2016). Distinguishing micro-businesses from SMEs: a systematic review of growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), pp. 939-963.
- Grant, R. M. (1991): Toward the resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review Spring*, 33(3), pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1996): Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), pp. 375-387.
- Grant, R. M. (2010): *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. Chicester: John Wiley & Sons, XVI+926 p.
- Halpern, L. – Koren, M. – Szeidl, A. (2015): Imported inputs and productivity. *American Economic Review*, 105(12), pp. 3660-3703.
- Halpern, L. – Muraközy B. (2010): Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 4. sz. pp. 293-317.
- Helms, M. M. – Nixon, J. (2010): Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), pp. 215-251.
- Henrekson, M. – Johansson, D. (2010): Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), pp. 227-244.
- Hill, T. – Westbrook, R. (1997): SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), pp. 46-52.
- Huggins, R. – Izushi, H. – Thompson, P. (2013): Regional Competitiveness: Theories and Methodologies for Empirical Analysis. *JCC: The Business and Economics Research Journal*, 6(2), pp. 155-172.
- [IMD World Competitiveness Center] (2018): *IMD World Competitiveness Yearbook 2018*. Lausanne: IMD World Competitiveness Center.

- Kabue, L. W. – Kilika, J. M. (2016): Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. *Journal of management and strategy*, 7(1), pp. 98-108.
- Kadocsa, Gy. (2006): Research of Competitiveness Factors of SME. *Acta Polytechnica Hungarica*, 3(4), pp. 71-84.
- Kadocsa, Gy. (2012): A hazai kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. In: *Tanulmánykötet – Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2. köt.*, Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 5-98.
- Kállay L. (2002). Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. *Közgazdasági szemle*, 49. évf. 7-8. sz. pp. 557-573.
- Kállay L. – Imreh Sz. (2004). *A kis-és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana*. Budapest: Aula Kiadó, 312 p.
- Kállay L. (2012): *KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás*. Műhelytanulmány (working paper). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 86 p.
- Kharub, M. – Sharma, R. (2017): Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), pp. 132-160.
- Kiss K. (2014): A hazai kis- és középvállalkozások strukturális és területi jellemzői európai uniós összevetésben. *Modern Geográfia*, 2014/IV. sz. pp. 1-24.
- Krugman, P. (1994): Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), pp. 28-44.
- [Központi Statisztikai Hivatal] (2013): A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban. *KSH Statisztikai Tükör*, 7. évf. 108. sz. (megjelent: 2013.12.04.) 4 p.
- [Központi Statisztikai Hivatal] (2014): A kis- és középvállalkozások jellemzői. *KSH Átfogó elemzés*, 8. évf. (megjelent: 2014.11.12.) 46 p.
- [Központi Statisztikai Hivatal] (2016): A kis- és középvállalkozások jellemzői – adat-előállítás új módszertannal. *KSH Átfogó elemzés*, 10. évf. (megjelent: 2016.11.30.) 23 p.
- Lall, S. (2001): Competitiveness indices and developing countries: an economic evaluation of the global competitiveness report. *World Development*, 29(9), pp. 1501-1525.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992): Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2), pp. 399-429.
- Lengyel I. (2001): Iparági és regionális klaszterek. Tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. *Vezetéstudomány*, 32. évf. 10. sz. pp. 19-43.
- Lengyel I. (2002): A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. In: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. Szeged: JATE Press, 210 p.
- Losoncz M. (2004): *Európai uniós kihívások és magyar válaszok*. Budapest: Osiris Kiadó, 274 p.
- Lukács E. (2012). A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében. *Vezetéstudomány*, 43. évf. 2012. különszám, pp. 83-89.

Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135–172.

[Magyar Nemzeti Bank] (2016): *Növekedési jelentés 2016*. Budapest: MNB, 90 p.

[Magyar Nemzeti Bank] (2018): *180 lépés a magyar gazdaság fenntartható felzárkózásáért*. Prezentáció formátumú műhelymunka. Budapest: MNB, 103 p.

[Magyar Nemzeti Bank] (2019): *Versenyképességi Program 330 pontban*. Budapest: MNB, 220 p.

[Magyarország Kormánya] (2019): *Program a versenyképesebb Magyarorszáért*. Budapest: Magyarország Kormánya, 91 p.

Makó C. – Illéssy M. – Borbély A. (2018). Automatizáció és kreativitás a munkavégzésben. *Educatio*, 27. évf. 2. sz. pp. 192-207.

Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. (2012): Declining innovation performance of the Hungarian economy: Special focus on organizational innovation. The example of the European community innovation survey (CIS). *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(1), pp. 116–137.

Malmberg, A. – Maskell, P. (2002): The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering. *Environment and Planning*, 34(3), pp. 429-449.

Man, T. W. Y. – Lau, T.K. – Chan, F. (2002): The competitiveness of small and Medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), pp. 123-142.

Mandják, T. – Wimmer, Á. – Juhász, P. (2012): A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 42(2. kül), pp. 14-23.

Márkus G. et al. (2008): A mikroszintű regionális versenyképesség mérése. *Vállalkozás és innováció*, 2(1), pp. 30-53.

Mauborgne, R. – Kim, W. C. (2019): *Kék óceán váltás – Hatékony és magabiztos növekedés verseny nélkül*. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 344 p.

McGahan, A. M. (1999): Competition, Strategy and Business Performance, *California Management Review*, 41(3), pp. 74-101.

Meyer-Stamer, J. (2016): Systemic Competitiveness and Local Economic Development. In: Shamim Bodhanya (ed.) *Large Scale Systemic Change: Theories, Modelling and Practices*. New York: Nova Science Pub. Inc., pp. 217-240.

Miller, D. (1986): Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), pp. 233-249.

Miller, D. – Whitney, J. O. (1999): Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. *Business Horizons*, 42(3), pp. 5-17.

Mugler, J. (1998): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Band I, 3. ed. Vienna, New York: Springer, 292 p.

Muraközy, B. – Bisztray, M. – Reizer, B. (2018): *Productivity differences in Hungary and mechanisms of TFP growth slowdown*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, IV+190 p.

- [Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal] (2013): *Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020*. Budapest: NTH, 85 p.
- Némethné Gál A. (2009): *A kis- és középvállalatok versenyképessége*. Doktori értekezés. Győr: Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, 240 p.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York: John Wiley & Sons, 288 p.
- Palócz É. (2010): Hallgat a felszín - fecseg a mély. Egy elhanyagolt szegmens a gyorsan növekvő KKV. A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 4. sz. pp. 354-370.
- Papanek, G. et al. (2009): *A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei*. Budapest: GKI, 142 p.
- Pavitt, K. (1984): Sectoral patterns of innovation: Toward a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), pp. 343-373.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Poór, J. et al. (2019). Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében. *Munkaügyi Szemle*, 62(2), pp. 8-14.
- Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 73-93.
- Porter, M. E. (1998): Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 77-90.
- Ray, G. – Barney, J. B. – Muhanna, W. A. (2004): Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), pp. 23-37.
- Rideg András (2015a): A Kisvállalati Versenyképességi Index fejlesztésének megfontolásai. In: Hauck Zsuzsanna et al. (szerk.): *Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok II. Téli Konferenciája, Konferenciakötet*. Győr: Doktoranduszok Országos Szövetsége Közgazdaságtudományi Osztály, pp. 280-286.
- Rideg, A. (2015b): Role of core competencies and competitive advantages in evaluation of competitiveness of small and medium sized enterprises: empirical study based on competitiveness data of Hungarian firms. In: Bartha, Z. et al. (eds.): *Challenges in Economic and Technological Development, Conference Proceedings*. Miskolc-Lillafüred, Miskolci Egyetem, pp. 158-171.
- Rideg András (2017): *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban*. Doktori értekezés. Pécs: PTE Gazdálkodástani Doktori Iskola, VI+258. p.
- Rideg András (2019): A vállalati belső tényezőkre alapozott klasszikus és modern stratégiaelméletek egységes keretbe foglalása. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 4. sz. pp. 55-62.
- Román Z. (szerk.) (2006): *A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség*. Budapest: KSH, 187 p.
- Rothwell, R. (1992). Developments towards the fifth generation model of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 4(1), pp. 73-75.

- Rouse, M. J.; Daellenbach, U. S. (2002): More Thinking on Research Methods for the Resource-based Perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10), pp. 963-967.
- Rugman, A. M. – Verbeke, A. (2001): Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise. In: Rugman, A. M. – Brewer T. L. (eds.) *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, pp. 146-180.
- Rugman, A. M. – Verbeke, A. (2002): Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), pp. 769-780.
- Sáfrányné Gubik A. (2018): *Vállalkozói hajlandóság fokozása*. Tréning tananyag. Miskolc: ME-GTK, 40 p.
- Singh, R. K. – Garg, S. K – Deshmukh, S. G. (2007): Interpretive structural modelling of factors for improving competitiveness of SMEs. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 2(4), pp. 423-440.
- Stojcic, N. (2012): Theoretical Foundations and Measurement of Competitiveness. *Business Excellence*, 6(2), pp. 143–166.
- Szepesi B. – Zulik Á. (2015): *A vállalkozói továbblépés koncepciója: Konceptcionális és elméleti kiindulópontok*. Budapest: HÉTFA Kutatóintézet, 54[1] p.
- Szerb L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécs: PTE-KTK, 204 p.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 41. évf. 12. sz. pp. 20-35.
- Szerb L. et al. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48. évf. 2014/különszám, pp. 3-21.
- Szerb L. – Hornyák M. (2016): A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In: Lengyel I. – Nagy B. (szerk.): *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraparosodása*. Szeged: JATEPress, pp. 307–325.
- Török Á. (1989): Komparatív előnyök, versenyképesség, piacműködés. *Ipargazdasági Szemle*, 18. évf. 3. sz. pp. 23-34.
- Török Á. (1997): A kis- és középvállalkozások útban az Európai Unióba. *Parlamenti Reflektor*, 2. évf. 5. sz. pp. 1-12.
- Török, Á. – Borsi, B. – Telcs, A. (2005): *Competitiveness in Research and Development*. Cheltenham: Edward Elgar, 264 p.
- Turok, I. (2004): Cities, Regions and Competitiveness. *Regional Studies*, 38(9), pp. 1069-1083.
- Vecsenyi J. (2011): *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. 4. kiad. Budapest: 72h.com MEEEXO, 413 p.
- Wach, K. (2014): The Theoretical Modelling of the Firm-Level International Competitiveness in Business Studies. In: Kiendl-Wendner, D. – Wach, K. (eds): *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum, pp. 101-124.
- Wang, H. (2014): Theories for competitive advantage. In: Hasan, H. (ed.): *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*. Raleigh NC: lulu.com, pp. 33-43.

