

A MENEDZSMENT SZEREPE AZ INNOVATÍV VÁLLALATOK SIKERÉBEN

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE SUCCESS OF INNOVATIVE COMPANIES

Nemzetközi összehasonlításban a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye gyenge. Bár a szerzők magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében végzett kérdőíves felméréseinek eredménye alapján kimutatható az ellátási láncban elfoglalt pozíció innovációs teljesítményre gyakorolt hatása, az innovációhoz való viszonyulást nem elsősorban ez határozza meg. Az ellátási lánc alján is találtak olyan vállalatokat, melyek az innovációt a vállalat sikerének tekintették, csak alacsonyabb arányban, mint a többi vállalat. A vállalatvezetők innovációra való nyitottsága és a sikeres vállalati innováció között szignifikáns kapcsolatot tártak fel. A vezető attitűdje meghatározó az olyan stratégiai kérdésekkel kapcsolatban, mint az innováció. Ha a vezető számára az innováció nem releváns, nem értékes, nem fogja támogatni azokat a kezdeményezéseket, amelyek innovációt eredményeznének. Ezzel magyarázható, hogy ahol a vezető innovációs attitűdje alacsony, azok a vállalatok kevés innovációs eredményt tudtak felmutatni. A vezetők innovációra való nyitottsága egyrészt függ a személyiségjellemzőktől, másrészt fejleszthető tudatosan és célirányosan. A fejlesztésben fontos szerepet tölthetnek be a vezetőképzések, vezetői coachingfolyamatok.

Kulcsszavak: vezetés, vezetői attitűd, innováció, globális értéklánc

Hungarian companies' innovation performance is weak when compared with their international competitors. Although the results of the authors' questionnaire survey, which was conducted among Hungarian manufacturing firms, demonstrated the effect on innovation performance of their position on the supply chain, this was not the chief determinant of their attitude towards innovation. For instance, they found some companies at the bottom of the supply chain that considered themselves to be innovative, though this was not necessarily the case. The authors also found a correlation between managers' openness to innovation and success. The attitude of management was decisive in strategic issues such as innovation. If innovation was not considered relevant or of any value, managers would not support innovation initiatives and their companies were not successful. Managers' openness to innovation depended on personality traits but could also be developed consciously and purposefully. Leadership training and coaching can play an important role in this regard.

Keywords: global value chain, innovation, leadership, managers' attitudes

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Dr. Ónodi Annamária^a (annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Répáczki Rita^b (repaczki.rita@gtk.bme.hu) egyetemi adjunktus

^a Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary);

^b Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 02. 07-én, javítva: 2022. 06. 27-én, elfogadva: 2022. 06. 29-én.

The article was received: 07. 02. 2022, revised: 27. 06. 2022, accepted: 29. 06. 2022.

A vezető szemlélete, attitűdje, vezetési stílusa és működése áthatja az általa vezetett vállalati egység működését. A vezető attitűdje, hozzáállása, vezetési stílusa befolyásolja a kitűzött vállalati célok elérését, a vállalati sikert és hatékonyságot. Nincs olyan vezetési stílus, ami mindig, minden helyzetben garantálni tudná a vállalati hatékonyságot, viszont meghatározott vállalati cél függ-

vényében meghatározható, mi az ideális vezetési stílus vagy vezetői viselkedés. Kutatásunk a vállalati innováció fókuszában vizsgálta a vezetői megnyilvánulásokat, a vezető szerepét.

Az innováció nemcsak a vállalatok versenyképessége szempontjából létfontosságú, hanem társadalmi szempontból is nélkülözhetetlen. Új megoldásokat kell találnunk ab-

ban a társadalmi és gazdasági kihívásokkal terhelt közegben, ahol egyre inkább azzal szembesülünk, hogy a régi módszerek nem működnek megfelelő hatékonysággal. Kutatásunk fókuszában a menedzseri képességek, a vezetői attitűd áll, és eredményeinkkel empirikus bizonyítékokat szolgáltatunk arra, hogy a vezetők innováció iránti nyitottsága, és a vezető innovációt szorgalmazó és innovációra ösztönző mentalitása hatással van a vállalat innovációs sikerére. A nagy tettek első lépése az, hogy merjünk álmodni, merjünk elindulni egy új irányba. A következő lépés, hogy erőforrásokat rendeljünk céljaink megvalósítása érdekében. A szervezetek adaptációra, megújulásra való képessége létfontosságú az értékteremtő működéshez, a szervezet életben maradásához. A KPMG 2017-es felmérése szerint az innováció az egyik legfontosabb stratégiai prioritássá vált a dinamikusan változó globális gazdasági környezetben.

Nemzetközi felmérések (CIS, 2018) alapján a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye gyenge. Ennek egyik lehetséges oka az innovációs menedzsment gyengesége és a szakképzett munkaerő hiánya (Kiss, 2021). Nem kérdőjelezve meg az innovációt akadályozó többi lehetséges tényező relevanciáját, (magas innovációs költség, finanszírozási nehézség, szakképzett munkaerő hiánya, a tudáshoz való hozzáférés) kutatásunkban a vezető innovációban betöltött szerepére koncentráltunk.

