

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM



A MAGYAR VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK MOZGATÓRUGÓI
DRIVERS BEHIND THE INTERNATIONALIZATION OF THE HUNGARIAN
BUSINESSES

Koncz Péter

Konzulens: Szanyi-Gyenes Xénia, PhD

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.04.15.

Tartalomjegyzék

1. Táblázatjegyzék	5
2. Ábrajegyzék	6
3. Bevezetés	7
4. Szakirodalmi áttekintés	9
4.1. Globalizáció.....	9
4.2. Versenyképesség	12
4.3. Nemzetköziesedés	15
4.4. Innováció	18
4.5. Szakirodalmi modell.....	20
5. Kutatásmódszertan	24
5.1. Szakirodalom.....	24
5.2. Desk research	24
5.2.1. Makrogazdasági környezet.....	24
5.2.2. Magyar vállalatok exporttevékenysége	24
5.2.3. Konjunktúrakutatás	25
5.3. Primer kutatás.....	25
5.3.1. Jövő Szervezete és Vezetése	25
5.3.2. Elemzés módszertana	26
5.4. Érvényesség, általánosíthatóság	27
6. Magyar gazdasági környezet.....	28
6.1. Makrogazdasági trendek Magyarországon.....	28
6.2. Exporttevékenység alakulása vállalatméret szerinti bontásban.....	31
6.2.1. Kisvállalkozások exporttevékenysége.....	31
6.2.2. Középvállalkozások exporttevékenysége.....	33
6.2.3. Nagyvállalkozások exporttevékenysége.....	34
6.2.4. Konklúzió	36
6.3. Konjunktúrakutatás eredményei.....	36
6.3.1. Versenyképesség	36
6.3.2. Innováció	38
6.3.3. Konklúzió	40
7. Kutatási eredmények.....	41
7.1. Vállalatok szerkezete.....	41
7.2. Versenyképesség	43
7.2.1. Eredmények.....	43
7.2.2. Gátló tényezők.....	46
7.2.3. Konklúzió	47
7.3. Innovációs teljesítmény.....	48
7.3.1. Eredmények.....	48
7.3.2. Gátló tényezők.....	50
7.3.3. Konklúzió	51
8. Javaslatok	53
8.1. Következtetések.....	53
8.2. Nemzetgazdasági szint	54
8.3. Vállalati szint.....	55
8.3.1. Formális struktúrák erősítése.....	55
8.3.2. Digitális folyamatok fejlesztése	56
8.3.3. A változások proaktív megközelítése.....	56
8.3.4. Működési kiválóságra való törekvés	56
8.4. Egyetemi együttműködések szerepe	57
9. Összefoglalás	58

10. Irodalomjegyzék.....	60
--------------------------	----

1. TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Az idézett szerzők kapcsolódásai a globalizáció jelenségéhez – 10. o.
2. táblázat: A kisvállalatok teljesítményének alakulása 2014 és 2021 között – 31. o.
3. táblázat: Középvállalatok teljesítményének alakulása 2014 és 2021 között – 32. o.
4. táblázat: Nagyvállalatok teljesítményének alakulása 2014 és 2021 között – 34. o
5. táblázat: Versenyképességet befolyásoló tényezők megítélése a nemzetköziesedés függvényében – 43. o.
6. táblázat: Versenyképességet gátló tényezők megítélése a nemzetköziesedés függvényében – 45. o.
7. táblázat: Innovációs tevékenység megítélése a nemzetköziesedés függvényében – 47.o.
8. táblázat: Innovációt gátló tényezők megítélése a nemzetköziesedés függvényében – 49.o.

2. ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Szakirodalmi összefüggések modellbe foglalása – 20. o.
2. ábra: A GDP és a munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon 2010 és 2023 között – 28. o.
3. ábra: Milyenek ítéli az Ön vállalkozásának versenyképességét (százalék) – 36. o.
4. ábra: Milyenek ítéli az Ön vállalkozásának a versenyképességét? (vállalatméret szerinti bontás, 2024 január) – 37. o.
5. ábra: Mennyire tartja valószínűnek, hogy vállalkozása innovációt fog tudni végrehajtani a következő egy évben? (százalék) – 38. o.
6. ábra: Mennyire tartja valószínűnek, hogy vállalkozása innovációt fog tudni végrehajtani a következő egy évben? (vállalatméret szerinti bontás, 2024 január) – 39. o.
7. ábra: A felmérésben részt vevő vállalatok tulajdonosi arányának eloszlása a nemzetköziesedés függvényében (vállalatméret szerinti bontás) – 40. o.
8. ábra: A felmérésben részt vevő vállalatok tulajdonosi arányának eloszlása a nemzetköziesedés függvényében (millió forint, árbevétel szerinti bontás) – 41. o.
9. ábra: A versenyképességet befolyásoló tényezők észlelése a csak hazai és nemzetközi piacon működő vállalatoknál – 46. o.
10. ábra: Az innovációs képességet befolyásoló tényezők észlelése a csak hazai és nemzetközi piacon működő vállalatoknál – 50. o.

3. BEVEZETÉS

Az elmúlt évszázad folyamán a jólét ugrásszerű növekedésében jelentős szerepet játszott a nemzetközi kereskedelem térnyerése. A folyamatosan bővülő kereskedelmi egyezmények, a termelési- és infokommunikációs technológiák fejlődése, a szállítmányozási költségek drasztikus csökkenése, illetve a dollár tartalékvalutává válása a nemzetközi kereskedelmet soha nem látott magasságokba emelte (Zeihan, 2022). A Szovjetunió felbomlása után a globális vérkeringésbe bekapcsolódtak a közép- és kelet-európai országok, továbbá Kína és a kis tigris országai is rohamos fejlődésüknek köszönhetően egyre hangsúlyosabb szerepet kezdtek játszani a nemzetközi kereskedelemben, ami a globális összekapcsoltságot még magasabb szintre emelte.

A hidegháború lezárása után azonban Fukuyama (1989) elképzeléseivel szemben nem ért véget a világtörténelem fejlődése, amit az utóbbi évtized eseményei jól példáznak. A koronavírus, majd az orosz-ukrán háború láthatóan kikezdte az eddig olajozottan működő világ gazdaságot, a nyitottság és prosperitás helyett recesszió, szankciók, protekcionizmus és a volatilis energia-, illetve nyersanyagárakban kiütköző gazdasági instabilitás ütötte fel a fejét a világban. A nehézségek ellenére a napjainkban működő vállalatoknak, ha képesek adaptálódni a megváltozott környezethez, minden esélyük megvan arra, hogy a nemzetközi piac sikeres szereplőjévé váljanak.

A cégek nemzetköziesedésének ráadásul nemcsak vállalati, hanem nemzetgazdasági szinten is komoly hozadéka van, így a kérdéskör az állami gazdaságstratégia egyik legfontosabb pillérét is jelenti. A svájci székhelyű Institute for Management Development (IMD) 1989 óta állítja össze a globális versenyképességi jelentését. A rangsor végső sorrendjének meghatározásában a nemzetközi jelenlét különböző makro mutatókon keresztül fontos szerepet játszik. A listán Magyarország (2023) az előző évhez képest 7 helyet rontva a 46. helyet foglalja el, amivel a középmezőnyben található hazánk olyan országokat magunk mögé utasítva, mint Törökország, Románia vagy éppen Horvátország. Ezzel szemben megelőz minket Lengyelország, Szlovénia vagy éppen Litvánia is.

A versenyképességi rangsorból is látható, hogy Magyarország kis, nyitott gazdaságként és az Európai Unió tagjaként szerves része a világ gazdaságnak, azonban kevés olyan magyar vállalat van, aki a nemzetközi piacra lépve meghatározó szereplővé tudna válni. Példaként említhető a startupok világából a 2008-ban alapított Prezi, ami 2013-ra már 17 millió felhasználót tudhatott magáénak, míg a cég értéke a becslések szerint meghaladta a 100 millió dollárt (Origo, 2013). 2015-re már 60 millió regisztrált felhasználóval rendelkeztek, akik több, mint 190 millió nyilvános prezit állítottak össze (Index, 2015). Hasonlóan jó úton jár a Munch is, amit 2020-ban egyetemisták hoztak létre, céljuk elsősorban a megmaradt ételek megmentése és a fogyasztókhoz való eljuttatása, ami folyamatosan bővülő hálózatuknak köszönhetően egyre több fogyasztót ér el nemcsak Magyarországon, hanem

Kelet-Közép-Európában is. 2023 nyaráig 26 ezer csomag talált gazdára, ami közel 26 tonna élelmiszer megmentését tett lehetővé (Forbes, 2023). A nagyvállalati világból a pénzügyi szolgáltatók esetében is tudunk pozitív példát említeni, hiszen az OTP Bank a folyamatos akvizícióknak köszönhetően már rendelkezik leánybankkal többek között Romániában, Montenegróban, Horvátországban, Ukrajnában vagy éppen Üzbegisztánban is. A Bank 2023 első kilenc hónapját összegző jelentése alapján a profit 858 milliárd forint volt, amely eredménynek a kétharmadát már a leánybankok adták (Portfolio, 2023).

Az összkép azonban nem teljesen pozitív: Magyarországgal kapcsolatban egyre több szerző említi a közepes fejlettség csapdájának a veszélyét. Ennek oka, hogy a közép-európai országok olcsó munkaerőre támaszkodó növekedési modellje kezd korlátokba ütközni (Csath, 2021). A további fejlődés érdekében át kellene térni az úgynevezett minőségi versenyképességre, aminek alapját az oktatás fejlesztése és az innováció támogatása jelentené (Györffy, 2021). A magyar vállalatok nemzetköziesedését kétségkívül pozitívan befolyásolná a tényezővezérelt gazdaságból való elmozdulás, ez azonban egy hosszú, komoly politikai és társadalmi elköteleződést igénylő folyamat során valósulhat meg.

A kutatás során a magyar vállalatok nemzetköziesedését befolyásoló tényezőkre helyezem a hangsúlyt a vállalati versenyképesség és innovációs tevékenység függvényében. Ehhez először a három tényező szakirodalmi kapcsolatrendszerét vizsgálom meg a globalizáció keretrendszerén belül. Az összefüggésekre építve desk research segítségével áttekintem a magyarországi makrokörnyezet változását 2010-től kezdve, majd a magyar vállalatok exporttevékenységének alakulását, illetve az innovációra és a versenyképességre vonatkozó vállalati észleléseket vizsgálom meg. Végezetül primer kutatás keretein belül a Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet gondozásában lezajlott Jövő Szervezete és Vezetése címet viselő reprezentatív felmérés innovációs teljesítményre és versenyképességre vonatkozó kérdéseit kétmintás t-próbával elemzem. Kutatásomban arra a kérdésre keresem a választ, hogy a nemzetköziesedett vállalatok a versenyképesség és az innovációs tevékenység témakörén belül mely területeken teljesítenek szignifikánsan jobban a csak hazai piacon működő versenytársaiknál. Célom a dolgozattal olyan javaslatok megfogalmazása, amelyek rövidebb távon hozzájárulhatnak a magyar vállalatok nemzetközi jelenlétének erősítéséhez, hosszú távon pedig segítik a tudásalapú gazdaság felé való elmozdulást.

4. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

4.1. Globalizáció

Ahhoz, hogy a vállalatok nemzetközi piacra lépését vizsgálni tudjuk, először fontos azt a keretrendszert definiálni, ami a jelen gazdaság logikájának alapját jelenti. A globalizáció jelenségéről az elsők között Theodore Levitt írt 1983-ban a Harvard Business Review-ban megjelent cikkében. Ebben kifejti, hogy az új technológiák „proletarizálták” a kommunikáció, a szállítmányozás és az utazás eddig ismert formáit és egy új kereskedelmi valóságot hoztak létre. Ennek köszönhetően a szerző megjósolta a globális piac felemelkedését, a homogenizált igény megjelenését, illetve a sztenderdizált termékek elterjedését. Az új normák elmondása szerint multinacionális cégek felemelkedéséhez és a skálázhatóság óriási növekedéséhez vezethet, ami önbeteljesítő meg is valósult a következő évtizedekben.

Felmerül a kérdés, hogy a Levitt által leírtak miért arattak akkora sikert, hogy a Tedlow & Abdelal (2003) szerzőpáros elmondása szerint az újranyomtatásokból a HBR kisebb vagyonna tett szert. A Harvard Business School kutatói értékelő tanulmányukban rávilágítottak, hogy a nemzetközi kereskedelem egyáltalán nem volt újkeletű az eredeti cikk írásakor, azonban Levitt a nemzetköziségnél többet állított. Az új megfogalmazás nem a kereskedelem kvantitatív, hanem a kvalitatív változásait predesztinálta. A Levitt által megjelenített vízió nem a kereskedelem mennyiségbeli növekedésére utalt, hanem annak a transzformatív változásaira. A globalizáció fogalmi megjelenése előtt a nemzetköziesedés már magában foglalta azokat a mutatókat és logikai megközelítést, amelyeket a napjainkban is használunk, mint például a határokon átvélő tőkeáramlás mértéke vagy éppen export/import GDP-hez viszonyított aránya. Ezek szerint a Levitt által leírt globalizáció koncepció sokkal többet állított, mint a határokon átvélő gazdasági teljesítmény növekedése: a gazdaság karakterében történő változásokat írta le, ami később magával hozta a társadalmi átalakulást is.

Az elsők között leírt, és az egyik legnagyobb hatású globalizáció értelmezés ezek alapján a fogalom alatt sokkal inkább a homogenitás irányába való törekvést és annak kereskedelmi következményeit értette, mintsem a kereskedelmi volumen növekedését. Ezzel szemben különböző szerzők globalizáció értelmezései vegyítik a nemzetköziesedés hozadékaként már korábban hangsúlyossá váló internacionális kereskedelem bővülését a Levitt által leírt világpiac jellemzőivel.

A globalizáció Chikán (2001) megfogalmazása szerint legtágabb értelemben a kultúrák és intézmények világméretű integrációjának a folyamatát jelenti, amit gazdasági szempontból az áruk és szolgáltatások, a szellemi és pénztőke, a munkaerő, illetve az információ szabad áramlása és a technológiai fejlődés tett lehetővé. Kopcsay (2016) a definíciót annyiban egészíti ki, hogy az említett két területet a politikai integrációval is összekapcsolja. Amennyiben a gazdaságra fókuszálunk, akkor a

szerző gondolatai az áru, tőke és munkaerő szabad áramlásáról szinte teljesen fedik Chikán értelmezését. A globalizáció tehát összességében definiálható a történelem egy olyan szakaszának, amely során piaci kapitalizmus terjedése radikálisan felgyorsult még ahhoz képest is, ami a 19. századi ipari forradalom időszakában volt érzékelhető (Lamy, 2006).

A globalizáció kifejezést széles körben használják a pénzügyi piacok, a termékek és a szolgáltatások növekvő nemzetköziesedésének leírására. (OECD, 2005) Blahó & szerzőtársai (2016) szintén a globalizáció fogalmának gazdasági aspektusára helyezték a hangsúlyt, amikor olyan gazdasági kölcsönhatásként definiálták a jelenséget, amely révén növekszik azon tranzakciók volumene és variációja, amelyek a határokon túlnyúlnak. Ez a jelenség a különböző javak, szolgáltatások, tőkemozgások és gyors, széleskörű technológiadiffúzió esetében is nyomon érhető.

A határon túlnyúló tranzakciók növekedése és a gyors technológiadiffúzió a diverzitás csökkenését és az egységesülésre való törekvést eredményezte. Így a világ egy nagy globális bevásárlóközponttá vált, amelyben mindenféle termék és ötlet elérhető egyidőben (Kanter, 2003). A globalizáció tehát az egész világra kiterjedő konvergencia folyamatot jelent, amely meghatározza a fogyasztást, a kulturális életet, illetve a társadalmi struktúrákat egyaránt. Ennek a folyamatnak az eredményeképpen az interakcióknak és a hatalomgyakorlásnak világrészekeken átnyúló hálózatai jönnek létre, ami alapvetően az életfeltételek és a jólét rendkívül széleskörű javulását eredményezte (Lányi, 2001).

A kulturális és társadalmi konvergenciát Giddens (1990) úgy fogalmazta meg, hogy a globalizáció elmélyíti az egész világon belül a társadalmi kötődést, aminek köszönhetően egymástól térben távol álló közösségek szocializációját olyan trendek és események határozzák meg, ami akár sok ezer kilométerre történt az otthonuktól. Ennek a folyamatnak a következményeként a tömeges migráció általános jelenséggé válik, továbbá a multikulturalizmus és a kozmopolita világszemlélet is egyre inkább teret nyer (Szemán, 2003).

A globalizáció negatív társadalmi következményeire világít rá George Ritzer (2020) a *McDonaldization of Society* című könyvében, ami már a tizedik kiadást élte meg. A szerző kifejti, hogy McDonalds működésének alapját az explicit kinyilvánított szabályok és rendszerek adják. Az előbb említett elvekre építve a vállalat célja hatékonyság végtelenségig való növelése, amit a futószalag melletti termeléssel, a sztenderdizált feladatkörök kialakításával és a kreativitás teljes mértékű csökkentésével ért el a vállalat. A működési modell kontrollálhatóságot, kiszámíthatóságot, mérhetőséget és biztonságérzetet eredményez függetlenül attól, hogy a világ melyik pontján működő gyorsétteremről beszélünk. A mcdonaldizáció a társadalmi és a kulturális konvergencia törekvésekre két oldalról is reflektál: egyrészt az előállítási folyamat sztenderdizálása, másrészt a homogenizált igény kialakítása is beleilleszkedik a Levitt, Giddens, illetve Szemán által a globalizációról megfogalmazott világképbe.

A konvergenciának, a szabad áramlásnak és a transznacionális szervezeteknek köszönhetően átalakul a nemzetek szerepe is. Azáltal hogy a gazdaság globálissá vált, a nemzetgazdaságok szerepe megváltozott, a függetlenségük csökkent, így a beavatkozás és a befolyásolás hatékonysága is megkérdőjeleződött (Csáki, 2017). A globalizáció tehát magában foglalja a nemzetállami szuverenitás és struktúrák gyengülését (Beck, 2000). Az átalakuló gazdasági környezetben így sokkal inkább érdemes a klasszikus értelemben vett nemzetközi gazdaságtan helyett világgazdaságtani megközelítésből vizsgálni a kérdést, mivel a transznacionális működés, a vállalatok országhatárokon átnyúló termelési tevékenysége, a világméretben folytatott üzletpolitikája és az erőforrásokat újraelosztó gyakorlata a gazdaság működését alapvetően meghatározó tényezővé vált (Szentés, 2020).

A globalizáció térnyerése mellett fontos kiemelni annak nem lineáris voltát is. A 2007-2009-es globális válság utáni időszakban a külföldi közvetlen befektetések áramlása jelentősen visszaesett, továbbá hetven éve nem látott módon lelassult a nemzetközi kereskedelem bővülése is (Csáki, 2017). A már a gazdasági válság során elkezdődött lassulási folyamatot gyorsította fel a Trump adminisztráció jelentős importprotekciónizmusa, majd később a koronavírus járvány, illetve Oroszország és Ukrajna háborúja. Ezek az események drámaian felhívták a figyelmet a globalizáció kockázataira és hátrányaira is (Losoncz, 2022).

Összességében elmondható, hogy a globalizáció fogalmát a szakirodalomban igen eltérően értelmezik, aminek oka, hogy interdiszciplináris téma lévén több aspektusból is vizsgálható a kérdés. A szerzők egy része a folyamat gazdasági, kulturális és szociológiai oldalát egyaránt meg kívánják ragadni, azonban számos kutató sokkal inkább egyes aspektusok mélyebb megértésére fókuszál. Az idézett szerzők alapvetően egy olyan pozitív jelenségként magyarázzák a globalizációt, ami megvalósította a szabad áramlást, az erőforrásokhoz való hozzáférést, illetve a jólét magasabb szintjét tette elérhetővé az emberek számára. Emellett fontos kiemelni, hogy többen globalizáció társadalmi árnyoldalaira vagy éppen gazdasági veszélyeire is rávilágítanak, ami megmutatja, hogy a pozitív hozadékok mellett számos kérdést is felvet a globalizáció jelensége.

1. táblázat: Az idézett szerzők kapcsolódásai a globalizáció jelenségéhez

Forrás: saját szerkesztés

Szerző	Fő üzenet	Témakör
Levitt (1983)	Mennyiségi növekedés helyett kvalitatív változások a kereskedelemben, az igény sztenderdizálódása	Gazdaság, társadalom
Giddens (1990)	Társadalmi kötődés elmélyítése, közös szocializáció	Társadalom
Beck (2000)	Nemzetállami struktúrák és szuverenitás gyengülése	Gazdaság, politika
Lányi (2001)	Egész világra kiterjedő konvergencia folyamat, jólét növekedése	Társadalom
Chikán (2001)	Határokon túlnyúló szabad áramlás a gazdaságban, világméretű integráció	Gazdaság, társadalom
Kanter (2003)	A világ, mint egy nagy globális bevásárlóközpont	Gazdaság

Szemán (2003)	Tömeges migráció, multikulturalizmus, kozmopolita világszemlélet	Társadalom
OECD (2005)	A pénzügyi piacok, a termékek és szolgáltatások növekvő nemzetköziesedése	Gazdaság
Lamy (2006)	Piaci kapitalizmus terjedésének radikális felgyorsulása	Gazdaság
Kopcsay (2016)	Politikai, kulturális és gazdasági integráció	Politika, gazdaság, kultúra
Blahó et al. (2016)	Határokon túlnyúló tranzakciók volumenének növekedése	Gazdaság
Csáki (2017)	Nemzetgazdaságok csökkenő szerepe, beavatkozási lehetőségek megkérdőjelezése / válság, globalizáció lassító hatása	Gazdaság, politika
Ritzer (2019)	Sztenderdizálás, hatékonyságnövelés, kontrollálhatóság, homogenizált igény - mcdonaldizáció	Gazdaság, társadalom
Szentes (2020)	Nemzetközi gazdaságtan helyett világgazdaságtan	Gazdaság
Losoncz (2022)	A globalizáció kockázatai és hátrányai a háború és a protekcionizmus árnyékában	Gazdaság, politika

4.2. Versenyképesség

A versenyképesség kérdése globalizált világunk egyik legnépszerűbb témája, ami nemcsak a vállalatvezetők nyilatkozataiban, hanem a gazdaságpolitika irányítóinak megnyilvánulásaiban is meghatározó tényező. Így a versenyképesség kérdését dolgozatomban két oldalról vizsgálom meg: makro oldalról, amelyben a teljes nemzetgazdaság teljesítménye megjelenik, illetve mikro oldalról, ahol pedig önálló vállalatok szintjén értelmezzük a versenyképességet.

Természetesen részletesebb bontásban is lehet vizsgálni a kérdést, hiszen a jelenség egyszerre képzi nemzetközi, makro (nemzetgazdasági), iparági és vállalati szintű vizsgálat tárgyát (Czakó, 2000). Azonban amikor versenyképességről beszélünk Ramonienne & Lanskoronkis (2011) megközelítése szerint, akkor sokkal helyesebb, ha különböző komparatív előnyökre fókuszálunk, mivel a magas fokú versenyképesség minden részterületen történő elérése igen valószínűtlen.

Az országok (vagy régiók) versenyképességét talán nehezebb megfogni, hiszen rengeteg mutató áll rendelkezésre a mai világban, amelyek igaz, hogy különböző aspektusból, de mind azt hivatottak bizonyítani, hogy az adott gazdaság jól teljesít, versenyképes a többiekkel szemben. A GDP növekedési rátája, a termelékenység alakulása, a közvetlen tőkebefektetések értéke, a bérek vásárlóereje vagy éppen különböző fejlettségi indexek egyaránt mutathatják azt, hogy az adott ország túlteljesíti a versenytársait.