[World Economic Forum] (2018): *The Global Competitiveness Report 2018*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, XI+656 p.

Welsh, J. A. – White, J. F. (1981): A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18. p.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

Függelék

1. melléklet: Az empirikus kutatás változóinak leírása és képzése

1. HAZAI PIAC ÉS VERSENY pillér változói:

Sorszám: 1.	Kód: HP1	Rövid leírás: Értékesítésének földrajzi területei Magyarországon
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q06; B05Q07		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:		
<ul style="list-style-type: none">• B05Q06: Melyek a vállalkozás értékesítésének földrajzi területei Magyarországon? (vállalkozási tevékenység helyszínén, kistérségben, megyében, régióban, több régióban, országosan)• B05Q07: Értékesíti-e Budapesten? (igen/nem)		
Változó képzésének leírása: –		
Változó számszerűsítése:		
0: vállalkozási tevékenység helyszínén értékesít és Budapesten nem 1: kistérségben, megyében értékesítés és Budapesten nem 2: régióban értékesít és Budapesten nem 3: több régióban értékesít és Budapesten nem 4: országosan értékesít és/vagy Budapesten értékesít		
Változó értékének skálája: [0-4]		A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 2.	Kód: HP2	Rövid leírás: A cég piaci versenyének jellemző szintje
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q01; B05Q02		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:		
<ul style="list-style-type: none">• B05Q01: A vállalat hazai piaci helyzetének megítélése. (helyi, regionális vagy országos piacon versenyez)• B05Q02: A vállalat külpiacon helyzetének megítélése. (egy vagy több külpiacon, EU piacon, világpiacon)		
Változó képzésének leírása: –		
Változó számszerűsítése:		
0: helyi piacon versenyez 1: regionális piacon versenyez 2: országos piacon versenyez 3: egy vagy több külpiacon versenyez 4: EU piacon vagy világpiacon versenyez		
Változó értékének skálája: [0-4]		A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 3.	Kód: HP3	Rövid leírás: Célpiacon várható alakulása a következő öt évben
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B13Q01		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:		
<ul style="list-style-type: none">• B13Q01: Ön szerint a következő öt évben hogyan alakulnak az Önök termékeinek vagy szolgáltatásainak célpiacai? (erősen szűkül; lassan szűkül; változatlan; bővül)		
Változó képzésének leírása: –		
Változó számszerűsítése:		
0: erősen szűkül 1: lassan szűkül 2: változatlan 3: bővül		
Változó értékének skálája: [0-3]		A hiányzó adat értéke: [2]

Sorszám: 4.	Kód: HP4	Rövid leírás: A verseny intenzitása
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q14		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:		
<ul style="list-style-type: none">• B05Q14: A cégnek milyen mértékben támasztanak versenyt a közvetlen versenytársai közül:<ol style="list-style-type: none">1. A helyben működő hazai kisvállalatok?2. A helyben működő külföldi kisvállalatok?3. A hazai nagyvállalatoknak?4. A külföldi nagyvállalatoknak, multinacionális vállalatoknak?(Válasz mind a négy alkérdés esetén: nagyon nagy mértékben; nagymértékben; közepes mértékben;		

kismértékben; egyáltalán nem.)	
Változó képzésének leírása: A változó értékének meghatározásakor a négy alkérdésre adott válaszok közül a legkedvezőtlenebbet vettük figyelembe. Kedvezőtlen az, minél nagyobb versennyel néz szembe a vállalat.	
Változó számszerűsítése: 0: nagyon nagy mértékben 1: nagymértékben 2: közepes mértékben 3: kismértékben 4: egyáltalán nem	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 5.	Kód: HP5	Rövid leírás: Gyors reagálás a vevői igényekre (egyediség)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_8		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása: • B05Q15 8: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: gyors reagálás a vevői igényekre. (nem különbözik a versenytársaktól; kismértékben különbözik a versenytársaktól; közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; nagymértékben különbözik a versenytársaktól; teljesen egyedi)		
Változó képzésének leírása: –		
Változó számszerűsítése: 0: nem különbözik a versenytársaktól 1: kismértékben különbözik a versenytársaktól 2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól 3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól 4: teljesen egyedi		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

2. EGYÜTTMŰKÖDÉS pillér változói:

Sorszám: 6.	Kód: E1	Rövid leírás: Gazdasági együttműködés fajtái és innovációs együttműködés
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B08Q01; B11Q10		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása: • B08Q01: Az alább felsoroltak közül a vállalkozás mely gazdasági együttműködésben vett és/vagy vesz részt vagy szerepel tagként? Többet is jelölhet! (Válaszlista: beszállítói hálózat tagja; beszerzési társulás tagja; hazai tulajdonú licencszerződéssel rendelkezik; külföldi tulajdonú licencszerződéssel rendelkezik; konzorcium tagja; stratégiai szövetségben működik együtt más cégekkel; iparági, szakmai szövetség tagja; hazai franchise hálózat tagja; külföldi franchise hálózat tagja; klaszter tagja.) • B11Q10 Milyen más szervezetekkel és milyen gyakorisággal működött együtt a vállalkozás közvetlenül az innováció megvalósítása érdekében az elmúlt 3 éves időszakokban? (igen, rendszeresen; igen, esetlegesen; nem) (Válaszlista: megrendelő, fogyasztó; vállalatcsoporton belüli partner; beszállító; versenytárs; felsőoktatási intézmény; állami kutatóközpont; más országbeli vállalkozások; kamara, helyi vállalkozásfejlesztési szervezet; technológiai park; innovációs ügynökségek.)		
Változó képzésének leírása: • Kisebb jelentőségű együttműködésnek tekintettük az alábbiakat: B08Q01 esetén beszállítói hálózat tagja; beszerzési társulás tagja; hazai tulajdonú licencszerződéssel rendelkezik; külföldi tulajdonú licencszerződéssel rendelkezik; konzorcium tagja; stratégiai szövetségben működik együtt más cégekkel; iparági, szakmai szövetség tagja. B11Q10 esetén megrendelő, fogyasztó; vállalatcsoporton belüli partner; beszállító; versenytárs; felsőoktatási intézmény; állami kutatóközpont; más országbeli vállalkozások; kamara, helyi vállalkozásfejlesztési szervezet; technológiai park; innovációs ügynökségek. • Nagyobb jelentőségű együttműködésnek tekintettük az alábbiakat: hazai franchise hálózat tagja; külföldi franchise hálózat tagja; klaszter tagja.		
Változó számszerűsítése: 0: semmilyen együttműködésben nem vesz részt 1: egy kisebb jelentőségű együttműködésben vesz részt 2: kettő-tíz kisebb jelentőségű együttműködésben vesz részt 3: tizenegy vagy annál több kisebb jelentőségű együttműködésben vesz részt		

4: legalább egy nagyobb jelentőségű együttműködésben vesz részt	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 7.	Kód: E2	Rövid leírás: Együttműködés(ek) időtartama
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B08Q03		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B08Q03: A B08Q01-ben felsorolt együttműködési fajták közül a válaszadó által kijelöltek esetén megkérdeztük az együttműködés kezdeti évét. 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
Az együttműködések (10 db) kategóriánkénti időtartamát az együttműködés kezdeti évének és a kérdőív kitöltésének éve különbségeként számítottuk. Ezután a kategóriánként kapott együttműködés időtartamokat 15 évben maximáltuk, majd összeadtuk. Az összes együttműködés összes évei alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem tagja együttműködésnek, összes együttműködés összes időtartama 0,0000 év		
1: összes együttműködés összes időtartama 0,0001-6,0000 év között		
2: összes együttműködés összes időtartama 6,0001-12,0000 év között		
3: összes együttműködés összes időtartama 12,0001-15,0000 év között		
4: összes együttműködés összes időtartama 15,0000 év felett		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 8.	Kód: E3	Rövid leírás: Támogató szervezetek segítségnyújtása
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B08Q04		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B08Q04: Az elmúlt 3 éves időszakban vállalkozása fejlődésében mennyiben játszottak fontos szerepet, az alábbi támogató szervezetek: helyi önkormányzatok; kamarák; szakmai szervezetek, szövetségek; helyi vállalkozásfejlesztési központok; munkaügyi központok; felsőoktatási intézmények; más vállalatok, stratégiai partnerek, partnervállalatok; bankok; külső pénzügyi magánbefektetők, üzleti angyalok; kockázati tőkések. (Válasz mind a 10 támogató szervezet (alkérdés) esetén: 4: meghatározó mértékben; 3: nagymértékben; 2: közepes mértékben; 1: kismértékben; 0: egyáltalán nem) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A 10 db fejlődést támogató szervezetek támogatásának kategóriánként [0-4] mértékét összeadtuk, majd az összeg alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: egyáltalán nem segítettek, a támogató szervezetek támogatásának összes mértéke 0		
1: a támogató szervezetek támogatásának összes mértéke 1-4		
2: a támogató szervezetek támogatásának összes mértéke 5-7 között		
3: a támogató szervezetek támogatásának összes mértéke 8-11 között		
4: a támogató szervezetek támogatásának összes mértéke 11 felett		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 9.	Kód: E4	Rövid leírás: Hosszú távú stabil beszállítói, vevői kapcsolatok és stratégiai partnerkapcsolatok (egyediség)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_14; B05Q15_15		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q15_14: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: hosszú távú stabil beszállítói, vevői kapcsolatok. • B05Q15_15: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: stratégiai partnerkapcsolatok. <p>(A válasz mindkét esetben: nem különbözik a versenytársaktól; kismértékben különbözik a versenytársaktól; közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; nagymértékben különbözik a versenytársaktól; teljesen egyedi.)</p>		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A változó értékének meghatározásakor a két kérdésre adott válaszok közül a kedvezőbbet vettük figyelembe. Minél egyedibb a jellemző, annál kedvezőbb.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem különbözik a versenytársaktól		
1: kismértékben különbözik a versenytársaktól		
2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól		