Bandiera, Hansen, Prat, & Sadun (2017) kutatásukban a CEO hatását vizsgálták a vállalati teljesítményre hat országban több mint ezer résztvevővel. Kutatásuk egyik kiinduló pontja az volt, hogy a különböző típusú vállalatok eltérő felsővezetői viselkedést igényelnek. Akkor éri el a vállalat a legmagasabb teljesítményt, ha a megfelelő vezető-vállalat párosítás történik meg. Kutatási kérdésünk kapcsán nem elegendő a vállalat innovációs teljesítménye és a vezetői attitűd kapcsolatára koncentrálni, hiszen, ha egy leányvállalatnak a feladata csupán a termelési funkció minél hatékonyabb elvégzése, az innovációs tevékenység nem tartozik a feladatkörébe, a termelési folyamat központilag szabályozott, akkor a vezető kiválasztásánál nem lesz cél az innovációra való nyitottság. Az ok-okozati összefüggés nem egyértelmű. Nem tudhatjuk, hogy azért nem jellemző a cégre az innováció, mert a felső vezető nem támogatja azt, vagy a vállalatnál nincs szükség, nincs lehetőség az innovációra, ezért az optimális vezető kiválasztásánál nem ez a tulajdonság fog előnyt jelenteni.

Sharma és Tarp (2018) kutatásukban a vezető személyiségjegyei és a szervezeti teljesítmény közötti összefüggéseket vizsgálták. Kiemelten a kockázatkezelés, a kontrollhely és az innovativitás összefüggéseivel foglalkoztak, és megállapították, hogy a vezető innovativitása meghatározó a szervezetben jellemző innovációs törekvések szempontjából. A szervezeti teljesítmény vizsgálatakor túlléptek az árbevétel és a nyereség gyakran vizsgált szempontjain, és olyan tényezőket néztek, mint a termék-innováció, a dolgozói képzések, vagy a szervezeti biztonság fokozása érdekében történt beruházások. Arra a megállapításra jutottak, hogy ahol a vezetőt jellemzi az innovációra törekvés, ott szervezeti szinten jellemzőbb

a termék-innováció, több dolgozói képzést szerveznek és több biztonsági beruházás tapasztalható.

Bandiera és szerzőtársai 2017-es kutatásukban kimutatták, hogy a szervezet legfőbb vezetőjének viselkedése és vezetési gyakorlata egymással korrelációt mutat, ugyanakkor ez a két tényező egymástól függetlenül is befolyásolja a szervezet teljesítményét.

Kutatásunkban a vezetői attitűdöt, az innovációval kapcsolatos kompetenciákat 36 itemből álló vezetői kompetencia-kérdőívvel mértük. Támaszkodtunk Bandiera és szerzőtársai (2017) megközelítésére, miszerint az adott feladat ellátásához szükséges kompetenciával rendelkező vezető az „ideális” vezető. Az ellátandó feladatkörök kapcsán felmerül a kérdés, hogy a hazai kis- és középvállalatok, illetve a Magyarországon működő külföldi leányvállalatok milyen módon kapcsolódnak be a globális ellátási láncba, milyen pozícióval, milyen funkcióval rendelkeznek. Ennek megfelelően vizsgálatunkat kiterjesztettük az innováció és a globális ellátási láncban elfoglalt pozíció vizsgálatára is.

Tanulmányunkban néhány statisztikai adat segítségével rávilágítunk kutatásunk kiindulópontjára, a magyarországi vállalatok gyenge innovációs teljesítményére. Az innováció szakirodalmán belül két területre fókuszáltunk, a vezetés és az innováció kapcsolatára, illetve röviden áttekintettük az innováció szerepét a globális ellátási láncban. Első hipotézisünkben a vállalat ellátási láncban elfoglalt pozíciója és innovációs tevékenysége közötti kapcsolatot vizsgáltuk. A második hipotézisünk: „A vállalatvezetők innovációra való nyitottsága befolyásolja a vállalat innovációs aktivitását.” tesztelése során különböző almintánkon is elvégeztük a kapcsolat vizsgálatát a Lazarsfeld-móddel alapján. Elemzéseinket a 2019-ben a magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében végzett kérdőíves felmérésünk 197 elemű adatbázisán végeztük. Végül következtetésünk, hogy bár kimutatható az ellátási láncban elfoglalt pozíció hatása az innovációs teljesítményre, az innovációhoz való viszonyulást nem elsősorban az ellátási láncban elfoglalt hely határozza meg, és mind az ellátási lánc alján, mind a többi vállalat körében találunk példát olyan vállalatra, amely az innovációt sikertényezőnek tekint, és ez elsősorban a vezető innovációra való nyitottságával függ össze.

Magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye

Kutatási kérdésünk relevanciáját az adja, hogy a 2018-as Community Innovation Survey (CIS) felmérése alapján az innovatív vállalkozások aránya Magyarországon (28,7%) európai összehasonlításban az egyik legalacsonyabb. A 2020-as európai innovációs eredménytábla (European Commission, 2020) sem mutat összességében sokkal kedvezőbb képet. Magyarország a mérsékelt innovátorok csoportjába került, az összesített innovációs mutatója az európai uniós átlag 66,4%-a. Magyarország innovációs teljesítményét érdemes differenciáltabban vizsgálni. Az európai innovációs eredménytáblában az összesített innovációs indexet 27 mutató számtani átlagaként határoz-

ták meg. A mércék vonatkoznak egyrészt az innováció keretrendszerére, az innovációba történő beruházásokra, az innovációs tevékenységre és ennek hatására. Európai összehasonlításban Magyarország értékelése kedvező két eredménymutató esetében; az európai átlagot meghaladtuk az innovatív szektor gyorsan növekvő vállalkozások alkalmazotti létszámát (EU-átlag 190,2%-a), és a közép- és high-tech termékek exportját (EU-átlag 132,9%-a) tekintve. A beruházások terén nincs jelentős lemaradásunk a nem K+F innovációs kiadások (EU-átlag 105,0%-a) tekintetében. Ugyanakkor az európai átlag 40%-át nem haladja meg a magyarországi teljesítmény a közszférában történő K+F kiadások (32,8%), a kis- és középvállalatok termék- és folyamatinnovációja (40,0%), a KKV-k marketing- és szervezeti innovációja (30,8%) és a KKV-k szervesen belüli innovációja (30,6%) tekintetében (European Commission, 2020).