A World Economic Forum (2016) 12 kulcstényezőt emelt ki a versenyképességgel kapcsolatban: az intézményrendszert, az infrastruktúrát, a makrogazdasági környezetet, az innovációt, a piacméretet, a technológiai fejlettséget, a pénzügyi piacok fejlettségét, a munkaerőpiac hatékonyságát, a kereskedelem hatékonyságát, az üzleti szféra összetettségét, az állampolgárok egészségügyi helyzetét, illetve az oktatás színvonalát. Az Európai Unió 2000-ben szintén stratégiába foglalta azokat a kulcsterületeket, amelyek értékelésük szerint a legfontosabbak a régió versenyképessége szempontjából. Ezek

közé tartozott a gazdasági növekedés, a magas foglalkoztatottság, a kutatás, az innováció és az oktatás fejlesztése, a belső piacok egységesítése, a társadalmi kohézió és a fenntarthatóság. Az említett mutatók között szembeűnő, hogy az innováció és az ahhoz közvetlenül kapcsolódó tényezők meghatározó sikerkritériumok, éppen ezért dolgozatom további részében kiemelten fogom vizsgálni a magyarországi vállalatok innovációs tevékenységének és versenyképességének a kapcsolatát.

Fontos azonban kiemelni azt is, hogy a felsorolt tényezők alapján igencsak valószínűtlen, hogy egy ország minden aspektusban a legjobb legyen, azonban a bemutatott indikátorok között szoros kapcsolat figyelhető meg: a támogató intézményrendszer és az egyensúlyt fenntartó gazdaságpolitika javítja a kereskedelem és a munkaerőpiac hatékonyságát, ami növeli a vállalatok profittermelési képességét. A magasabb profit egyrészt magasabb adóbevételt eredményez az államnak, amiből az oktatás és az egészségügy fejlesztését finanszírozni tudja, míg a vállalatok képessé válnak a kutatási és fejlesztési keretüket bővíteni, ezáltal tovább növelve az értékteremtő képességüket. Természetesen nem csak a bemutatott organikus logikában mehet végbe a fejlődés, hiszen az állam (vagy éppen egy szupranacionális szervezet, mint az Európai Unió) dönthet úgy, hogy extra forrásokat juttat például az oktatásba, az egészségügybe vagy éppen a kutatás, fejlesztést támogatja, így a gazdaságpolitikai hangsúlyok és megközelítések is meghatározóak a versenyképesség alakulásának szempontjából. A bemutatott tényezők sokszínűsége viszont arra mindenképpen lehetőséget ad a politikusok számára, hogy azon mutatókat emeljék ki, amelyek a leginkább előnyösek a számukra.

Egyrészt vannak országok, mint például Svédország, ahol a versenyképességet abban határozzák meg, hogy az emberek milyen életszínvonalon tudnak élni, míg máshol, például Kínában a versenyképesség alatt sokkal inkább helyi sajátosságok (alacsony munkaerőköltségek) miatt gyorsan növekedő gazdaságot értik (Delgado et al., 2012). Ennek oka, lehet például, hogy más fejlettségi szinten vannak a különböző országok: egy fejlett gazdaság esetében lényegesen nagyobb tér nyílik a jóléti állam kereteinek a növelésére, míg egy fejlődő gazdaság esetében a hangsúly sokkal inkább a kiaknáztatlan erőforrások kihasználásán és a fejlett országokhoz viszonyítva magasabb gazdasági növekedés elérésén van, ami hosszú távon biztosítja a felzárkózás lehetőségét. Ezen okokból kifolyólag sokkal inkább érdemes versenyképesség szempontjából a regionális szereplőket összehasonlítani, hiszen ebben az esetben hasonló történelmi, geopolitikai helyzetű és gazdasági fejlettségű országok kerülnek összevetésre.

Chikán különböző mutatók helyett 4 tényezőt emel ki az országok versenyképességével kapcsolatban: a növekvő jólétet, a termelékenység fenntartható növekedését továbbá a gazdasági környezetet, illetve a nemzetközi trendeknek való megfelelést. Eszerint egy nemzet gazdasága akkor lehet versenyképes, ha a termelékenység fenntartható növekedése mellett növekvő jólétet képes biztosítani az állampolgárai számára, amely célok úgy érhetők el, ha az állam olyan környezetet biztosít a vállalatok

és egyéb intézmények számára, ahol képesek olyan termékeket és szolgáltatásokat alkotni és értékesíteni, amelyek megfelelnek a globális verseny és a változó társadalmi normák elvárásainak (Chikán, 2008). Valós versenyképességet a termelékenység növekedése biztosítja egy nemzet számára, mivel az támogatja a béremelkedést, erősíti a hazai valutát, illetve magasabb befektetett tőke arányos hozamot eredményez a gazdasági szereplők számára. A termelékenység növekedése hosszú távon az élet színvonal jelentős javulását is magával hozza (Porter, 2007). A szerzők sok esetben az állam és a vállalatok által befolyásolható tényezőket emelik ki, azonban fontos látni a rendelkezésre álló erőforrások fontosságát is. Minden nemzet rendelkezik adottságokkal, amelyek örökölték és adottak a számukra, azonban a gazdasági értékét ezeknek az erőforrásoknak erőteljesen befolyásolják a politikai döntések: egy versenyképes nemzet kihasználja az erőforrásaiban rejlő értékeket a vállalatoknak kialakított támogató üzleti környezeten keresztül (Delgado et al., 2012). Erőforrások alatt azonban nem csak a fizikai formában megjelenőket kell érteni, hanem a humán tőkét is.

Az egyéni motiváció a munka és a folyamatos fejlődés irányába az egyik legfontosabb versenyképességi előny egy nemzet számára. A sikert viszont nagymértékben befolyásolja az is, hogy a tehetséges állampolgárok milyen felsőoktatási intézményt választanak, hol helyezkednek el a munka világában, illetve hogy milyen mértékű elköteleződéssel viseltetnek pályájuk iránt. A jól működő oktatási rendszer intézményi alapjainak a letételében és a fenntartásában az államnak meghatározó szerepe van (Porter, 1990).

A stabil politikai és jogi környezet, a társadalmi intézményrendszer, illetve a jól működő gazdaságpolitika képes megteremteni a gazdasági fellendülés alapját, azonban a jólét mikro szinten teremthető meg azáltal, hogy a vállalatok képesek a fogyasztók számára értékes termékeket és szolgáltatásokat hatékony módon előállítani (Porter, 2007). A vállalatok tehát akkor versenyképesek, ha olyan termékeket és szolgáltatásokat állítanak elő a vevők számára, amelyekért a fogyasztók hajlandóak annyit fizetni, hogy az biztosítsa a cég tartós nyereségességét, fejlődését és a tulajdonosok által elvárt hozamot (Csath, 2016).

A tartós nyereségesség, a fejlődés és a hozamelvárások egy irányba, a folyamatos növekedés felé mutatnak. A növekedés egyrészt a magasabb piaci részesedés eléréséből, illetve a profitabilitás növekedéséből áll, amely célokat a fogyasztói igények tartósan magasszintű kielégítésével lehet elérni. (Berger, 2008) A folyamatos növekedésnek és a piaci részesedésnek is van egy felső korlátja belső piacon, ami kis, nyitott gazdaságok esetében különösen igaz, így a sikeres vállalatok egy idő után a további növekedés érdekében szükségszerűen nyitnak a nemzetközi lehetőségek irányába.

A folyamatos növekedési kényszernek és a globalizációnak köszönhetően a vállalatok versenyképességéről alkotott felfogása jelentősen átalakult az utóbbi évtizedekben. Míg régebben a vállalatok sok esetben a belső folyamataikra összpontosítottak, napjainkban a hálózatosodás jelensége, illetve a

nemzetközi piacok felé nyitás a vállalati stratégiák egyik legfontosabb törekvésévé vált. Gelei (2016) szerint ennek oka, hogy a különböző idő- és térszűkítő technológiák lehetővé tették a komplex, határokon túlnyúló folyamatok hatékony menedzselését. Így a hálózati működési modellben a központi vállalat versenyképessége szempontjából meghatározó jelentőségű tevékenységek, folyamatok kerültek a vállalat határain kívülre. Ennek köszönhetően a hálózat üzleti egységei között lévő kapcsolatok jelentősen megerősödtek, stratégiai jelentőségűvé váltak, ami kölcsönös függőséget és mélyebb információmegosztást eredményezett a felek között. A vállalatok versenyképességét tehát a nemzetköziesedés is jelentősen befolyásolja, így dolgozatomban fókuszában az innováció mellett ezen tényező lesz.

4.3. Nemzetköziesedés

Annak ellenére, hogy a nemzetköziesedés nem egy új jelenség az elmúlt két évtizedben számos vita zajlott arról, hogy pontosan mi értendő a kifejezés alatt. Blahó és szerzőtársai (2021) szerint a kiemelt figyelemnek és a folyamatos szakmai diskurzusoknak oka lehet, hogy a nemzetköziesedés napjaink egyik legmeghatározóbb jelensége, amely a nemzetközi kooperációt tovább erősíti: ennek köszönhetően a tőke áramlása könnyebbé vált, illetve a kereskedelmi korlátok is egyre inkább eltűntek a világgazdaságból. A nemzetköziesedés tehát lehetőséget biztosít a vállalatok számára, hogy a korábbi évtizedekben tapasztaltnál sokkal könnyebben méretessék meg magukat a hazai határokon túlnyúló piacokon is. Ezek alapján a nemzetköziesedés kifejezés általánosságba véve a nemzetközi környezetbe való bevonódást jelenti (Kubickova et al., 2014).

A nemzetköziesedés megjelenési formái közé sorolják a vállalatok különböző országok piacaira történő belépésének, a helyi leányvállalatok irányításának, továbbá a határokon átnyúló üzleti tevékenységeknek a kérdéskörét is (Poór, 2016). Simai & Gál (2020) ezzel kapcsolatban kiemeli, hogy a modern világgazdaság már nem az áruforgalmi és kereskedelmi kapcsolatok dominanciájára épülő munkamegosztási rendszer, hanem sokkal inkább egy komplex transznacionális összefonódás, amelyben szinte lehetetlen kibogozni a sokirányú összefonódásokat, illetve az ezek lebonyolítását támogató pénzügyi kapcsolatok és mechanizmusok bonyolult hálóját.

Nemzetköziesedés okaként érdemes kiemelni három lehetséges befolyásoló tényezőt: a különböző nyersanyagforrásokhoz való hozzáférés, az új piacok keresése, illetve az olcsóbb munkaerőben rejlő lehetőségek kiaknázása mind ösztönözhetik arra a vállalatot, hogy nemzetközi piacon is megméretesse magát (Poór, 2016). Ezen felül a hazai piac ciklikusságától való függetlenedés, a diverzifikáció iránti igény, a hatékonyság növelése vagy éppen a kedvezőbb adózási és munkaerőpiac szabályozási környezet is ösztönözheti arra a vállalatokat, hogy nemzetköziesedjenek (Tulder, 2015).

A nemzetköziesedés folyamatát lényegesen megkönnyítette a digitális technológiák fejlődése. Ahogy véget ért a 20. század a világ kisebbé vált, széles rétegek számára váltak elérhetővé a drámaian fejlődő

kommunikációs technológiák. Az így megnyíló lehetőségekre vállalkozók addig elképzelhetetlen mértékben skálázott üzleti modelleket építettek és jelentős összegeket kerestek belőle. (Shapiro & Varian, 1998) Tehát a technológia fejlődése hozzájárult a térbeli távolság leküzdéséhez, a belépési költségek csökkentéséhez, továbbá erősebb kapcsolódást eredményezett az üzleti partnerekkel, a beszállítókkal, a disztribúciós hálózattal, illetve a fogyasztókkal egyaránt. Ezen tényezők jelentősen támogatták a vállalatok folyamatosan növekvő nemzetközi jelenlétét (Cassetta et al., 2020).

A nemzetközi aktivitás Gubik (2014) kutatása alapján szignifikánsan összefügg a vállalati eredményességgel, a növekedésorientációval, illetve innovációs tevékenységgel, ami miatt célszerű ösztönözni a vállalatokat arra, hogy megmérettessék magukat a nemzetközi színtéren. A versenyképesség növekedésének oka, hogy a nemzetközi aktivitás lehetővé teszi a nagyobb piacok elérését, a méretgazdaságos termelés megvalósítását, illetve segítségével tőkét és technológiát is szerezhetnek a vállalatok.

A nemzetköziesedés elméleti modelljei az ötvenes évekig elsősorban makroszempontról közelítették meg a kérdést, a mikroökonómiai elemek csak később kaptak meghatározó szerepet a nemzetköziesedés magyarázataiban (Antalóczy & Sass, 2011). A nemzetköziesedés folyamatának alapvető megközelítését az Uppsala modell jelenti, amely szerint a nemzetköziesedés egy inkrementális folyamat, ahol folyamatosan növekszik a vállalat piaci elköteleződése. A modell a nemzetköziesedés legfőbb akadályának a piac-specifikus tudás hiányát tartja, amit csak tapasztalati úton szerezhet meg a vállalat (Incze, 2010).

Johanson & Vahlne (1977) modelljének alapvető struktúrája az állandóság és a változás aspektusaira épül. Az állapot aspektusok közé tartozik a piaci tudás megléte és a piaci elköteleződés mértéke, míg a változás aspektusait az elköteleződésről való döntés és a folyó tevékenységek mértéke, illetve minősége jelentik. A szerzők a tanulmányukban kifejtik, hogy a nemzetközi piacon való terjeszkedés alapját a piaci tudás jelenti, erre építve dönthet a vállalat arról, hogy még inkább elköteleződjön-e a külföldi tevékenység mellett. Ezt a döntést nagyban befolyásolja az, hogy milyen lehetőségeket lát a vállalat az adott piacon, illetve az is, hogy milyen potenciális nehézségek párosulnak a várt haszon mellé. Ezen információk birtoklását a piaci tudás megléte határozza meg (Johanson & Vahlne, 1977). Tehát összességében elmondható, hogy a piaci elköteleződés egy tanulási folyamat eredményeként, a tapasztalati tudás fokozatos gyarapodásával erősödik meg: kezdetben a vállalatok szerényebb erőforrás-elköteleződést igénylő exporttevékenységgel terjeszkednek, majd kialakítják a saját disztribúciós hálózatukat, a folyamat végén pedig eljutnak a külföldi leányvállalatok alapításáig (Balaton et al., 2016). A modellt a szerzők a globalizációra és a nemzetköziesedésre adott válaszként folyamatosan fejlesztették az elkövetkező évtizedekben, azonban az alapvető struktúra nem változott. A modell fejlődése során a dinamikus képességek és a tudás fejlesztésének szerepe értékelődött fel elsősorban (Wach, 2021).

A modellel kapcsolatban fontos kiemelni, hogy azt a hetvenes években alkották meg a szerzők a svéd vállalatokkal kapcsolatos empirikus kutatásaikra építve. Azóta jelentősen átalakult a vállalati működést befolyásoló környezet, ami miatt számos kritikát kapott a modell arra vonatkozólag, hogy nem képes magyarázni a nem inkrementális nemzetközi terjeszkedést (Schweizer & Vahlne, 2022).

Természetesen az Uppsala-modell mellett más elméletek is próbálják a nemzetköziesedés folyamatát és mintázatait modellezni: az ázsiai országok terjeszkedését a külső erőforrások bevonásával magyarázó bakugró stratégia vagy a Johanson & Mattsson nevéhez köthető, az üzleti hálózat tagjai közötti függőséget vizsgáló hálózatmodell egyaránt választ adhatnak arra a kérdésre, hogy hogyan válnak nemzetközivé a vállalatok. Napjaink globalizált és a modern információtechnológia uralta világában azonban egyre több olyan vállalat is van, amely már kezdetektől fogva nem a nemzeti piacot, hanem egyből a világpiacot célozza meg.

Ezt a piaci jelenséget, amely során a vállalatok az inkrementális nemzetköziesedés helyett egyből távoli piacokat céloznak többféleképpen is nevezhetjük: a new ventures és a high technology start-ups elnevezések is helytállóak lehetnek, azonban talán a born-global kifejezést használják napjainkban a leggyakrabban. (Rasmussen & Madsen, 2002). Az international new ventures kifejezés Oviatt & McDougall (1994) nevéhez fűződik. Ők olyan üzleti szervezeteket értettek a jelenség alatt, amelyek meghatározó versenyképességi előnyt képesek építeni a különböző országokból származó erőforrások felhasználására, illetve a termelés során előállított javak értékesítésére a nemzetközi piacon. A born-blobal kifejezés szintén hasonló tartalommal bír, ezt Rennie szintén az 1990-es évtized első felében az ausztráliai kkv-k vizsgálata során megfigyelt gyors nemzetköziesedésére adott válaszként írta le először.

Míg a klasszikus multinacionális vállalatok, mint például a Microsoft vagy a Siemens először a saját hazai piacukon váltak meghatározó szereplővé, addig napjainkban számos, a hazai piacon még ismeretlen vállalat néhány év tapasztalattal egyből a nemzetköziesedés útját választja. Ezek a vállalatok sok esetben a bevételük akár 100 százalékát a nemzetközi piacon érik el (Kudina et al., 2008). A born-global stratégiát azért is érdemes vizsgálni, mivel ezek a vállalatok számos esetben kulcsszerepet játszanak az iparági innovációs tevékenységben. Ennek köszönhetően megvan bennük a potenciál a gyors növekedésre is, ami nemzetgazdasági szinten a versenyképességre, a gazdasági növekedésre és a foglalkoztatottságra is pozitív hatást gyakorolhat (Moen, 2002). A born-global stratégiával kapcsolatban azonban fontos kiemelni azt is, hogy főleg azokon a területeken tud tér nyerni, amelyek esetében magas a tudásintenzitívitas, illetve valamilyen formában megfigyelhető a számítástechnológiához való kapcsolódás. Ennek oka, hogy az említett esetekben az országok között meglévő fizikai távolság és kulturális különbségek szerepe jóval kisebb, mint a hagyományos iparágak vonatkozásában (Reketttye et al., 2016).

Összességében tehát akkor érdemes megfontolni a gyors nemzetköziesedést, ha a hazai piac nem elég nagy a vállalat számára, vagy ha a potenciális ügyfelek túlnyomó többsége külföldi, multinacionális vállalat (Danik & Kowalik, 2015). Meghatározó szempont lehet még, hogy sztenderdizálható legyen a fogyasztói igény, illetve az is, hogy nemzetközi tapasztalattal rendelkező menedzsment irányítsa a céget (Sadekov, 2021). Az értéktéremtéssel kapcsolatban pedig fontos kiemelni, hogy a legnagyobb sikerek akkor érhetők el, ha a vállalat képes a legfejlettebb megoldásokat nyújtani a fogyasztóknak, továbbá akkor, ha alacsonyak a kereskedelmi korlátok és a szállítási költségek is alacsonyan tarthatók a várható haszonhoz viszonyítva (Kudina et. al 2008).

4.4. Innováció

Korunkra a gazdasági és társadalmi siker feltételei jelentősen átalakultak: az ötletekkel rendelkező emberek sokkal fontosabbá váltak az új és nagyobb érték teremtésében, mint azok, akik a gépek mellett dolgoznak, illetve azok, akiknek a tulajdonában a gépek vannak (Csath, 2016). Azt viszont, hogy mit is értünk pontosan innováció alatt azt a globalizációhoz és a versenyképességhez hasonlóan nehéz egzakt módon meghatározni. Schumpeter (1934) elsőként új termék vagy eljárás bevezetéseként, új piac felfedezéseként, új szervezet létrehozásaként, továbbá új termelési anyagok használataként definiálta az innovációt. Chikán (2020) a fogyasztók oldaláról vizsgálta ugyanezt a kérdést, mivel az ő definíciója szerint az innováció a fogyasztói igények új, magasabb szinten való kielégítését jelenti. Az Oslo kézikönyv harmadik kiadása az innovációs tevékenységet négy alkategóriára bontja: termék, eljárás, marketing, valamint szervezési-szervezeti innovációra (OECD, 2005). Az OECD által meghatározott fogalom nagymértékben átfed a Burns & Stalker (1961) által már leírt innovációs csoportosítással, ők a termék, a folyamat és a szervezeti innovációt különböztették meg.

A kétezres években az üzleti innováció fogalma is egyre inkább elterjedt, amely során a belső fókusz helyett a piac került a középpontba. Jó példa erre a kék óceán stratégia, ami a megkülönböztetésre épül és célja, hogy egy olyan teljesen új piacot hozzon létre a vállalat számára, ahol a versengés irrelevánssá válik (Chan & Mauborgne, 2005). A különböző definíciók és megközelítések alapján tehát szembevetendő, hogy a középpontban valamiféle meghatározó újítás áll, amely nagymértékben határozza meg a vállalat jövőbeli piaci pozícióját, illetve profitabilitását (Koncz, 2023).

Az innováció fontosságát és súlyát jól mutatja, hogy Porter (1990) háromszakaszos, a versenyképességet vizsgáló modelljének csúcsán az innováció áll. A modell alapján, ahogy a nemzetek fejlődnek, úgy változnak idővel a kompetitív előnyök is. A tényezővezérelt gazdaság esetében a hangsúly az inputon, tehát az olcsó munkaerőn, vagy a kihasználatlan természeti erőforrásokon van. A befektetésvezérelt szakaszban a hangsúly már a sztenderdizált termékeken, a jelentős infrastrukturális beruházásokon, a vállalkozásbarát üzleti környezeten és az erős állami ösztönzőkön van, amelynek együtt-

tes célja, hogy a termelékenységben jelentős javulás következzen be. A harmadik és egyben a legfejlettebb forrása a versenyelőnynek az innovációvezérelt gazdaság. Ebben az esetben az adott nemzet vállalatai már képesek arra, hogy innovatív termékeket és szolgáltatásokat állítsanak elő, illetve arra is, hogy a legfejlettebb technológiákat alkalmazzák a folyamataik során. Összességében tehát elmondható, hogy az innovációvezérelt gazdaság képes a legmagasabb hozzáadott értéket előállítani, a vállalatok pedig ebben az esetben lépnek a leggyakrabban nemzetközi piacra.

Az innováció a gazdasági fejlődés fő hajtóerejévé képes válni, aminek köszönhetően az ország exporttevékenysége is bővíteni tud. Ez hosszú távon magasabb gazdasági növekedést és javuló életszínvonalat eredményez az adott országban (Priete & Pereira, 2013).

Napjainkban az innováció egyik leggyakoribb megjelenési formája a digitalizációs folyamatokhoz kötődik (Marti & Puertas, 2023). A digitalizáció egyrészt azt az átalakulást jelenti, amely során az analóg információk már digitális formában jelennek meg a vállalati folyamatokban. Másrészt a digitalizáció utal a digitális technológiák használatára is, amely során a digitalizált információk új kapukat nyithatnak meg az értékteremtésben (Gobble, 2018). A digitalizációnak köszönhetően kialakuló adatbőség és a mestersége intelligencia térnyerése az üzleti modelleket is jelentősen átalakítja: míg a szoftver kódokat és az algoritmusokat emberek fejlesztik, addig a valós idejű problémamegoldás sok esetben már automatizálva van a technológia által (Verganti et al., 2020).

Az információtechnológia uralta korszakban a vállalkozások által alkalmazott különböző digitalizációs megoldások jelentősen javítják a termelékenységüket, így nagyobb érték előállítására lesznek képesek. (Csath, 2021). Nemzetgazdasági szinten a digitalizáció mellett, hogy a termelékenységnövekedésből kifolyólag képes támogatni a gazdasági növekedést, pozitívan befolyásolhatja az oktatási tevékenységet, illetve hozzájárulhat a környezetvédelmi célok eléréséhez is. A digitalizáció más innovációs folyamatokkal kiegészülve az ország versenyképességét is jelentősen növelni tudja (Marti & Puertas, 2023).