3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól	
4: teljesen egyedi	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

3. NEMZETKÖZIESEDÉS pillér változói:

Sorszám: 10.	Kód: N1	Rövid leírás: Külföldi vevők száma
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B06Q01		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B06Q01: A vevőknek (ügyfeleknek) kb. hány százaléka kerül ki más országokból? (0%; 0-10% között; 10-25% között; 25-50% között; 50-75% között; 75-90% között; 90% felett) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A beérkezett válaszok alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: 0%		
1: 0-10% között		
2: 10-25% között		
3: 25-50% között vagy 50-75% között		
4: 75-90% között vagy 90% felett		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 11.	Kód: N2	Rövid leírás: Export aránya az árbevételen belül
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B06Q19B		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B06Q19B: Az elmúlt 3 éves időszak nettó árbevételének kb. mekkora része származott exportból? (0%; 0-10% között; 10-25% között; 25-50% között; 50-75% között; 75-90% között; 90% felett) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A beérkezett válaszok alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: 0%		
1: 0-10% között		
2: 10-25% között		
3: 25-50% között		
4: 50-75% között vagy 75-90% között vagy 90% felett		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 12.	Kód: N3	Rövid leírás: Idegen nyelveket beszélő munkatársak száma
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B10Q17; B10Q18		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B10Q17: A tulajdonosok, a menedzsment és az alkalmazottak rendelkeznek-e tárgyalóképes idegen nyelvi tudással? (igen/nem) • B10Q18: Ha B10Q17 igen, akkor milyen nyelvekből és hány fő rendelkezik tárgyalóképes idegen nyelvi tudással? (Megadott nyelvek: angol; német; francia, orosz; horvát/szerb; szlovák; román; egyéb1; egyéb2; egyéb3; egyéb4.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
Összeadtuk a megadott nyelveket beszélő személyek számát, majd az összeg [fő] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: senki nem beszél idegen nyelveket		
1: a megadott nyelveket beszélő személyek számának összege: 1		
2: a megadott nyelveket beszélő személyek számának összege: 2		
3: a megadott nyelveket beszélő személyek számának összege: 3 és annál több		
Változó értékének skálája: [0-3]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 13.	Kód: N4	Rövid leírás: Kiváló elhelyezkedés (egyediség)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_13		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q15_13: Mít gondol, az alábbi jellemző vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: kiváló elhelyezkedés. (nem különbözik a versenytársaktól; kismértékben különbözik 		

a versenytársaktól; közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; nagymértékben különbözik a versenytársaktól; teljesen egyedi)	
<u>Változó képzésének leírása:</u> –	
<u>Változó számszerűsítése:</u> 0: nem különbözik a versenytársaktól 1: kismértékben különbözik a versenytársaktól 2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól 3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól 4: teljesen egyedi	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

4. HUMÁN TŐKE pillér változói:

Sorszám: 14.	Kód: H2	Rövid leírás: Az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B10Q20		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u> • B10Q20: Az elmúlt 3 éves időszak alatt milyen jellegű problémák és milyen mértékben merültek fel az a cégnél foglalkoztatott alkalmazottakkal kapcsolatban? (A problémalista: alacsony morál, alacsony munkaintenzitás; alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás); a szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással; az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással; speciális szakértelem hiányzik; a középvezetők vezetői képességei gyengék; az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak; az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást; az alkalmazottak nem képesek az információs-technológiai eszközök (számítógép, internet) alkalmazására; az alkalmazottak innovációs képessége alacsony. A problémalistában egyesével a probléma súlyosságának mértéke kiválasztható: 0: komoly problémák; 1: kisebb mértékű problémák; 2 nem volt probléma.)		
<u>Változó képzésének leírása:</u> A problémánként megadott [0-2] súlyossági mértékek átlagát számítottuk ki, mely átlagok alapján a sokaságot három (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u> 0: átlag értéke 0, minden területen súlyos problémák vannak 1: átlag értéke 0,0001 – 1,4000 között 2: átlag értéke 1,4001 – 1,7000 között 3: átlag értéke 1,7001 – 1,9999 között 4: átlag értéke 2; minden területen problémamentes		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [3]	

Sorszám: 15.	Kód: H3	Rövid leírás: Képzés, továbbképzés
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B10Q21		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u> • B10Q21: Az elmúlt 3 éves időszakban az alkalmazottak hány százaléka vett részt csoportosan az alábbiak képzéseken/továbbképzéseken: 1. Házon belüli tréning 2. Külső tréning 3. Munkaköri csere/rotáció (Válasz mindhárom esetben: 0%; 25% és alatta; 25-50%; 50-75%; 75% felett.)		
<u>Változó képzésének leírása:</u> A házon belüli tréningen, külső tréningen és munkaköri csere/rotációban részt vett alkalmazottak arányszámai közül a legmagasabbat vettük figyelembe.		
<u>Változó számszerűsítése:</u> 0: 0%, nem volt csoportos képzés/továbbképzés 1: alkalmazottak 25%-a vagy annál kisebb aránya vett részt csoportos képzésen/továbbképzésen 2: alkalmazottak 25%-50% közötti aránya vett részt csoportos képzésen/továbbképzésen 3: alkalmazottak 50%-75% közötti aránya vett részt csoportos képzésen/továbbképzésen 4: alkalmazottak 75% feletti aránya vett részt csoportos képzésen/továbbképzésen		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 16.	Kód: H4	Rövid leírás: Ösztönzési rendszer működtetése
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B10Q25; B10Q26		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		

<ul style="list-style-type: none"> • B10Q25: Működtet-e a cég bármilyen ösztönzési, jutalmazási rendszert? (igen/nem) • B10Q26: Ha B10Q25 igen, akkor az alábbi ösztönzési rendszerek közül melyeket használják? Több válasz is megjelölhető! (Válaszlista: jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelése; prémium rendszer, az előre megállapított feladatokért; csoportteljesítményeken alapuló; pénzügyi teljesítményeken alapuló; cafeteria; dolgozók bevonása a döntéshozatalba; Egyéb.)
<p><u>Változó képzésének leírása:</u> A felajánlott (összesen 6 db) ösztönzési rendszerek közül mindig elem kiválasztva 1 pont, jelöletlenül 0 pont, az elért pontokat összeadtuk.</p>
<p><u>Változó számszerűsítése:</u> 0: nem működik ösztönzési rendszer 1: 1 fajta ösztönzési rendszer működik 2: 2 fajta ösztönzési rendszer működik 3: 3 fajta ösztönzési rendszer működik 4: 4 vagy annál több fajta ösztönzési rendszer működik</p>
<p>Változó értékének skálája: [0-4] A hiányzó adat értéke: [0]</p>

Sorszám: 17.	Kód: H5	Rövid leírás: Kiváló vezetés és motivált alkalmazottak (egyediség)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_11; B05Q15_12		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q15_11: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: kiváló vezetés, menedzsment. • B05Q15_12: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: magas motiváltságú, lojális alkalmazottak. (A válasz mindkét esetben: 0: nem különbözik a versenytársaktól; 1: kismértékben különbözik a versenytársaktól; 2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; 3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól; 4: teljesen egyedi.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A változó értékének meghatározásakor a két kérdésre adott válaszok [0-4] átlagát vettük figyelembe, majd az átlagok alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: átlag értéke 0; nem különbözik a versenytársaktól 1: átlag értéke 0,0001–1,9999 között 2: átlag értéke 2,0000 3: átlag értéke 2,0001–3,0000 között 4: átlag értéke 3,0000 felett, egyedi		
Változó értékének skálája: [0-4] A hiányzó adat értéke: [0]		