Csath (2021a) elemzésében kiemeli, hogy az iparban még jelentősebb Magyarország elmaradása az innováció terén. A vállalatoknak csupán 9,2%-át jellemzi a folyamatos innováció, 28,4%-át az eseti innováció. A 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok esetében sem kedvezőbb a helyzet, jelentős lemaradásban vagyunk az európai országokhoz képest. Míg Ausztriában a nagyvállalatok 99%-ára jellemző az eseti innováció, Magyarországon ez az arány csak 52,4%. Még a 2022-es magyarországi kormányprogramban is kiemelték, hogy annak ellenére, hogy igyekeztek a GDP-arányos K+F kiadásokat növelni (még mindig lemaradásban vagyunk az európai átlaghoz képest) a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye gyenge, nem sikerült közelebb kerülni az európai átlaghoz és a European Innovation Scoreboard (EIS) kompozit indikátor rangsorában 2020-hoz képest egy hellyel hátrébb kerültünk (Magyarország Kormánya, 2022).

Tanulmányunknak nem célja az innovációs statisztikák kritikai elemzése, ugyanakkor az eredmények arra mutatnak rá, hogy a hazai kis- és középvállalatokat alacsony innovációs aktivitás jellemzi. E megállapítás kapcsán figyelembe kell venni a módszertani problémákat is. Szunyogh (2010) tanulmányában már felhívta a figyelmet arra, hogy az innováció fogalma nem pontosan körülhatárolt. A KKV-k vezetőinek nehézséget okoz annak eldöntése, hogy tevékenységük innovatívnak tekinthető-e vagy sem. Csath (2021b) szintén tárgyalja az innováció mérésének módszertani problémáit. Az innovatív vállalat esetében vizsgálendő kérdés, hogy az innováció a cégen belül keletkezett-e vagy megvásárolták. További lényeges kérdés, hogy a multinacionális vállalatok magyarországi összeszerelő telephelyein előállított innovatív termék innovációtartalma honnan származik. Csath (2021b) módszertani problémákkal magyarázza azt, hogy miért olyan magas a közép- és high-tech termékek magyarországi exportja az Eurostat alapján. Az egyik fő probléma, hogy nem vizsgálják, hogy az exportban megjelenő közepes vagy magas technológiai szint hol került bele a termékbe. Például a Németországba exportált személyautók bonyolult, komplex termékeknek tekinthetők, ugyanakkor az összeszereléshez szükséges tudás, a technológia és a menedzsmentismeretek pedig valójában importnak tekinthe-

tők, az anyavállalattól származnak és nem helyi fejlesztés eredményei. A gyártásban a helyben hozzáadott új érték alacsony.

Több kutató vizsgálta, hogy milyen tényezők állhatnak a több évtizede kimutatható gyenge innovációs teljesítmény hátterében. Hámori & Szabó (2010) intézményi megközelítésből vizsgálták ezt a kérdéskört. Az egyik fő megállapításuk, hogy a járadékszerző magatartásra ösztönző gazdasági környezet lefojtja az innovációt. Halpern & Muraközy (2010) CIS-adatbázis elemzése alapján azt állapították meg, hogy az innovációt akadályozó változók közül a „Nincs szükség az innovációra” változó hatása bizonyult a legerősebbnek. Ez a mi értelmezésünkben vezetői attitűdre is utalhat. Az innovációval szembeni ellenállás egyik megnyilvánulási formája, hogy az innovációt a vezetők szükségtelennek tekintik. Halpern & Muraközy (2010) elemzése alapján a másik fő korlátozó tényező az innováció magas költsége és a finanszírozási lehetőségek hiánya.

Csath (2018) elemzésében azt hangsúlyozta, hogy a tartós gazdasági eredményesség egyik fő feltétele az innováció. Ehhez nem csak az szükséges, hogy növeljék a K+F kiadásokat, hogy fokozott figyelmet fordítsanak a humán tőkére, hanem az is, hogy a globális cégek a magasabb hozzáadott értéket előállító tevékenységeket is Magyarországon végezzék.

Kazainé (2021) arra az ellentmondásra hívta fel a figyelmet, hogy a 2018-as CIS-felmérés alapján Magyarországon az innovatív vállalkozások aránya az egyik legalacsonyabb (28,7%), ugyanakkor a megkérdezett vezetők több mint 50%-a nem tekintette az innovációt akadályozó tényezőnek a belső és a külső finanszírozás hiányát, az együttműködő partnerek hiányát, a bizonytalan piaci keresletet, az erős versenyt, a tudáshoz való hozzáférést. A két legjelentősebb akadály az innováció magas költsége és a képzett munkaerő hiánya volt. Ez összhangban áll Kiss (2021) vállalati versenyképességi kutatás adatbázisán végzett elemzésének eredményeivel, miszerint Magyarországon a négy legmeghatározóbb innovációt hátráltató tényező 2019-ben a magas innovációs költségek, a szakképzett munkaerő hiánya, az innovációs menedzsment gyengesége és a vevők új termékek iránti fogékonyságának hiánya. A korábbi felmérésekben kimutatott innovációt akadályozó tényezők közül kutatásunkban az innovációs menedzsment gyengeségét, ezen belül is a vezetők innovációban betöltött szerepét vizsgáltuk.

