



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Szanyi-Gyenes Xénia

A magyar vállalatok versenyképessége a nemzetköziesedés szemszögéből

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Nikolett Deutsch

Budapest, 2023

**Budapesti Corvinus Egyetem
Vezetéstudományi Intézet
Stratégiai Menedzsment Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Szanyi-Gyenes Xénia

A magyar vállalatok versenyképessége a nemzetköziesedés szemszögéből

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Nikolett Deutsch

© Szanyi-Gyenes Xénia

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	3
1. Kutatás előzményei és a téma indoklása.....	4
2. Felhasznált módszerek.....	7
3. Az értekezés eredményei.....	8
4. Következtetések összegzése.....	16
5. Főbb hivatkozások	18
6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk	21

1. Kutatás előzményei és a téma indoklása

A vállalatok versenyképességével és nemzetköziesedésével számos kutatás foglalkozik (Porter, 1990; 2008; McDougall & Oviatt, 1994, 1996; Johnson & Vahle, 1977, 2009; Szerb, 2010; Antalóczy & Sass, 2011; Szerb et al., 2014; Dabić et al., 2020; Huszák, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta & Lee, 2020; Stocker & Várkonyi, 2022). A vállalati versenyképesség kutatása még mindig aktuális, hiszen a versenyhelyzet mind a hazai, mind a nemzetközi piacon erősödik, a gazdasági környezet egyre intenzívebben változik, a világjárvány pedig számos korábbi tendenciát felszámolt (Alexa et al., 2019). Igencsak sok tanulmány foglalkozott az elmúlt években az alábbi kutatási területekkel: hogyan lehet javítani a kkv-k versenyképességét (Dabić et al., 2020; Caballero-Morales, 2021), a kkv-k nemzetközivé válásának hatásának vizsgálata az innovációra (Genc, Dayan & Genc, 2019), a kkv-k nemzetközi teljesítményének (Falahat, Ramayah, Soto-Acosta & Lee, 2020) vagy a kkv-k digitális átalakulásának vizsgálata (Garzoni, De Turi, Secundo & Del Vecchio, 2020). A hazai szakirodalomban is egyre több tudományos cikk foglalkozik a vállalatok versenyképességével (Lengyel, 2000; Török, 2003; Csath, 2006; Chikán & Czakó, 2007; Czakó, Juhász & Reszegi, 2016; Hágen & Holló, 2017; Némethné Gál 2009, 2010; Rideg, 2017; Szerb, 2010; 2014; 2017; Sápiné Dudák, 2016; Varga, 2019; Stocker & Várkonyi, 2022).

A piacok globalizációja, valamint a technológiai fejlődés gyors elterjedése miatt a kkv-k közötti verseny az évek során radikálisan megnövekedett, és a kkv-k túlélése egyre inkább több tényezőtől függ, többek között attól, hogy mennyire képesek rugalmasan megújítani stratégiáikat, mennyire nyitottak a digitális fejlesztések irányába, mennyire innoválnak. Az elmúlt években a digitális átalakulás (Matarazzo, Penco, Profumo & Quaglia, 2021), a digitalizáció (Bouncken, Kraus & Roig-Tierno, 2021), a kkv-k digitalizációja (Eller, Alford, Kallmünzer & Peters, 2020), a COVID utáni versenyképesség és stratégiák (Kraus et al., 2020; Juergensen, Guimód & Narula, 2020) és a kkv-k rugalmassága (Audretsch & Belitski, 2021; Klein & Todesco, 2021), vagy éppen a kkv-k nemzetközi fenntartható versenyképességi tényezőinek oksági kapcsolatának vizsgálata (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023) került a kutatási fókuszba.

Az Európai Innovációs Index megfelelő összehasonlítási lehetőséget nyújt az országok versenyképességi adatainak összehasonlítására. Látható, hogy Magyarország a lista végén áll, bár 2023-ra kategóriát lépett, és bekerült a mérsékelt innovátorok csoportjába (European Innovációs Index, 2023). Az uniós átlagtól azonban így is elmarad, hiszen az uniós átlag 70-

100%-a között teljesítő országok tartoznak a harmadik, mérsékelt innovátorok csoportjába. Az európai innovációs eredménytábla segít összehasonlíthatóvá tenni az országok és régiók versenyképességét, és rávilágítani a beavatkozást igénylő területekre. Magyarországon az innovatív cégek aránya 28%, amivel szintén a lista végén állunk (CIS, 2018, 2021). Az európai statisztikai adatok is azt mutatják, hogy a téma érzékeny, és prioritásként kezelendő. Magyarország ugyanis évek óta a versenyképességi rangsorok végén áll. Dánia, Svédország, Hollandia és a Benelux államok a legversenyképesebb országok közé tartoznak. Az innováció meghatározó a piaci versenyképesség és hatékonyság szempontjából, azonban kutatások kimutatták, hogy az európai kkv-k innovációi ritkán tekinthetők úttörőnek (Letycja, 2020).

A dinamikus és sikeresen növekedő vállalatok nemzetközi keretekben gondolkodnak, jellemzően minden üzleti funkciójukban a nemzetköziesedésre összpontosítanak, a lehetőségeik meghaladására törekszenek, és a tartós versenyelőny megszerzésére és a hosszú távú sikeres növekedési pálya elérésére összpontosítanak. A hazai piac általában korlátozott lehetőségeket kínál az üzleti növekedéshez. A nemzetközi piacok integrációja és a globalizációs folyamatok miatt a globális terjeszkedés lehetősége adott, ahogyan a kisvállalkozások támogatása állandó témája a hazai és európai politikai célkitűzéseknek. Kutatások már kimutatták, hogy a nemzetközi jelenléttel rendelkező vállalatok gyakran versenyképesebbek (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023), nyitottabbak az innovációra (Genc, Dayan & Genc, 2019) és hajlandóbbak a tudás megosztására (Freeman, Hutchings, Lazaris & Zyngier, 2010), a vezetői stílus hatása pedig befolyásolja a szervezet innovációs képességeit (Costa, Pádúa & Moreira, 2023). Napjainkban a rezilienciát is egyre gyakrabban említik megújulási képességként, amely segít abban, hogy a hirtelen és összetett helyzetekkel szemben ellenállóbbak legyenek a vállalatok (Eriksson, Heikkilä & Nummela, 2022). A jövő vállalatainak rugalmassága, a versenyképesség szempontjából kritikus tényező. A kulcskérdés az, hogy a vállalatok hogyan tudnak a leghatékonyabban alkalmazkodni a gyorsan és radikálisan változó környezeti feltételekhez, milyen tényezők segítik, és milyen tényezők gátolják ebben.