5. TERMÉK pillér változói:

Sorszám: 18.	Kód: T1	Rövid leírás: Termék innováció
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q08; B05Q09		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q08: A vásárlók újnak, szokatlanak találják-e a legjellemzőbb termékeket, szolgáltatásokat? (3: minden vásárló; 2: a vásárlók egy része; 1: nem találják újnak vagy szokatlanak) • B05Q09: A cég gyártja/árulja a mások által kifejlesztett terméket, szolgáltatást vagy közre is működik-e annak ki- vagy továbbfejlesztésében? (5: A cég saját maga fejlesztette ki egyedül a cégre jellemző terméket/szolgáltatást.; 4: A cég másokkal együtt fejlesztette ki a cégre jellemző terméket/szolgáltatást.; 3: A cég saját maga módosította, javította a cégre jellemző termékét/szolgáltatását.; 2: A cég másokkal együtt módosította, javította a cégre jellemző termékét/szolgáltatását.; 1: A cég mások által készített fejlesztett terméket/szolgáltatást árul/gyárt.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
Kiszámoltuk a B05Q08 válaszainak [1-3] és a B05Q09 válaszainak [1-5] szorzatát, majd a szorzat értéke alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: a szorzat értéke 1 1: a szorzat értéke 2-3 2: a szorzat értéke 4-6 3: a szorzat értéke 7-10 4: a szorzat értéke 10 felett		

Változó értékének skálája: [0-4]		A hiányzó adat értéke: [0]
----------------------------------	--	----------------------------

Sorszám: 19.	Kód: T2	Rövid leírás: Termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenység
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B11Q01; B11Q02A_1; B11Q02A_2		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B11Q01: Végzett-e a vállalkozás az elmúlt 3 éves időszakban bármilyen termékfejlesztést, új termék vagy szolgáltatás bevezetésével kapcsolatos tevékenységet, technológiai fejlesztést, új technológia bevezetését? (igen/nem) Amennyiben B11Q01 kérdésre a válasz „igen”, úgy... • B11Q02A_1: Az elmúlt 3 éves időszakban milyen intenzitással dolgoztak új termék/szolgáltatás bevezetésén? • B11Q02A_2: Az elmúlt 3 éves időszakban milyen intenzitással dolgoztak meglévő termékek/szolgáltatások fejlesztésén? (Válaszlehetőségek mindkét esetben: nem végez ilyen tevékenységet; kis intenzitással végezi a tevékenységet; közepes intenzitással végezi a tevékenységet; nagy intenzitással végezi a tevékenységet.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u> –		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem fejleszti a meglévő termékeket/szolgáltatásokat és nem fejleszt új termékeket/szolgáltatásokat		
1: kis intenzitással fejleszti a meglévő termékeket/szolgáltatásokat és nem fejleszt új termékeket/szolgáltatásokat		
2: közepes intenzitással fejleszti a meglévő termékeket/szolgáltatásokat és/vagy kis intenzitással fejleszt új termékeket/szolgáltatásokat		
3: nagy intenzitással fejleszti a meglévő termékeket/szolgáltatásokat és/vagy közepes intenzitással fejleszt új termékeket/szolgáltatásokat		
4: nagy intenzitással fejleszt új termékeket/szolgáltatásokat		
Változó értékének skálája: [0-4]		A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 20.	Kód: T3	Rövid leírás: Új termék/szolgáltatás bevételi aránya az árbevételben
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B11Q05		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B11Q05: A továbbfejlesztett és az újonnan bevezetett termék(ek)/szolgáltatás(ok) bevétele az értékesítés nettó árbevételének kb. mekkora arányát tették ki az elmúlt 3 éves időszakban? [%] (0 %; 5 % alatt; 6-10% között; 11- 20% között; több mint 20%) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u> –		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: 0 %		
1: 5 % alatt		
2: 6-10% között		
3: 11- 20% között		
4: több mint 20%		
Változó értékének skálája: [0-4]		A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 21.	Kód: T4	Rövid leírás: Termék, szolgáltatás egyediség (egyediség)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_1; B05Q15_4; B05Q15_5		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q15_1: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: termék(ek), szolgáltatás(ok) egyedisége. • B05Q15_4: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: folyamatos innováció. • B05Q15_5: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: találmány, licenc, know-how birtoklása. (A válasz mindhárom esetben: nem különbözik a versenytársaktól; kismértékben különbözik a versenytársaktól; közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; nagymértékben különbözik a versenytársaktól; teljesen egyedi.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A változó értékének meghatározásakor a három kérdésre adott válaszok közül a legkedvezőbbet vettük figyelembe. Minél egyedibb a jellemző, annál kedvezőbb.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem különbözik a versenytársaktól		

1: kismértékben különbözik a versenytársaktól	
2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól	
3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól	
4: teljesen egyedi	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

6. TERMELÉS pillér változói:

Sorszám: 22.	Kód: TERME1	Rövid leírás: A technológia színvonala hazai viszonylatban
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B07Q02		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B07Q02: Az alábbi állítások közül melyik írja le leginkább a vállalkozás technológiájának szintjét hazai viszonylatban? (Hazai iparági szinten lényegesen átlag alatti.; Hazai iparági szinten átlag alatti.; Hazai iparági szinten átlagos.; Hazai iparági szinten technológiai vezetők a régióban.; Hazai iparági szinten technológiai vezetők az országban.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u> –		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: Hazai iparági szinten lényegesen átlag alatti.		
1: Hazai iparági szinten átlag alatti.		
2: Hazai iparági szinten átlagos.		
3: Hazai iparági szinten technológiai vezetők a régióban.		
4: Hazai iparági szinten technológiai vezetők az országban.		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [2]	

Sorszám: 23.	Kód: TERME2	Rövid leírás: A technológia kora és újdonságereje
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B07Q01; B11Q04 2		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B07Q01: A cég termékeinek/szolgáltatásainak előállításához mióta létezik kész technológiai eljárás? (2: kevesebb, mint 1 éve; 1: 1-5 éve; 0: több mint 5 éve) • B11Q04_2: Ön szerint milyen a cégnél alkalmazott technológia újdonságereje? (0: csak a cégnél új; 1: országosan új; 1: forradalmian új; 1: világújdonság) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A B07Q01 kérdésre adott választ [0-2] és a B11Q04_2 kérdésre adott választ [0-1] összeadtuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: Technológia korának [0-2] és újdonságerejének [0-1] összege: 0		
1: Technológia korának [0-2] és újdonságerejének [0-1] összege: 1		
2: Technológia korának [0-2] és újdonságerejének [0-1] összege: 2		
3: Technológia korának [0-2] és újdonságerejének [0-1] összege: 3		
Változó értékének skálája: [0-3]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 24.	Kód: TERME3	Rövid leírás: Irányítási- és/vagy minőségbiztosítási rendszerek
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B07Q04; B07Q05A		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B07Q04: Van-e a cégnek tanúsított irányítás-, minőségbiztosítási rendszere? (igen/nem) • B07Q05A: Ha B07Q04 igen, akkor az alábbi tanúsított irányítás-, minőségbiztosítási rendszerek közül melyek vannak? Több válasz is megjelölhető! (Válaszlista: ISO 9001 Minőségirányítási rendszer; ISO 14001 Környezetközpontú irányítási rendszer; OHSAS 18001 Munkahelyi egészségvédelmi és irányítási rendszer; ISO 22000 Élelmiszerbiztonsági irányítási rendszer; ISO 27001 Információbiztonsági rendszer; ISO 50001 Energiairányítási rendszer; HACCP; EMAS Környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszer; Egyéb.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A felajánlott (összesen 8 db) irányítás-, minőségbiztosítási rendszerek közül mindig elem kiválasztva 1 pont, jelöletlenül 0 pont, az elért pontokat összeadtuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem működik irányítási- és/vagy minőségbiztosítási rendszer		
1: 1 fajta irányítási- vagy minőségbiztosítási rendszer működik		
2: 2 fajta irányítási- és/vagy minőségbiztosítási rendszer működik		
3: 3 fajta irányítási- és/vagy minőségbiztosítási rendszer működik		
4: 4 vagy annál több fajta irányítási- és/vagy minőségbiztosítási rendszer működik		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 25.	Kód: TERME4	Rövid leírás: IKT eszközök alkalmazása
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B09Q01		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B09Q01: Milyen információs-kommunikációs eszközökkel, technológiákkal rendelkezik a cég? (0: Egy vagy több számítógép, laptop hálózat nélkül.; 0: Számítógépek belső hálózatba kötve.; 0: Nem szélessávú internetes kapcsolat (pl.ISDN).; 1: Szélessávú internetes kapcsolat.; 1: Mobil internet kapcsolat.; 0: E-mail belső kommunikáció vagy külső üzleti célú alkalmazása.; 2: Saját weboldal magyar nyelven.; 2: Saját weboldal idegen nyelven.; 2: Saját interaktív weboldal.; 3: Aktív e-kereskedelmet lehetővé tevő online megjelenés.; 2: Speciális szoftver alkalmazás (pl. könyvelés, CAD, CRM).; 1: Értékesítéshez kapcsolódó számlázó, raktárnyilvántartó szoftver.; 4: Vállalatirányítási szoftver alkalmazása.; 1: Interaktív bankolás.; 3: Online hirdetések, online reklám.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A változó értéke egyenlő a legmagasabb pontértékű IKT eszköz [0-4] pontszámával.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: a legmagasabb pontértékű IKT eszköz pontszáma: 0, nem alkalmaznak IKT eszközöket		
1: a legmagasabb pontértékű IKT eszköz pontszáma: 1		
2: a legmagasabb pontértékű IKT eszköz pontszáma: 2		
3: a legmagasabb pontértékű IKT eszköz pontszáma: 3		
4: a legmagasabb pontértékű IKT eszköz pontszáma: 4		
Változó értékének skálája: [0-4]		A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 26.	Kód: TERME5	Rövid leírás: Technológiai egyediség (egyediség)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_2; B05Q15_3; B05Q15_10		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q15_2: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: alkalmazott technológia fejlettsége, modernsége. • B05Q15_3: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: információs-kommunikációs technológia (IKT). • B05Q15_10: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: fejlett termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszer léte.. (A válasz mindhárom esetben: nem különbözik a versenytársaktól; kismértékben különbözik a versenytársaktól; közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; nagymértékben különbözik a versenytársaktól; teljesen egyedi.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A változó értékének meghatározásakor a három kérdésre adott válaszok közül a legkedvezőbbet vettük figyelembe. Minél egyedibb a jellemző, annál kedvezőbb.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem különbözik a versenytársaktól		
1: kismértékben különbözik a versenytársaktól		
2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól		
3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól		
4: teljesen egyedi		
Változó értékének skálája: [0-4]		A hiányzó adat értéke: [0]