Innováció a globális értékláncban

Közép- és Kelet-Európa országai számára lényegi kérdés, hogy milyen módon integrálódnak a globális ellátási láncokba. 2020-ban a Magyarországról exportált termékek és szolgáltatások értéke a GDP 79,48%-át tette ki, ez kismértékű csökkenés a 2018-as 83,7 százalékhoz képest (World Bank, 2021a). Az export 69 százalékát 250 főnél többet foglalkoztató vállalatok adták 2019-ben (OECD, 2021). A GDP-hez viszonyított importérték szintén magas, 2018-ban 79,5%, 2020-ban 77,8% volt (World Bank, 2021b). A gazdasági fejlődés szempontjából az lenne a kívánatos,

ha az export belföldi hozzáadott értéke minél magasabb lenne, és minél kisebb az importtartalma. Vakhal (2020) kiemeli, hogy a kis- és középvállalatok részesedése az export össz volumenén belül alacsony, a magyar KKV-k termékei nagyrészt a hazai exportőrök termékeibe és szolgáltatásaiba épülnek be, így az közvetett exportnak minősül. Magyarország erős integrációját mutatja az is, hogy a KSH adatai alapján 2019-ben a külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok termelési értékének az aránya a nemzetgazdaságon belül 54,7% volt, a legmagasabb érték (72,6%) a feldolgozóiparra jellemző.

Csath (2018) arra hívja fel a figyelmet, hogy a globális értékláncon elfoglalt pozíció meghatározza az innováció szintjét. Amennyiben egy országban a legkisebb hozzáadott értéket előállító összeszerelő tevékenység van nagy arányban jelen, akkor alapvetően a költséghatékonysággal és az alacsony bérekkel fognak versenyezni, ez pedig nem teszi lehetővé, hogy elmozduljanak a tudás- és innováció-alapú versenyképesség irányába. Mivel az összeszerelő munka nem kíván magas szintű tudást és kreativitást, nem lesz ösztönzés arra, hogy a munkavállaló fejlessze, képezze magát, ismeretei így elavulnak, kreativitása csökken. Magyarországon problémát jelent a képességszint alatti foglalkoztatás.

A globális értékláncon (GVC) belüli feljebb lépés irodalma széles körű, teljes körű feldolgozása meghaladná jelen tanulmány kereteit. A kutatási kérdésünkhöz közvetlen kapcsolódó néhány megállapításra fogunk csak hivatkozni. A versenyképesség fenntartásának egyik lehetséges útja, hogy a globális értékláncon belül minőségi feljebb lépést valósítsanak meg a vállalatok, növelik az elvégzett tevékenységük tudásintenzitását és a helyi hozzáadott érték arányát (Buckley, 2009). Ez megvalósítható úgy, hogy vagy fejlettebb technológiát és magasabb tudást igénylő termékek gyártására térnek át, vagy funkcionálisan feljebb lépnek. A funkcionális feljebb lépésnek különböző formái vannak; bővül a vállalati funkciók köre, egyes funkciók ellátásának komplexitása és tudásigénye növekszik (mélyülés), illetve hatókörü feljebb lépésről beszélünk, amikor egy leányvállalat egy adott funkció ellátásáért már nem csak helyi szinten, hanem regionálisan vagy globálisan is felelős (Szalavetz, 2013).

Érdemes kiemelni Sato & Fujita (2009 idézi Szalavetz, 2012) funkció/képesség mátrixát, akik minden vállalati funkcióhoz négy minőségi szintet rendeltek az alapján, hogy a leányvállalatok a funkciók ellátásában milyen mértékig támaszkodnak az anyavállalat előírásaira, segítségére és milyen mértékig önállóak. Operatív hozzájárulásról van szó, amikor az anyavállalati előírások alapján hajtják végre a pontosan definiált feladatokat. Asszimilatív képességről akkor beszélhetünk, amikor a leányvállalat bár még mindig az anyavállalat részletes utasításai alapján jár el, de már nem igényli az anyavállalat folyamatos kontrollját, segítségét. Amikor a leányvállalat képes továbbfejleszteni az anyavállalati protokollt, azt tekintik az adaptív szintnek. Innovatív hozzájárulásról akkor beszélhetünk, ha a leányvállalat alapvető jelentőségű újdonságot visz a meglévő funkció

ellátásába. Az értékláncon belüli munkamegosztás nem csak termékalapon történik, hanem a vállalati funkciókon belül is megjelenik a „feldarabolódás”. A leányvállalatok különböző szerepköröket tölthetnek be egy-egy vállalati funkcióban. Buckley, Strange, Timmer & Vries (2020) kiemelik, hogy a felzárkózás függ a hazai vállalatok innovációs készségeinek fejlődésétől.