A versenyképesség elemzésében egyre nagyobb hangsúlyt kap a kkv-szektor elemzése. A mai kkv-kra nagy nyomás nehezedik, hogy komplex növekedési stratégiákat kövessenek versenyképességük növelése, a gyorsan változó nemzetközi környezettel való lépéstartás és a fenntarthatóság biztosítása érdekében. A globális válságok radikális és gyors változásokat követelnek meg a vállalatoktól, növelve a rugalmasság és a reagálóképesség iránti igényt. Számos tanulmány foglalkozik az export és a vállalati teljesítmény (Bernard & Jensen, 1999),

a kkv-stratégia és a fenntartható versenyképesség területével (Singh, Garg & Deshmukh, 2008), a vállalati innováció és a versenyképesség akadályaival (Madrid-Guijarro, Garcia & Van Auken, 2009), a kkv-k rugalmasságával és versenyképességével (Gunasekaran, Rai & Griffin, 2011), a digitalizáció kihívásaival és az üzleti modellekben való alkalmazásával (Bouncken, Kraus & Roig-Tierno, 2021), a kkv-k versenyképességi tényezőinek oksági kapcsolatának vizsgálatával (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023), a válság utáni exportorientáció vizsgálatával (Dubrovski, 2023), a kkv-k nemzetközivé válásának kihívásaival és rugalmassági akadályaival (Babgohari, Esmaelnezhad & Taghizadeh-Yazdi, 2023), vagy éppen a K+F mutatók és a versenyképesség közötti kapcsolat vizsgálatával (Halásková & Bednář, 2023).

A hazai versenyképességi tanulmányok (Szerb, 2010, 2017; Szerb et al., 2014; Szerb & Hornyák, 2016; Rideg, 2017; Stocker & Várkonyi, 2022; Chikán & Czakó, 2006, 2009; Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019) szintén rendszeresen vizsgálják a hazai vállalati szektor versenyképességét, melyben a nemzetköziesedés, az innováció és a menedzsment képességek kiemelt tényezők. A kkv-k belső tényezőiről, stratégiáiról, folyamatairól vagy éppen problémáiról korlátozottak az ismeretek (Szerb, 2010), és gyakran a belső képességek járulnak hozzá nagyobb mértékben a versenyképességhez (Rideg, 2017), a menedzsmentnek fontos szerepe van az innovatív cégek sikerében (Ónodi & Répáczki, 2022), a menedzsernek sajátos szerepe van a cég sikerében (Szanyi-Gyenes & Almási, 2021), a digitalizáció pedig versenyképesebb cégekhez vezet (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023). A vállalatok kénytelenek komplex növekedési stratégiákat követni, hogy növeljék versenyképességüket, lépést tartsanak a gyorsan változó nemzetközi környezettel. A magyar cégek sikerességének elemzésekor a következő tényezőket azonosítják akadályként: alacsony hatékonyság, a jövedelmezőség hiánya (Major, 2002), finanszírozási problémák és forráshiány (Kállay & Lengyel, 2007), innovációs hiányosságok (Inzelt & Szerb, 2003), gyenge nemzetköziesedési érdekek a kis- és középvállalkozásoknál, menedzsment kihívások. A kkv-k jelentős és sokrétű szerepet játszanak a gazdaságban. Hozzájárulásuk a gazdasági fejlődés, a foglalkoztatás és az innováció különböző aspektusaira terjed ki. Fontosságuk miatt joggal állnak a politika, a kutatás és az elemzés középpontjában. Tekintettel a kisvállalkozások gazdaságban betöltött kiemelkedő szerepére, működésük és az előttük álló problémák megértéséhez elengedhetetlen, hogy minél több szempontból vizsgáljuk meg őket. A kutatási eredmények iránymutatást adhatnak a gazdasági és politikai vezetőknek, hogy hatékonyabb, kisvállalkozás-specifikus programokat és támogatásokat hozzanak létre. A kisvállalkozások vezetőinek is iránymutatást adhatnak a sikertényezők azonosításához és a sikeres növekedés akadályainak tudatosításához.