Az innováció mérésére és ezáltal az országok összehasonlítására több index is létezik: a European Innovation Scoreboard (EIS) vagy a Global Innovation Index (GII) is ezt a célt hivatott támogatni. Ezek az indexek mellett, hogy rangsorolják az országokat megmutatják azt is, hogy mely tényezők vannak hatással az innovációs teljesítményre. A European Innovation Scoreboard alapján az innovációt többek között a humán erőforrás minősége, a kutatási hálózatok erőssége, a digitalizáció szintje, a kormányzati K+F támogatások és a vállalati K+F költségek mértéke, az innovátorok jelenléte vagy éppen üzleti szférán belüli kapcsolódások erőssége határozza meg. A mutatók összetettsége és sokfélesége is jól mutatja, hogy az innováció nemzetgazdasági szinten egy komplex fogalom, ami a vállalati fókusz helyett a teljes üzleti és tudományos környezetet vizsgálja. Ebből következően mikro

szinten a vállalatok magas színvonalú innovációs tevékenysége nehezen elképzelhető a megfelelő környezet nélkül.

Fontos kiemelni, hogy az innovációt sok esetben hasonló kontextusban használják a K+F tevékenységgel, azonban az innováció szélesebb körben értelmezett fogalom. Míg a K+F tevékenység meghatározó szerepet játszik az innovációs folyamatban, addig az innováció nem mindig a K+F tevékenységre épül, hanem annak alapját képezheti a magasan képzett munkaerő, a más vállalatokkal és kutatóintézetekkel kiépített kapcsolatok vagy a szervezeti struktúra is (OECD, 2018). Tehát a K+F-ből a kutatási rész az ötlet megszületését jelenti, a fejlesztés pedig az a folyamat, amely során az új termék vagy szolgáltatás a gyakorlatban használhatóvá, a piacon eladhatóvá válik. Az innováció azonban ennél több, mivel nemcsak a konkrét terméket, hanem a szervezeti kereteket is érinti (Csath, 2016).

A klasszikus keretek között értelmezett innováció mellett a nyílt innováció szerepe is egyre jelentősebbé válik globalizált világunkban. A nyílt innováció fő különbsége abból ered, hogy a megközelítés szerint a belső tudás szükséges, de sokszor nem elégséges feltétele a piaci sikernek, így az előrelátó vállalati innovációnak több forrásból kell származnia: a felhasználók, a versenytársak vagy éppen a szállítók bevonása egyaránt támogathatják az innovációs folyamatot (Rekettye et al. 2016).

A nyílt innováció vállalati gyakorlatban történő implementációjára jó példa a kínai Haier esete, akik egy nyílt problémamegoldó platformot (Haier Open Partnership Ecosystem) fejlesztettek ki. Ide évente hozzávetőlegesen 200 problémát posztol a vállalat, amit a több, mint 1000 külsős szakértőből álló felhasználói csapat sikerdíj fejében old meg. A termékfejlesztés során szintén épít a cég a nyílt innováció egy formájára, mivel a Baidu közösségi média oldalon megkérdezik a fogyasztókat a termékkel kapcsolatos elvárásaikról, a visszajelzések alapján pedig szükség esetén változtatnak az adott termék dizájnján vagy specifikációin (Hamel & Zanini, 2018).

4.5. Szakirodalmi modell

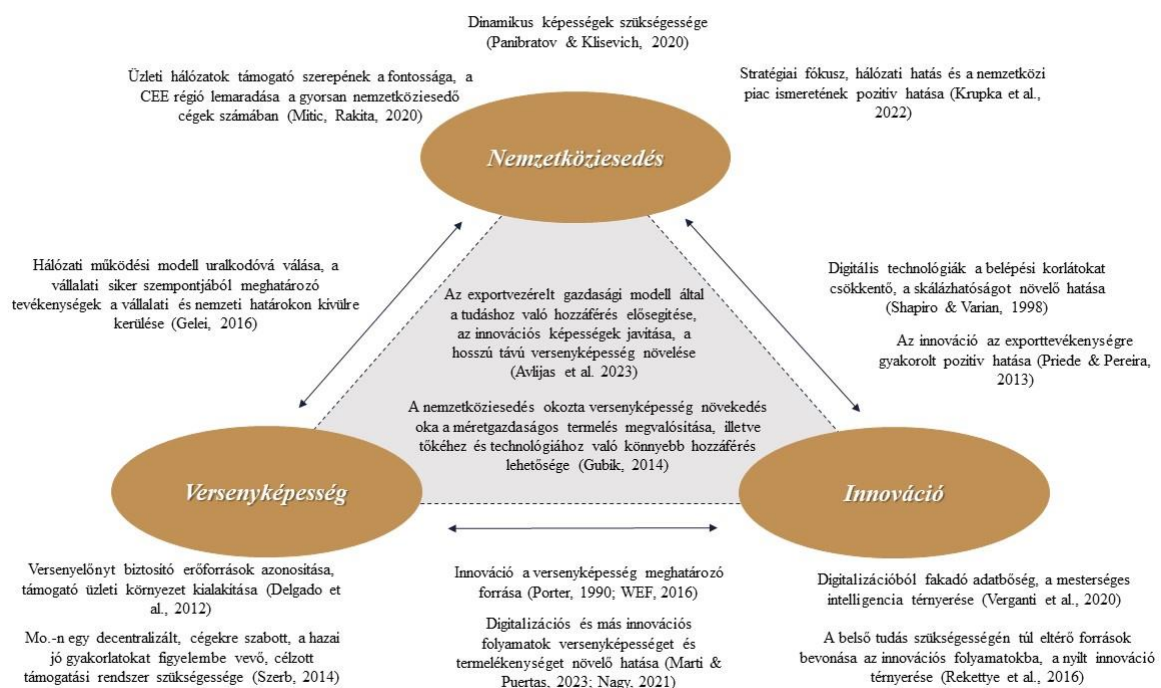
A szakirodalmi kutatásaim során jól kirajzolódtak összefüggések a vizsgált területek között, egyértelműen látható, hogy sem a versenyképesség, sem a nemzetköziesedés, sem az innováció nem elszigetelt témakör, hanem jelentősen befolyásolják a többi tényezőt is. A keretrendszer pedig, amiben a három témakör összefüggéseit vizsgálni érdemes, a globalizáció jelenti.

A *globalizáció* jelensége elsősorban kvantitatív változás helyett kvalitatív változásra utal, amely során a fogyasztói igények szétterjednek, így a vállalatoknak lehetőségük nyílik ugyanazzal a termékkel egyre szélesebb piacot elérni (Levitt, 1983). Szociológiai szempontból ez a folyamat mélyíti a társadalmi kötődést, továbbá megteremti a közös szocializáció lehetőségét is (Giddens, 1990). A fogyasztói oldalon látható homogenizáció önmagában nem lenne elégséges feltétele napjaink gazdasági környezetének: a tőke, a humán erőforrás, a termékek és a szolgáltatások szabad áramlása teszi

lehetővé azt a globális integrációt (Chikán, 2020), amelyben csökken a nemzetállami struktúrák szerepe, gyengül a szuverenitásuk (Beck, 2000). Ennek a jelenségnek köszönhetően nemzetközi gazdaságtan helyett egyre inkább világgazdaságtanról szükséges beszélnünk (Szentés, 2020). Az egész világra kiterjedő konvergencia folyamat a jólét jelentős növekedését hozta magával (Lányi, 2001), azonban veszélyei is vannak. Azáltal, hogy csökken a nemzetgazdaságok szerepe, az államok kevésbé tudnak beavatkozni dekonjunktúra időszakában, továbbá a válságok is könnyebben továbbgyűrűznek a világgazdaság magországaiból (Csáki, 2017). Fontos kérdés továbbá az is, hogy az elmúlt évek válságai, a koronavírus és a háborúk mennyire alakítják át a globalizált világot, a protekcionizmus és a deglobalizáció mennyire válik meghatározó tényezővé (Losoncz, 2022). Amennyiben igen, akkor a teljes keretrendszer és az azon belül kialakuló összefüggések felülvizsgálatra fognak szorulni.

1. ábra: Szakirodalmi összefüggések modellbe foglalása

Forrás: saját szerkesztés



Ahhoz hogy egy nemzetgazdaság és azon belül a vállalatok *versenyképesek* legyenek elengedhetetlen a megfelelő gazdaságpolitika. Egyrészt azonosítani kell azokat az erőforrásokat, amelyek a versenyelőnyt biztosítják makro szinten, majd ezekre az erőforrásokra építve mikro szinten olyan üzleti környezetet szükséges kialakítani, ami támogatja a versenyképesség növekedését (Delgado et al., 2012). Valós versenyképességet a termelékenység növekedése biztosítja egy nemzet számára, mivel az támogatja a béremelkedést, erősíti a hazai valutát, illetve magasabb befektetett tőke arányos hozamot eredményez a gazdasági szereplők számára. A termelékenység növekedése hosszú távon az életszínvonal jelentős javulását is magával hozza (Porter, 2007). Hazánkban a versenyképesség és a termelékenység növeléséhez azonban nem elegendőek az általános gazdaságpolitikai eszközök, mivel nem csak pénzügyi-finanszírozási nehézségek merülnek fel. Egy decentralizált, a cégekre szabott, illetve

a hazai jó gyakorlatokat figyelembe vevő célzott támogatási rendszer a rendelkezésre álló szűkös erőforrások magasabb színvonalú hasznosulását eredményezné (Szerb, 2014).

Versenyképesség magas színvonalú *innovációs* tevékenység nélkül nehezen képzelhető el. Ezt jól mutatja az, hogy Porter (1990) háromszakaszos, a versenyképességet vizsgáló modelljének a csúcán az innováció áll, továbbá a WEF (2016) versenyképességet vizsgáló riportjában kulcstényezőként az innováció közvetlenül és közvetetten is megjelenik. Napjainkban az innováció egyik leggyakoribb megjelenési formája a digitalizációhoz kötődik (Marti & Puertas, 2023), ami egyrészt az analóg információk digitálissá alakítását, másrészt, a digitalizált információk értékteremtés érdekében történő felhasználását jelenti (Gobble, 2018). Ezt az innovációs trendet tovább erősíti a digitalizációból fakadó adatbőség, illetve a mesterséges intelligencia térnyerése (Verganti et al., 2020). A digitalizáció más innovációs folyamatokkal kiegészülve az ország versenyképességét is jelentősen növelni tudja (Marti & Puertas, 2023), aminek oka, hogy az információtechnológia uralta korszakban a vállalkozások által alkalmazott különböző digitalizációs megoldások jelentősen javítják a termelékenységüket, így nagyobb érték előállítására lesznek képesek. (Nagy, 2021). Az innováció megjelenési formája napjainkban már nem korlátozódik a vállalati határokon belülre: a nyílt innováció fő különbsége abból ered, hogy a megközelítés szerint a belső tudás szükséges, de sokszor nem elégséges feltétele a piaci sikernek, így az előrelátó vállalati innovációnak több forrásból kell származnia (Rekettye et al., 2016).

Mint látható az innovációs képesség nagymértékben befolyásolja a versenyképességet, azonban *nemzetköziesedés* nélkül korlátozott a vállalatok növekedési potenciálja. Ennek és a globalizáció adta lehetőségnek köszönhetően a belső fókusz helyett a hálózati működési modell az uralkodó, amelyben a központi vállalat számára meghatározó tevékenységek, folyamatok kerülnek a vállalat és ezáltal sokszor a nemzeti határokon kívülre (Gelei, 2016). Ezt a folyamatot tovább gyorsította a digitális technológiák fejlődése, aminek köszönhetően csökkentek a belépési korlátok, a skálázhatóság pedig ugrásszerűen növekedett (Shapiro & Varian, 1998). Így az innováció a gazdasági fejlődés fő hajtóerejévé képes válni, aminek köszönhetően az ország exporttevékenysége is bővíteni tud (Priede & Pereira, 2013).

A nemzetköziesedés klasszikus formáját az Uppsala-modell mutatja be, amely alapján a nemzetközi piacon való terjeszkedés alapját a piaci tudás jelenti, erre építve dönthet a vállalat arról, hogy még inkább elköteleződjön-e a külföldi tevékenység mellett. Ezt a döntést nagyban befolyásolja az, hogy milyen lehetőségeket lát a vállalat az adott piacon, illetve az is, hogy milyen potenciális nehézségek párosulnak a várt haszon mellé (Johanson & Vahlne, 1977). A modell a nemzetköziesedés inkrementális folyamatára ad választ, napjainkban viszont egyre több vállalat dönt úgy, hogy néhány év tapasztalattal egyből a nemzetköziesedés útját választja. A born-global stratégiát akkor érdemes megfontolni, ha a hazai piac nem elég nagy a vállalat számára, vagy ha a potenciális ügyfelek túlnyomó

többsége nemzetközi vállalat (Danik & Kowalik, 2015). Fontos szempont lehet még a sztenderdizálható fogyasztói igény, a nemzetközi tapasztalattal rendelkező menedzsment (Sadekov, 2021), illetve az alacsony kereskedelmi korlátok és szállítási költségek is (Kudina et al., 2008).

A nemzetköziesedés aktuális trendjeiről számos kutatás született az elmúlt időszakban. Krupka et al. (2022) a horvát IT szektor kkv vállalatait vizsgálta és arra jutottak, hogy a stratégiai fókusz, a hálózati hatás, illetve a nemzetközi piacról meglévő tudás pozitívan befolyásolja a nemzetköziesedés folyamatát. Mitic & Rakita (2020) kvantitatív kutatás keretein belül a szerb born global cégeket vizsgálta meg: a tanulmányukban kiemelték az üzleti hálózatok támogató szerepét a gyors nemzetközi piacra lépés során, azonban megállapították azt is, hogy Kelet-Közép-Európában (CEE) relatív kevés cég képes korán nemzetközivé válni, ezeknek a többsége ráadásul a legalacsonyabb korláttal rendelkező IT szektorban tevékenykedik. Panibratov & Klisevich (2020) pedig a dinamikus képességek meglétének szerepét emelte ki a poszt szocialista országokban működő vállalatok nemzetköziesedésének kulcstényezőjeként.

Összességében Gubik (2014) kutatásában jól összefoglalja a versenyképesség, az innováció és a nemzetköziesedés összefüggéseit. Ez alapján a nemzetközi aktivitás szignifikánsan összefügg a vállalati eredményességgel, a növekedésorientációval, illetve innovációs tevékenységgel, ami miatt célszerű ösztönözni a vállalatokat arra, hogy megmérettessék magukat a nemzetközi szinten. A versenyképesség növekedésének oka, hogy a nemzetközi aktivitás lehetővé teszi a nagyobb piacok elérését, a méretgazdaságos termelés megvalósítását, illetve segítségével tőkét és technológiát is szerezhhetnek a vállalatok. Ezzel összefüggésben Avlijas et al. (2023) a CEE régió gazdasági fejlődésének kulcstényezőjeként nem a külföldi tőke beáramlását, hanem az exportvezérelt gazdasági modell jelentőségét emeli ki. Megállapításaik szerint a régió kis- és középvállalkozásai a nemzetközi ellátási láncokba való bekapcsolódással komoly tudáshoz juthatnak hozzá, ami pozitívan befolyásolja a vállalatok innovációs képességét és hosszú távú nemzetközi versenyképességét.

5. KUTATÁSMÓDSZERTAN

5.1. Szakirodalom

A szakirodalmi kutatásomban a globalizáció keretrendszerén belül vizsgáltam a vállalatok versenyképességének, innovációs tevékenységének és nemzetközi piacra lépésének az összefüggéseit. Első lépésként a globalizáció jelenségének meghatározására tettem kísérletet különböző szerzők értelmezésén keresztül. A kutatáshoz 44 szakirodalmi forrást dolgoztam fel nyomtatott szakirodalom, Scopus adatbázis és a Google Scholar segítségével, ebből végül 15 bizonyult relevánsnak az értelmezés szempontjából. Az idézett szerzők gondolatait a fogalom fejlődés megértésének érdekében kronológiailag rendeztem, illetve a különböző megközelítések szétválasztását szem előtt tartva 3 témakörre osztottam (gazdaság, társadalom, politika). A versenyképesség, az innováció és a nemzetköziesedés szakirodalmának áttekintésekor elsőként minden esetben a fogalmi keretek megalkotása volt a cél, ezt követően a magyarországi, illetve a kelet-közép-európai régióra vonatkozó releváns forrásokat vizsgáltam meg. Ezen források feldolgozásakor is törekedtem a szakirodalmi modellben szereplő három tényező közötti kapcsolat feltárására, majd a kutatásom utolsó részeként a keresőszavak célzott összekapcsolásával vizsgáltam meg a témakörökben publikáló szerzők tanulmányait.

5.2. Desk research

5.2.1. Makrogazdasági környezet

A szakirodalmi háttér feltárása után másodelemzés keretein belül vizsgáltam meg a magyarországi gazdasági környezet alakulását. Az első alfejezetben 2010-től elemeztem a makrogazdasági környezetet változását, illetve az azt alakító tényezőket. Ehhez az éves bázison számított bruttó hazai össztermék változását, a munkanélküliségi ráta alakulását vettem alapul. Ezen adatok adatforrásaként a Refinitiv valós idejű adatokat szolgáltató adatbázisa szolgált. Az elemzésben több esetben említésre kerül az éves bázison számított infláció, és a kormányzati szektor egyenlege is, amelyek adatforrásaként a Központ Statisztikai Hivatal adatbázisa szolgált. Az alapkamat, a kamatfolyosó, illetve az irányadó kamat változásait a Magyar Nemzeti Bank adatbázisában elérhető adatok alapján vizsgáltam meg.

5.2.2. Magyar vállalatok exporttevékenysége

A második alfejezetben a magyarországi vállalatok exporttevékenységének alakulását elemeztem vállalatméret szerinti bontásban, amelyhez az adatokat a KSH adatszolgáltatása biztosította. Módszertanilag fontos kiemelni, hogy a kkv-ról szóló statisztikák esetében többféle adatot publikál a KSH. Egyrészt két szempont szerint különbözteti meg a kkv-k körét. Az egyik az ún. létszámkategória szerinti kkv-k köre, ahol 0-9 fő, 10-49 fő, 50-249 fő, illetve 250 fő feletti vállalkozásokat különböztet

meg. Eszerint a 10 fő alatti szervezeteket mikrovállalkozásnak, a 10–49 főt foglalkoztatókat kisvállalkozásnak, az 50–249 fővel működő szervezeteket középvállalkozásnak tekinthetők, de a publikált adatokban a kifejezések nem szerepelnek, csak a létszámkategória. A másik, az ún. kkv törvény szerinti megbontás, amelyre a KSH 2016-ban új módszertant fejlesztett ki, amely jobban meghatározza és közelebb hozza az adott jogszabály szerint meghatározott kkv-k körét. Ennek a fejlesztésnek a célja, hogy előállítsa a „valódi” kkv-adatokat, azért, hogy a fejlesztési céloknak jobban megfelelő képet tudjon mutatni a kkv-szektor működéséről. Ennél az új módszernél a KSH nem csak a létszámot, hanem az árbevételt és az önállósági kritériumokat is figyelembe vette (KSH, 2016a). Ennek megfelelően az elemzés során a kkv-k esetében a magyar törvény szerint elkészített bontást használtam. Tekintettel arra, hogy a kkv adatok „nem kkv szervezetek” kategóriájában nem csak a nagyvállalatok, hanem azon kisebb vállalkozások is beletartoznak, amelyeknél valamelyik kkv törvény szerinti feltétel nem teljesül, így itt külön nagyvállalatokat nem tudunk megfigyelni. Emiatt a nagyvállalatokra vonatkozó részhez a KSH által előállított adatkérés létszámkategória szerinti bontását (vagyis a 250 fő feletti vállalati adatokat) használom ugyanazon időszakokra (KSH, 2016b). Az elemzéshez használt adatok esetében a bázisévet 2014 jelenti, míg az elérhető friss adatok 2021-re vonatkoznak. Az alfejezet készítésekor 2022-re csak előzetes adatok álltak a rendelkezésre, amelyek esetleges revidiálása rontaná az elemzés pontosságát, így a 2021-es tényadatokra támaszkodtam a vizsgálat során.

5.2.3. Konjunktúrakutatás

A harmadik alfejezetben a magyarországi vállalati konjunktúra változásait vizsgáltam meg, amelyhez az adatforrást a Századvég Konjunktúrakutató Zrt. vállalati konjunktúrakutatása jelentette. Az elemzésem ezen része a vállalatok versenyképességének és innovációs tevékenységének a vizsgálatára fókuszál. A Századvég Konzorcium 2019 óta minden hónapban közvélemény-kutatást végez a vállalati szektor körében, amelynek során 1000 véletlenszerűen kiválasztott vállalat, illetve vállalkozás vezető beosztású döntéshozóját kérdezik meg CATI-módszerrel (Computer Assisted Telephone Interview). Az elemzésben közölt adatok legfeljebb plusz-mínusz 4,0 százalékponttal térhetnek el a mintavételből fakadóan attól az eredménytől, amit az ország összes vállalatának, illetve vállalkozásának vezető beosztású döntéshozójának megkérdezése eredményezett volna. A minta összetétele visszaadja a hazai vállalkozási szektor struktúráját, figyelembe veszi az ágazati besorolást, a foglalkoztatottak számát és a régió szerinti elhelyezkedést is.

5.3. Primer kutatás

5.3.1. Jövő Szervezete és Vezetése

A primer kutatás során a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete által 2022-ben elvégzett kvantitatív felmérés nyers adatait vizsgáltam meg.

A kvantitatív módszer arra az alapvetésre épül, hogy a megismerés folyamatában lényeges eszköz a mennyiségi adatgyűjtés, a szisztematikus, szabályokra épített egységes mérés, illetve a számszerűsíthetőség is. A kvantitatív kutatások többnyire deduktív jellegűek, a kutató azért gyűjt információkat nagyszámú mintán, hogy a hipotéziseit, elméleti állításait igazolni tudja (Boncz, 2015).

A kutatási jelentés alapján (Marcziniak et al., 2022) a felmérés célcsoportja a mikrovállalkozásoknál és kisvállalkozásoknál nagyobb, egyéni vállalkozókat nem tartalmazó Magyarországon működő vállalkozási népesség volt. Így az alsó határt a minimum 50 főt foglalkoztató és 100 millió forint árbevéttel rendelkező cégek jelentették, a válaszadó célszemélyek a vállalatok felsővezetői voltak. A lekérdezést a Scale Research cég munkatársai végezték el 2022 márciusa és áprilisa között. A közvéleménykutató cég összesen 1396 vállalatot keresett meg elsősorban telefonon, néhány esetben személyesen, melyből 306 vállalat felsővezetői beosztású döntéshozója válaszolta meg a kérdéseket. A pénzügyi adatok alapján egy mintabeli cég kikerült az adatbázisból, miután az nem felelt meg az árbevétel minimumra vonatkozó elvárásnak, így a végső minta összesen 305 vállalatot tartalmaz. A mintavétel módja rétegzett véletlen mintavétel volt, a rétegek foglalkoztatotti létszám és a cégek székhelye szerinti megye kategóriák alapján került meghatározásra. A kvótákat a Központi Statisztikai Hivatal adatai adták. Kvótacellánkénti véletlen módszerrel lettek a megkeresendő vállalatok kiválasztva, nyomon követve a lekérdezett cégek árbevétel és tevékenységi kör szerinti megoszlását. A minta ezáltal jól követi a hazai sokaságban tapasztalható megoszlásokat.

5.3.2. Elemzés módszertana

A kérdőív számos témakörben tartalmazott kérdéseket, elemzésem ezek közül azokra a kérdésekre összpontosult, amelyek a vállalat versenyképességét és innovációs tevékenységét vizsgálják annak függvényében, hogy a vállalatvezető elmondása szerint az adott vállalat jelen van-e a nemzetközi piacon. Fontos kiemelni, hogy a felmérés a nemzetköziesedés jellegét nem vizsgálta, csak arra adott választ, hogy a vállalat valamilyen formában a nemzetközi piac szereplője-e. A válaszadó vállalatok közül, hozzávetőlegesen megegyeztek a nemzetközi piacon, illetve a csak hazai piacon működő vállalatok száma, így a kétmintás t-próba mindkét témakör (versenyképesség, innováció) kérdései esetén elvégezhető volt.