Ambos, Brandl, Perri, Scalera, & Assche (2021) szakirodalmi összefoglalójukban az innováció természetét a globális értékláncon belül vizsgálták. Három fajta innovációs modellt különíthetünk el. A lineáris, zárt innovációs modellben az innováció alapvetően az anyavállalatnál történik, a leányvállalatok a helyi környezethez történő adaptációt végzik. A kutatás-fejlesztés anyavállalati központú, a leányvállalatok meglévő tudását, kompetenciáit kiaknázzák. Az innováció zárt, interaktív modelljére a hálózati működés a jellemző. Meghatározó a vállalatcsoporthoz tartozó belüli interakció, tudásmegosztás. A harmadik, nyílt, interaktív innovációs modellben már globális tudáshálózatokról beszélhetünk, ahol megvalósul a vállalatcsoporthoz tartozó belüli és kívüli tudásmegosztás is.

Buckley és szerzőtársai (2020) azt állapították meg, hogy a fejlődő gazdaságokban az egy főre jutó jövedelem nem érte el a fejlett országokban az egy főre jutó jövedelem 50%-át 2014-ben. A fejlődő országokban elkezdődött a felzárkózás, de eltérő ütemben zajlott le a gyártási tevékenység és a tudásintenzív tevékenységek (pl. kutatás-fejlesztés, tervezés, marketing) esetében. 2014-ben a fejlődő országokban az egy főre jutó jövedelem a fejlett országokban jellemző érték 56,4%-a volt a gyártási tevékenységnél és csak 28,1% a tudásintenzív tevékenységek esetében. A tudásintenzív tevékenységek terén a felzárkózás a kétezres évek közepén kezdődött el. Dossani & Kenney (2007) tanulmánya is arra utalt, hogy 2004-től kezdődött el a tudásintenzívebb tevékenységek (K+F, tervezés, pénzügyi elemzés) kiszervezése. Buckley és szerzőtársai (2020) szerint a fejlődő országok felzárkózásának sebessége annak függvényében fog alakulni, hogy milyen arányban tudnak részesedni a tudásintenzív tevékenységek végzéséből. Gyakran hivatkoznak a „mosolygörbére”, amely azt mutatja, hogy az értékláncon belül a termelésnek van a relatív legkisebb hozzáadott értéke, és az értéklánc két végpontján, a termelés előtti (K+F) és a termelés utáni (marketing) tevékenységeknél érhető el a legnagyobb hozzáadott érték és a legmagasabb jövedelem.

Kutatási kérdésünkre visszatérve, a sikeres innováció feltételének tekintjük, hogy a vezető támogassa az innovációt, illetve a szervezet rendelkezzen a szükséges képességekkel, kompetenciákkal. Ez szükséges ahhoz, hogy magasabb hozzáadott értékű, komplexebb, magasabb tudástartalmú terméket tudjanak előállítani, illetve az egyes funkciók ellátása során képesek legyenek az innovációra. Ugyanakkor a vállalat lehetőségeit meghatározza, hogy az értéklánc mely pontján tud bekapcsolódni. Buckley és szerzőtársai (2020) az útfüggőségre hívják fel a figyelmet. A funkcionális feljebb lépés lehetőségét nemcsak a leányvállalat képességei, készségei határozzák meg, hanem meghatározó az anyavállalat hatalmi helyzete és az általa gyakorolt stratégiai kontroll.

Innováció és vezetés

Az innováció a digitális korról különös hangsúlyt kapott a vállalatok életében és határozott versenylőnné vált a vállalatok számára a folyamatos megújulni tudás képessége. A kiugrás lehetősége és a valódi versenylőny záloga, hogy a vállalat képes a változás állandóságát elfogadni és folyamatosan fejleszteni és újítani. A jelen kor hatékony vezetőjének legfőbb jellemzője, hogy képes alkalmazkodni azokhoz a sajátos kihívásokhoz, amelyek napjaink üzleti-gazdasági környezetét jellemzik. Jacobs (2002) és Petrie (2011) ezt VUCA-környezetnek hívja (*Volatile*: gyorsan bekövetkező, nagy volumenű változások, *Uncertain*: váratlan, nem bejósolható, *Complex*: a változások sok tényezővel függenek össze, nincs jól átlátható ok-okozati összefüggés, *Ambiguous*: nem egyértelmű, mi mivel függ össze) és elsődlegesnek tartják a vezető hatékonysága szempontjából, hogy az képes legyen embereit oly módon felkészíteni a környezeti sajátosságokra, hogy őket ezek a változások ne ériék váratlanul vagy felkészületlenül. A hatékony vezető számíthat a változásra, és előre reagál rá.

Az új vezetéseméleti paradigma (Bryman, 1992) szerint a vezető fejlődése egy konstruktív fejlődési folyamat (Kegan, 1994; Torbert, 2004; Joiner & Josephs, 2007), egy élethosszig tartó építkezés, amely nem a vezetői pozícióba kerülésről kezdődik, hanem már sokkal korábban. A hatékony vezetésnek éppúgy vannak veleszületett aspektusai, mint tanulható, fejleszthető elemei. Persze, szerencsésebb az, akinél a veleszületett alap erősebb, de az is kiváló vezetővé válhat, aki folyamatos önfejlesztéssel és tudatossággal válik a tapasztalatai révén egyre érettebb vezetővé. Minél magasabb szintre jut el valaki a fejlődési-érési folyamatban, annál gyorsabban és eredményesebben tudja értelmezni és kezelni a környezeti kihívásokat, és annál gördülékenyebben és sikeresebben tud azokhoz alkalmazkodni. A vezetés és az érettség szintjének összefüggése leginkább a vezetői hatékonyságra gyakorolt hatás miatt jelentős. Más közegben tud ugyanis hatékony lenni egy gondolkodásában és működésmódját tekintve komplexebben működő vezető, mint az, aki e tekintetben kevésbé komplex. Egyikre sem mondhatjuk, hogy jobb vagy rosszabb, a legfontosabb az, hogy a vezető a működésmódjához illeszkedő szervezeti közegben gyakorolja a vezetés tudományát (Day, 2004). Általánosságban igaz az, hogy a magasabb érettségi szinten lévők értik, miként működnek az alacsonyabb érettségi szinten lévők, azonban az alacsonyabb érettségi szinten lévők a magasabb szinten lévők gondolkodás- és működésmódját nem értik. Ez egy szükségszerű aszimmetriát eredményez a felek között (Day & Halpin, 2001). Avolio & Gibbons (1989) szerint az a vezető, aki alacsonyabb érettségi szinten van, mint a beosztottjai, nem tudja segíteni a beosztottak fejlődését, hiszen nem is érti őket.