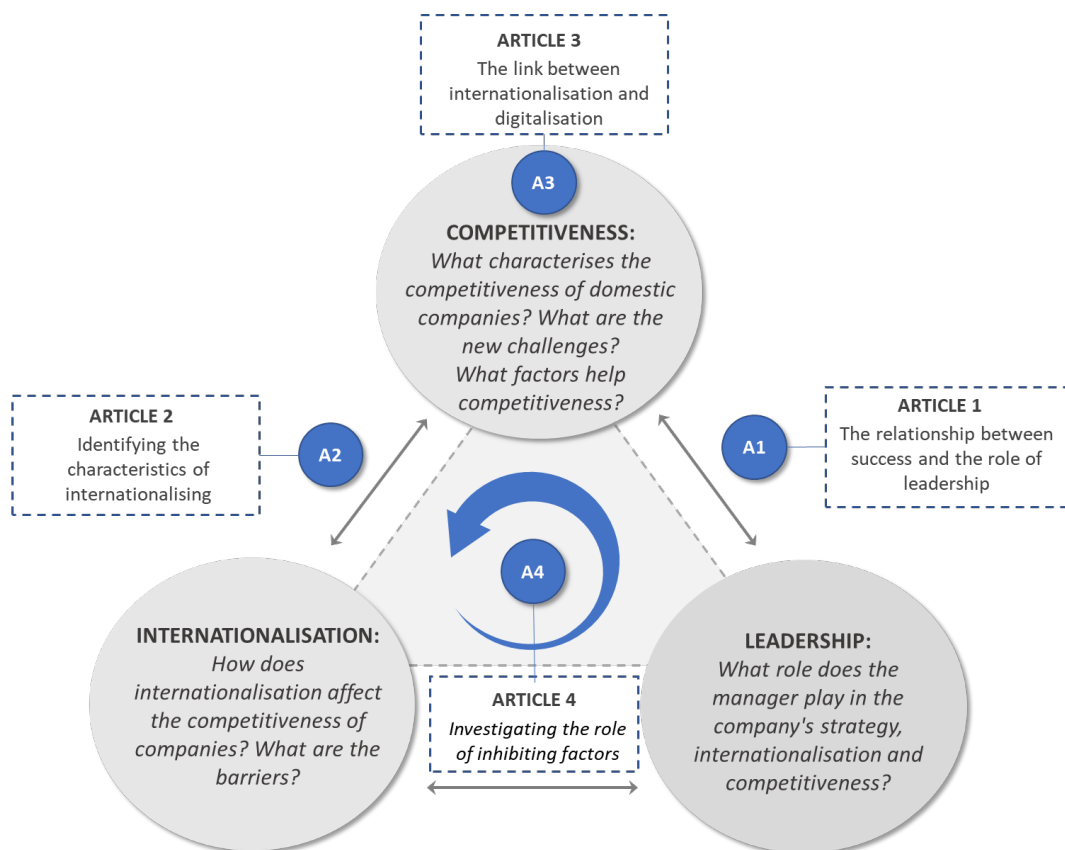
2. Felhasznált módszerek

Kutatásom középpontjában a hazai kis- és középvállalkozások versenyképességének vizsgálata áll. Egyes kutatások szerint visszatérő sikertényezők azonosíthatók (Berényi & Deutsch, 2021). Korábbi kutatásaimban vizsgáltam a KKV szektor jelentőségét (Szanyi-Gyenes, Mudri & Bakosné Böröcz, 2015; Szanyi-Gyenes, 2019), egy kisvállalat sikeres nemzetközi növekedésének tényezőit (Szanyi-Gyenes, 2017), később a menedzsment hozzáállását a vállalati sikerben (Szanyi-Gyenes & Almási, 2021), az elmúlt években pedig a hazai vállalatok jövőbeli versenyképességi szempontjait a nemzetköziesedés szempontjából (Marciniak et al., 2022), ennek eredményeként a hazai vállalatok digitalizációs tényezőit a nemzetköziesedés és a versenyképesség szempontjából (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023), valamint a hazai vállalatok gátlótényezőinek hatását a versenyképességre.

A dolgozat célja a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi és jövőbeli versenyképességét befolyásoló tényezőinek vizsgálata, hogy mélyebb megértést nyújtson a jelenlegi helyzetről, és támogassa a célzott vállalati intézkedések kidolgozását. Kiterjedt szakirodalmi áttekintés alapján megállapítottam, hogy a nemzetközivé válás és a vezetői szerepvállalás a vállalatok versenyképességét alapozza meg. Ugyanakkor az is kiderült, hogy ezek a pillérek kölcsönhatásban vannak és kölcsönösen befolyásolják egymást, meghatározva a vállalatok jövőbeli sikerét. Ennek következtében a pilléreknek rugalmasan kell működniük. Figyelembe véve e kérdések összefüggéseit, a három pilléren alapuló kutatási modell került kidolgozásra, amely a doktori disszertáció koncepcionális felépítését és a tudományos publikációim közötti kapcsolatokat szemlélteti.

Amint az 1. ábra mutatja, a kutatási kérdések a hazai vállalatok versenyképességét lefedő fő pillérek mentén kerültek meghatározásra.

A kutatási modell központi pillére a versenyképesség. E dimenzió mentén a következő kutatási kérdéseket vizsgálom magyarországi kontextusban: Milyen tényezők jellemzik a magyar vállalatok versenyképességét? Melyek az új kihívások? Milyen tényezők növelik a vállalatok versenyképességét? Milyen tényezők határozzák meg a vállalatok jövőbeli versenyképességét?



1. ábra: Kutatási modell

A kutatási modell második pillére a vállalatvezető szerepére fókuszál. Mivel a vállalat vezetője döntő szerepet játszik a vállalat stratégiájának kialakításában és a célok meghatározásában, érdemes fókuszáltan is vizsgálni: Milyen szerepet játszik a vezető a vállalat stratégiájában, versenyképességében és nemzetköziesedési folyamatában? Hogyan támogathatja a vezetés a vállalatokat abban, hogy a jövőben versenyképesebbek legyenek? Hogyan támogathatja a vezetés a vállalatokat abban, hogy sikeresek legyenek?

Számos hazai és nemzetközi tanulmány kimutatta, hogy a vállalati versenyképesség egyik legmeghatározóbb dimenziója, illetve fő szűk keresztmetszete a nemzetköziesedés. Ezért a kutatási modell harmadik pillére a nemzetköziesedés hatását vizsgálja, a következő kutatási kérdések mentén: Melyek a nemzetközi piacon működő vállalatok jellemzői? Hogyan befolyásolja a nemzetköziesedés a vállalatok versenyképességét?

Értelmezésem szerint a három pillér közötti kapcsolat minőségét a gátlótényezők befolyásolják. A versenyképesebb vállalatok alacsonyabb gátlótényezőkkel rendelkeznek, míg a magasabb gátlótényezők csökkentik a versenyképességet. Ezt a megközelítést figyelembe véve a

disszertáció a következő kutatási kérdésekre keresi a választ: Milyen gátlótényezők azonosíthatók a hazai vállalatoknál? Milyen gátlótényezők azonosíthatók a nemzetközi piacokon működő vállalatoknál? Hogyan érzékeli a vállalatok vezetője a gátlótényezőket?