7. MARKETING pillér változói:

Sorszám: 27.	Kód: M1	Rövid leírás: Termék egyediség kategóriái, marketing
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B12Q01		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B12Q01: A vállalat legfőbb termékének melyek leginkább a megkülönböztető vonásai az alábbi jellemzők mentén: termék/szolgáltatás jellemzők egyedisége; magas minőség; kedvező ár-érték arány; állandó minőség; tartósság; megbízhatóság; javíthatóság; stílus/design; imázs; kiegészítő szolgáltatások magas szintje? (A tíz jellemző megítélése egyenként az alábbi válaszlehetőségekkel; 1: egyáltalán nem jellemző; 2: közepesen jellemző; 3: nagyon jellemző.) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A 10 db jellemző mentén adott [1-3] válaszok értékeit összeadtuk, majd az összeg értéke [10-30] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		

0: a felsorolt jellemzőkre adott válaszok értékeinek összege: 10	
1: a felsorolt jellemzőkre adott válaszok értékeinek összege: 11-21	
2: a felsorolt jellemzőkre adott válaszok értékeinek összege: 22-24	
3: a felsorolt jellemzőkre adott válaszok értékeinek összege: 25-26	
4: a felsorolt jellemzőkre adott válaszok értékeinek összege: 27 és felette	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 28.	Kód: M2	Rövid leírás: Legfontosabb termék árszínvonala
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B12Q07		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:		
<ul style="list-style-type: none"> • B12Q07: Az Önök legfőbb termékének/szolgáltatásának árszínvonalát hová helyezné el az iparágban? (olcsó árkatégória; alacsony árkatégória; közepes árkatégória; prémium árkatégória; exkluzív árkatégória) 		
Változó képzésének leírása: –		
Változó számszerűsítése:		
0: olcsó árkatégória		
1: alacsony árkatégória		
2: közepes árkatégória		
3: prémium árkatégória		
4: exkluzív árkatégória		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [2]	

Sorszám: 29.	Kód: M3	Rövid leírás: Értékesítési csatornák szofisztikáltsága
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B12Q08		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:		
<ul style="list-style-type: none"> • B12Q08: Az alábbi különböző értékesítési csatornák mekkora jelentőségűek az Önök esetében a termék/szolgáltatás végső felhasználóhoz történő eljuttatásában: saját eladási iroda/üzlet; nagykereskedelmi vállalat; közvetlenül kiskereskedelmi vállalat; saját ügynöki hálózat; közvetlen értékesítés külső ügynökökkel; közvetlen értékesítés postai úton; telemarketing; elektronikus kereskedelem? (Válaszok mind a nyolc értékesítési csatorna esetén; 1: egyáltalán nem jellemző; 2: közepesen jellemző; 3: nagyon jellemző) 		
Változó képzésének leírása:		
A kategóriánként adott válaszok [1-3] értékeit összeadtuk, majd az összeg [8-24] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
Változó számszerűsítése:		
0: a kategóriánként adott válaszok értékeinek összege: 8		
1: a kategóriánként adott válaszok értékeinek összege: 9-12		
2: a kategóriánként adott válaszok értékeinek összege: 13-14		
3: a kategóriánként adott válaszok értékeinek összege: 15-18		
4: a kategóriánként adott válaszok értékeinek összege: 19 és felette		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 30.	Kód: M4	Rövid leírás: Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B12Q10		
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:		
<ul style="list-style-type: none"> • B12Q10: Az alábbiak közül mely marketingkommunikációs eszközöket alkalmazzák és azok mely formáit? Több válasz is jelölhető! (A válaszlista: reklám; public relations; vásárlásösztönzés; személyes rábeszélés; vírus- és gerillakommunikáció; trademarketing, eladáshelyi promóciók; direkt marketing; interaktív, internet marketing) 		
Változó képzésének leírása:		
A felsorolt 8 db marketingkommunikációs eszköz mindegyike azonos súllyal számít.		
Változó számszerűsítése:		
0: a vállalat nem alkalmaz marketingkommunikációs eszközt		
1: a vállalat 1 db marketingkommunikációs eszközt alkalmaz		
2: a vállalat 2 db marketingkommunikációs eszközt alkalmaz		
3: a vállalat 3 db marketingkommunikációs eszközt alkalmaz		
4: a vállalat 4 db vagy annál több marketingkommunikációs eszközt alkalmaz		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 31.	Kód: M5	Rövid leírás: Marketing-innováció
--------------	---------	-----------------------------------

Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B12Q12; B12Q13	
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • B12Q12: Végeztek-e marketinghez kapcsolódó innovációs tevékenységet (pl. csatornák, reklám, promóció, csomagolás... stb.) az elmúlt 3 éves időszakban? (igen/nem) • B12Q13: Ha B12Q12 igen, akkor melyek voltak ezek az újítások, az alábbi listából: a termék, szolgáltatás designjának lényeges változtatása; a termék, szolgáltatás csomagolásának lényeges módosítása; plusz szolgáltatások (pl. hosszabbított garancia stb.) bevezetése; értékesítési/elosztási licenc vásárlása; internetes értékesítés bevezetése; hazai értékesítési lehetőségek növelése; külföldi értékesítési lehetőségek növelése; saját honlap készítése; online/webes hirdetések alkalmazása, online játékok indítása; multi-level-marketing beindítása; direkt értékesítés bevezetése; új promóciós, eszközök alkalmazása; egyéb. (innovációként adható válasz: igen/nem) 	
<u>Változó képzésének leírása:</u>	
A felsorolt 12 db marketing-innováció mindegyike azonos súllyal számít.	
<u>Változó számszerűsítése:</u>	
0: a vállalatnál nem volt marketing-innováció	
1: a vállalatnál 1-2 különböző marketing-innováció volt	
2: a vállalatnál 3-4 különböző marketing-innováció volt	
3: a vállalatnál 5-6 különböző marketing-innováció volt	
4: a vállalatnál 7 vagy annál több különböző marketing-innováció volt	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 32.	Kód: M6	Rövid leírás: Marketing módszerek egyedisége (egyedisége)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_7		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q15_7: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: marketing módszerek? (nem különbözik a versenytársaktól; kismértékben különbözik a versenytársaktól; közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; nagymértékben különbözik a versenytársaktól; teljesen egyedi) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u> –		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem különbözik a versenytársaktól		
1: kismértékben különbözik a versenytársaktól		
2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól		
3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól		
4: teljesen egyedi		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

8. ONLINE JELENLÉT pillér változói:

Az Online jelenlét pillér három változóból áll, közülük három közül két változó (O1 és O2) a cég honlapjának technicista értékeléséből fakad. Az Online jelenlét pillérben O1 2x-es súllyal szerepel.

Sorszám: 33.	Kód: O1	Rövid leírás: Web 1.0*
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B10Q10		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B10Q10: Van-e a cégnek online megjelenése? Önálló portál vagy honlap URL címe:..... Facebook oldal megjelenés URL címe:..... 		
<u>A változó képzésének leírása:</u>		
A Web 1.0 változó a Sebesség, az Összettség és a Megjelenés indikátorokból épül fel, amelyek mindegyike több alindikátorból tevődik össze.		
A Sebesség indikátor mutatói a weboldalnak a környezettel való output típusú kapcsolatát jellemzik: a Page Size érték a weboldal méretét mutatja byteban, míg a Load Time a letöltéséhez szükséges időt másodpercben.		
Az Összettség indikátor hat további mutatóból áll össze, melyeket a weboldal belső szerkezetével, összetettségével kapcsolatos objektumok vizsgálatával alakítottam ki. Az Inner Links mutató a weboldaltól a site határain belül található oldalakra mutató linkek számát (relatív hivatkozások), míg az Outer Links a site határain kívülre mutató linkek számát tartalmazza. Az Images, Scripts, CSS, Forms mutatók a weboldalon található kép, szkript, stíluslap és űrlap objektumok darabszámát mutatják.		
A Megjelenés indikátor nyolc mutatóból épül fel, melyek az oldalnak a keresőmotorok találati listájában való megjelenéssel és a kliens oldali megjeleníthetőséggel kapcsolatosak. Az SSL mutató a biztonságos kommunikációs csatorna használatát, a Page Redirect az oldal átirányítását, a Cookie a sütik alkalmazását, a		

Browser Caching a gyorsítótár, a GAnalytics a külső elemzési eszköz beépítését, Page Title és a Meta Description a keresők találati halmazában való megjelenést, míg a Mobile Viewport alkalmazás a mobil eszközökön történő megjeleníthetőséget, a responsive design használatát mutatja.