A vezetéssel kapcsolatos gondolkodás az elmúlt 20-30 év társadalmi, gazdasági, üzleti változásai nyomán maga is jelentősen átalakult. A gyorsan, dinamikusan és komplex módon változó körülmények a hétköznapok jellemzőivé váltak, amelyekre nem is lehet igazán felkészülni. Lényegében folyamatos készenlétet igényel, hogy

az új hatásokhoz alkalmazkodjunk, és már-már alapelv napjainkban, hogy a változás bármikor bekövetkezhet a munka világában. A rohamosan változó üzleti és gazdasági környezet folyamatos megújulást vár el, mindenekelőtt azoktól a szereplőktől, akik versenyképes piaci szereplőként akarnak funkcionálni – legyen szó akár az egyéni, akár a vállalati szinterről. Főként az innováción alapuló üzleti környezetben jellemző, hogy gyors alkalmazkodás nélkül lehetetlen boldogulni, mert mire egy adott konstelláció megszokottá válna, addigra meg is változik, és jön helyette valami új.

A vezetői hatékonyság nagyon hosszú ideig kizárólag a célok elérését jelentette, mígnem az 1980-as években fordulat következett mind a vezetési gyakorlat, mind az elmélet terén, és – többek között – Pfeffer (1981), Smircich & Morgan (1982), valamint Weick (1995) munkásságának köszönhetően egyre inkább teret kap az a szemlélet, ami szerint a vezető feladata nem csupán a célok elérése. Így került egyre inkább előtérbe a vezetési folyamat társas és lélektani aspektusainak elemzése, hiszen nyilvánvalóvá vált, hogy a vezető feladata a célok elérésén túlmutat, és az ő felelőssége, hogy világossá tegye beosztottai számára, mi az, ami igazán fontos, és definiálja számukra a szervezeti realitást. Ezáltal a vezető lényegében a folyamatok fő irányát határozza meg, mintegy rendet teremtve a káoszban, meghatározza beosztottai számára a követendő célokat, a fontos elvárásokat és a meghatározó kereteket (Grint, 2011).

A klasszikus vezetéseméletek szerint a vezető-beosztott kapcsolat egy cserekapcsolat, amelynek fő célja a feladatok teljesítése és a szervezeti célok elérése. Ebben a kapcsolatban a vezetői szerep fókuszja a feladatok végrehajtása, és mind a vezető, mind a beosztott akkor működik jól, ha megtalálják önmaguk érdeküket az együttműködésben. A vezető fő célja az, hogy egy hatékony cserekapcsolaton keresztül elérje azt, hogy a beosztottak aktivizálják magukat és teljesítsenek. Az új típusú vezető célja és feladata, hogy többet hozzon ki a beosztottakból és a teljes vállalatból, mint amiről valaha is hitték, hogy képesek lehetnek rá. A vezető egyfajta transzformátor, aki szerepével, hozzájárulásával átdolgozza a beosztotti hozzáadott értéket, és abból a lehető legtöbbet hozza ki. Ezzel a vezető túllép a vezető-beosztott kapcsolat cserekapcsolatként történő értelmezésén, mert az már kevésnek bizonyul. Az új vezetéseméleti gondolkodásnak is része az, hogy a vezető-beosztott kapcsolat kulcsa a feladatok megfelelő minőségi szinten való megoldása, kivitelezése (azaz a csere, a tranzakció), ugyanakkor a jelen kor munkavállalói mást (többet) is elvárnak vezetőjüktől. Az új típusú vezető egyfajta példaszemély az emberei számára, aki mellett elköteleződnek, és akit követni akarnak, akivel azonosulni tudnak. Víziót kell, hogy mutasson, inspirálnia kell az embereit, és fel kell tudnia tárnai emberei személyes motivációit. Fontos továbbá az innovációra ösztönzés, a teamtípusú gondolkodás, azaz, hogy valódi csapatkapitányként tudatosan keresse azokat az elveket, módszereket, amelyekkel növelni tudja emberei hatékonyságát (Anderson, 1992).