A disszertáció alapját képező kiinduló cikk: „A vezető szerepe a kis- és középvállalkozások sikerében”. Ez a cikk motiválta később a „A Jövő Szervezete és Vezetése” című kutatási projektben a kutatási fókuszom alapját. A disszertációban szereplő többi kapcsolódó cikk a „A Jövő Szervezete és Vezetése” című kutatási projekthez kapcsolódik (a második, harmadik és negyedik cikk). Ez a három cikk önmagában biztosítja az elvárt tartalmi koherenciát, azonban a kutatási fókusz az első cikk eredményei motiválták, a cikkek kapcsolata így teljes. A második cikk „A jövő szervezetének versenyképessége a vállalatok nemzetközivé válásának szemszögéből”. E cikk tartalmának bemutatása a 2022 novemberében megrendezett II. Innovációs Konferencián a Technológiai Innováció szekcióban elnyerte a Kiemelt Előadói díjat. A harmadik cikk, a „Top Executives on Competitiveness: Survey of Digitalization and Internationalisation in Hungarian Companies” című publikáció a jövő szervezetének adatbázisára fókuszáltan, az eredményeket a digitalizáció és a nemzetköziesedés szemszögéből vizsgálta. A negyedik cikk a „Vállalati versenyképesség vizsgálata a gátlótényezők tükrében”. A cikkben bemutatott gátló tényezők eredményeinek elemzése során arra törekedtünk, hogy azonosítsuk a hazai vállalatok gátlótényezőit, különösen a nemzetközi piacon és a hazai piacon működő cégek eltérő mintázataival.

Elemzési fókusz	
Cikk 1	Hazai, innovatív, dinamikus nemzetközi növekedésben orientál vállalatok
Cikk 2	Reprezentatív minta
Cikk 3	Reprezentatív minta
Cikk 4	Reprezentatív minta
Módszertan	
Cikk 1	kvalitatív módszertan, szakértői interjúk kiválasztott nemzetközi növekedésorientált vállalatvezetőkkel
Cikk 2	kvantitatív módszertan - egyszerű statisztikai elemzés
Cikk 3	kvantitatív módszertan - egyszerű statisztikai elemzés, kereszttábla, ANOVA
Cikk 4	kvantitatív módszertan - egyszerű statisztikai elemzés, kereszttábla, ANOVA

1. tábla: Elemzési fókusz és alkalmazott módszertan

3. Az értekezés eredményei

A disszertáció a hazai vállalatok versenyképességével foglalkozik, különös tekintettel a nemzetközivé válás és a menedzsment szerepére fókuszálva. A versenyképesség kutatása azért aktuális, mert a versenyhelyzet mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon erősödik, a gazdasági környezet egyre intenzívebben változik (Alexa et al., 2019). Ahogy a szakirodalmi áttekintésben olvashattuk, végtelen számú tanulmány létezik, amely a kkv-k versenyképességének javításáról, a kkv-k nemzetközivé válásának az innovációra gyakorolt hatásáról, a kkv-k nemzetközi teljesítményéről, a kkv-k ellenálló képességéről, a COVID utáni versenyképességről szól. A környezeti feltételek és a vállalatok által végzett tevékenységek befolyásolják a versenyképesség szintjét, sőt gyakran meghatározzák a vállalatok piaci sikerét. A kutatások már kimutatták, hogy a nemzetközi jelenléttel rendelkező vállalatok gyakran versenyképesebbek és nyitottabbak az innovációra. Ezenkívül a vezetés létfontosságú szerepet játszik egy vállalat nemzetközivé válási döntéseiben, befolyásolva az innovációra való nyitottságát és ezáltal jövőbeli sikerét és versenyképességét.

„A Jövő Szervezete és Vezetése” kutatási projekt a magyar vállalatok jövőbeli versenyképességére fókuszál (Marciniak et al., 2022), ahol a fő kutatási kérdés az, hogy milyen tényezők határozzák meg a jövő vállalatának sikerét. Céljaink között szerepelt, hogy megértsük a válaszadók elképzeléseit és elvárásait a jövő szervezetével kapcsolatban. A kutatócsoport komplex megközelítésben vizsgálta a külső környezeti hatásokat, a belső szervezeti jellemzőket, a stratégiai gondolkodás tartalmát, a nemzetközi növekedési terveket, a gátlókat, hogy csak néhány fontos vizsgálati területet emeljünk ki, amelyek meghatározhatják a jövő vállalatának sikerét.

A kutatási modellben a versenyképesség, a nemzetközivé válás és a vezetés mozgatórugóinak hatását elemeztem a hazai vállalatok versenyképességére, különös tekintettel a versenyképességet akadályozó tényezőkre. A vezetés szerepe meghatározó a siker szempontjából, ennek oka, hogy a stratégiai orientáció, a növekedési lehetőségek felismerése, a munkatársak képzés, az innovációs nyitottság, a nemzetköziesedésről való döntés mind-mind vezetői feladat a kkv szektorban, a nemzetközi piacon jelen lévő vállalatok pedig minden vizsgált dimenzióban jobb eredményeket mutattak, a versenyképesség gátlótényezőit tekintve az eredmények azt mutatják, hogy a gátló tényező egyértelmű kapcsolatban állnak a nemzetköziesedéssel is.

A doktori értekezés és a kapcsolódó cikkek az alábbi öt kutatási kérdésre épültek, az eredmények értékes megállapításokkal szolgálhatnak.

1. Melyek a magyar vállalatok versenyképességének jellemzői?

A jövő magyar szervezete egy erősen emberközpontú szervezet lesz, ahol a vezetőknek kiemelkedő szerepe lesz. A hazai vállalatok működésére továbbra is a feladatkörnyezet van a legnagyobb hatással. A makrokörnyezet változásait kevésbé érzik magukénak. Ez a merevség megakadályozhatja őket abban, hogy kihasználják a rugalmas trendekben rejlő lehetőségeket. Érdekes kontraszt továbbá, hogy a jövő szervezetét digitálisnak, a legújabb technológiát alkalmazó szervezetnek látják, a technológiai változások hatását azonban a hazai vállalatok vezetői kevésbé érzik.

A nemzetközi piacok felé nyitott vállalatok sikeresebbek és ezáltal rugalmasabbnak bizonyulnak a gyorsan változó környezeti feltételekkel szemben. A nemzetközi piacra nyitott vállalatok jobban teljesítenek a munkafolyamatok hatékonyságának javításában, az új gyakorlatok azonosításában és az erőforrások megfelelő elosztásában.