A kérdőíves megkérdezés során a számadatok lehetővé teszik, hogy az összegyűjtött adatok között kapcsolódási pontokat, együttmozgásokat és oksági viszonyokat határozzunk meg. A módszer legfontosabb erősségét a nagy mintás vizsgálatokban történő alkalmazhatóság, míg korlátját az előre nem feltételezett információk összegyűjtése jelenti (Molnár, 2010). A t-próba az átlagok közötti eltéréseket vizsgálja és arra a kérdésre ad választ, hogy az átlagok közötti különbség tényleg valós különbség-e vagy csak a véletlen folyamán alakult ki (Hunyadi & Vita, 2002).

Az adatbázis elemzése a Microsoft Excel programjában történt. A kétmintás t-próba elvégzése előtt mind a 23 vizsgált kérdés (12 versenyképesség, 11 innováció) esetében elvégeztem a kétmintás F-próbát a szórásnégyzetek egyezőségének a vizsgálatára. Miután minden kérdés esetében 5 százalékos szignifikancia szinten elvethető volt a nullhipotézis, így a kétmintás t-próbát nem egyenlő szórásnégyzetekkel végeztem el a programon belül. Az elemzés során az általános elfogadott 5 százalékos szignifikancia szinten vizsgáltam a kérdéseket, a nullhipotézis elfogadásának vagy elutasításának alapját ez az érték adta.

5.4. Érvényesség, általánosíthatóság

Egy mérés során a megbízhatóságot az határozza meg, hogy az adott eljárás ismételt alkalmazása ugyanazzal az eredménnyel járna-e. A megbízhatósággal kapcsolatban mindig problémát jelent, ha egyetlen megfigyelő az adatok forrása (Babbie, 1995). A szubjektivitás ezzel szemben nem csak egyetlen megfigyelő esetében merülhet fel. A jelenséget kérdőíves kutatásokban is megfigyelték (Babbie, 1995), amely megmutatta, hogy a válaszadókat hogyan befolyásolják az attitűdjeik és viselkedésük. A szerző javaslata a mérés megbízhatóságának növelésére az egyértelmű megfogalmazásra vonatkozott. Az érvényesség pedig azt jelenti, hogy az empirikus mérés milyen mértékben adja vissza a kérdéses fogalom valódi jelentését.

A desk research első felében hivatalos statisztikai adatokkal dolgoztam, ebben az esetben az érvényességgel és az általánosíthatósággal kapcsolatban nem merülnek fel problémák. A Századvég konjunktúrakutatása ezzel szemben már empirikus kutatás, ami a vállalatok észlelésére épül. Az 1000 vállalatot magában foglaló mintaelemszám továbbá a vállalatméret, régió, illetve ágazat szerint reprezentatív adatok biztosítják a kutatási eredmények érvényességét és az általános következtetések levonásának lehetőségét.

A Jövő Szervezete és Vezetése kutatási adatbázisának esetében is megfelelő volt a mintaelemszám és a reprezentativitás ahhoz, hogy általános következtetéseket lehessen levonni, azonban fontos kiemelni, hogy a válaszadó vállalatok többsége a kkv-törvény alapján középvállalkozásnak minősül, így a vizsgált összefüggések leginkább erre a vállalatméretre vonatkoznak. A kétmintás t-próbához általánosan elfogadott minimális mintaelemszámot ($n=30$) lényegesen meghaladta a primer kutatás mintaelemszáma, így az érvényesség ebből a szempontból is megvalósul. A kutatás korlátjaként (a konjunktúrakutatáshoz hasonlóan) érdemes kiemelni, hogy a válaszadók a vállalatvezetők voltak, tehát az így a kialakuló mintázatok az ő szubjektív észlelésükre épülnek, így bizonyos esetekben a tudatos vagy tudatalatti torzításoknak köszönhetően eltérhetnek a reálfolyamatoktól.

6. MAGYAR GAZDASÁGI KÖRNYEZET

Kétségtelenül a makrogazdasági környezet alakulása nagymértékben meghatározza a vállalatok mozgásterét, ráadásul ezen tényezőket a vállalatok közvetlenül nem tudják befolyásolni. Aktuális példával élve a magas inflációs környezet csökkenti a fogyasztók vásárlóerejét, ami miatt kevesebb terméket és szolgáltatást vásárolnak. Amennyiben ez párosul a külpiacokon is a konjunktúra lassulásával, akkor a cég igen nehéz helyzetbe kerülhet attól függetlenül, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást állít elő. A magas inflációs környezet ráadásul magával vonzza a magasabb kamatkörnyezetet is, ami drágábbá teszi a vállalatok finanszírozását, elnyújtja a beruházások megtérülését vagy elhalasztja a tervezett beruházásokat. Ebben az esetben a túlélésre és az operatív feladatok megoldására fókuszálnak a vállalatok, az innováció a háttérbe szorul (Koncz, 2023).

Magyarországnak, illetve a magyar vállalatoknak ráadásul más tényezőkkel is szembe kell nézniük: György László szerint a magas energiaköltség (Index, 2023), míg Surányi György véleménye alapján a lassan növekvő termelékenység (Portfolio, 2023) szab versenyképességi korlátokat a magyar gazdaság számára, ami a nemzetköziesedési törekvéseket is megnehezíti. Könnyen belátható az is, hogy a gyengébb termelékenység negatívan érinti a magyar vállalatokat a nemzetközi árversenyben, amit valamelyest az olcsóbb munkaerő és a lassan leértékelődő valuta kompenzálni tud, de ezen tényezőkre való építés csak korlátozott mértékben és korlátozott ideig vezethet sikerre.

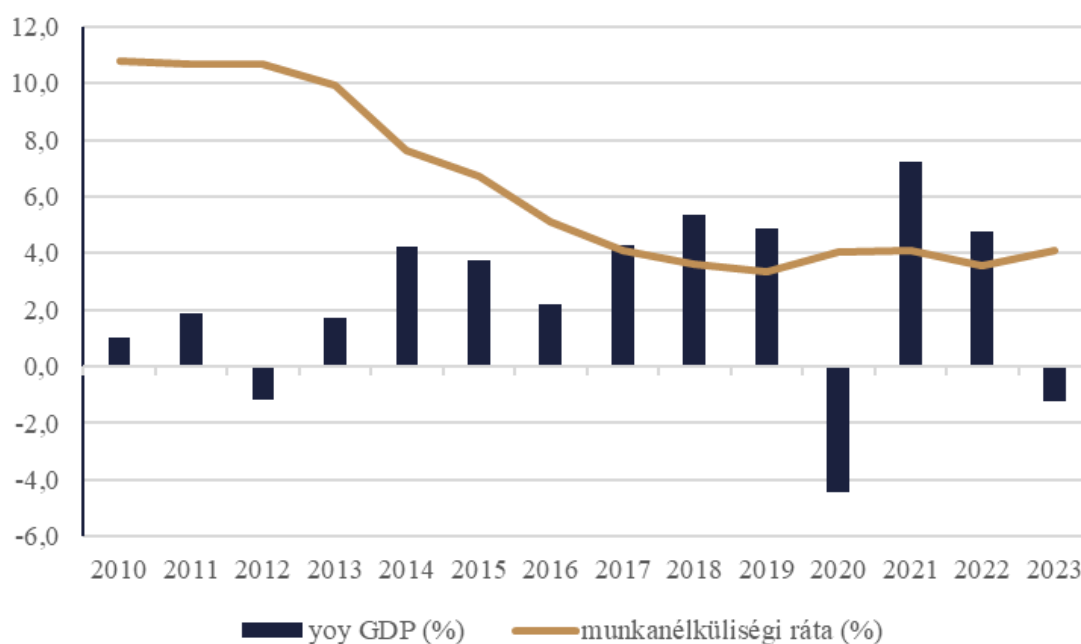
Ahhoz tehát, hogy megértsük a magyar vállalatok aktuális helyzetét és megfelelő kontextusba tudjuk helyezni a kvantitatív felmérés eredményeit, fontos, hogy tisztában legyünk a magyarországi makrogazdasági környezet alakulásával és a vállalatok konjunktúra észlelésével.

6.1. Makrogazdasági trendek Magyarországon

Magyarországon a bruttó hazai össztermék 2010 és 2022 között éves bázison átlagosan 2,75 százalékkal nőtt, míg 2023-ban ugyanez az érték -0,9 százalékon alakult. Az egyes évek növekedési pályája között jelentős eltérések figyelhetők meg, amelyeket a belső konjunktúra alakulása mellett a külső konjunktúra és különböző sokkhatások egyaránt befolyásoltak.

Az elmúlt 13 évet alapvetően négy szakaszra érdemes bontani: a gazdasági világválság után az egyensúly helyreállítására, a kedvező nemzetközi környezetben az intenzív gazdasági növekedésre, a koronavírus okozta visszaesésre majd gyors felpattanásra, illetve a magas infláció és a háború uralta gazdasági környezetben fenntartható növekedési pálya visszaállítására való törekvése.

2. ábra: A GDP és a munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon 2010 és 2023 között
Forrás: Refinitiv, saját szerkesztés



2010 és 2013 között a magyar gazdaság átlagosan 0,85 százalékkal bővült éves bázison, ami egy felzárkózó gazdaság esetében mindenképpen gyenge eredménynek nevezhető. Ezzel szemben sikerült a költségvetés helyzetét stabilizálni: Zsiday (2024) elemzésében rámutat, hogy a ciklikusan igazított elsődleges államháztartási egyenleg a GDP százalékában ebben az időszakban már a pozitív tartományban helyezkedett el. Ennek oka, hogy az európai adósságválság során a piacok kikényszerítették a fiskális szigor, ami egyrészt a költségvetés egyensúlyba kerülését, másrészt gazdasági stagnálást idézett elő.

A következő hat év folyamán viszont jelentősebb volt a bővülés, átlagosan 4,1 százalékon alakult 2014 és 2019 között. Alapvetően a kedvező globális konjunktúra, az Európai Unió támogatások, a rekordacsony kamatszintek, illetve a különböző kormányzati és jegybanki támogatási programok egyaránt segítették a gazdasági növekedést. Azonban fontos hozzátenni azt is, hogy a felzárkózó gazdaságok esetében elvárt a fejlett országoknál magasabb növekedési ütem, mivel a konvergencia folyamat csak így valósulhat meg. Kolok (2023) kutatása alapján a sikeresen felzárkózó országok gazdasága a kiemelkedő felzárkózási időszakban átlagosan 6,7 százalékkal bővült, így elmondható, hogy a kimagasló konjunktúra idejében is elmaradt a magyar gazdaság bővülési üteme ettől az értéktől.

A 2020-as és a 2021-es évet a koronavírus határozta meg. Az első évben a vírus hullámai lezárásokat eredményeztek a világ minden táján, aminek köszönhetően a fogyasztás és a beruházások is visszaestek, illetve az ellátási láncok is szakadozottá váltak, így a gazdaság zsugorodása elkerülhetetlen volt. 2021-ben a gyors visszapattanást több tényező is befolyásolta: egyrészt fontos kiemelni, hogy a

lezárások kevésbé voltak szigorúak, másrészt a bázishatás, az alacsony kamatlábak, illetve a jelentős fiskális és monetáris stimulus is támogatta a gazdaság bővülését.

2022-ben a fenntartható növekedési pályára kerülés volt a gazdaságpolitikai cél, azonban az orosz-ukrán háború újabb sokkhatásként jelent meg a gazdaságban. Az éves 4,7 százalékos GDP bővülés az első két negyedév (8,2 százalék, illetve 6,5 százalék) kimagasló növekedésének volt köszönhető. A bővülést jelentősen befolyásolták ebben az időszakban azok az egyszeri vagyontranszferek, amelyek a lakossági fogyasztás növekedését eredményezték. Ezzel szemben folyamatosan gyorsult az infláció az első félév folyamán, ami egyre nagyobb problémát jelentett a gazdaságban. Az infláció növekedésében számos tényező együttesen játszott szerepet: a koronavírus során alkalmazott expansionizmus gazdaságpolitika alapvetően hordozott magában inflációs veszélyt, azonban a háború kitörésének következtében drasztikusan dráguló energiaárak nemcsak közvetlenül, hanem közvetetten is jelentősen hozzájárultak a pénzromlási ütem gyorsulásához. Emellett a forint árfolyam gyengülése, illetve az aszály következtében a mezőgazdasági termékek kínálati oldalának szűkülése egyaránt szerepet játszottak az infláció növekedésében. A jegybank az év folyamán az árstabilitás fenntartásának érdekében folyamatosan növelte az irányadó kamatot, a ciklust 13,0 százalékon zárta le 2022 szeptemberében. A forint drasztikus gyengülése azonban a monetáris kondíciók további szigorítására ösztökélte a jegybankot, így októbertől kezdve féléven keresztül az irányadó kamatot az egynapos betéti tender kamata jelentette 18,0 százalékon. Ennek köszönhetően a piaci alapú hitelezés jelentősen visszaesett, a kedvezményes kormányzati hitelek segítették a vállalatokat.

2023-ban az infláció letörése volt a fő gazdaságpolitikai cél, ez a szigorú monetáris politikának, a kedvezőbb nyersanyagáraknak, az erősödő forintárfolyamnak, a visszaeső kiskereskedelmi forgalomnak, illetve a bázishatás beépülésének köszönhetően meg is valósult. Az infláció letörése azonban áldozatokkal is járt, aminek köszönhetően 2023-ban összességében zsugorodott a magyar gazdaság. A vállalatok helyzete ebben a környezetben kifejezetten nehéz volt, hiszen az addicionális források bevonása jelentősen megdrágult, a beruházások megtérülése kitolódott, illetve az Európai Unió forrásai is sokkal kisebb mértékben voltak elérhetőek. Emellett a termékek és a szolgáltatások iránt is visszaesett a belső kereslet, illetve a főbb exportpartner országokban is lassult a konjunktúra. A következő években várható a gazdasági növekedés gyorsulása, azonban a vállalatok nemzetközi versenyképességének növeléséhez szükség lesz egyrészt a támogató gazdaságpolitikára, másrészt pedig a vállalatok hatékonyabb működésére, gyorsan reagáló belső struktúrák kialakítására,

A magyarországi makrokörnyezetet vizsgálva fontos még kiemelni, hogy a munkanélküliségi ráta 2010 elején 10,5 százalékon volt, ez jelentősen csökkent a következő évek folyamán. 2016 nyarán került 5,0 százalék alá az arány, majd 2017 szeptemberétől kezdve folyamatosan - a koronavírus idő-

szakának kivételével – 4,0 százalék alatt mozgott a munkanélküliségi ráta. Újabb kismértékű növekedést a 2023-as gazdasági lassulás hozott, azonban még így is 4,0 százalék körül ingadozik a munkanélküliek aránya.

Összességében tehát elmondható, hogy Magyarországon a gazdasági világválságból való kilábalás és az egyensúly helyreállítása után, 2014-től kezdve folyamatosan 3 százalék felett bővült a magyar gazdaság, ez alól kivételt csak a koronavírus éve és 2023 jelentette. A gazdasági növekedéssel párhuzamosan azonban folyamatosan csökkent a munkanélküliség is, ami azt mutatja, hogy a gazdasági növekedést nem a termelékenység növekedése fűtötte, hanem a magyarországi humánerőforrás mennyiségi potenciáljának a kiaknázása. Könnyen belátható, hogy az alacsony munkanélküliség mellett erre a tényezőre nem lehet építeni a gazdasági növekedést, így a termelékenység kérdése kerül a középpontba.

A nemzetközi tapasztalatok alapján is a fenntartható felzárkózás feltétele az intenzív, termelékenység alapú növekedés, ami a digitalizációra, a vállalati környezet javítására, illetve a magas hozzáadott értékű tevékenységekre épül (Kolok, 2023).

6.2. Exporttevékenység alakulása vállalatméret szerinti bontásban

Az exporttevékenységen kívül különféle szerződéses megállapodásokkal, közös vállalat létrehozásával, illetve saját leányvállalat alapításával is nemzetközi piacra léphet egy vállalat, azonban kétségkívül az export az egyik, ha nem a legfontosabb formája a vállalatok nemzetköziesedésének. Emiatt mindenképpen érdemes megvizsgálni, hogy a különböző méretű magyar vállalatok export formájában milyen mértékben jelennek meg a nemzetközi piacon a termékeikkel. A szükséges információkat a Központi Statisztikai Hivatal Vállalkozások éves teljesítménymutatói adattáblái biztosították az elemzéshez.

6.2.1. Kisvállalkozások exporttevékenysége

Magyarországon a kisvállalkozások száma 2014-ben 30 372 darabon alakult, amihez 494 046 munkavállaló párosult, így átlagosan vállalkozásonként 16 munkavállaló dolgozott a mikrovállalkozásoknál. Az értékesítésük árbevétele kumuláltan 11,8 ezer milliárd forinton alakult, míg a hozzáadott értékük 2,34 ezer milliárd forintot tett ki. Ez vállalkozásokra vetítve átlagosan 388,8 millió forintos árbevételt és 77 millió forintos hozzáadott értéket jelentett. A kisvállalatok közül az exportáló cégek aránya 29,4 százalékon alakult, továbbá ezen cégek árbevétele adta a vizsgált évben a teljes kisvállalati árbevétel 45,2 százalékát, illetve a hozzáadott érték 44,8 százalékát.

2. táblázat: A kisvállalatok teljesítményének alakulása 2014 és 2021 között
Forrás: KSH, saját számítás

	2014	2021	Változások
Szervezetszám (db)	30 372	36 844	121,31%
Foglalkoztatottak száma (fő)	494 046	569 113	115,19%
Átlagosan foglalkoztatottak száma	16	15	94,96%
Értékesítés árbevétele (eFt)	11 808 287 758	20 179 776 201	170,90%
Átlagos árbevétel (eFt)	388 789	547 709	140,88%
Hozzáadott érték (eFt)	2 343 802 803	4 949 470 045	211,17%
Átlagos hozzáadott érték (eFt)	77 170	134 336	174,08%
Exportáló cégek aránya¹	29,41%	21,84%	
Exportáló cégek árbevételének aránya	45,18%	35,58%	
Exportáló cégek hozzáadott értékének aránya	44,82%	34,21%	

2021-re 21,3 százalékkal nőtt a kisvállalkozások száma hazánkban, mivel a 2014. évi 30 372 db-ról 2021-re 36 844 db-ra emelkedett. A foglalkoztatottak száma szintén nőtt, itt azonban csak 15,2 százalékos bővülés figyelhető meg, aminek köszönhetően 2021-re 569 113 fő dolgozott a kisvállalatoknál. Ugyanakkor az átlagosan foglalkoztatottak száma egy fővel csökkent a hét évvel korábbi helyzethez képest, így 2021-ben átlagosan 15 fő dolgozott a kisvállalatoknál. Az értékesítés árbevétele 20,2 ezer milliárd forintra bővült, ami mintegy 70,9 százalékos növekedést jelentett. Az átlagos árbevétel 547,7 millió forint alakult, ami a bázisén 388,8 millió forintos értékéhez képest, ami 40,8 százalékos bővülést mutatott. A hozzáadott érték 4,95 ezer milliárd forintot tett ki 2021-ben, ami több mint a duplája a hét évvel korábbi értéknek.

Az exportáló vállalatok aránya teljes kisvállalati sokaságon belül 21,8 százalékon alakult 2021-ben, ami 7,6 százalékpontos csökkenést jelentett a 2014-hez képest. Ennek megfelelően az exportáló kisvállalatok árbevétel aránya és hozzáadott érték aránya a teljes kisvállalati sokaságon belül egyaránt csökkent, az árbevétel aránya 35,5 százalékot, illetve a hozzáadott érték aránya 34,2 százalékot tett ki. Ez a két mutató esetében 9,6 százalékpontos, illetve 10,6 százalékpontos csökkenést jelentett a bázisévhez viszonyítva.

¹ Az exportáló cégeknél meghatározott arányok esetében a teljes sokaságot az összes kisvállalkozás jelentette

Összességében elmondható, hogy hét év alatt jelentősen nőtt a kisvállalkozások árbevétele, illetve hozzáadott értéke is, ami jól mutatja a csoport nemzetgazdasági súlyát és szerepét. Ezzel szemben viszont csökkent a vállalatok exporttevékenysége, ami azt jelzi, hogy a vállalatok inkább a hazai piacra kezdtek fókuszálni az elmúlt időszakban.

6.2.2. Középvállalkozások exporttevékenysége

A középvállalkozások száma 2014-ben 5 041 darabon alakult, amelyhez 369 244 foglalkoztatott fő társult. Ez átlagosan 73 foglalkoztatottat jelentett vállalkozásonként. Az értékesítés árbevétele kumuláltan 13,2 ezer milliárd forinton alakult, ami 2,6 milliárd forintos átlagos árbevételt jelentett egy vállalkozásra vetítve. A hozzáadott érték 2,45 ezer milliárd forint volt 2014-ben, így egy vállalkozás átlagosan 486,7 millió forint hozzáadott értékét állította elő.

Ebben a méretkategóriában már a vállalatok 55,1 százaléka (2 779 darab) rendelkezett exportárbevétellel 2014-ben, ráadásul az összes árbevétel 74,5 százalékát (9,8 ezer milliárd forint) ezen cégek generálták. Az exportárbevétellel rendelkező cégek a 1,7 ezer milliárd hozzáadott értéket állítottak elő, ami a méretkategórián belüli összes hozzáadott érték 68,9 százalékát tette ki.

3. táblázat: Középvállalatok teljesítményének alakulása 2014 és 2021 között
Forrás: KSH, saját számítás

	2014	2021	Változások
Szervezetszám (db)	5 041	5 766	114,38%
Foglalkoztatottak száma (fő)	369 244	372 340	100,84%
Átlagosan foglalkoztatottak száma	73	65	88,16%
Értékesítés árbevétele (eFt)	13 164 862 458	20 302 445 605	154,22%
Átlagos árbevétel (eFt)	2 611 558	3 521 062	134,83%
Hozzáadott érték (eFt)	2 453 270 985	4 292 603 439	174,97%
Átlagos hozzáadott érték (eFt)	486 664	744 468	152,97%
Exportáló cégek aránya²	55,13%	50,12%	
Exportáló cégek árbevételének aránya	74,51%	69,96%	
Exportáló cégek hozzáadott értékének aránya	68,90%	65,20%	

² Az exportáló cégeknél meghatározott arányok esetében a teljes sokaságot az összes középvállalkozás jelentette

2021-re 725 darabbal nőtt a középvállalkozások száma, így 5 766 ilyen besorolású vállalat működött Magyarországon. Ez 14,4 százalékos növekedést jelentett a bázisévhez viszonyítva. A foglalkoztatottak számában ezzel szemben közel stagnálás volt megfigyelhető, mivel a 2014-es 369 244 főhöz képest 2021-re 372 340 főn alakult a foglalkoztatottak száma. A darabszám növekedésének és a foglalkoztatottak stagnálásának köszönhet csökkent a foglalkoztatottak átlagos száma, így a 2014-es 73 főhöz képest 2021-ben 65 főn alakult. Az értékesítés árbevételében a hét évvel korábbi értékhez képest 54,2 százalékos növekedés következett be, míg a hozzáadott érték esetében 75,0 százalékos növekedés volt látható. Így 2021-ben az értékesítés árbevétele 20,3 ezer milliárd forinton, illetve a bruttó hozzáadott értéknél 3,5 ezer milliárd forinton állt. Az egy vállalatra jutó átlagos árbevétel 3,5 milliárd forintra, míg a hozzáadott érték 744,5 millió forintra növekedett.