A vállalat innovációs hatékonysága szempontjából meghatározó, hogy a vezető miként gondolkodik az inno-

vációról. Ha a vezető számára az innováció érték, a napi vezetési gyakorlat során minden megnyilvánulásával arra fogja ösztönözni beosztottait is, hogy ők is tegyenek annak érdekében. Ilyen vezetői gondolkodás mellett a vállalati innováció áthatja annak a vállalati egységnek a működését, aminek vezetéséért ő a felelős. A transzformális vezetési elmélet szerint a vezető fejleszti és ösztönzi a beosztottakat, hogy legyenek felelősségteljesebbek és elkötelezettebbek a kihívást jelentő célok iránt. A hozzáadott vezetői érték révén a beosztottak képesek túlszárnyalni a meghatározott vállalati célokat, ezzel olyan értéket teremtvé, ami a vállalatot az innováció irányába viszi (Bass, 1985). A transzformális vezető számára nem a status quo, hanem az innováció, a folyamatos növekedés lehetősége az, ami vonzó. A vezető újat akar alkotni, felfedezni (Kouzes & Posner, 1993). Samad (2012) kutatása szerint a karizmatikus vezetőt inkább jellemzi az innovációs hatékonyság. Az autentikus vezető mind mennyiségi, mind minőségi szempontból pozitív hatással van a szervezeti teljesítményre, ennek köszönhetően képes a várakozáson felüli eredmények elérésére ösztönözni beosztottait, ami lényegében az innováció (Luthans & Avolio, 2003). Torbert (2004) szerint a stratégia típusú vezető képes egyéni és szervezeti változások generálására, ezzel lehetőséget teremtvé a vállalati innovációra. Joiner & Josephs (2007) agilis vezetési modellje szerint a posztheroikus vezetési szinteken a vezető a beosztottak inspirálásában hisz. E vezetői működés mellett a beosztottak azzal, hogy a vezetői víziót realitásba fordítják át, lényegében innovációt valósítanak meg. A Kegan értelmezés szerint az inter-individuális vezető azzal, hogy túllép saját énhatárain, a beosztottak ösztönzése révén ér el változást, innovációt (Kegan & Lahey, 2009).

A kutatás módszertana és a vizsgált hipotézisek

A magyarországi feldolgozóipari vállalatok körében végeztünk 2019-ben egy kérdőíves felmérést, amelynek célja a vállalati teljesítmény és a menedzsment által alkalmazott módszerek, illetve a vezetői képesség, attitűd közötti kapcsolat feltárása volt. Juhász, Reszegi & Hajdú (2020) által elemzett 1725 magyarországi feldolgozóipari vállalat összesen 3970 vezetőjéhez küldtük ki az online kérdőívünket. A megkeresett vállalatvezetők 9,5%-a kezdte meg a kérdőív kitöltését. A kérdőív iránt érdeklődő vállalatvezetők 51%-a válaszolta meg az összes kérdést. Adattisztítás után összesen 197 vállalatvezetői válasz állt rendelkezésre. 64,5%-ban belföldi tulajdonban levő vállalatok vezetői válaszoltak, a külföldi tulajdonban levő vállalatok vezetőinek aránya csak 35,5% volt. A létszám alapján a válaszadók többsége (56,8%) középvállalati kategóriába tartozott, de a mintában reprezentálták magukat a kisvállalatok (22,4%) és a nagyvállalatok (20,8%) is. A válaszadók több mint 67%-a olyan vállalatnak a vezetője volt, akik 25% feletti exporttal rendelkeztek. A válaszadók 56%-a vezérigazgatói, ügyvezetői pozíciót töltött be, 15% kereskedelmi vezető, 14% gazdasági vezető, 4,6% termelési vezető. A kitöltők átlagéletkora

50 év volt. A vezetők 95%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel. 84%-a rendelkezett valamilyen szintű angol nyelvtudással, és 85%-a pedig középszintű nyelvtudással valamilyen nyelvből. A jelenlegi vállalatnál eltöltött átlagos idő hossza 15 év. A vállalatvezetők átlagosan 2,5 vállalatnál töltötték be eddig vezetői pozíciót. A 11 oldalas kérdőívünk 7 kérdőívblokkot tartalmazott. Jelen kutatás ebből három kérdésblokkra (vállalati sikertényezők, vállalati kapcsolatok, vezetői kompetenciák) támaszkodott a hipotézisek tesztelése során.

A szakirodalom alapján két fő hipotézist fogalmaztunk meg. Egyrészt Csath (2018) alapján feltételeztük, hogy *az ellátási láncban elfoglalt vállalati pozíció befolyásolja az innovációs tevékenységet (H1)*. Másrészt Halpern & Muraközy (2010), Sharma & Tarp (2018), Csath (2018) és Kiss (2021) alapján feltételeztük, hogy *a vállalatvezetők innovációra való nyitottsága befolyásolja a vállalat innovációs aktivitását (H2)*.

Hipotéziseink tesztelése előtt három fő módszertani kérdést kellett tisztáznunk: (1) Hogyan határozzuk meg a vállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját? (2) Milyen módon mérjük a vállalatok innovációs aktivitását? (3) Milyen módszertannal vizsgáljuk a vállalatvezetők innovációra való nyitottságát?

Az alap statisztikai elemzéseken felül faktorelemzést végeztünk a vezetői kompetenciák azonosításához. A vállalatcsoportok jellemzőinek összehasonlítása során alkalmaztunk kereszttábla-elemzést, végeztünk Pearson Chi-Square tesztet. A második hipotézisünk tesztelésénél független mintás t-próbákat alkalmaztunk.

Az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoport azonosítása

Reszegi & Juhász (2014) kimutatta a magyar gazdaság duális szerkezetét és a külföldi tulajdonban levő vállalatok magasabb termelékenységét. Az azonos tulajdoni körön belül is jelentős eltérést tapasztaltak. A termelékenységi differenciák feltárása érdekében további csoportosítást végeztek. A külföldi tulajdonban levő vállalatokat tovább bontották magas és alacsony átlagbérrel rendelkező vállalatokra. A magas átlagbért biztosító külföldi vállalatok dominanciáját mutatja, hogy 2010-ben a vizsgált vállalati mintán belül az összexport 73,7%-át, az összesített hozzáadott érték 59,5%-át adta ez a vállalatcsoport (Reszegi & Juhász, 2014, p. 221).