Az eredmények azt mutatják, hogy a technológiai változások, beleértve a digitalizáció kihívásait is, nagyobb kihívást jelentenek a nagyobb vállalatok számára, és a korai időszak után a legkevésbé hatnak a vállalatokra. A korai időszak utáni vállalatok rendkívül alacsonyan állnak a következő fejlesztések tekintetében: a legtöbbjük nem tervez technológiai innovációt, a meglévő folyamatok digitalizálását, a vezetői készségek fejlesztését vagy részletesebb szervezeti célok kitűzését egyéni szinten a következő 1-3 évben. Ebben a kategóriában a vállalatok a legkevésbé az új lehetőségek feltárásával és kikísérletezésével foglalkoznak - a helyi piacok kielégítésére koncentrálnak - a nemzetköziesedés nem merül fel, a bevezetés magasabb kockázatú időszakok után nem ez áll a stratégiai gondolkodás középpontjában.

A többségi külföldi tulajdonú magyar cégek lényegesen nagyobb arányban érzékelik úgy, hogy a technológiai változások és a digitalizáció kihívásai jelentős hatással vannak a szervezetükre, mint a magyar tulajdonú cégek. Erősségeik megítélésében kiemelkedőnek jellemezték magukat a folyamatok digitalizálásában, a hatékonyság javításában és a teljesen új lehetőségek feltárásában. Feltehetően a külföldi kultúra jelentős hatással van a lehetőségek kiaknázására. Ez ismét megerősíti, hogy a nemzetközi hatás pozitívan kapcsolódik a versenyképességhez.

2.Melyek a nemzetközi piacon működő vállalatok jellemzői?

A nemzetközi piacon jelen lévő vállalatok minden vizsgált dimenzióban jobb eredményeket értek el. Jellemző rájuk a folyamatos stratégiai megújulás, az egyéni szintre lebontott stratégia, a technológiai innováció alkalmazása és az innovációra való nyitottság. A vezetési stílus is támogatja a stratégiai célokat, és a transzformációs vezetési stílus jellemzőbb. Ezek a vállalatok folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek megőrizni a versenyelőnyt, egyénre szabottabb stratégiai tervvel rendelkeznek, jól meghatározott és ismert döntéshozatali folyamattal rendelkeznek, a rendelkezésre álló információkat beépítik a döntéshozatali folyamatba, hatékonyabban reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra a világjárványok idején, jobban odafigyelnek a digitális technológiák használatára és jobban teljesítenek a munkafolyamatok hatékonysága terén.

A nemzetközi jelenléttel rendelkező vállalatok jobban integrálódnak a globális értékláncokba, keresik a versenyelőnyöket, ezért feltehetően bátrabban és kockázatvállalóbban alkalmazzák a legújabb csúcstechnológiai megoldásokat, nagyobb figyelmet fordítanak a digitális technológiák használatára. A gyorsan változó körülmények és az intenzív verseny miatt a vezetés szerepe és döntései még inkább előtérbe kerülnek. A változásmenedzsment szerepe felértékelődik.

A nemzetközi piacon is jelen lévő vállalatok a technológia, ezen belül a digitalizáció hatását erősebbnek érzékelik, és nagyobb figyelmet fordítanak a digitális technológiák használatára, szemben a hazai vállalatokkal, amelyek a technológiai változások hatását kevésbé érzékelik kihívásként. A nemzetközi piacon is jelen lévő vállalatok valószínűleg rendelkeznek a szükséges speciális szakértelemmel, például értékesítési ismeretekkel, és így a szakértelmet kevésbé tekintik akadályozó tényezőnek. Ezek a vállalatok jobban teljesítenek a munkafolyamatok hatékonyságának javításában, az új gyakorlatok azonosításában és az erőforrások megfelelő elosztásában. Érdeemes feltárni a hálózatépítési lehetőségeket a csak hazai piacokban gondolkodó vállalatok összekapcsolódásának növelése érdekében. Ez feltehetően növelné a megtanult rutinok számát és minőségét, amelyek saját működésükbe beépítve technológiai szempontból fejlettebbé tehetnék a jelenleg alacsony innovációs szinttel rendelkező hazai cégeket. A vállalatoknak vállalati stratégiájukban keresniük kell a nemzetközi lehetőségeket, mert a nemzetköziesedés az információáramlás, a szervezeti tanulás, a döntéshozatali folyamatok és a vállalati kultúra révén egyértelmű szerepet játszik a vállalatok fejlődésében és digitalizációjában.

3.Melyek azok a tényezők, amelyek a jövőben versenyképesebbé tehetik a vállalatokat?

A vállalatok jövőbeni versenyképességét a következő tényezők határozzák meg: nyitott az új technológiai megoldásokra, modern technológiát használ, hajlandó az új technológiai lehetőségek kockázatvállaló elfogadására, nyitott az innovációra, a vezető támogatja a szervezet innovációs tevékenységét, rugalmasan alkalmazkodik a változó helyzetekhez és rugalmas. A vállalati kultúra és az alapértékek következetessége az egész szervezeten belül szintén kiemelkedett a magukat sikeresebbnek minősítő vállalatoknál, tehát a puha tényezők jelentős hatással vannak. A nemzetközi piacon működő vállalatok sokkal nagyobb valószínűséggel veszik át a legújabb elérhető technológiákat, így a nemzetközivé váló vállalatok a jövőben versenyképesebbek lesznek.

Az eredmények azt mutatják, hogy a technológiai változások, beleértve a digitalizáció kihívásait is, nagyobb kihívást jelentenek a nagyobb vállalatok számára, és a korai időszak után a legkevésbé hatnak a vállalatokra. Különbségük azzal magyarázható, hogy különböző fejlődési szakaszban vannak, ami egészen más típusú kihívások elé állítja őket, de még nem rendelkeznek a klasszikus nagyobb vállalatok szervezeti jellemzőivel. A hazai piacon működő, elsősorban magyar tulajdonú vállalatok digitalizációs teljesítménye elmarad a nemzetközi piacon működő, többségében külföldi tulajdonú vállalatokétól. Ahhoz, hogy a vállalatok a jövőben versenyképesebbek legyenek, nyitottabbnak kell lenniük az innovációra és a digitalizációra, fejleszteniük kell a munkavállalók készségeit, és javasolniuk kell a menedzsment támogatását és kockázatvállalását.