Az exportárbevétellel rendelkező középvállalatok száma 2014-ről 2021-re 4,0 százalékkal növekedett, így 2 890 ilyen cég volt a vizsgált évben hazánkban. Ezek a cégek az összes árbevétel 70,0 százalékáért (14,2 ezer milliárd forint) voltak felelősek, ami arányaiban visszaesést jelent a 2014-es 74,5 százalékhoz képest, nominálisan viszont 44,8 százalékos növekedés volt megfigyelhető. A hozzáadott érték esetében szintén hasonló trend volt megfigyelhető: 65,2 százalékkal 2,8 ezer milliárd forintra nőtt az exportáló középvállalatok hozzáadott értéke 2021-re, azonban az összes középvállalkozás 2014-es eredményéhez viszonyított arányában ez az érték 3,7 százalékpontos csökkenést jelentett.

Az eredmények azt mutatják, hogy a kisvállalatokhoz viszonyítva lényegesen magasabb az exportáló cégek aránya. Továbbá fontos kiemelni, hogy egyrészt ebben az esetben is visszaesett az exportáló cégek aránya, másrészt viszont az exportáló cégek árbevételének és hozzáadott értékének aránya jelentősen meghaladja az exportáló vállalatok számbéli súlyát a teljes sokaságon belül, tehát ezek a vállalatok jóval nagyobb mértékben járulnak hozzá a szektor teljesítményéhez.

6.2.3. Nagyvállalkozások exporttevékenysége

2014-ben 875 nagyvállalat volt Magyarországon és összesen 755 748 fő dolgozott ezen cégeknél. Ez átlagosan 864 személyt jelent, minden cég esetében. Az értékesítés árbevétele a nagyvállalatok esetében kumuláltan elérte a 34,9 ezer milliárd forintot, ami vállalatokra vetítve átlagosan 39,9 milliárd forintot jelentett. Az általuk előállított hozzáadott érték pedig 7,6 ezer milliárd forinton alakult összesítve, míg átlagosan vállalatonként 8,7 milliárd forintot tett ki. Fontos kiemelni, ennél a vállalatméretnél a profitabilis működéshez szinte elengedhetetlen a nemzetközi piacon való jelenlét, amit jól mutat, hogy a 875 cégből 663 cég (75,8 százalék) a nagyvállalatok közül rendelkezett exportárbevétellel 2014-ben.

Az exportáló vállalkozások értékesítésének árbevétele az összes nagyvállalat értékesítési árbevétele-
nek a 90,2 százalékáért (31,5 ezer milliárd forint) felelt. Ez a szám is jól mutatja, az exportáló nagy-
vállalatok lényegesen jobb eredményeket voltak képesek elérni 2014-ben a nem exportáló társaikhoz
képest. A hozzáadott értéke az exportáló nagyvállalatoknak 19,0 ezer milliárd forintot tett ki, ami a
teljes hozzáadott érték 88,8 százalékát jelentette.

4. táblázat: Nagyvállalatok teljesítményének alakulása 2014 és 2021 között

Forrás: KSH, saját számítás

	2014	2021	Változások
Szervezetszám (db)	875	969	110,74%
Foglalkoztatottak száma (fő)	755 748	806 393	106,70%
Átlagosan foglalkoztatottak száma	864	832	96,35%
Értékesítés árbevétele (eFt)	34 961 631 716	55 108 825 408	157,63%
Átlagos árbevétel (eFt)	39 956 151	56 871 853	142,34%
Hozzáadott érték (eFt)	7 646 167 481	12 309 374 177	160,99%
Átlagos hozzáadott érték (eFt)	8 738 477	12 703 173	145,37%
Exportáló cégek aránya³	75,77%	78,84%	
Exportáló cégek árbevételeinek aránya	90,18%	90,88%	
Exportáló cégek hozzáadott értékének aránya	88,84%	86,19%	

2021-re 94 darabbal, 10,7 százalékkal nőtt a nagyvállalatok száma, aminek köszönhetően 969 ilyen
besorolású vállalat volt a vizsgált évben az országban. Az általuk foglalkoztatott munkavállalók
száma szintén bővült, 806 393 főn alakult 2021-ben, ami 6,7 százalékos növekedést jelentett. Ennek
megfelelően az átlagosan foglalkoztatottak számában csökkenés volt látható a 2014-es 864 fős érték-
hez képest, így a mutató 2021-ben, 832 főn alakult. Az értékesítés kumulált árbevétele 55,1 ezer
milliárd forintra nőtt, míg a hozzáadott érték 12,3 ezer milliárd forintra emelkedett. Előbbi esetében
57,6 százalékos, míg utóbbinál 61,0 százalékos növekedés volt megfigyelhető. Átlagosan az egy vál-
lalatra vetített árbevétel 56,8 milliárd forint (42,3 százalékos növekedés) volt, a hozzáadott érték meg
12,7 milliárd forinton (45,4 százalékos növekedés) alakult.

³ Az exportáló cégeknél meghatározott arányok esetében a teljes sokaságot az összes nagyvállalat jelentette

Az exportáló vállalatok aránya szintén nőtt a bázisévi 75,77 százalékhoz képest, 2021-ben 78,8 százalékon alakult. Az árbevétel arányában ezzel szemben nem látható jelentős növekedés, csak 0,7 százalékponttal lett magasabb (90,9 százalék) az exportárbevétellel rendelkező nagyvállalatok árbevétele a teljes sokasághoz viszonyítva. Ebben azonban szerepet játszott az is, hogy már 2014-ben is nagyon magas arányról beszélhettünk. Az exportárbevétellel rendelkező nagyvállalatok hozzáadott értéke a teljes sokaságon belül viszont 2,6 százalékponttal csökkent, így 86,2 százalékon alakult 2021-ben. Fontos kiemelni, hogy a csökkenés, illetve a stagnálás arányaiban érthető, nominálisan minden esetben jelentős növekedés történt.

6.2.4. Konklúzió

Összességében elmondható, hogy minden vállalatkategória esetében az exportárbevétellel rendelkező vállalatok teljesítménye felülmúlja a csak a hazai piacon tevékenykedő vállalatokét. Ez alátámasztja az Avlijas és szerzőtársai (2023), illetve a Gubik (2014) által a szakirodalmi modellben megfogalmazott állításokat: az export által a vállalatok tudáshoz férhetnek hozzá, javíthatják a versenyképességüket, növelhetik a méretgazdaságosságukat, vagy éppen tőkét, illetve technológiát szerezhetnek, amivel növelik a hosszú távú versenyképességüket.

Fontos még kiemelni azt is, hogy a vállalatméret növekedésével egyre magasabb az exportáló vállalatok aránya, ami azt mutatja, hogy a nagyvállalatok jobban be tudnak kapcsolódni a nemzetközi ellátási láncokba, a termékeik pedig versenyképesebbek a világpiacon. Minden bizonnyal a nagyvállalatok nemzetközi jelenlétében is rejlik kiaknázatlan potenciál, azonban a kis- és középvállalkozások célzott fejlesztésével számottevő növekedés lenne elérhető hazánk exporttevékenységében, továbbá a közvetett hatásoknak (innováció, tudáshoz, technológiához vagy tőkéhez való hozzáférés) köszönhetően az ország versenyképességében is.

6.3. Konjunktúrakutatás eredményei

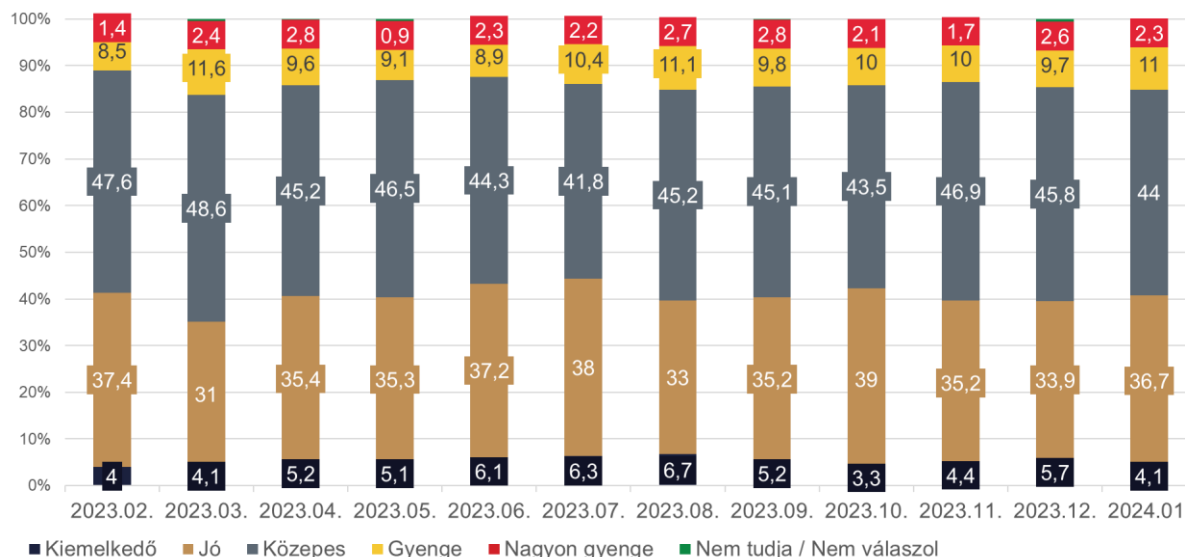
6.3.1. Versenyképesség

A Századvég felmérése alapján a magyar vállalatok versenyképessége az elmúlt egy év folyamán a leginkább a közepes (átlagosan 45,5 százalék) és a jó (átlagosan 35,6 százalék) kategóriákba tartozott. Valamilyen mértékben gyengének a versenyképességüket a válaszadó vállalatok átlagosan 12,0 százaléka érzékelte az elmúlt év folyamán, ami alacsony aránynak tekinthető a teljes sokaságon belül. A historikus átlaghoz képest sem figyelhetők meg jelentős eltérések, a 2024 januári eredmények csak kismértékben gyengébbek annál. A historikus átlaghoz képest a vizsgált hónapban 1,0 százalékponttal kevesebben ítélték meg kiemelkedőnek a versenyképességüket, továbbá a jó válasz esetében is 0,9 százalékpontos negatív elmozdulás látható a 2019 óta eltelt időszor átlagához viszonyítva. A közepes versenyképesség esetében szintén kismértékű csökkenés látható (-0,5 százalékpont). Ennek megfelelően a historikus átlaghoz viszonyítva valamennyivel többen érzik gyengének (2,0 százalékpont) vagy

nagyon gyengének (0,3 százalékpont) a versenyképességüket, azonban az elmúlt évek volatilis makrogazdasági környezetében ez a kismértékű negatív elmozdulás pozitív eredményként is értékelhető. A különbségek leginkább a vállalatméret szerinti keresztmetszeti bontásban rajzolódnak ki.

3. ábra: Milyennek ítéli az Ön vállalkozásának versenyképességét? (százalék)

Forrás: Századvég-felmérés



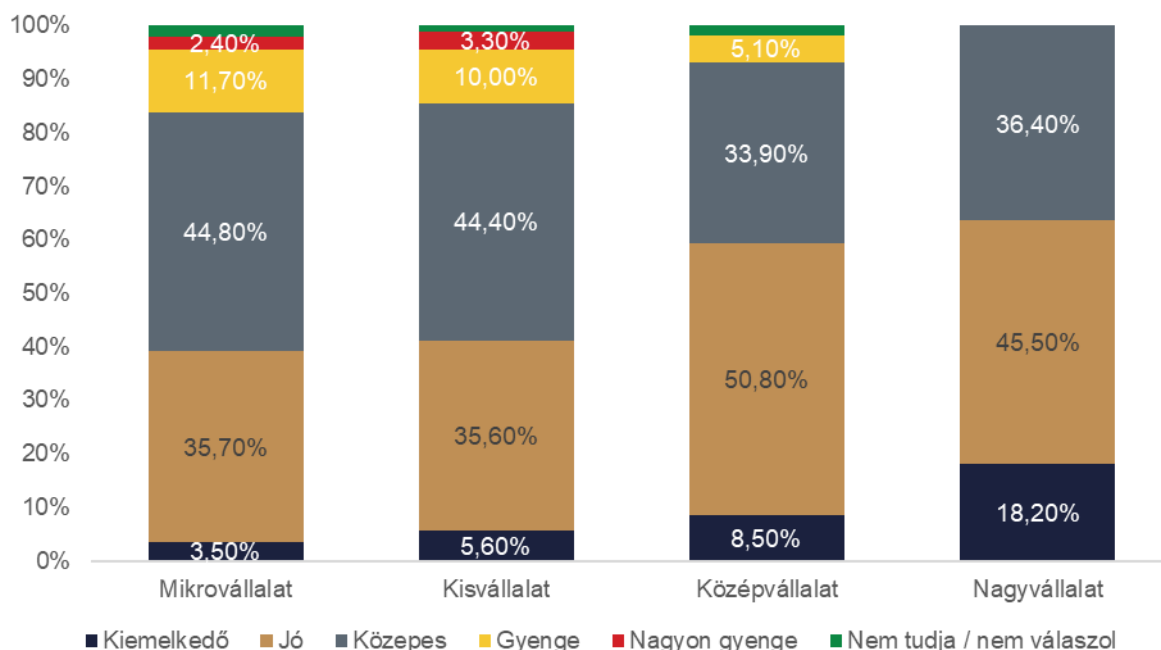
Az adatok 2024 januári keresztmetszeti bontásában jól látható, hogy a vállalatméret növekedésével jelentősen javul a vállalatok versenyképesség észlelése. Valamilyen mértékben jónak a versenyképességüket a mikrovállalatok 39,2 százaléka érzékeli, míg ez az arány a nagyvállalatok esetében 24,5 százalékponttal magasabb, 63,7 százalékot tesz ki. Jól látható továbbá az is, hogy egyetlen nagyvállalat sem nyilatkozott úgy, hogy gyenge vagy nagyon gyenge lenne a versenyképességük. A közép-vállalatok esetében is ez az arány mindösszesen 5,1 százalék, ők gyengének érezték a versenyképességüket.

A mikro- és kisvállalatok esetében már lényegesen magasabb arányról beszélhetünk: a kisvállalatok 10,0 százaléka, illetve a mikrovállalatok 11,7 százaléka érezte gyengének a versenyképességét. Nagyon gyenge versenyképességről is csak ezen két vállalatméret esetében számoltak be a vállalatvezetők: a kisvállalatok esetében 3,3 százalék, míg a mikrovállalatoknál 2,4 százalék vélekedett így.

Összességében elmondható, hogy a felmérés kezdete óta a konjunktúra változásának ellenére jelentős kilengések nem történtek a vállalatok versenyképesség észlelésében, azonban a nagyobb vállalatok sokkal pozitívabban nyilatkoznak a saját helyzetükről.

4. ábra: Milyennek ítéli az Ön vállalkozásának a versenyképességét? (vállalatméret szerinti bontás, 2024 január)

Forrás: Századvég-felmérés, saját szerkesztés



6.3.2. Innováció

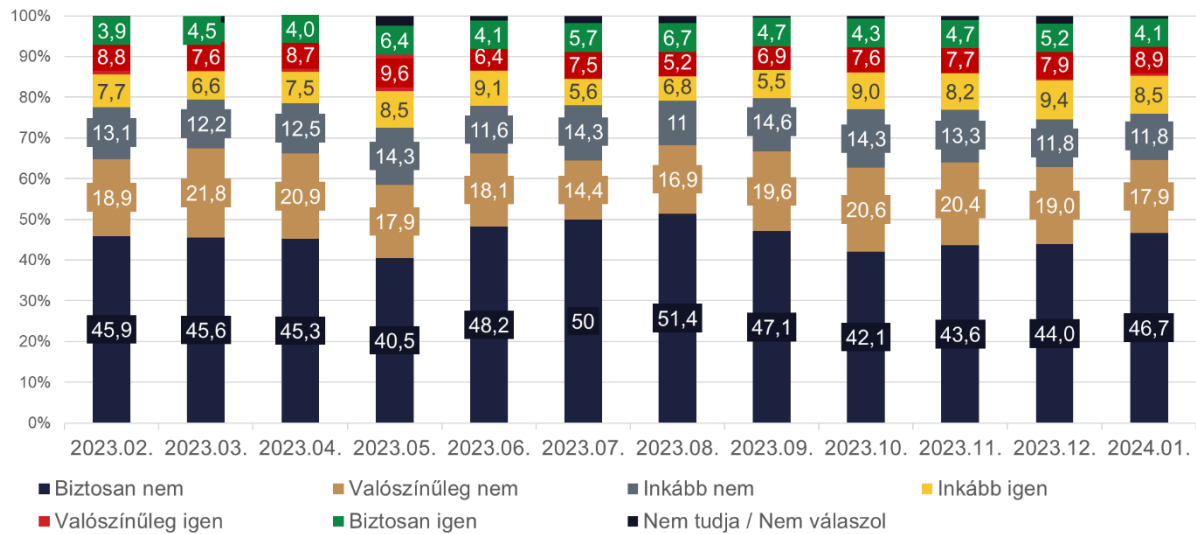
A válaszadó vállalatok túlnyomó többsége 2023 januárja óta nem tervezett innovációt végrehajtani a következő egy év folyamán. Átlagosan 45,7 százalék nyilatkozott úgy, hogy biztosan nem, 19,1 százalék, hogy valószínűleg nem, 12,9 százalék pedig úgy, hogy inkább nem. Ezzel szemben mindösszesen a vállalatok átlagosan 20,4 százaléka (4,9 százalék biztosan igen; 7,8 százalék valószínűleg igen; 7,7 százalék inkább igen) tervezte valamilyen mértékben, hogy innovációs tevékenységet fog végrehajtani a következő év folyamán.

A historikus adatsort vizsgálva sem láthatóak jelentős eltérések az előző év trendjéhez viszonyítva, azonban az látható, hogy a teljes időszoron átlagosan kevesebb vállalatvezető nyilatkozott úgy, hogy biztosan nem fog innovációt végrehajtani a következő év folyamán (43,3 százalék). Ezzel szemben átlagosan magasabb a felmérés kezdete óta azon vállalatok aránya, akik biztosan (5,6 százalék) vagy valószínűleg (9,7 százalék) terveznek innovációt végrehajtani.

Az adatok alapján látható, hogy azon vállalatok aránya, akik valamilyen mértékben terveznek innovációt végrehajtani 20 százalék körül szóródik a teljes időszoron, amely arány alacsonynak mondható. Az elmúlt év folyamán valamelyest visszaesés volt látható az innovációs hajlandóságban, amit magyarázhat egyrészt a forrásszerzési költségek drágulása, másrészt pedig az is, hogy a vállalatok fókusz az operatív kihívások menedzselésére összpontosult a nehéz makrogazdasági környezetben. Továbbá fontos kiemelni azt is, hogy vállalatméret szerinti bontásban ebben az esetben is jelentős eltérések figyelhetők meg.

5. ábra: Mennyire tartja valószínűnek, hogy vállalkozása innovációt fog tudni végrehajtani a következő évben? (százalék)

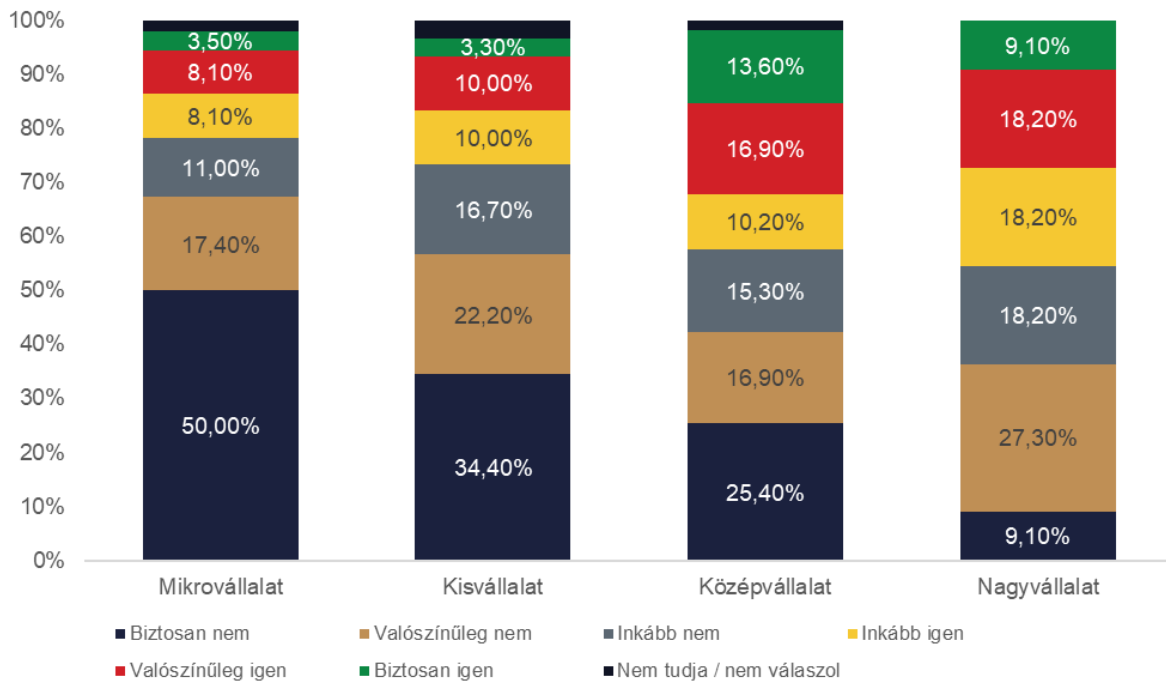
Forrás: Századvég-felmérés



2024 januárjában a mikrovállalatok 78,4 százaléka nyilatkozott úgy, hogy nem fog tudni a vállalkozása innovációt végrehajtani a következő év folyamán. Ez az arány a vállalatméret növekedésével folyamatosan csökken, a középállalatok esetében 57,6 százalék, míg a nagyvállalatoknál 54,6 százalék. Ennek megfelelően valamilyen mértékben innováció végrehajtását legnagyobb arányban a nagy- (45,5 százalék) és a középállalatok (40,7 százalék) tervezik. Érdeemes kiemelni, hogy az innováció teljes mértékű elutasítása a mikrovállalatok felét jellemzi, a nagyobb vállalatok esetében ez az arány lényegesen alacsonyabbnak mondható és fokozatosan csökken.

6. ábra: Mennyire tartja valószínűnek, hogy vállalkozása innovációt fog tudni végrehajtani a következő egy évben? (vállalatméret szerinti bontás, 2024 január)

Forrás: Századvég-felmérés, saját szerkesztés



6.3.3. Konklúzió

A versenyképességet és az innovációs tevékenységet vizsgáló kérdések hasonló tanulságokat hordoznak magukban. Egyrészt jelentős elmozdulások nem történtek a teljes időszoron, tehát jelentős gyengülés a versenyképességben vagy visszaesés a vállalati innovációs tevékenységben nem következett be, ami pozitívként értékelendő a különböző válságok (koronavírus, háború) sújtotta makrogazdasági környezetben.

Másrészt viszont fontos kiemelni a vállalatméret szerinti bontásban jelentkező számottevő különbségeket. A kisebb vállalatok versenyképesség észlelése, illetve innovációs lehetőségei is messze elmaradnak a nagyobb vállalatok eredményeitől. Értelmszerűen a nagyobb vállalatok pénzügyi lehetőségei, piaci pozíciója vagy éppen érdekérvényesítő képessége messze felülmúlja a kisebb vállalatok mozgásterét, azonban a jövőben fontos lenne a gap csökkentése a kisebb és a nagyobb vállalatok között. Ezen vállalatok versenyképességének és innovációs tevékenységének a javulása nagy mértékben hozzájárulna a nemzetközi piacon való megjelenésükhöz. 2021-ben a kisvállalatok ötöde, a középvállalatok fele, illetve a nagyvállalatok háromnegyede végzett exporttevékenységet, ami empirikusan is igazolja az összefüggést a versenyképesség, az innovációs tevékenység, illetve a nemzetköziesedés között.

7. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A primer kutatás során a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének a Jövő Szervezete és Vezetése címet viselő, 2022-ben elkészített felmérésének a vállalatok versenyképességet és innovációs tevékenységét érintő kérdéseit vizsgálom meg a nemzetközi jelenlét függvényében. Az elemzés célja annak megállapítása, hogy látható-e szignifikáns eltérés a vállalatok innovációs attitűdjében, illetve a versenyképességüket befolyásoló tényezőkben attól függően, hogy valamilyen formában nemzetköziesedett-e a vállalat vagy csak a hazai piacon működik. Minden kérdés esetében a válaszadók 1-től 5-ig terjedő skálán jelölték meg a válaszaikat. A gátló tényezőkre vonatkozó kérdések kivételével minden esetben a leginkább pozitív választ az 5-ös érték, míg a leginkább negatív az 1-es érték jelentette.

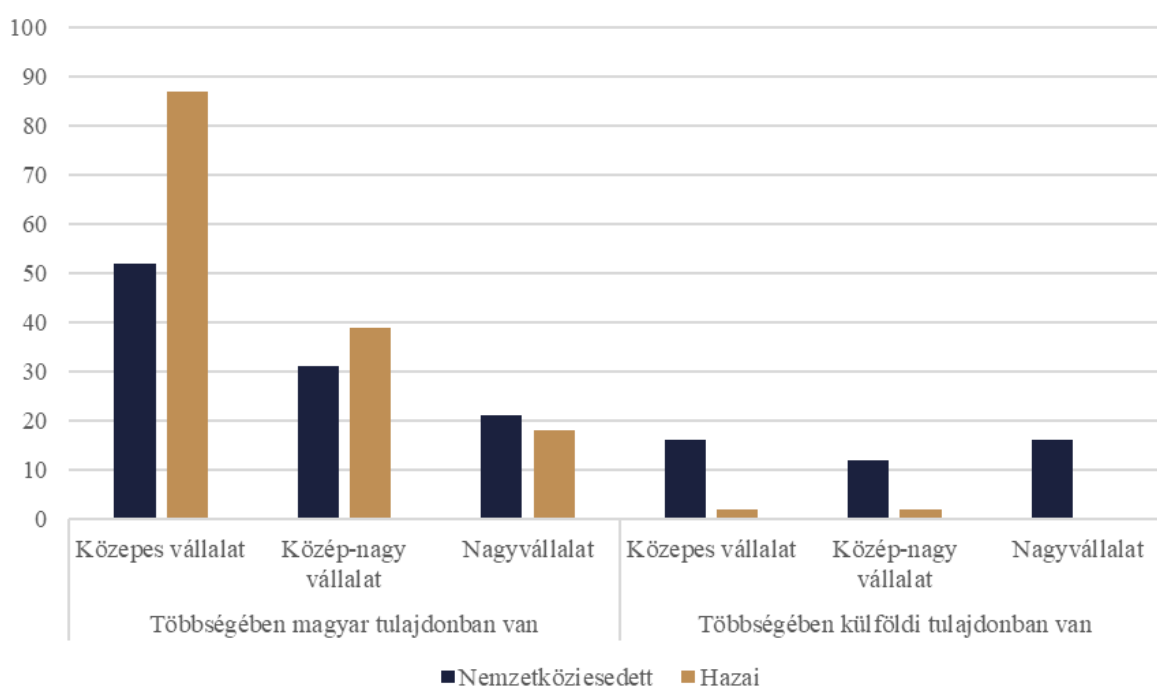
7.1. Vállalatok szerkezete

A felmérésben részt vevő vállalatok 51,5 százaléka (157 vállalat) nemzetköziesedett már valamilyen formában, míg 48,5 százaléka (144 vállalat) nincs pillanatnyilag jelen a nemzetközi piacon.

A tulajdonosi kör megoszlása alapján látható, hogy a hazai piacon elenyésző azon vállalatok aránya, akik nem nemzetköziesedtek, de mégis többségben külföldi tulajdonban vannak. A csak a hazai piacon működő vállalatok esetében mindösszesen 2 közepes, illetve 2 közép-nagy vállalatnál vannak többségben a külföldi tulajdonosok. A többségben magyar tulajdonban lévő 144 nem nemzetköziesedett cég közül 87 közepes vállalat, 39 közép-nagy vállalat, 18 pedig nagyvállalat.

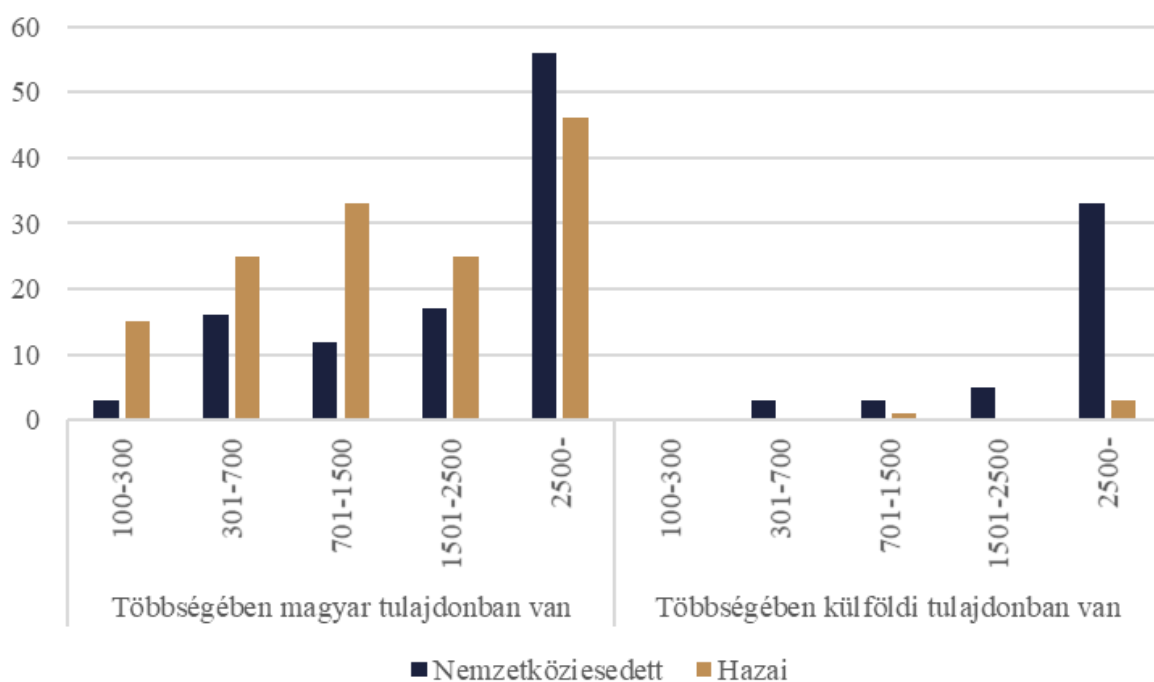
7. ábra: A felmérésben részt vevő vállalatok tulajdonosi arányának eloszlása a nemzetköziesedés függvényében (vállalatméret szerinti bontás)

Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés



A nemzetköziesedett vállalatok esetében már jelentősebb az 50 százalék feletti mértékben külföldi tulajdonban lévő cégek aránya, a válaszadó vállalatok 28,0 százaléka (44 vállalat a 157-ből) tartozik ebbe a kategóriába. Ezek közül 16 közepes vállalat, 12 közép-nagy vállalat, míg 16 nagyvállalat. A többségben magyar tulajdonban lévő nemzetköziesedett cégek közül 52 közepes vállalat, 31 közép-nagy vállalat, míg 21 nagyvállalat. Az adatokból jól látható, hogy a nagyvállalatoknál a legjelentősebb a többségben külföldi tulajdonban lévő cégek részaránya, az összes ilyen vállalat 36,4 százalékát ezek a cégek teszik ki. A közepes vállalatoknál ezzel szemben magasabb a többségben magyar tulajdonban lévő cégek részaránya (50,0 százalék), míg a közép-nagy vállalatok esetében arányaiban közel ugyanolyan részesedés (hazai: 29,8 százalék; nemzetközi: 27,3 százalék) figyelhető meg.

8. ábra: A felmérésben részt vevő vállalatok tulajdonosi arányának eloszlása a nemzetköziesedés függvényében (millió forint, árbevétel szerinti bontás)
Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés



Amennyiben árbevétel és tulajdonosi arány szempontjából vizsgáljuk a hazai piacon működő és a nemzetköziesedett vállalatokat, akkor az látható, hogy a csak hazai piacon jelen lévő vállalatok sokkal nagyobb százalékban tartoznak az alacsonyabb árbevételi kategóriájú vállalatok közé. Az összes nem nemzetköziesedett vállalat 10,1 százaléka 100 és 300 millió, 16,9 százaléka 301 és 700 millió, 23,0 százaléka 701 és 1500 millió, 16,9 százaléka 1501 és 2500 millió, míg 33,1 százaléka a 2500 millió forint feletti árbevételi kategóriába esik. Ugyanezek az arányok a nemzetköziesedett vállalatok esetében 1,9 százalékon (100 és 300 millió forint), 12,7 százalékon (301 és 700 millió forint), 10,8 százalékon (701 és 1500 millió forint), 14,0 százalékon (1501 és 2500 millió forint), illetve 60,5 száza-

lékon (2500 millió forint felett) alakultak. Ha az árbevételre a versenyképesség egy mércéjeként tekintünk, akkor elmondható, hogy a nemzetköziesedett vállalatok versenyképesebbek a csak hazai piacot célzó versenytársaikhoz képest. A legfelső árbevételi kategóriába arányaiban közel kétszer annyi nemzetköziesedett vállalat tartozik (60,5 százalék), mint hazai (33,1 százalék). Fontos továbbá kiemelni azt is, hogy a 44 többségben külföldi tulajdonban lévő nemzetköziesedett cég közül 33 (75,0 százalék) ebbe az árbevételi kategóriába esik. A 4 nem nemzetköziesedett, de többségben külföldi tulajdonban lévő cég közül 3 szintén ebbe a kategóriába esik.

Összességében elmondható, hogy árbevétel alapján a nemzetköziesedett vállalatok jobban teljesítenek a nem nemzetköziesedett társaiknál, továbbá az is szembetűnő, hogy a többségben külföldi tulajdonban lévő vállalatok sikeresebbek a többségben hazai tulajdonban lévő társaiknál. Erre a jelenségre Palócz és társai 2019-es kutatása is rámutat, amelyben megállapították, hogy a tulajdon szerinti (hazai, külföldi) bontás esetében jelentős termelékenységi különbségek figyelhetők meg: a minimum 50 százalékban külföldi tulajdonú vállalatok termelékenységi különbsége ugyanis Bulgária után Magyarországon a legnagyobb, ez a jelentős termelékenységi előny pedig a felmérés során vizsgált 10 évben nem változott számottevően. Magyarországon a külföldi vállalatoknál foglalkoztatottak kétszer annyi hozzáadott értéket állítanak elő, mint a vállalati szektor átlaga. Szlovákia és Lengyelország esetében ugyanez az érték 1,6-1,7-szeres, Csehországban pedig másfélszeres. A jelenség a magyar gazdaság versenyképességét, innovációs képességét és ezáltal nemzetköziesedését is negatívan befolyásolhatja, mivel külföldi tulajdon esetében nagyobb valószínűséggel történik meg az újrabefektetés helyett a megtermelt profit kiáramlása a hazai gazdaságból. Éppen ezért fontos lenne a következő évek folyamán, hogy egyre több túlnyomórészt magyar tulajdonban lévő vállalat jelenjen meg a nemzetközi piacon, a továbbiakban az ehhez vezető kulcstényezőket (versenyképesség, innováció) vizsgálom meg.

7.2. Versenyképesség

A vállalatok versenyképességét az határozza meg elsősorban, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat mennyire hatékonyan használja fel a vállalat, mennyire tud növekedni a termelékenysége. Az erőforrásokat viszont hatékonyan csak akkor lehet kiaknázni, ha a vállalat struktúrája, döntéshozatali mechanizmusai, illetve stratégiája megfelelő választ képes adni a piac újabb és újabb kihívásaira. A felmérés számos kérdése az előbb említett területeket érintette, az ezekre adott válaszokat hasonlítottam össze annak függvényében, hogy a vállalat már nemzetköziesedett vagy csak a hazai piacon működik.

7.2.1. Eredmények

A versenyképességhez kapcsolódó kérdésekre adott válaszok átlagos értékét és a kétmintás t-próba eredményeit az 5. táblázat foglalja össze.

5. táblázat: Versenyképességet befolyásoló tényezők megítélése a nemzetköziesedés függvényében

Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés

	Átlag nemzetközi	Átlag hazai	Kétmintás t-próba
Folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel fenntartható versenyelőnyöket elérése a versenytársakkal szemben	4,361	4,056	0,0035
Kiemelkedő teljesítmény a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében	4,413	4,048	0,0001
Kiemelkedő teljesítmény a teljesen új lehetőségek feltárásában és a kísérletezésben	4,327	4,014	0,0012
A szervezet jellemzője, hogy az átalakulás – a stratégiát, struktúrát, folyamatokat stb. érintő változások sora – szinte megállás nélküli.	3,671	3,671	0,2195
Jellemző, hogy több vezető megosztott döntéshozatalával alakítja ki a szervezet stratégiáját	4,096	3,951	0,2242
Rendelkezik olyan mechanizmusokkal a szervezet, amelyek lépést tartanak a változó "vevői" igényekkel	4,474	4,042	0,00001
A szervezet transzformációs kultúrával rendelkezik, amely felvállalja a változást és a magas teljesítményt	4,266	4,082	0,0875
A felsővezetés úgy véli, hogy az üzleti célú adatelemzés stratégiai fontos szerepet tölt be	4,564	4,102	0,000001
A döntéshozatali folyamat jól meghatározott és ismert az érintettek előtt	4,526	4,286	0,0087
A szervezetben keresik és logikusan értékelik a cselekvési alternatívákat	4,60	4,444	0,0309

Az első vizsgált állítás arra vonatkozott, hogy a vállalat folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni a versenytársakkal szemben. A hazai piacon működő vállalatok esetében az átlag 4,06 ponton, míg a nemzetköziesedett vállalatok esetében 4,36 ponton alakult. A kétmintás t-próba eredményei alapján (0,004) 1 százalékos szignifikancia szinten elvethetjük a nullhipotézist, tehát szignifikáns különbség látható a nemzetköziesedett és a csak hazai piacon működő vállalatok között. Ezek szerint *inkább jellemző a nemzetköziesedett vállalatokra az, hogy új stratégiai kezdeményezésekre építve próbálnak fenntartható versenyelőnyöket kialakítani.*

A következő, a versenyképesség szempontjából releváns állítás azt vizsgálta, hogy az adott cég mennyire teljesít kiemelkedően a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében. Ebben az esetben az átlagok 4,05 (csak hazai) és 4,41 (nemzetköziesedett) ponton alakultak, a kétmintás t-próba alapján (0,0001) már 1 százalékos szignifikancia szinten elvethetjük a nullhipotézist, így az mondható el, hogy már ezen a szinten is szignifikáns különbség rajzolódik ki a nemzetköziesedett vállalatok javára. Ez alapján elmondható, hogy ezen cégek *munkavállalói a folyamatokat hatékonyabban hajtják végre és törekednek annak további tökéletesítésére.*

Arra az állításra, hogy a vállalat mennyire teljesít kiemelkedően az új lehetőségek feltárásában és a kísérletezésben a csak hazai piacon működő vállalatok átlaga 4,01 ponton, míg a nemzetköziesedett vállalatoké 4,33 ponton alakult. A kétmintás t-próba eredménye (0,001) ebben az esetben is azt mutatta, hogy 1 százalékos szignifikancia szinten elvethető a nullhipotézis, tehát szignifikáns eltérés mutatkozik a nemzetköziesedett és nem nemzetköziesedett vállalatok között. Az eredmények tehát

azt mutatják, hogy *a diszruptív megoldások keresésében és alkalmazásában a nemzetköziesedett vállalatok szintén jobban teljesítenek.*

Az előző esetben tapasztalt szignifikáns eltérésekkel szemben azokra az állításokra, amelyek a folyamatos stratégiai és strukturális átalakulást, illetve a megosztott döntéshozatalt vizsgálták nem rajzolódtak ki jelentős eltérések. Az első állítás esetében a csak hazai vállalatok átlaga 3,67 ponton, a nemzetköziesedett vállalatoké 3,81 ponton alakult, így a kétmintás t-próba eredménye (0,219) nem mutatott ki szignifikáns különbséget. A második kérdésnél az előbb felsorolt értékek 3,95 ponton, illetve 4,1 ponton alakultak, így a kétmintás t-próba eredménye (0,224) ebben az esetben sem mutatott ki szignifikáns különbséget. Ezek alapján *a folyamatos szervezeti változások, illetve a megosztott döntéshozatal ugyanúgy jellemzi a csak hazai és a nemzetköziesedett vállalatokat, azonban az átlagok terén a nemzetköziesedett vállalatok még így is kismértékben felülmúlják a versenytársaikat.*

Hasonló eredmények születtek a változás felvállalását, illetve a magas teljesítményt magában foglaló, transzformációs kultúrára vonatkozó kérdés esetében is. A nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszáma (4,27 pont) felülmúlja a nem nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszámát (4,08 pont), azonban a kétmintás t-próba eredményei alapján (0,087) a nullhipotézis csak 10 százalékos szignifikancia szinten lenne elutasítandó, tehát *a transzformációs kultúra meglétében a felmérés alapján inkább nem látható szignifikáns eltérés.*

Azon mechanizmusok esetében, amelyek segítik a vállalatokat abban, hogy lépést tartsanak a változó vevői igényekkel, már újra számottevő különbség rajzolódik ki. A csak hazai piacon működő vállalatok átlagos pontszáma 4,04-en alakult, míg a nemzetköziesedett vállalatok esetében 4,47-et tett ki. A kétmintás t-próba eredménye (0,0001) alapján 1 százalékos szignifikancia szinten is elutasítható a nullhipotézis, tehát szignifikáns eltérés mutatkozik a nemzetköziesedett vállalatok javára. Ez azt jelenti, hogy *a változó igényekre a nemzetköziesedett vállalatok proaktívabban tudnak reagálni, mint a csak hazai piacon működő társaik.*

Azon kérdésnél, amely azt vizsgálta, hogy a felsővezetés mennyire véli úgy, hogy az üzleti célú adatelemzés stratégiaiilag meghatározó szerepet tölt be, jelentős különbségek rajzolódtak ki. A csak hazai vállalatok esetében 4,1 pont az átlag, míg a nemzetköziesedett társaiknál 4,56 ponton alakult. Ennek köszönhetően a kétmintás t-próba eredménye (0,00001) alapján 1 százalékos szignifikancia szinten elutasítható a nullhipotézis, így elmondható, hogy *a nemzetköziesedett vállalatok esetében az üzleti célú adatelemzés stratégiai szerepe szignifikánsan nagyobb, mint a csak magyar piacon működő vállalatok esetében.*

A következő állítás arra vonatkozott, hogy a döntéshozatali folyamat mennyire jól meghatározott és ismert az érintettek előtt. A nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszáma 4,53 volt, míg a nem nemzetköziesedett cégek esetében 4,29 ponton alakult. A kétmintás t-próba eredménye (0,009) azt

mutatta meg, hogy 1 százalékos szignifikancia szinten is eltérés figyelhető meg, tehát *a döntéshozatali folyamat strukturáltságában és átláthatóságában a nemzetköziesedett vállalatok szignifikánsan jobban teljesítenek.*

A versenyképességhez kapcsolódó utolsó kérdésben a válaszadóknak arra a kérdésre kellett válaszolniuk, hogy a szervezetükben a felsővezetői döntéshozatalt mennyire jellemzi a cselekvési alternatívák keresése és logikus értékelése. A nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszáma 4,6-on alakult, míg a csak hazai vállalatoké 4,44-et ért el. Így a kétmintás t-próba eredménye (0,031) alapján 5 százalékos szignifikancia szinten rajzolódik ki eltérés a vállalatok között. Összességében tehát elmondható, hogy *a cselekvési alternatívák keresésében és értékelésében is az átlagos szignifikancia szinten jobban teljesítenek a nemzetköziesedett vállalatok felsővezetői.*

7.2.2. Gátló tényezők

A felmérésben a válaszadóknak olyan kérdésekre is válaszolniuk kellett, amelyek azt vizsgálják, hogy mely gátló tényezők befolyásolják leginkább a vállalati versenyképességet. Ebben az esetben az 1-es érték (egyáltalán nem jellemző) számít a legpozitívabbnak, míg az 5-ös (nagyon jellemző) a leginkább negatívnak.

6. táblázat: Versenyképességet gátló tényezők megítélése a nemzetköziesedés függvényében
Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés

	Átlag nemzetközi	Átlag hazai	Kétmintás t-próba
Nem elégséges a középvezetők menedzsment tudása	1,179	1,459	0,002
Munkatársak ellenállnak a változásokkal szemben	1,391	1,782	0,0005

A középvezetők nem elégséges menedzsment tudásához kapcsolódóan a nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszáma 1,18 ponton alakult, míg a csak hazai piacon működő vállalatok esetében 1,46 pontot tett ki. A kétmintás t-próba (0,0019) azt mutatta meg, hogy 1 százalékos szignifikancia szinten is eltérés látható. Eszerint *a középvezetők menedzsment tudásának a hiánya kevésbé jellemző a nemzetköziesedett vállalatokra a csak hazai piacot kiszolgáló versenytársaikkal szemben.*

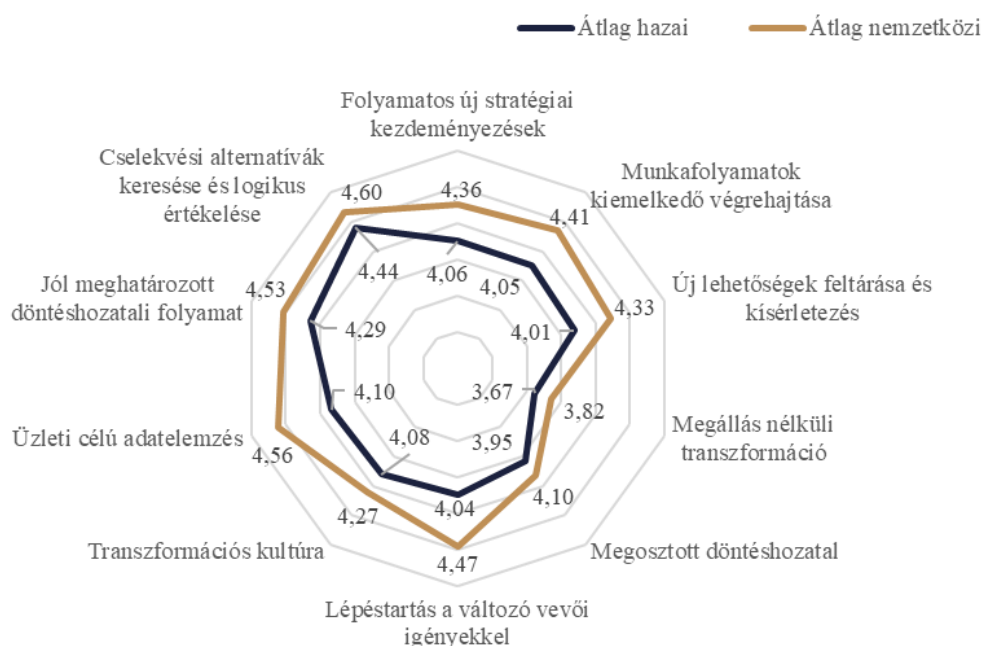
A munkatársak változásokkal szembeni ellenállása esetén szintén hasonló eredmények figyelhetők meg. A nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszáma 1,39-en alakult, míg a csak hazai vállalatoké 1,78-as értéket vett fel. A kétmintás t-próba (0,0006) eredménye alapján ebben az esetben is már 1 százalékos szinten is elvethető a nullhipotézis, tehát szignifikáns eltérések rajzolódnak ki. Ezek alapján elmondható, hogy *a változásokkal szembeni ellenállás kevésbé jellemzi a nemzetközi piacon működő vállalatokat.*

7.2.3. Konklúzió

A felmérés alapján elmondható, hogy a vállalati struktúrát, döntéshozatali mechanizmusokat, illetve stratégiát, így közvetetten a versenyképességet érintő kérdésekben az átlagos pontszámok minden esetben magasabbak voltak a nemzetközi piacon működő vállalatok esetében. A magasabb átlag mellett a kétmintás t-próba alapján szembetűnő, hogy a kérdések túlnyomó többségében már 1 százalékon elvethető volt a nullhipotézis, tehát szignifikáns különbség rajzolódott ki a vizsgált két csoport között.