Alindikátor	Indikátor	Változó
Page Size (byte)	Sebesség (Load Time / Page Size)	Web 1.0
Load Time (másodperc)		
Inner Links (db)	Összetettség (SUM)	
Outer Links (db)		
Images (db)		
Scripts (db)		
CSS (db)		
Forms (db)		
SSL (0/1)	Megjelenés (SUM)	
Page Redirect (0/1)		
Cookie (0/1)		
Browser Caching (0/1)		
GAnalytics (0/1)		
Page Title (<65)		
Meta Description (<155)		
Mobile Viewport (0/1)		

A változók számítása cégenként az alábbiak mentén valósult meg:

$$P_{\text{Sebesség}} = \frac{\text{Load Time}}{\text{Page Size}} \quad (1)$$

$$P_{\text{Összetettség}} = \text{Inner Link} + \text{Outer Link} + \text{Images} + \text{Scripts} + \text{CSS} + \text{Forms} \quad (2)$$

$$P_{\text{Megjelenés}} = \text{SSL} + \text{Page Redirect} + \text{Cookie} + \text{Browser Caching} + \text{GAnalytics} + \text{Page Title} + \text{Meta Description} + \text{Mobile Viewport} \quad (3)$$

Az indikátorok számítását követően azok 0 – 1 érték közé történő normalizálása (range transformation, 95% percentilis) következett. A Web1 változó számítását a következőképpen végeztük el a normalizált indikátor értékekkel:

$$AI_{\text{Web 1.0}} = \frac{P_{\text{Sebesség}} + P_{\text{Összetettség}} + P_{\text{Megjelenés}}}{3} \quad (4)$$

Változó számszerűsítése:

A Web 1.0 értéke alapján a sokaságot (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk, az alábbi küszöbértékekkel:

0: nincs online jelenlét vagy Web 1.0 értéke: 0;

1: Web 1.0 értéke: 0,0001-0,1954 között;

2: Web 1.0 értéke: 0,1955-0,2866 között;

3: Web 1.0 értéke: 0,2867-0,4070 között;

4: Web 1.0 értéke: 0,4071 és felette.

Változó értékének skálája: [0-4]

A hiányzó adat értéke: [0]

*** MEGJEGYZÉS: az Web 1.0 változó 2x-es súllyal számít az ONLINE JELENLÉT pillér értékének számításakor!**

Sorszám: 34.	Kód: O2	Rövid leírás: Web 2.0
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B10Q10		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B10Q10: Van-e a cégnek online megjelenése? Önálló portál vagy honlap URL címe:..... Facebook oldal megjelenés URL címe:..... 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A Web 2.0 változó Kapcsolat indikátorát hat mutató alkotja, melyek a weboldalnak a környezettel való input típusú kapcsolatát jellemzik. A Mail mutató az emailen keresztül, az Apple, a GPlus, a Facebook, a Twitter és		

az Instagram mutatók a nevükben is látható rendszereken keresztüli kommunikáció lehetőségét mutatják.

Alindikátor	Indikátor	Változó
Mail (0/1)	Kapcsolat (SUM)	Web 2.0
Apple (0/1)		
GPlus (0/1)		
Facebook (0/1)		
Twitter (0/1)		
Instagram (0/1)		

A változók számítása cégenként az alábbiak mentén valósult meg:

$$P_{\text{Kapcsolat}} = \text{Mail} + \text{Apple} + \text{GPlus} + \text{Facebook} + \text{Twitter} + \text{Instagram} \quad (5)$$

Az indikátorok számítását követően azok 0 – 1 érték közé történő normalizálása (range transformation, 95% percentilis) következett. A Web2 változó számítását a következőképpen végeztük el:

$$AI_{\text{Web 2.0}} = P_{\text{Kapcsolat}} \quad (6)$$

Változó számszerűsítése:

A Web 2.0 értéke alapján a sokaságot (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk, az alábbi küszöbértékekkel:

- 0: nincs online jelenlét vagy Web 2.0 értéke: 0;
- 1: Web 2.0 értéke: 0,0001-0,3332 között;
- 2: Web 2.0 értéke: 0,3333-0,4999 között;
- 3: Web 2.0 értéke: 0,5000-0,7999 között;
- 4: Web 2.0 értéke: 0,8000 és felette.

Változó értékének skálája: [0-4]

A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 35. | Kód: O3 | Rövid leírás: Online marketing eszközök használata

Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B12Q11

Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:

- B12Q11: Mely online marketing eszközöket használják az alábbiak közül: honlap; célzott e-mailek; wikik; blogok; facebook; más közösségi oldalak; web2.0 alkalmazások; webkampányok; chat; linkmarketing; bannerek; online gerillamarketing eszközök; mobilmarketing; webergonómiai megoldások; keresőmarketing/keresőoptimalizálás? Több választ is jelölhet!

Változó képzésének leírása:

A felsorolt 15 db online marketing eszköz mindegyike azonos súllyal számít. Összeadtuk azt, hogy a vállalat hány különböző eszközt használ összesen, majd az összeg [0-15] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.

Változó számszerűsítése:

- 0: a vállalat nem alkalmaz online marketing eszközt
- 1: a vállalat 1 db online marketing eszközt alkalmaz
- 2: a vállalat 2 db különböző online marketing eszközt alkalmaz
- 3: a vállalat 3-4 db különböző online marketing eszközt alkalmaz
- 4: a vállalat 5 db vagy annál több különböző online marketing eszközt alkalmaz

Változó értékének skálája: [0-4]

A hiányzó adat értéke: [0]

9. DÖNTÉSHOZATAL pillér változói:

Sorszám: 36. | Kód: D1 | Rövid leírás: Döntéshozatali információk forrásainak hasznossága

Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B03Q09

Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:

- B03Q09: Milyen forrásokból származó információkat használ a cég a döntéshozatal során, és ezek mennyire fontos szerepet töltenek be a döntéshozatalban, az alábbi lista elemei közül: vállalati pénzügyi kimutatások; nem pénzügyi adatok a vállalati információs rendszerből; a munkatársak véleményén alapuló információk; külső forrásból származó tényadatok; külső forrásból származó elemzések, jelentések; piac és közvélemény-kutatótól megrendelt elemzések; internetes kutatás; adatbányászat; a vevők véleményén alapuló információk; a beszállítóktól származó információk? (Válasz mind a tíz esetben: 0: egyáltalán nem fontos vagy nincs válasz; 1: kismértékben fontos; 2: közepesen fontos; 3: nagyon fontos; 4: elengedhetetlenül fontos)

Változó képzésének leírása:

A felhasznált információs források kategóriánkénti [0-4] fontossági ítéleteit összeadtuk, majd az összeg [0-40] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.	
<u>Változó számszerűsítése:</u>	
0: nem használja a megjelölt információs forrásokat a döntéshozatal során	
1: információs források kategóriánkénti fontossági ítéleteinek összege: 1-11	
2: információs források kategóriánkénti fontossági ítéleteinek összege: 12-16	
3: információs források kategóriánkénti fontossági ítéleteinek összege: 17-21	
4: információs források kategóriánkénti fontossági ítéleteinek összege: 22 és felette	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 37.	Kód: D2	Rövid leírás: Vállalati (belső) pénzügyi elemzések használata
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B03Q10		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B03Q10: Melyik számvitelért felelős személytől (könyvelőtől) származó pénzügyi kimutatásokat használja fel a döntéshozatal során, az alábbiak közül: árbevétel adatok monitoringja; bevétel és ráfordítás adatok elemzése; fedezeti adatok számítása és vizsgálata; utókalkuláció készítése; ár-, volumen- és értékindex kalkulációja és vizsgálata; tőkelekötés hatékonyságának elemzése; befektetett tőkével arányos hozam vizsgálata; gazdasági hozzáadott érték vizsgálatok; vevői szállítói állomány nyomon követése; likviditási mutatók elemzése? (kategóriánként igen/nem) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A felajánlott (összesen 10 db) pénzügyi információs kimutatások közül mindig elem kiválasztva 1 pont, jelöletlenül 0 pont, az elért pontokat összeadtuk, majd az összeg [0-10] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem használják a megjelölt pénzügyi információkat a döntéshozatal során		
1: a pénzügyi információs kimutatások közül 1-4 db (különbözőt) használnak a döntéshozatal során		
2: a pénzügyi információs kimutatások közül 5-6 db különbözőt használnak a döntéshozatal során		
3: a pénzügyi információs kimutatások közül 7-8 db különbözőt használnak a döntéshozatal során		
4: a pénzügyi információs kimutatások közül 9-10 db különbözőt használnak a döntéshozatal során		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 38.	Kód: D3	Rövid leírás: Az információ megosztása
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B04Q17		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B04Q17: Milyen módszereket alkalmaznak a cégen belül az információ- és tudásátadás biztosításához, az alábbiak közül: Nincsen kialakult módja, ha szükséges, akkor közlik az érintettekkel a szükséges információkat.; Rendszertelen időnként értekezletet, állománygyűlést tartanak.; Rendszeres értekezletek, találkozók.; Írásban, e-mailben küldik el a szükséges információt.; Belső levelezőlista segítségével cserélnék információt.; Informatikai platformot alkalmaz belső információcserére (pl. intranet, csoportmunka támogatás).; Mobiltelefonos applikációt alkalmaz.? Több választ is jelölhet! 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A felajánlott (összesen 7 db) módszer közül mindig elem kiválasztva 1 pont, jelöletlenül 0 pont, az elért pontokat összeadtuk, majd az összeg [0-7] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: az információ megosztási módszerek közül 0-1 db módszert használnak		
1: az információ megosztási módszerek közül 2 db módszert használnak		
2: az információ megosztási módszerek közül 3 db különböző módszert használnak		
3: az információ megosztási módszerek közül 4 db különböző módszert használnak		
4: az információ megosztási módszerek közül 5 db vagy annál több különböző módszert használnak		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 39.	Kód: D4	Rövid leírás: Konzultáció a döntéshozatal során
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B04Q16		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B04Q16: A fontos (stratégiai) döntések meghozatala során kivel/kikkel konzultálnak a vezetők? (1: A döntésben érintettekkel konzultál, kikéri véleményüket.; 1: A cégvezetésben résztvevőkkel konzultál.; 1: A tulajdonosokkal konzultál.; 2: Széles körű konzultációt folytat az alkalmazottakkal.; 3: Cégen kívüli személyek tanácsát is kikéri.; 3: Profi tanácsadót, tanácsadó cég segítségét is igénybe veszi.) 		