4.Mi a vezetés szerepe a versenyképesség és a nemzetközi növekedés folyamatában?

A magyarországi kis- és középvállalkozások sikerében és versenyképességében nemcsak a vezetőnek van kulcsszerepe, hanem szinte minden tőle függ. A vezető tapasztalata, felfogása, ösztöne és ítélőképessége határozza meg a vállalat stratégiáját. A vállalati kultúra stabilitásának érzékelése, a vezető által világosan megfogalmazott jövőkép és stratégia, valamint a megfelelő tudás-, szervezeti és folyamatmenedzsment a sikeres vállalkozások jellemzőinek bizonyult.

A vállalat vezetőjének felfogása és tapasztalata befolyásolja a vállalat innovációra, fejlesztésre és stratégiára való nyitottságát meghatározó döntéseket. A szervezeti belső tényezők fontosabbak a vállalat jövője szempontjából, mint a külső, környezeti hatások. A vezetői készségek és a vezetői attitűdök hatással vannak a vállalat innovációs képességére, és ezáltal a vállalat stratégiájára és versenyképességére. Azonosíthatók a vállalati digitalizációra és

innovációra ható jellemzők. Ezek közé tartozott a vezetői ellenőrzés, a hibákkal kapcsolatos vállalati kultúra, a kockázathoz való hozzáállás és a döntéshozatali folyamathoz kapcsolódó jellemzők.

Kapcsolódva az újabb tendenciákhoz, laposabb és hálózatosabb szervezetek szükségesek, ahol a digitalizációs fejlesztések segítenek csökkenteni a köztes vezetési szinteket, amelyek lényegében elnyomják az információátadás funkcióit vállalaton belül. Ez a laza, feladatorientált szervezeti struktúra jobban támogatja a szervezeten belüli és a szervezetek közötti tudásmegosztást, ami a vállalatok versenyképességét is javítja.

A legtöbb magyar tulajdonú vállalatnál a válaszadó vezetők hajlamosak a hibákra, szabálytalanságokra, rendkívüli eltérésekre koncentrálni, és minden hibát számon kérni. Esetükben a vezetők halogatják a döntéseket, megvárják, amíg a dolgok rosszra fordulnak és a problémáknak komolyabbá kell válniuk, mielőtt döntést hoznának és aktívan cselekednének, vagy akár késleltetik a sürgős problémákra való reagálást. Egyes vállalatok adatbőséget használnak a hibák ellenőrzésére, azonosítására és számonkérésére. Más vállalatoknál az adatokhoz való hozzáférés alacsonyabb szervezeti szinteken azt jelenti, hogy a döntéseket a legalacsonyabb szinten hozzák meg, ahol az információ már rendelkezésre áll. A digitalizáció tehát a vezetési stílustól és a szervezeti kultúrától függően nagyon eltérő szerepet játszhat a vállalatok működésében.

A vezetők szerepe a digitalizációs folyamatban a kutatási adatok elemzéséből egyértelműen kiderült. Az innovációban és digitalizációban lemaradó vállalatok vezetői számára a környezeti hatások szerepe erősebb volt, stratégiájuk kevésbé volt formalizált, és a vállalati stratégia kevésbé volt átlátható a szervezet tagjai számára. Hasonlóképpen a tulajdonosi struktúra is fontos irányító változó volt: ahol egyetlen tulajdonos van, ott a vállalat hajlamosabb az információáramlás bezártságára, mivel az információ csak egy szűkebb vezetői réteg számára érhető el, még magasabb szintű digitalizáció esetén is. Több tulajdonos és közös operatív vezetés esetén a digitalizáció nemcsak ellenőrzési funkciót tölt be, hanem szerepet játszik a tudásmegosztásban és az adatvezérelt döntéshozatalban is. A fenntartható versenyelőny elérése és fenntartása átlátható információáramlást, proaktív döntéshozatalt és delegálást igényel. A digitalizáció a vállalat jövőbeli sikerének kulcsává válhat, ha a vezetők megváltoztatják vezetési stílusukat és döntéshozatali mechanizmusaikat. Ennek érdekében részletesebben fel kell tárni és meg kell különböztetni az innováció és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot, és meg kell vizsgálni, hogy a digitalizációnak van-e közvetlen, moderáló vagy közvetítő hatása a versenyképességre.

5.Melyek a versenyképesség, a nemzetközivé válás és a sikeres növekedés gátlótényezői?

Az egyes gátlókat elemezve megállapítható, hogy a korai időszak utáni periódus a leginkább terhelt, ezek a vállalatok a kezdeti növekedés után valószínűleg számos növekedés gátlótényezővel szembesülnek, és ők a legellenállóbbak a változásokkal szemben, mivel a legnagyobb gátlótényezőnek az alkalmazottak alacsony innovációs képességét tartják.

A gátlótényezők egyértelműen kapcsolódnak a nemzetköziesedéshez is. A nemzetközi piacon is jelen lévő vállalatok valószínűleg rendelkeznek a szükséges speciális szakértelemmel, például értékesítési ismeretekkel, és így a szakértelmet kevésbé tartják akadályozó tényezőnek. A hazai piacon tevékenykedő vállalatoknak valós és meglévő tudáshiányuk lehet, amely akadályozza őket a versenyben. Ily módon elmondható, hogy a nemzetközi dimenzió csökkenti az gátlótényezők jelenlétét. A versenyképesség növelése érdekében ajánlott olyan stratégiai lehetőségeket keresni, ahol a vállalatok bekapcsolódhatnak a nemzetközi folyamatokba, ezáltal a szervezet nyitottabbá válik az innovációra; az új lehetőségek hatékonyabb működést hozhatnak, a munkavállalók pedig motiváltabbak lesznek, így csökkentve a gátlótényezők hatását.