9. ábra: A versenyképességet befolyásoló tényezők észlelése a csak hazai és nemzetközi piacon működő vállalatoknál

Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés



A nemzetköziesedett vállalatok esetében a piaci igényekhez való alkalmazkodás jobban megtörténik, ami abból látható, hogy gyakrabban próbálnak új stratégiai kezdeményezésekre fenntartható versenyelőnyöket építeni, a felmerülő új lehetőségekkel is többször kísérleteznek. Ezen felül esetükben jobban működnek azok a mechanizmusok is, amelyek segítik őket abban, hogy lépést tudjanak tartani a változó vevői igényekkel. A belső működés szempontjából látható, hogy hatékonyabbak a nemzetköziesedett vállalatok: a munkafolyamatok áramvonalasítása és hatékony végrehajtása nagyobb mértékben történik meg az esetükben, illetve a döntéshozatali folyamat strukturáltsága, továbbá a szükséges információk rendelkezésre állása is inkább jellemzi őket. Az adatelemzés stratégiai szerepe szintén jelentősebb a nemzetköziesedett vállalatoknál, ezáltal a napjainkban egyre fontosabbá váló adatalapú döntéshozatal is nagyobb mértékben történik meg ezen cégek esetében.

A szervezeti működést negatívan befolyásoló tényezők, mint például a menedzsment tudás hiánya vagy a szervezeti ellenállás a változásokkal szemben kevésbé hátráltatja őket, mint azokat a vállalatokat, akik nem nemzetköziesedtek.

Összességében az látszik, hogy a nemzetköziesedett vállalatok a csak hazai piacon működő vállalatokkal szemben strukturáltabb, hatékonyabb, stratégiailag tudatosabb, illetve a változásokra gyorsabban reagáló, sokszor a változásokat előidéző működést tudnak megvalósítani. Ezt alátámasztja Almási & Szanyi-Gyenes (2024) kutatása is, akik kiemelték, hogy a stratégia fejlettsége, részletessége és szervezeti kommunikációja fontos előfeltétele a vállalatok nemzetközivé válásának.

A fent említett tényezők a termelékenységet jelentősen befolyásolják, amelynek fontosságáról a szakirodalmi áttekintésben Chikán (2008), Szerb (2014) és Porter (2017) egyaránt beszéltek. A termelékenység növekedése a versenyképesség egyik fő forrása, tehát az eredmények alapján megállapítható, hogy a nemzetköziesedett vállalatok versenyképesebbek azoknál a vállalatoknál, amelyek nem léptek nemzetközi piacra.

7.3. Innovációs teljesítmény

7.3.1. Eredmények

Az innovációs tevékenységhez kapcsolódó kérdésekre adott válaszok átlagos értékét és a kétmintás t-próba eredményeit a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat: Innovációs tevékenység megítélése a nemzetköziesedés függvényében
Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés

	Átlag nemzetközi	Átlag hazai	Kétmintás t-próba
Digitális technológiákra való kiemelt figyelem, alkalmazásukhoz-fejlesztésükhöz erőforrások rendelése	4,186	3,864	0,00167
Nyílt innováció keretében tudás gyakori és tudatos becsatornázása (pl. vevők, beszállítók, ...)	3,909	3,653	0,03136
Értékesítési csatornák digitális összekapcsolása és átjárhatóvá tétele (multi-, illetve omnichannel)	4,297	3,754	0,00001
A belső szolgáltatások és az ügyfélszolgálatok esetében a folyamatok digitalizálására, újragondolására való törekvés	4,162	3,845	0,00378
Digitális projektek prioritizálása és ütemezése	4,136	3,682	0,00016
Irányadó politikákkal és döntéshozatali struktúrákkal való rendelkezés a digitális átalakulás irányítása érdekében	4,105	3,769	0,00276
A szervezetet jellemzi az új technológiákkal való céltudatos és gyakori kísérletezés	4,051	3,666	0,00122
Jól strukturált innovációs átviteli mechanizmussal való rendelkezés (az ötletgenerálástól az új ötletek megvalósításáig)	4,073	3,750	0,00628
A digitális technológia által lehetővé tett új digitális üzleti modell(ek) keresése	3,974	3,614	0,00330

Az első az innovációhoz kötődő állítás arra vonatkozott, hogy az adott vállalat mennyire figyel kiemelten a digitális technológiákra, az alkalmazásukhoz, fejlesztésükhöz milyen mértékben rendelnek erőforrásokat. A nemzetköziesedett vállalatok átlaga 4,19 ponton alakult, míg a csak hazai piacon működő vállalatok esetében 3,86 pontot tett ki. A kétmintás t-próba (0,0017) alapján 1 százalékos

szinten is szignifikáns eltérés látható, tehát *a nemzetköziesedett vállalatok esetében inkább elmondható, hogy kiemelten figyelnek a digitális technológiák alkalmazására, fejlesztésére és a szükséges erőforrások allokációjára.*

A nyílt innováció egyre gyakoribb megjelenési formája az innovációs tevékenységnek, a felmérésben ezzel kapcsolatban is nyilatkoztak a válaszadók, hogy mennyire gyakori a szervezeten kívüli tudás becsatornázása. A két csoport esetében az átlagok 3,9 ponton (nemzetköziesedett), illetve 3,65 ponton (csak hazai) alakultak. A kétmintás t-próba eredménye (0,031) azt mutatja, hogy 5 százalékos szignifikancia szinten elvethető a nullhipotézis, tehát *szignifikáns különbség rajzolódik ki a nyílt innováció becsatornázásában a nemzetköziesedett vállalatok javára.*

Az értékesítési csatornák digitális összekapcsolásával és átjárhatóvá tételével kapcsolatban szintén jelentős eltérések láthatók. A nemzetköziesedett vállalatok átlaga 4,29 pontot tett ki, míg a csak hazai vállalatok esetében 3,75 pontos értéket vett fel. A kétmintás t-próba (0,00001) alapján 1 százalékos szignifikancia szinten is elvethető a nullhipotézis és megállapítható, hogy *a nemzetköziesedett vállalatok esetében az értékesítési csatornák digitális összekapcsolása nagyobb mértékben történik meg, mint a csak hazai piacot célzó vállalatok esetében.*

A belső szolgáltatások és az ügyfélszolgálati folyamatok digitalizálása esetében az átlagok 4,16 (nemzetköziesedett), illetve 3,85 (csak hazai) ponton alakultak. A kétmintás t-próba (0,004) azt mutatja, hogy ebben az esetben is 1 százalékos szignifikancia szinten látható az eltérés, tehát *a nemzetköziesedett vállalatok jobban teljesítenek mind a belső, mind az ügyfélszolgálati folyamatok digitalizálása terén.*

A digitális projektek priorizálása és ütemezése is jobban működik a nemzetköziesedett vállalatok esetében. Ezen vállalatok átlaga 4,14 ponton, a nem nemzetköziesedett vállalatoké pedig 3,68 ponton alakult. A kétmintás t-próba (0,0002) alapján 1 százalékos szinten is szignifikánsak a különbségek, tehát *a digitális projektekhez kapcsolódó szervezési feladatok hatékonyabban valósulnak meg a nemzetköziesedett vállalatoknál.*

A hatékonyabb priorizálásban és ütemezésben szerepet játszhat az is, hogy a digitális átalakulás érdekében szükséges irányadó politikában és döntéshozatali struktúrákban is jobban teljesítenek a nemzetközi piacon működő vállalatok. A nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszáma ebben az esetben 4,1 ponton, míg a csak magyar piacon működő vállalatoké 3,77 ponton alakult. A kétmintás t-próba (0,0027) alapján már 1 százalékos szignifikancia szinten is elutasítható a nullhipotézis, tehát szignifikáns eltérés látható a két csoport között, *a nemzetköziesedett vállalatok felülmúlják a nem nemzetköziesedett társaikat a digitális átalakuláshoz szükséges irányadó politikában és döntéshozatali struktúrákban.*

Az új technológiákkal való gyakori és céltudatos kísérletezésre is vonatkozott kérdés a felmérésben. Az átlagok 4,05, illetve 3,66 ponton alakultak, a kétmintás t-próba (0,001) alapján a nullhipotézist 1 százalékos szignifikancia szinten is el lehet vetni. Ezek alapján *az új technológiákkal való gyakori és céltudatos kísérletezésben is szignifikánsan jobban teljesítenek a nemzetközi piacon is működő vállalatok.*

A következő vizsgált kérdés arra vonatkozott, hogy az adott vállalat mennyire rendelkezik jól strukturált innovációs átviteli mechanizmussal (ötletgenerálástól az új ötletek megvalósításáig). A két csoport esetében az átlagok 4,07 ponton (nemzetköziesedett), illetve 3,75 ponton (csak hazai) alakultak. A kétmintás t-próba (0,006) alapján ebben az esetben is 1 százalékos szignifikancia szinten is elutasítható a nullhipotézis, tehát szignifikáns a különbség, *a nemzetköziesedett vállalatok esetében az ötletgenerálástól azok megvalósításáig jobban strukturált átviteli mechanizmussal rendelkeznek.*

A digitális technológia által lehetővé tett új üzleti modellek keresésében is láthatóak különbségek a válaszok között. A nemzetköziesedett vállalatok átlagos pontszáma 3,97-et vett fel, a kizárólag magyar piacon működő vállalatok esetében 3,61 pontot ért el. A kétmintás t-próba (0,003) alapján a nullhipotézis 1 százalékos szignifikancia szinten elutasítható. Ezek alapján elmondható, hogy *a digitális új üzleti modellek keresésében is előrébb tartanak a nemzetköziesedett vállalatok.*

7.3.2. Gátló tényezők

A versenyképességhez hasonlóan az innovációs tevékenységet érintő gátló tényezőkkel kapcsolatban is nyilatkoztak a válaszadók. Ebben az esetben az 1-es érték (egyáltalán nem jellemző) számít a legpozitívabbnak, míg az 5-ös (nagyon jellemző) a leginkább negatívnak.

8. táblázat: Innovációt gátló tényezők megítélése a nemzetköziesedés függvényében
Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés

	Átlag nemzetközi	Átlag hazai	Kétmintás t-próba
Alacsony a munkavállalók innovációs képessége	1,381	1,739	0,001
A munkatársak nem tudják befogadni az új tudást	1,307	1,562	0,0057

Arra az állításra, hogy alacsony a munkatársak innovációs képessége az átlagok 1,38 (nemzetköziesedett) ponton, illetve 1,74 (csak hazai) ponton alakultak. A kétmintás t-próba (0,001) alapján 1 százalékos szinten elvethető a nullhipotézis, tehát szignifikáns különbség látható a két csoport között. Így elmondható, hogy *a munkatársak alacsony innovációs képessége inkább jelent problémát a nem nemzetköziesedett vállalatok esetében.*

Gátló tényezőkkel kapcsolatban arra is válaszoltak a megkérdezettek, hogy mennyire jellemző az, hogy a munkatársak nem tudják befogadni az új tudást. Az átlagos pontszámok az alábbiak szerint

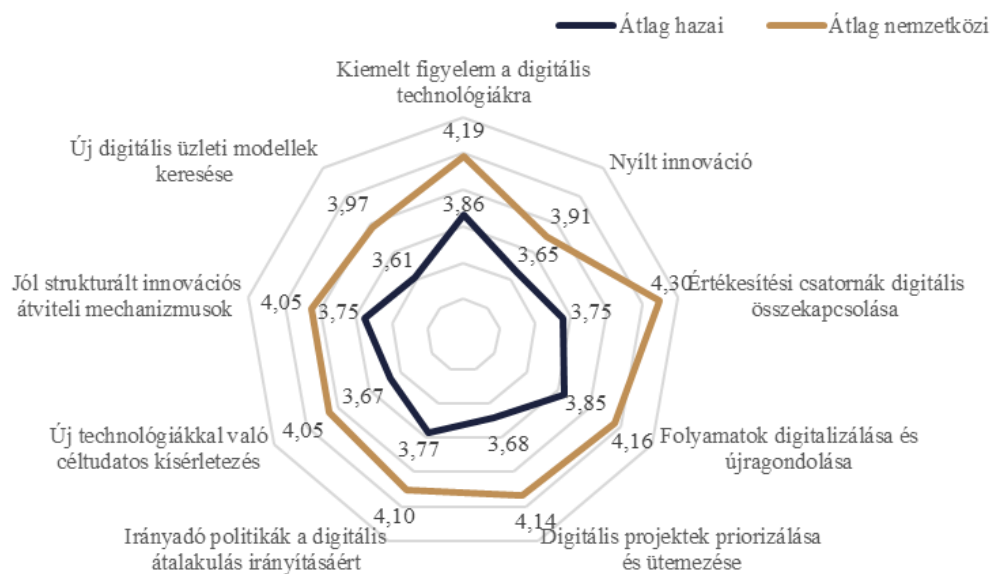
alakultak: nemzetköziesedett vállalatok 1,3 pont, csak hazai piacon működő vállalatok 1,56 pont. A kétmintás t-próba (0,005) alapján a nullhipotézis 1 százalékos szignifikancia szinten is elvethető, tehát szignifikáns eltérések láthatóak a két csoport válasza között. Ezek alapján *a nem nemzetköziesedett vállalatok esetében inkább jellemző az, hogy a munkatársak nem tudják befogadni az új tudást.*

7.3.3. Konklúzió

Az innovációs tevékenység esetében még a versenyképességet befolyásoló tényezőknél is jelentősebb különbség alakult ki. Az átlagok tekintetében minden esetben jobban teljesítettek a nemzetköziesedett vállalatok, továbbá a kétmintás t-próba alapján is szignifikáns eltérések rajzolódtak ki a két sokaság között.

10. ábra: Az innovációs képességet befolyásoló tényezők észlelése a csak hazai és nemzetközi piacon működő vállalatoknál

Forrás: Jövő Szervezete és Vezetése, saját szerkesztés



Önmagában már a digitális technológiákra is nagyobb figyelmet szentelnek a nemzetköziesedett vállalatok, az új digitális modellek keresése is gyakrabban valósul meg az ő esetükben. Az új tudás bevonása nyílt innováció útján is jellemzőbb a nemzetközi piacon működő vállalatok esetében. A digitális csatornák összekapcsolása is inkább történik meg a nemzetköziesedett vállalatoknál, illetve a teljes innovációs folyamatra is nagyobb mértékben rendelkeznek irányadó politikával: ez magában foglalja egyrészt a jól strukturált innovációs átviteli mechanizmusokat, másrészt pedig a digitális projektek ütemezését, illetve priorizálását. Az új technológiákkal való kísérletezés is gyakrabban valósul

meg a nemzetköziesedett vállalatoknál. Fontos továbbá kiemelni azt is, hogy a nemzetköziesedett vállalatok nagyobb figyelmet fordítanak a belső folyamatok digitalizálására is.

Az innovációs és a digitalizációs tevékenységet gátló tényezők nagyobb mértékben a csak hazai piacon működő vállalatok esetében merülnek fel, ahol a nemzetköziesedett vállalatokhoz képest problémát jelent a munkatársak alacsony innovációs képessége, illetve az új tudás befogadásának nehézsége.

A szakirodalmi áttekintés során Verganti és szerzőtársai (2020) a digitalizáció által átalakuló üzleti modelleket, míg Rekettye és szerzőtársai (2016) a nyílt innováció fontosságát hangsúlyozták ki. Továbbá fontos kiemelni Gobble-t (2018) is, aki arról írt, hogy a digitalizált információk új utakat nyithatnak meg az értékteremtésben. Az eredmények alapján könnyen belátható, hogy a szerzők által említett tényezők közül mind a digitalizációban, mind nyílt innovációban, mind az új üzleti modellek keresésében a nemzetköziesedett vállalatok felülmúlják a csak hazai piacon működő vállalatokat, ami azt mutatja, hogy szoros kapcsolat van az innovációs tevékenység és a nemzetköziesedés között.

8. JAVASLATOK

8.1. Következtetések

A szakirodalmi modell alapállítása arra vonatkozott, hogy a vállalatok versenyképessége, illetve innovációs tevékenysége meghatározza azt, hogy képesek-e nemzetközi piacra lépni. Mind a desk research (exporttevékenység vizsgálata, konjunktúrakutatás elemzése), mind a primer kutatás alátámasztotta, hogy erős kapcsolat van a vizsgált tényezők között. Fontos azonban kiemelni, hogy ezek a kapcsolatok nem egyoldalúak, hanem iteratív módon kapcsolódnak egymáshoz. Önmagában nem csak az innovációs tevékenység határozza meg nemzetköziesedést, hanem sok esetben a nemzetközi jelenlét hozadéka, hogy a vállalat képes az innovációs tevékenységét magasabb szintre emelni. Ugyanez igaz a versenyképességre is, hiszen enélkül nehezen elképzelhető, hogy a vállalat nemzetközi piacra tudjon lépni, azonban a skálázhatóság növekedése, illetve a nemzetközi piaci tudás kiaknázása olyan tényezők, amelyek a versenyképességet tovább növelhetik.

A szekunder kutatás során elemzett adatok rávilágítanak, hogy az exportáló vállalatok jelentős versenyképességi előnyben vannak a csak hazai piacon működő riválisaikkal szemben, továbbá látható az is, hogy a vállalatméret növekedésével a vállalatok egyre nagyobb százaléka képes nemzetközi piacra lépni. Ezt bizonyítja, hogy 2021-ben a nagyvállalatok 78,9 százaléka exportált, amivel a szektor által megtermelt hozzáadott érték 86,1 százalékát állították elő. Ugyanezek az arányok a közép-vállalkozások esetében 50,1 százalékon (exportáló vállalatok aránya), illetve 65,2 (hozzáadott érték aránya) százalékon, míg a kisvállalkozások esetében 21,8 (exportáló vállalatok aránya) százalékon és 34,2 (hozzáadott érték aránya) százalékon alakultak. A versenyképességi előny az innovációs tevékenységet is befolyásolja, hiszen a Századvég konjunktúrakutatása alapján a nagyvállalatok 45,2 százaléka fog valamekkora eséllyel innovációt végrehajtani, míg a középvállalatoknál ugyanez az arány 40,7 százalékon, a kisvállalatoknál pedig 20,3 százalékon alakult.

A Jövő Szervezete és Vezetése kutatás elemzése alátámasztotta a szakirodalmi modell és a szekunder kutatás következtetéseit, tehát a kétmintás t-próba alapján szignifikáns eltérések rajzolódnak ki a nemzetköziesedett vállalatok javára mind a versenyképesség, mind az innovációs tevékenység esetében. A primer kutatás arra is rámutat (a KSH tényadataival összhangban), hogy a nagyobb méretű vállalatok esetében arányaiban magasabb azon cégek száma, ahol külföldi állampolgárok kezében van a vállalat többségi tulajdona. Könnyen belátható, hogy ezen vállalatok esetében jelentősebb annak a veszélye, hogy kiáramlik a megtermelt profit az országból. A jelenség nem csak nemzetgazdasági szinten, hanem a vállalatok egyéni szintjén is káros, ezért fontos, hogy a szereplők (állam és vállalatok) összhangban törekedjenek a magyar vállalatok piaci pozíciójának és nemzetközi jelenlétének erősítésére.

8.2. Nemzetgazdasági szint

A levont következtetések alapján fontos, hogy az állam olyan támogató üzleti környezetet és célzott programokat alakítson ki, amelyekben a túlnyomórészt hazai tulajdonú kis- és középvállalkozások a versenyképességüket és innovációs képességüket fejleszteni tudják, ezáltal nem csak a hazai, hanem a nemzetközi piac sikeres szereplőjévé tudnak válni. Erre egyrészt a Szerb (2014) által már megfogalmazott és a szakirodalmi modellben kiemelt, decentralizált, cégekre szabott, a hazai jó gyakorlatokat vevő célzott támogatási rendszert szükséges kialakítani.

Másrészt fejleszteni kell a digitális környezetet is: a kétmintás t-próba eredményei alapján jól látható, hogy az innováció egyik legfőbb megjelenési formájában, a különféle digitalizációs megoldásokban a csak hazai piacon működő vállalatok jelentős lemaradásban vannak, ami a versenyképességükre és a nemzetközi piacra lépésükre is negatív hatást gyakorol. A versenyképesség, az innovációs tevékenység, illetve a nemzetköziesedés szorosan összekapcsolódik egymással, azonban a digitalizáció területén elért fejlődés lehet az a beavatkozási pont az állam számára, ahol általános intézkedésekkel a legjelentősebb hatást lehet elérni annak érdekében, hogy egyre több csak hazai piacon működő vállalat váljon a világpiac kompetitív szereplőjévé.

A Digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő (DESI) index 2022-es felmérése alapján Magyarország az uniós tagországok között csak a 23. helyen áll, az internet hozzáférés kivételével minden alindex esetében jelentős lemaradásban van a legjobban teljesítő tagállamoktól. A jelentés alapján a magyar vállalatok nem használják ki a digitális technológiák kínálta lehetőségeket, továbbá a fejlett technológiák (mesterséges intelligencia, big data) esetében is Magyarország jóval az Unió átlag alatt teljesít. Az anyagban kiemelik a kkv-k lemaradását is, ami szintén összhangban van a primer és a szekunder kutatás eredményeivel: a szektor vállalatainak mindösszesen 34,0 százaléka rendelkezik legalább alapfokú digitális intenzitással (az uniós átlag 55,0 százalékon alakul), szemben a 2030-ra megfogalmazott 90,0 százalékos aránnyal. A vállalatok szintjén látható lemaradás túlnyomórészt a humán tőke területén tapasztalt lemaradásból ered: a legalább alapveő digitális készségekben, illetve az IKT szakemberek arányában az összes foglalkoztatotton belül jelentősen elmaradunk az EU átlagától.

A digitális környezet fejlesztésének első lépését a humán erőforrás digitális készségeinek és tudásának erősítése jelenti, aminek már az alapfokú oktatásban el kell kezdődnie és egészen a felsőfokú oktatásig olyan lehetőségeket kell kínálnia, amelyek megfelelnek a piac által megfogalmazott igényeknek. Ennek a megvalósítása egy hosszabb folyamat, azonban versenyképesség szempontjából a legjelentősebb előrelépés így érhető el. A tényezővezérelt gazdaságból a minőségi versenyképesség irányába csak így történhet meg az elmozdulás, aminek köszönhetően a magyar vállalatok nemzetközi jelenlétének erősödése is elérhető lenne. Györffy (2021) kutatásában szintén hasonló következtetésekre jutott.

Rövid távon a túlnyomórészt uniós forrásokból megvalósított Digitális Magyarországért Program (DIMOP) különböző pénzügyi támogatási konstrukciókkal próbálja kezelni a lemaradást. Ez ugyan forrást biztosít a vállalatok számára a digitális felzárkózáshoz, azonban ahogy Kiss (2021) is kiemelte a vállalatok sokkal inkább a tudás és hozzáértés hiányában látják az innováció akadályát a korábbi időszakokkal szemben, amikor a külső tényezőket (finanszírozási nehézségek, állam szerepvállalása) tartották az innovációs és digitalizációs tevékenység legfőbb korlátjának.