<u>Változó képzésének leírása:</u> A változó értéke egyenlő a legmagasabb pontértékű válasz [0-3] pontszámával.	
<u>Változó számszerűsítése:</u> 0: a legmagasabb pontértékű válasz pontszáma: 0, a vezetők nem konzultálnak a döntéshozatal során 1: a legmagasabb pontértékű válasz pontszáma: 1 2: a legmagasabb pontértékű válasz pontszáma: 2 3: a legmagasabb pontértékű válasz pontszáma: 3	
Változó értékek skálája: [0-3]	A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 40.	Kód: D5	Rövid leírás: Szervezeti rendszerek, adminisztratív rutinok
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B04Q11		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B04Q11: Mely szervezeti rendszerek működnek a cégnél, az alábbiak közül: Létezik-e írott formában a szervezeti rendszer felépítése? Létezik-e mindenki számára ismert hatáskörmegosztás, kijelölt szolgálati utak? Van-e a vállalatnál középvezetői szint? Van-e bizonyos funkcióknak külön felelős csoportja, osztálya, részlege? Van-e minden munkakörre munkaköri leírás? (igen/nem) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u> Az alkérdésre adott „igen” válasz 1 pont, „nem” válasz 0 pont. Összeadtuk minden (összesen 5 db) alkérdésre adott válaszok pontszámait, majd az összeg [0-5] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u> 0: a felsorolt szervezeti rendszerek közül a cégnél 0-1 db működik 1: a felsorolt szervezeti rendszerek közül a cégnél 2 db működik 2: a felsorolt szervezeti rendszerek közül a cégnél 3 db működik 3: a felsorolt szervezeti rendszerek közül a cégnél 4 db működik 4: a felsorolt szervezeti rendszerek közül a cégnél 5 db működik		
Változó értékek skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

10. STRATÉGIA pillér változói:

Sorszám: 41.	Kód: S1	Rövid leírás: Jellemező stratégiai irány
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B04Q19		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B04Q19: A vállalkozás az elmúlt 3 éves jellemezően (egyet válasszon): <ul style="list-style-type: none"> – 1: csökkentési stratégiát követett – 1: védekező stratégiát követett – 2: stabilitási stratégiát követett – 3: növekedési stratégiát követett – 3: támadó stratégiát követett – 0: nem követett semmilyen következetes stratégiát? 		
<u>Változó képzésének leírása:</u> –		
<u>Változó számszerűsítése:</u> 0: stratégiai irány: nem követett következetes stratégiát 1: stratégiai irány: csökkentési-védekező stratégiát követett 2: stratégiai irány: stabilitási stratégiát követett 3: stratégiai irány: növekedési-támadó stratégiát követett		
Változó értékek skálája: [0-3]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 42.	Kód: S2	Rövid leírás: Növekedési stratégia, üzletágak száma és kapcsolódása
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B01Q04; B02Q14A		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B01Q04: Mikor alapították a vállalkozás jelenlegi formáját? (cégalapítás éve) • B02Q14A: Melyek a vállalkozás árbevétel szempontjából legfontosabb (maximum 4) tevékenységi körei? (TEAOR kódok felsorolása) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u> –		
<u>Változó számszerűsítése:</u> 0: 1992 vagy az előtt alapított egy tevékenységű vállalat 1: 1992-1998 között alapított egy tevékenységű vállalat 2: 1999 után alapított egy tevékenységű vállalat		

3: két tevékenységet végez	
4: három vagy annál több tevékenységet végez	
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]

Sorszám: 43.	Kód: S3	Rövid leírás: A vezető vállalkozói képességei
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B15Q08		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B15Q08: A válaszadó vezető megítéli saját vállalkozói tulajdonságait, az alábbi jellemzők mentén: Ön megfelelő ismeretekkel rendelkezik vállalkozások sikeres indításához. Ön megfelelő ismeretekkel rendelkezik vállalkozások sikeres működtetéséhez. Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik vállalkozások sikeres irányításához, vezetéséhez. Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik vállalkozás pénzügyi menedzseléséhez. Ön képes a vállalkozással kapcsolatos üzleti kockázatok felmérésére és kezelésére. Ön képes a vállalkozással kapcsolatos pénzügyi kockázatok felmérésére és kezelésére. Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik a vállalkozási döntések gyors meghozatalához. Ön megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal rendelkezik a cégnél dolgozó alkalmazottak menedzselése területén. Ön képes új üzleti lehetőségek felfedezésére és kihasználására. Ön megfelelő ismeretekkel rendelkezik számítógépek kezelése, Internet használata területén. (Válasz mind a tíz esetben; 0: egyáltalán nem jellemző; 2: közepesen jellemző; 4: nagyon jellemző) 		
<u>Változó képzésének leírása:</u>		
A 10 db kérdésre adott [0;2;4] válaszokat összeadtuk, majd az összeg [0-40] alapján a sokaságot négy (közelítőleg) egyenlő elemszámú részre osztottuk.		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: vállalkozói tulajdonságok (önbevalló) megítélésének összpontszáma: 0		
1: vállalkozói tulajdonságok (önbevalló) megítélésének összpontszáma: 1-24		
2: vállalkozói tulajdonságok (önbevalló) megítélésének összpontszáma: 25-30		
3: vállalkozói tulajdonságok (önbevalló) megítélésének összpontszáma: 31-36		
4: vállalkozói tulajdonságok (önbevalló) megítélésének összpontszáma: 37 és felette		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

Sorszám: 44.	Kód: S4	Rövid leírás: Hosszú távú proaktív stratégia (egyediség)
Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) adatállomány szerinti azonosító(i): B05Q15_9		
<u>Kapcsolódó felmérési kérdés(ek) rövid összefoglalása:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • B05Q15_9: Mit gondol, az alábbi jellemező vonatkozásában az Ön cége mennyiben egyedi a versenytársakhoz képest: kiváló hosszú távú proaktív stratégia. (nem különbözik a versenytársaktól; kismértékben különbözik a versenytársaktól; közepes mértékben különbözik a versenytársaktól; nagymértékben különbözik a versenytársaktól; teljesen egyedi) 		
<u>Változó képzésének leírása: –</u>		
<u>Változó számszerűsítése:</u>		
0: nem különbözik a versenytársaktól		
1: kismértékben különbözik a versenytársaktól		
2: közepes mértékben különbözik a versenytársaktól		
3: nagymértékben különbözik a versenytársaktól		
4: teljesen egyedi		
Változó értékének skálája: [0-4]	A hiányzó adat értéke: [0]	

2. melléklet: A kisvállalati versenyképességi kérdőív struktúrája, témakörei

1. kérdésblokk: Szűrőkérdések

- B01Q01 A vállalkozás hivatalos megnevezése
- B01Q02 A bejegyzés országa
- B01Q02HU A vállalkozás statisztikai számjele
- B01Q03 A jelenlegi vállalkozási forma
- B01Q04 Az alapítás éve
- B01Q05 A kitöltő tulajdoni része

2. kérdésblokk: Általános adatok vállalati adatok:

- B02Q01; B02Q02 A vállalkozás jogelődje és a jelenlegi cég kialakulásának módja
- B02Q04 A magyarországi székhely
- B02Q05 A magyarországi telephelyek
- B02Q08 Külföldi telephely létezésének megjelölése
- B02Q13 A fő tevékenység megjelölése, nemzetgazdasági főághoz sorolva
- B02Q14A Az árbevétel szempontjából legfontosabb (maximum 4) tevékenységi kör megjelölése
- B02Q16 Önálló üzletágak száma

3. kérdésblokk: Tulajdonosi struktúra, döntéshozatal, vállalatkormányzás:

- B03Q01A A tulajdonosi struktúra jellemzői a cégnél
- B03Q01B A külföldi-hazai tulajdonosok aránya
- B03Q01C A férfi és női tulajdonosok aránya
- B03Q02 Vezetők száma és részvétele a működésben és a döntéshozatalban
- B03Q03 A vállalkozás a döntéshozatal szempontjából
- B03Q04 Döntéshozatali függetlenség mértéke
- B03Q09 Az információgyűjtés forrásai és azok szerepe a döntéshozatalban
- B03Q10 Pénzügyi/számviteli információ szerepe a döntéshozatalban

4. kérdésblokk: A szervezeti rendszer, üzleti stratégia:

- B04Q11 Szervezeti rendszer jellemzői
- B04Q15 A döntéshozatali rendszer
- B04Q16 Konultáció a döntéshozatal során
- B04Q17 Az információ- és tudásátadás módszerei
- B04Q19 A vállalati stratégia jellemző iránya az elmúlt két évben