Az eredmények azt is kimutatták, hogy a versenyképességi tényezők terén kevésbé jól teljesítő vállalatok vezetői túlbecsülik saját képességeiket a sikeresebb vezetőkhöz képest. Azok a vállalat vezetők, akik úgy vélik, hogy vállalatukat kevésbé korlátozzák a gátlótényezők, jellemzően ők azok a vezetők, akik centralizált struktúrát építenek, egyszereplős döntéshozatal jellemzi őket, jellemző a zárt és hiányos információáramlás és tudásmegosztás, valamint alacsonyabb szervezeti stratégiatudatosság jellemző.

Az innováció és a digitalizáció meghatározása és megvalósítása a lehető legszélesebb körben, az egész szervezetet bevonva, folyamatos információ- és tudásmegosztáson alapulva kell, hogy történjen. Ez elősegíti a kapcsolódó területek és folyamatok fejlesztését is, ami pozitív hatással van a vállalatok sikerére és versenyképességére.

4. Következtetések összegzése

A kutatási modell leírja, hogy a versenyképesség, a nemzetközivé válás dimenziója és a vállalatvezető szerepe hogyan kapcsolódik egymáshoz.

A vezetés szerepe kulcsfontosságú a siker szempontjából, ennek oka, hogy a stratégiai célok, a növekedési lehetőségek felismerése, a nemzetköziesedésről való döntés, a munkatársak folyamatos képzése, a megfelelő stratégia-struktúra kialakítása, az innovációs nyitottság, a digitalizáció fejlesztések támogatása mind-mind a vezetői képességekhez és döntésekhez kapcsolódnak a kkv-szektorban. Az eredmények azt mutatták, hogy a vállalkozások vezetői és alkalmazottai sokféleképpen érzékelik és értékelik vállalkozásuk teljesítményét, és hogy a siker fogalma összetettebb, és az érzékeléseken alapuló elemeket tartalmaz. A vezető sikerhez való hozzáállása jelentősen meghatározza a vállalkozás stratégiai irányultságát, a működés egyes területeire fordított figyelmet és erőforrásokat.

A nemzetközi piacon jelen lévő vállalatok minden vizsgált dimenzióban jobb eredményeket mutattak. Jellemző rájuk a folyamatos stratégiai megújulás, az egyéni szintre lebontott stratégia, a technológiai innováció alkalmazása és az innovációra való nyitottság. A vezetési stílus is támogatja a stratégiai célokat, és a transzformációs vezetési stílus jellemzőbb. Ezek a vállalatok folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek megőrizni a versenyelőnyt, egyénre szabottabb stratégiai tervvel rendelkeznek, jól meghatározott és ismert döntéshozatali folyamattal rendelkeznek, a rendelkezésre álló információkat beépítik a döntéshozatali folyamatba, hatékonyabban reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra a világjárványok idején, jobban odafigyelnek a digitális technológiák használatára és jobban teljesítenek a munkafolyamatok hatékonysága terén.

Az eredmények azt mutatják, hogy a technológiai változások, beleértve a digitalizáció kihívásait is, nagyobb kihívást jelentenek a nagyobb vállalatok számára, és a korai időszak után a legkevésbé hatnak a vállalatokra. A vállalatoknak nyitottabbnak kell lenniük az innováció és a digitalizáció iránt, fejleszteniük kell a munkavállalók készségeit, és javasolniuk kell a vezetőség támogatását és a kockázatvállalást. A nemzetközi piacon is jelen lévő vállalatok erősebbnek érzékelik a technológia hatását, beleértve a digitalizációt is, és nagyobb figyelmet fordítanak a digitális technológiák használatára, szemben a hazai vállalatokkal, amelyek a technológiai változások hatását kisebb kihívásként érzékelik. Ezek a vállalatok jobban teljesítenek a munkafolyamatok hatékonyságának javításában, az új gyakorlatok azonosításában és az erőforrások megfelelő elosztásában. A digitalizáció a vállalat jövőbeli

sikerének kulcsává válhat, ha a vezetők megváltoztatják vezetési stílusukat és döntéshozatali mechanizmusait.

Végül a versenyképesség gátlótényezőinek eredményét tekintve, a gátlótényezők egyértelműen kapcsolódnak a vállalatok nemzetköziesedéséhez. A nemzetközi piacon is jelen lévő cégek valószínűleg rendelkeznek a szükséges speciális szakértelemmel, például értékesítési ismeretekkel, és így a szakértelmet kevésbé tekintik akadályozó tényezőnek. A versenyképesség növelése érdekében ajánlott olyan stratégiai lehetőségeket keresni, ahol a vállalatok bekapcsolódhatnak a nemzetközi folyamatokba, ezáltal a szervezet nyitottabbá válik az innovációra, az új lehetőségek hatékonyabb működést hozhatnak, a munkavállalók motiváltabbak lesznek, így csökken a gátló tényezők hatása.



2. ábra: A kutatás főbb megállapításai

5. Főbb hivatkozások

- Alexa, D., Cismas, L. M., Rus, A. V., & Silaghi, M. I. P. (2019): Economic growth, competitiveness and convergence in the European regions. A spatial model estimation. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 53, 107–124. <https://doi.org/10.24818/18423264/53.1>. 19.07
- Antalóczy, K., Sass, M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, LV. évf. pp. 22-33.
- Audretsch, D.B., Belitski, M. (2021): Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), pp. 693-713
- Berényi, L., Deutsch, N. (2021): Vállalati sikertényezők fontosságának értékelése. In: Karlovitz, János Tibor (szerk.) *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben*. Komárno, Szlovákia : International Research Institute (2022) 379 p. pp. 9-18., 10 p.
- Bouncken, R.B., Kraus, S., Roig-Tierno, N. (2021): Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Rev Manag Sci* 15, 1–14 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- Caballero-Morales, S.-O. (2021): Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396
- CIS (2018): Community Innovation Survey: Database – Science, technology and innovation – Eurostat, Luxembourg. http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm
- CIS (2021): Community Innovation Survey, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Community_innovation_survey_\(CIS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Community_innovation_survey_(CIS))
- Czakó, E., Chikán, A. (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati szempontból 2004-2006, *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf. 5. szám
- Czakó, E., Juhász, P., Reszegi, L. (2016): Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, XLVII. évf. 2016. 8. szám
- Csath, M. (2006): A kis-és közepes vállalkozások, mint a versenyképesség növelésének főszereplői. *Valóság*, 2006/5.
- Dabić, M., Maley, J., Dana, LP., Novak, I., Pellegrini, M.M., Caputo, A. (2020): Pathways of SME internationalisation: a bibliometric and systematic review. *Small Bus Econ* 55, pp. 705–725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., Peters, M. (2020): Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, pp.119-127
- Eriksson, T., Heikkilä, M., Nummela, N. (2022): Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), pp. 205-226
- European Commission (2023): European Innovation Scoreboard 2023 and Regional Innovation Scoreboard, <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis> (letöltés: 2023. 07. 26.)

- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., Lee, Y.-Y. (2020): SMEs internationalisation: The role of product innovation, market intelligence, pricing and making communication capabilities as drivers of SME's international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908
- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., Del Vecchio, P. (2020): Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*, 58(8), pp. 1543-1562
- Genc, E., Dayan, M., Genc, O.F. (2019): The impact of SME internationalisation on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, pp. 253-264
- Ghag, N., Acharya, P., Khanapuri, V. (2023): Analyzing the sustainable international competitiveness factors of SMEs by Fuzzy Delphi and Neutrosophic DEMATEL, *Business Strategy and Development*, 6(3), pp. 447–463
- Hágen, I. Zs., Holló, E. (2017): A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és a controlling tükrében, *Controller Info*, V.évf. 1. szám
- Inzelt, A., Szerb, L. (2003): Innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerek alkalmazásával. *Közgazdasági Szemle*. 50. évf. 11. szám. 1002-1021. old.
- Juergensenn, J., Guimón, J., Narula, R. (2020): European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), pp. 499-510
- Kállay, L., Lengyel, I. (2007): A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedése. *Vállalkozás és Innováció*. 2 (1). 54-76. old.
- Klein, V.B, Todesco, J.L. (2021): COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), pp. 117-133
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., Tiberiues, V. (2020): The Economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European Countries cope with the corona crises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Volume 26, Issue 5, pp. 1067-1092, DOI: 10.1108/IJEER-04-2020-0214
- Lengyel, I. (2000): A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, XLVII. december, pp. 962-987
- Letycja, S-P. (2020): Competitiveness and Innovation of European Union SMEs: a Critical Assessment, *International Conference on European INtegration 2020*, Ostrava, Czech Republic
- Huszák, L. (2020): KKV-k növekedése nemzetközi piacra lépés útján. Stratégiai tervezés a nemzetközi piacra lépéshez. Budapest Corvinus Egyetem, Tananyag-fejezet.
- Johnson, J., Vahle, J.E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8., No. 1.
- Johnson, J., Vahle, J.E. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411-1431
- Marciniak, R. (szerk.) Almási, A., Drótos, Gy., Dunavölgyi, M., Felsmann, B., Hidegh, A. L., Kiss, Cs., Móricz, P., Szanyi-Gyenes, X., Szilas, R., Szukits, Á. (2022): A jövő szervezete és vezetése. Kutatási jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. . ISBN 978-963-503-929-6 DOI <https://doi.org/10.14267/978-963-503-929-6>

- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., Quaglia, R. (2021): Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, pp.642-656
- Major, I. (2002): Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok? *Közgazdasági Szemle* 49. évf. 12. szám 993-1014. old.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. (1996): New venture internationalisation, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, Volume 11, Issue 1, pp. 23-40
- Némethné Gál, A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*. LVII. évf. pp.181-193.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994): Toward a Theory of International Business Studies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1.
- Ónodi, A., Répáczky, R. (2022): A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53 (10), 2-14. DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.10.01
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York, The Free Press
- Porter, M.E. (2008): The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 79-93.
- Rideg, A. (2017): A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban (PhD-értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Sápiné Dudák, I. (2016) Vállalati versenyképességi tényezők az üzleti tevékenységben, *E-Conom*, Online Scientific Journal, p. 77. DOI: 10.17836/EC2016.2.077
- Stocker, M., Várkonyi, L. (2022): A piacorientáció hatása a versenyképességre: Nemzetközi közép- és nagyvállalatok elemzése. *Entrepreneurial Business and Economics*
- Szerb L. (2010): Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index (PhD-értekezés). Pécs
- Szerb, L. (2017): A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf. 6-7. szám
- Szerb L., Csapi V., Deutsch N., Hornyák M., Horváth Á., Kruzslicz F., Lányi B., Márkus G., Rácz G., Rappai G., Rideg A., Szűcs P. K., Ulbert J. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar vállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéi-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*. XLVIII. évfolyam különszám. Pécs
- Török, Á. (2003): Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. *EU-csatlakozás és versenyképesség*. Európai Tükör Műhelytanulmányok, Budapest, 73-106
- Varga, J. (2014): *A versenyképesség többszintű értelmezése és az innovációval való összefüggései*. Doktori értekezés. SZIE. Gödöllő

6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Szanyi-Gyenes, X., Almási, A. (2023): Top Executives on Competitiveness: Survey of Digitalization and Internationalisation in Hungarian Companies. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 20, No. 9, 2023. DOI: 10.12700/APH.20.9.2023.9.3

Szanyi-Gyenes, X, Almási A. (2021): A vezető szerep a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. Budapest, Vezetéstudomány, LII. évf. 2021. 3. szám

Szanyi-Gyenes, X. (2019): The Role of Smart and Medium-Sized Enterprises in the Smart Villages Concept. In: Anna, V., Miltiadis, D.L., György, M. (szerk.) *Smart Villages in the EU and Beyond*. Egyesült Királyság, Emerald Publishing Limited, pp. 111-124.

Szanyi-Gyenes, X. (2017): Egy hazai kisvállalat nemzetközi sikerének feltételei a CRYO sikertörténete alapján. Budapest: *Köz-Gazdaság*, XII. Évfolyam, 1. szám.

Szanyi-Gyenes, X., Mudri, Gy., Bakosné, B.M. (2015): New tools and opportunities in growth and climate friendly greening for small and medium enterprises in the European Union. Budapest: *APSTRACT – Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. Vol. 11. Number 4. 2015.