Összességében elmondható, hogy az állam szerepe hosszú távon a humán tőke munkaerőpiaci kihívásoknak megfelelő fejlesztésében keresendő, míg rövid távon a megfelelő üzleti környezet kialakításán és a források allokálásán van a hangsúly. Ez azonban önmagában nem elegendő a sikerhez, legalább ennyire fontos, hogy a vállalatok mikro szinten is törekedjenek a folyamatos fejlődésre, erősítsék a versenyképességüket és az innovációs tevékenységüket. Amennyiben a megfelelő állami szerepvállalás mellett ez is megtörténik, akkor nagyobb eséllyel válhatnak a magyar vállalatok a nemzetközi piac kompetitív szereplőjévé. A főbb fejlődési pontokra a csak hazai piacon működő és a nemzetköziesedett vállalatok versenyképességét és innovációs tevékenységét összehasonlító primer kutatás kétmintás t-próbája világított rá.

8.3. Vállalati szint

8.3.1. Formális struktúrák erősítése

A hatékony működés érdekében fontos, hogy a vállalati döntéshozatali folyamatok jól meghatározottak legyenek, az érintettek legyenek tisztában a velük szemben támasztott elvárásokkal, illetve az értékelési kritériumokkal. A t-próba eredményei alapján a nemzetköziesedett vállalatok teljes működését szignifikánsan jobban jellemzi ez a strukturáltság, azonban a digitalizáció esetében még jelentősebbé válnak a különbségek.

Ahhoz, hogy a csak hazai piacon működő vállalatok a jövőben nemzetköziesedni tudjanak szükség van egyrészt irányadó politikák és jól működő döntéshozatali folyamatok kialakítására, másrészt pedig a strukturált innovációs átviteli mechanizmusok erősítésére, amelyek az ötletek generálásától az új ötletek megvalósításáig végigkísérik a projektet. Emellett nagyobb figyelmet kell fordítani arra is, hogy a megfelelő szempontrendszer alapján priorizálják és ütemezzék a digitális projektek végrehajtását, továbbá arra is, hogy a fejlesztésükhöz és az alkalmazásukhoz az erőforrásallokáció is optimális legyen.

A kutatás alapján a csak hazai piacon működő vállalatok esetében a szervezeti struktúrák erősítését a középvezetők menedzsment tudásának és a vezetői képességeinek a hiánya akadályozhatja, így a kiválasztási folyamat során érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni ezekre a tényezőkre, akár valamekkora mértékben a szakértői tudás kárára is.

8.3.2. Digitális folyamatok fejlesztése

A csak hazai piacon működő vállalatoknak a digitális folyamatok fejlesztésére is nagyobb figyelmet kéne fordítaniuk. Az értékesítési csatornák digitális összekapcsoltságában jelentős lemaradásban vannak a nemzetköziesedett vállalatokhoz képest, a rendelkezésre álló források és különböző támogatások esetében érdemes lenne erre a területre fókuszálni. A multi- és omnichannel megoldásokkal a vállalatok képessé válnának a különböző csatornák közötti szinergiák kiaknázására és a konzisztens ügyfélélmény biztosítására. Ahhoz, hogy ez hatékonyan megtörténjen fontos, hogy ne csak a fogyasztói felületek legyenek összekapcsolva, hanem a belső szolgáltatások és az ügyfélszolgálatok esetében is megtörténjen a folyamatok digitalizálására és újragondolására való törekvés.

A gátló tényezők vizsgálata során kirajzolódott, hogy a csak hazai piacon működő vállalatok esetében gyakoribb, hogy a munkatársak nem tudják befogadni az új tudást. A probléma kezelésére hatékony megoldásként szolgálhat a vállalati tudásmenedzsment rendszer kialakítása, aminek köszönhetően a tacit tudás expilicitté válhat, továbbá különböző esettanulmányokon keresztül a szükséges tudásanyag is könnyebben elsajátíthatóvá válik.

8.3.3. A változások proaktív megközelítése

Az eredmények alapján szembetűnő, hogy a csak hazai piacon működő vállalatok sokkal inkább reaktívan működnek, míg a nemzetköziesedett vállalatok jobban keresik a változtatás és az újítás lehetőségét. A csak hazai piacon működő vállalatoknak is törekedniük kéne a látens vevői igények megértésére, tudatosan nagyobb energiát kéne fektetniük a kísérletezésre és az új lehetőségek feltárására. Ebben természetesen benne van a hibázás lehetősége, azonban akár egy diszruptív megoldás is jelentősen hozzájárulhat a vállalat nemzetközi piacra lépéséhez.

A leírt szemlélet magában foglalhatja a nyílt innováció lehetőségének tudatos alkalmazását, amivel már a nemzetközi piacra lépés előtt nemzetközi tudástökhét lehet bevonítani a vállalatban. Ezen túl az új digitális üzleti modellek keresése és a különböző technológiákkal történő tudatos kísérletezés egyaránt hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalat kompetitívebbé váljon a hazai, majd a nemzetközi piacon egyaránt.

Gátló tényezőként látható, hogy a csak hazai vállalatok esetében inkább problémát okoz az, hogy alacsony a munkatársak innovációs képessége. Ezt valamilyen mértékben a vállalati kultúra tudatos, az innovációt támogató átalakításával kezelni lehet. A tudásbeli hiányosságokat pedig a már említett nyílt innovációban rejlő lehetőségek kiaknázásával lehetne áthidalni.

8.3.4. Működési kiválóságra való törekvés

A csak hazai piacon működő vállalatoknak még inkább törekedniük kéne a munkafolyamatok hatékony végrehajtására és további tökéletesítésére, mivel lemaradásban vannak a nemzetköziesedett vál-

lalatokhoz képest. Ennek támogatására kiváló eszközként szolgálhat az üzleti célú adatelemzés stratégiai szintre emelése, a folyamatok mögött álló adatokban rejlő lehetőségek kiaknázása. A kutatás során ennél a kérdésnél rajzolódtak ki a legjelentősebb eltérések, a csak hazai piacon működő vállalatok sokkal kisebb figyelmet fordítanak rá annak ellenére, hogy a folyamatok optimalizálást nagymértékben támogatni tudná. A megvalósításhoz természetesen szükség van adatokra, ami a digitalizáció nélkül igen nehezen valósulhat meg, azonban ha állnak rendelkezésre adatok a vállalatnál azt fontos lenne a működési kiválóság érdekében jobban beépíteni a döntéshozatali folyamatokba.

8.4. Egyetemi együttműködések szerepe

Amellett, hogy az állam és a vállalatok hatékony együttműködése támogathatja a vállalatok versenyképességének, innovációs tevékenységének és végső soron a nemzetközi jelenlétének az erősödését, az együttműködések más keretek közt megvalósulva is hozzájárulhatnak a vállalatok és ezáltal a magyar gazdaság fejlődéséhez.

A vállalatok és a felsőoktatás együttműködése egyrészt lehetővé teszi, hogy minél inkább a piaci igényeknek megfelelő tudást szerezzenek a hallgatók, másrészt az egyetemi tudásbázisban rejlő lehetőségek kiaknázása az innovációs tevékenységet is előmozdítaná. Az egyetemek modellváltása szintén hozzájárulhat ezen kezdeményezések sikerességéhez. Az ilyen típusú együttműködések számos hazai szerző kutatta már: többek között Czakó (2017) a vállalkozásfejlesztés és a felsőoktatási intézmények kapcsolatára fókuszált, Kiss & Varga (2021) a felsőoktatási és vállalati együttműködések az Ipar 4.0 szempontjából vizsgálta, míg Nagy és szerzőtársai (2022) a felsőoktatási intézmények az üzleti szféra felé való nyitásának legfőbb tényezőire helyezte a hangsúlyt.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

Magyarország kis, nyitott gazdaságként szerves része a világ gazdaságnak, azonban a különböző versenyképességi rangsorokkal összhangban egyre több szerző említi hazánkkal kapcsolatban a közepes fejlettség csapdájának a veszélyét. Látható, hogy az előző évtizedben, a globális konjunktúra időszakában a magyar gazdaság gyorsan bővült, ebben azonban jelentős szerepet játszott a munkanélküliség csökkenése is, a termelékenység kevésbé tudott növekedni. A csökkenő munkaerőtartaléknak köszönhetően a következő időszakban a gazdasági bővülés érdekében muszáj a termelékenységnek növekednie, ez azonban csak akkor valósulhat meg hatékonyan, ha a tényezővezérelt gazdaságból megtörténik a minőségi versenyképesség irányába való elmozdulás.

Ahhoz, hogy hazánk ki tudjon törni a közepes fejlettség és a tényezővezérelt gazdaság csapdájából, a magyar vállalatok sikeres nemzetközi piacra lépése kulcstényezőnek számít. A nemzetköziesedésnek köszönhetően növekszik a skálázhatóság, megvalósíthatóvá válik a méretgazdaságos termelés, továbbá tudástőkéhez, pénzügyi erőforrásokhoz és technológiához is hozzáférhetnek a vállalatok, ami nem csak a vállalatok innovációs képességét és hosszú távú nemzetközi versenyképességét tudja pozitívan befolyásolni, hanem nemzetgazdasági szinten is hozzájárulhat a gyarapodáshoz és a jólét növekedéséhez. Fontos azonban kiemelni, hogy az innovációs tevékenység erősítése, a versenyképesség növekedése és a nemzetköziesedés között nem egyoldalúak az ok-okozati kapcsolatok, hanem erős kölcsönhatások figyelhetők meg a tényezők között.

A magyar gazdaságban látható, hogy azon vállalatok, amelyek exportálnak magasabb hozzáadott értéket állítanak elő azon vállalatokhoz képest, akik csak a hazai piacot szolgálják ki, továbbá a vállalatméret növekedésével egyre magasabbá válik az exportáló vállalatok aránya. Ezzel összhangban nagyvállalatok az innovációs tevékenységüket és a versenyképességüket is jobbnak érzékelik a közép- és kisvállalatokénál. A primer kutatásból a KSH adatokkal összhangban kiderül, hogy a nagyvállalatok esetében a legmagasabb a többségben külföldi tulajdonban lévő vállalatok aránya, tehát pont a leginkább nemzetköziesedett, versenyképes, az innovációval élen járó vállalatok esetében merül fel leginkább a külföldi tulajdonosi háttér lehetősége és ezáltal a megtermelt profit kiáramlása a hazai gazdaságból. A jelenség nem csak nemzetgazdasági szinten, hanem a vállalatok egyéni szintjén is káros, ezért fontos, hogy a szereplők (állam és vállalatok) összhangban törekedjenek a magyar vállalatok piaci pozíciójának és nemzetközi jelenlétének erősítésére.

Az államnak hosszú távon a humán tőke munkaerőpiaci kihívásoknak megfelelő fejlesztésében kell aktív szerepet vállalnia, míg rövid távon egyrészt decentralizált, cégekre szabott, a hazai jó gyakorlatokat vevő célzott támogatási rendszert szükséges felállítania, másrészt pedig olyan üzleti környezetet kell kialakítania, amely megfelelően támogatja a vállalatokat az innováció végrehajtásában, a versenyképesség növelésében, illetve a nemzetköziesedésben.

Az állami szerepvállalás önmagában nem elegendő a sikerhez, legalább ennyire fontos, hogy a vállalatok mikro szinten is törekedjenek a folyamatos fejlődésre, erősítsék a versenyképességüket és az innovációs tevékenységüket. A főbb fejlődési pontokra a csak hazai piacon működő és a nemzetköziesedett vállalatok versenyképességét és innovációs tevékenységét összehasonlító primer kutatás kétmintás t-próbája világított rá. Az eredmények alapján a még nem nemzetköziesedett vállalatoknak erősíteniük kell a formális struktúráikat mind általánosságban, mind az innovációs mechanizmusok területén. A digitális folyamatokra szintén nagyobb figyelmet kell fordítaniuk, ami egyrészt az értékesítési csatornák digitális összekapcsolását, másrészt a belső és ügyfélszolgálati folyamatok digitalizálását is magában foglalja. A csak hazai piacon működő vállalatoknak a látens vevői igények megértésére jobban kell fókuszálniuk, tudatosan nagyobb energiát kell fektetniük a kísérletezésre és az új lehetőségek feltárására. A működési kiválóság megvalósításának érdekében az üzleti célú adatelemzést is stratégiai szintre kell emelniük, amihez azonban először a folyamatok digitalizálásának kell megvalósulnia.

Összességében elmondható, hogy a kelet-közép-európai régió többi országához hasonlóan Magyarország is lemaradásban van azon vállalatok arányában, akik gyorsan nemzetközi piacra tudnak lépni. Ahhoz hogy a szintlépés bekövetkezhessen a nemzetközi piacra lépő vállalatok számában elengedhetetlen az innovációs tevékenység és a versenyképesség erősítése, ami csakis az állam és a még nem nemzetköziesedett vállalatok hatékony kooperációjával valósulhat meg.

A jövőben a hazai vállalatok nemzetköziesedését érdemes tovább vizsgálni abból az aspektusból, hogy milyen formában lépnek a nemzetközi piacra. Az iparági bontásban megvalósuló vizsgálat lehetővé tenné, a különböző ágazatok jó gyakorlatainak a megismerését, továbbá segítené a gazdaságpolitikai döntéshozókat az iparágispecifikus tényezők megértésében és célzott programok kialakításában.

10. IRODALOMJEGYZÉK

- Abdelal, R. & Tedlow, R. S. (2003). *Theodore Levitt's "The Globalization of Markets": An Evaluation after Two Decades*. Harvard Business School Working Paper, 3-82.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.383242>
- Almási, A. & Szanyi-Gyenes, X. (2024). *A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében*. Vezetéstudomány, 55 (2), 44-57.
- Antalóczy, K. & Sass, M (2011). Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55 (5), 22-33.
- Avlijas, S., Medic, P., Udovicki, K. (2023). *Reconfiguring FDI dependency: SMEs as emerging stakeholders in an advanced peripheral export-led growth model*. *Competition & Change*, 0(0), 1-21.
- Babbie, E. (1995). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Balaton K., Hortoványi L., Incze E., Laczkó M., Szabó Z. R., Tari E. (2016). *Stratégiai menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789630597838>.
- Beck, U. (2000). *The Cosmopolitan Perspective: Sociology of the Second Age of Modernity*. *British Journal of Sociology*, 51 (1), 79-105.
- Blahó, A., Czakó E., Poór, J. (2016). *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789630597548>
- Blahó A., Czakó E., Poór J. (szerk.) (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634546528>.
- Boncz, I. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Cassetta, E., Umberto, M., Dileo, I., Di Berardino, C., Pini, M. (2020). *The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs*. *Taylor & Francis Journals*, 27 (4), 311-339.
- Chan, K. W. & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue ocean strategy*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Chikán, A. (2001). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634545897>

- Chikán, A. (2008). *National and firm competitiveness: A general research model*. Competitiveness Review: An International Business Journal, 18 (1-2), 20-28.
- Czakó, E. (2000). *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében -*. PhD disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
https://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/1/czako_ervsebet_hun.pdf
- Czakó, K. (2017). *Felsőoktatási intézmények és vállalkozásfejlesztés*. Polgári Szemle, 13 (1-3), 133-147.
- Csath, M. (2016). *Versenyképesség és innováció*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem. Kormányzati tanulmányok.
<https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/4963>
- Csath M. (szerk.) (2021). *Versenyképességi mozaik*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547587>.
- Csáki, Gy. (2017). *A globalizáció megtorpanása*. Köz-gazdaság, 12 (5), 7-24.
- Danik, L. & Kowalik, I. (2015). *Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results*. Journal of East European Management Studies. 20 (3), 360-390.
- Delgado, M., Ketels, C., Porter, M., Stern, S. (2012). *The determinants of national competitiveness*. Cambridge: National Bureau of Economic Research. Working Paper 18249.
<http://www.nber.org/papers/w18249>
- European Comission (2022). Digital Economy and Society Index (DESI)
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
- Forbes (2023). *Mostantól minden Sparban harmadáron vásárolhatunk egy magyar cégnek köszönhetően*.
<https://forbes.hu/uzlet/spar-munch-etelmentes-applikacio-elelmiszer-startup/>
- Fukuyama, F. (1989). *The End of History?* The National Interest, 16, 3-18.
- Gelei, A. (2016). *Az ellátási lánc menedzsment*. in Demeter (szerk.) *Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956084>.
- Gobble, M. (2018). *Digitalization, Digitization, and Innovation*. Research-Technology Management, 61 (4), 56-59.
- Gubik, A. (2014). *A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgatórugói*. Külgazdaság, 58 (6), 76-96.

Györfffy, D. (2021). *Felzárkózási pályák Kelet-Közép-Európában két válság között*. Közgazdasági Szemle, 68 (1), 47-75.

Hamel, G. & Zanini M. (2018). *The end of bureaucracy*. Harvard Business Review, 96 (6), 50-59.

Hunyadi, L. & Vita, L. (2002): *Statisztika közgazdászoknak*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.

Index (2015). *Egymilliárdnál jár a Prezi*.

https://index.hu/tech/2015/09/17/egymilliardnal_jar_a_prezi/

Index (2023). *Jövőre négy százalék felett is növekedhet a magyar gazdaság*.

<https://index.hu/gazdasag/2023/11/25/gdp-novekedes-gyorgy-laszlo/>

Institute for Management Development (2023): *World Competitiveness Ranking*.

<https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>

Ivan-Ungureanu, C. & Marcu, M. (2006). *The Lisbon Strategy*. Romanian Journal of Economic Forecasting, 3(1), 74-83.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32.

Kanter, R. M. (2003). *Thriving Locally in the Global Economy*. Harvard Business Review, 81 (8), 119-142.

Kiss, É. & Varga, Gy. (2021). *Hazai felsőoktatási és vállalati együttműködések az ipar 4.0 szempontjából*. Educatio, 30 (3), 522-531.

Kiss, J. (2021): *Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt?* Vezetéstudomány, 52 (11), 2-12.

Kubicková, L., Votoupalová, M., Toullová, M. (2014). *Key Motives for Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises*. Procedia Economics and Finance, 12, 319-328.

Kudina, A., Barkema H. G., Yip, G. S. (2008). *Born Global*. Business Strategy Review, 19(4), 38-44.

Kolok, A., B.(2023). *Utolérési idők – példák és ellenpéldák a sikeres gazdasági felzárkózásra*.

<https://www.vg.hu/mnb-blog/2023/06/utoleresi-idok-peldak-es-ellenpeldak-a-siker-es-gazdasagi-felzarkozasra>

- Koncz, P. (2023). *Válság és innováció*. Világgazdaság.
<https://www.vg.hu/velemeney/2023/02/valsag-es-innovacio>
- Kopcsay, L. (2016). *A marketingcsatorna menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789630597630>
- Krupka, Z, Skelin, Z, Vlašić, G (2022). *Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business*. Zagreb, 4 (1), June 2022.
- KSH (2016a). *Továbbfejlesztett adatbázissal, új módszertannal osztályozza a kis- és középvállalkozásokat a KSH*.
https://www.ksh.hu/sajtoszoba_kozlemenyek_tajekoztatok_2016_11_30 Letöltve: 2024.01.15.
- KSH (2016b). *A kis- és középvállalkozások jellemzői – adatelőállítás új módszertannal*.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv15.pdf> Letöltve: 2024.01.15.
- Lányi, K. (2001). Vázlat a globalizációnak nevezett jelenségkör értelmezéséről. *Közgazdasági Szemle*, 48 (6), 498-519.
- Leavitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review, 61, 92-102.
- Losoncz, M. (2022). *Gazdasági globalizáció és fenntarthatóság*. *Educatio*, 31 (4), 550-570.
- Magyar Nemzeti Bank (2023). *Versenyképességi jelentés*. Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
- Marciniak, R. (szerk.) (2022). *A Jövő Szervezete és Vezetése – Kutatási jelentés 2022*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet.
- Martí, L. & Puertas, R. (2023). *Analysis of European competitiveness based on its innovative capacity and digitalization level*. *Technology in society*, 72 (3), 102-206.
- Mitic, S. & Rakita, B. (2020). *The role of social and business networks in the internationalization of born global firms: evidence from serbia*. *Market-Tržište*, 32 (1), 47-64.
- Moen, O. (2002). *The Born Globals*. *International Marketing Review*, 19 (2), 156-175.
- Molnár, D (2010). *Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben*. *Humán Innovációs Szemle*, 1 (1-2), 61-72.
- Nagy, G., András, I., Konczosné, M. (2022). *Az üzleti szféra felé nyitás tényezőinek vizsgálata egy hazai felsőoktatási intézmény példáján*. *Marketing & Menedzsment*, 56 (3), 33-42.
- OECD (2005). *Measuring Globalisation: OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2005). *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2018). *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 4th Edition*. Paris: OECD Publishing.

Origo (2013): *Óriáscéggé nőtte ki magát a magyar Prezi*.

<https://www.origo.hu/gazdasag/20130211-oriascegge-notte-ki-magat-a-magyar-prezi.html>

Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). *Toward a Theory of International New ventures*. Journal of International Business Studies, 25 (3), 45-64.

Palócz, É., Matheika, Z., Gebei, T., Vakhal, P. (2019). *A magyar gazdaság felzárkózásának néhány kulcskérdése*. Budapest: Kopint-Tárki Konjunktúrakutatási Intézet Zrt.

Panibratov, A. & Klisevich, D. (2020). *Dynamic capabilities during the internationalization of MNCs from post-socialist emerging markets*. Multinational Business Review, 28 (3), 307-330.

Lamy, P. (2006). *Humanising Globalization*. WTO Speeches, Santiago de Chile, 30 January 2006.
https://www.wto.org/English/news_e/sppl_e/sppl16_e.htm

Priede, J., & Pereira, E.T. (2013). *Innovation as a key factor in the international competitiveness of the european union*. European integration studies, 212-221.

Poór J. (2016). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Wolters Kluwer Kft.

<https://doi.org/10.55413/9789632956329>.

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review, 68 (2), 73-93.

Portfolio (2023): *Itt van az OTP kétharmada*.

<https://www.portfolio.hu/bank/20231110/itt-van-az-otp-ketharmada-650691>

Portfolio (2023). *Surányi György: Az egyensúlyi mutatók romlása már jóval a háború előtt elindult*.
<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230415/suranyi-gyorgy-az-egyensulyi-mutatok-romlasi-mar-joval-a-haboru-elott-elindult-609356>

Ramoniene, L. & Lanskoronkis, M. (2011). *Reflection of higher education aspects in the conception of national competitiveness*. Baltic Journal of Management, 6 (1), 124-139.

Rasmussen, E. S. & Madsen, T. K. (2002). *The Born Global Concept*. The 28th EIBA Conference 2002, University of Southern Denmark, Athens, 8-10 December 2002.

Rekettye G., Tóth T., Malota E. (2016). *Nemzetközi marketing*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789630597401>.

Ritzer, G. (2020). *The McDonaldization of society: Into the digital age*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Sadekov, K. (2021). *Internationalization of Estonian Born Globals*. Master's thesis, Tallinn University of Technology

Schumpeter (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.

Shapiro, C. & Varian, H. R. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Brighton: Harvard Business Review Press.

Solimano, A. (2020). *Nagy gazdasági visszaesések a hosszú huszadik században*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó.

Stalker, G. M. & Burns, T. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

Simai, M. & Gál, P. (szerk.) (2020). *Új trendek és stratégiák a világgazdaságban*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545606>.

Tulder, R. (2015). *Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies*. The Multinational Business Review, 23 (1), 36-56.

Verganti, R., Vendraminelli, L., Iansiti, M. (2020). *Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence*. Journal of Product Innovation Management, 37 (3), 212-227.

Wach, K. (2021). *The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms*. International Entrepreneurship Review, 7 (2), 7-19.

World Economic Forum (2016). *What is competitiveness?*
<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>

Zeihan, P. (2022). *The End of the World Is Just the Beginning*. New York: Harper Collins Publishers.

Zsiday, V. (2024). *Vissza a költségvetési múltba*.
<https://hold.hu/holdblog/zsiday-viktor-magyar-koltsegvetes-hiany-gazdasag-politika/>