5. kérdésblokk: A vállalkozás piacai és versenytársai:

- B05Q01 Magyarországi működés kiterjedtsége, versenyintenzitás
- B05Q02 Külföldi működés kiterjedtsége, versenyintenzitás
- B05Q06 Magyarországi versenyzés földrajzi területei
- B05Q07 Zajlik-e Budapesten értékesítés
- B05Q08 Az árbevétel szempontjából legfontosabb termékek/szolgáltatások újdonságerejének vevői visszajelzése
- B05Q09 Termék/szolgáltatás kifejlesztésére irányuló tevékenység (ha van)
- B05Q10 Van-e a vevők szerint újdonságerővel bíró termék/szolgáltatás és ennek mekkora a részesedése az árbevételben
- B05Q12 Ugyanazt a terméket/szolgáltatást kínáló versenytársak száma
- B05Q13 Ugyanannak az ügyfélkörnek kínálatot nyújtó versenytársak száma
- B05Q14 Helyettesítő termékek kihívásának jellemzése
- B05Q15 Az egyediséget biztosító tényezők jellemzése
- B05Q20 A legnagyobb vevőnek való kitettség mértéke
- B05Q21 A legnagyobb három vevőnek való kitettség mértéke

6. kérdésblokk: Nemzetköziesedés:

- B06Q01 Külföldi vevők aránya
- B06Q19A Termék, szolgáltatás, technológia importja
- B06Q19B Export aránya az árbevételben

7. kérdésblokk: Fizikai erőforrások hasznosítása:

- B07Q01 Alkalmazott technológiai eljárás kiforrottsága
- B07Q02 Az alkalmazott technológia fejlettségének szintje magyarországi viszonylatban

- B07Q03 Az alkalmazott technológia fejlettségének szintje nemzetközi viszonylatban
- B07Q04; B07Q05 Tanúsított irányítási-, minőségbiztosítási rendszerek
- B07Q07 Környezetvédelmi beruházások

8. kérdésblokk: Együttműködések:

- B08Q01 Részvétel gazdasági együttműködésekben
- B08Q03 Gazdasági együttműködések időtartama
- B08Q04 Gazdasági együttműködések szerepének megítélése a vállalat fejlődésében

9. kérdésblokk: IKT eszközök alkalmazása:

- B09Q01 Az alkalmazott információs-kommunikációs eszközök, technológiák megjelölése

10. kérdésblokk: Alkalmazottak:

- B10Q01 Foglalkoztatott létszám összesen, valamint külön felsőfokú és szakmunkás végzettséggel rendelkezők létszáma
- B10Q17 Idegen-nyelv tudás felmérése
- B10Q20 Az alkalmazottakkal összefüggésben felmerült problémák fajtái, azok jellemzése
- B10Q21 Csoportos továbbképzés
- B10Q24 A bérezési rendszer
- B10Q25, B10Q26 Az ösztönzési és jutalmazási rendszerek

11. kérdésblokk: Termékek és innováció:

- B11Q01, B11Q02A Új termék/szolgáltatás vagy technológia kifejlesztésével, meglévő termék/szolgáltatás vagy technológia fejlesztésével, valamint az újdonságok piaci bevezetésével kapcsolatos tevékenységek megléte és intenzitása
- B11Q07 Találmányok, védjegyek száma, új találmányok száma az elmúlt időszakban
- B11Q08 Kutatási-fejlesztési partnerség megléte az elmúlt időszakban
- B11Q10 Innovációs partnerek fajtái, a kapcsolat erőssége az elmúlt időszakban

12. kérdésblokk: Marketinggel, értékesítéssel kapcsolatos tevékenység:

- B12Q01 Termék/szolgáltatás megkülönböztető vonásainak jellemzése
- B12Q02 Kiegészítő szolgáltatások
- B12Q05 Árképzést befolyásoló tényezők/szereplők, a befolyás mértéke
- B12Q07 Árszínvonal megítélése az ágazat más szereplőjéhez képest
- B12Q08 Értékesítési csatornák jelentősége
- B12Q09 Marketingkiadások nagysága az árbevételhez viszonyítva
- B12Q10 Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök megjelölése
- B12Q11 Online marketing eszközök megjelölése
- B12Q12, B12Q13 Marketinginnováció területei

13. kérdésblokk: Jövőbeli növekedési kilátások:

- B13Q01 Hazai/külföldi célpiacok várható alakulása a következő 5 évben
- B13Q02 Hazai/export árbevétel várható alakulása a következő 3 évben
- B13Q05 Az alkalmazottak számának várható alakulása a következő 3 évben

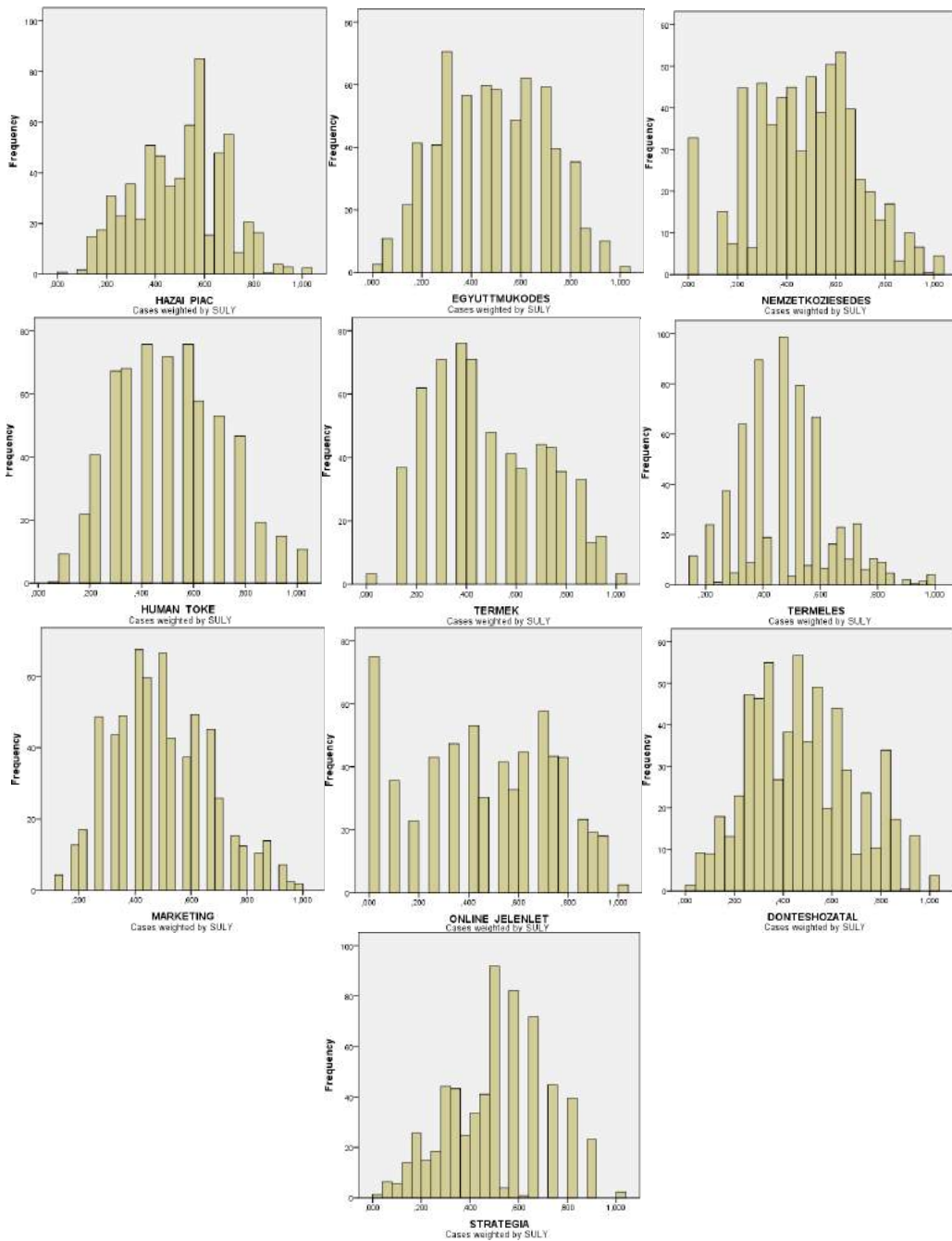
14. kérdésblokk: Finanszírozás, pályázati tevékenység:

- B14Q05 Fejlesztési, növekedési célok finanszírozásának biztosíthatósága
- B14Q06 Fejlesztés/növekedés külső-belső forrásból
- B14Q07 Saját tőke bevonásának lehetősége
- B14Q09 Hitelfelvételi fajták, tapasztalatok
- B14Q12, B14Q13 Pályázati aktivitás az elmúlt időszakban (benyújtott, nyert)
- B14Q14, B14Q15 Beruházás megvalósítása és összege az elmúlt időszakban

15. kérdésblokk: Háttér-információk a kitöltőről:

- B15Q01 A válaszadó neve
- B15Q02 A válaszadó életkora
- B15Q03 A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége
- B15Q04 A válaszadó szakképzettsége
- B15Q06 A válaszadó pontos beosztása
- B15Q07 A válaszadó vállalkozási, pénzügyi, számítástechnikai ismereteinek megléte
- B15Q08 Vállalkozói tulajdonságok önbevallásos értékelése
- B15Q20 A kérdezőbiztos megjelölése

3. melléklet: A pillérértékek hisztogramjai



4. melléklet: A hierarchikus klaszterelemzés dendrogramja