Kutatásunkban azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a vállalatok által ellátott tevékenységek, funkciók összefüggésben állnak a vállalati átlagbérrel. Minél komplexebb, összetettebb feladatokat végeznek, annál magasabb béréket fizetnek, hiszen az alkalmazottak szaktudását szükséges megfizetni. A feldolgozóiparban az egyszerű összeszerelő tevékenységeket végző vállalatokra inkább az iparági átlag alatti bér lesz a jellemző.

A kérdőíves felmérésünkben 116 alacsony átlagbérű vállalat vett részt, amelyből 19 külföldi, 97 belföldi többségi tulajdonban volt. A vállalati átlagbér alakulására több tényező hat, ezért nem állítottuk azt, hogy az alacsony átlagbérű vállalatok az ellátási lánc alján helyezkednek el,

hanem további elemzéseket végeztünk a külföldi és a bel-földi tulajdonú vállalatcsoporton belül.

A külföldi tulajdonban levő vállalatoknál szignifikáns kapcsolatot találtunk a termelékenység és a vevőstruktúra között. Az alacsony termelékenységű külföldi vállalatok több mint 60%-ára a vállalatcsoporton belüli koncentrált értékesítés volt a jellemző. (Az árbevételük több mint 80%-a a tulajdonosi körükhöz tartozó vállalatcsoporton belüli értékesítésből származott.) A kimutatott alacsony termelékenység tehát transzferárzásból is adódhat. Az erős vevőkoncentrációval jellemezhető, alacsony átlagbérű külföldi tulajdonú vállalatok feltételezhetően beszállítói pozícióban vannak. Vagy nem látnak el magas hozzáadott értékű tevékenységet, vagy ennek az aránya az összevont tevékenységhez képest alacsony, így nem érvényesül a komplexebb tevékenység átlagbérnövelő hatása, vagy a vállalatcsoporton belül a gyenge alkupozíciójukból adódóan a tevékenységük az értékteremtésükhöz képest alulárázott. Ezt a 14 alacsony átlagbérrel és magas vevőkoncentrációval jellemezhető, külföldi tulajdonban levő vállalatot soroltuk az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoportba.

A többségi belföldi tulajdonban levő cégekre nem jellemző a tulajdonosi körhöz tartozó vállalatcsoporton belüli koncentrált értékesítés. A vállalatok több mint 60%-ára az alacsony vevőkoncentráció a jellemző. A termelékenység és a vevőstruktúra között nem tapasztaltunk összefüggést. A belföldi tulajdonú vállalatoknál az bizonyult meghatározónak, hogy sikertényezőnek tekintették-e, hogy multinacionális vállalatok beszállítójává váltak. A többségi belföldi tulajdonú, alacsony átlagbérű vállalatcsoporton belül, akik sikertényezőnek tekintették a multinacionális vállalat beszállítójává válását, azoknak több mint fele (51,6%) az alacsony termelékenységű csoportba tartozott. Azt a 31 alacsony átlagbérrel jellemezhető belföldi tulajdonban levő vállalatot soroltuk az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoportba, akik meghatározó sikertényezőnek tekintették a multinacionális vállalatok beszállítójává válást. Összesen 45 vállalatot (14 külföldi + 31 belföldi) soroltunk az ellátási lánc alján lévő vállalatcsoportba. Az összes többi vállalatra kutatásunk során mint „többi vállalatra” fogunk hivatkozni.

Innováció mint sikertényező

A vállalatvezetőket arra kértük, hogy értékeljék, hogy mit tekintettek a vállalatuk legfőbb sikerének az elmúlt három évben (2017-2019). 12 felsorolt tényezőt kellett kiválasztaniuk a legfontosabb ötöt. Azokat a vállalatokat tekintjük sikeres termékinnovációval rendelkező vállalatnak, akik az öt legfontosabb sikertényező közé beválasztották az „Egyedi termékeket vezettünk be a piacra, aminek részaránya az értékesítésben több mint 5 százalék.” A megkérdezett vállalatok 38,3%-a került ebbe a kategóriába, amely meghaladja az innovatív vállalkozások arányát a CIS-felmérésben (28,7%) és a versenyképességi kutatásokban (23%). Módszertani szempontból más megközelítést alkalmaztunk, mint a nemzetközi innovációs felmérések, de feltételezhetjük, hogy ha egy

vállalatvezető egy egyedi termékük piacravitelét sikernek tekinti és az értékesítéséből származó árbevétel eléri az 5%-ot, ez kielégíti az Oslo kézikönyv (OECD/Eurostat, 2018) termékinnováció definícióját is.

A üzleti innováció másik fő formája a technológiai innováció. A kérdőíves felmérésünkben a sikertényezők között két technológiával kapcsolatos válaszadási lehetőség volt. „Jelentős, a termelés legalább 5 százalékat érintő technológiai beruházásokat hajtottunk végre.” „Termelő berendezéseink technológiai színvonala jobb, mint a versenytársainké.” Mivel a vállalatok közötti termelékenységi különbséget az utóbbi kérdés jobban differenciálta, ezért ezt is figyelembevettük a kategorizálásunk során. Ezáltal tekintettük biztosítottak azt, hogy azok a vállalatok, amelyek egyaránt beválasztották az öt legfontosabb sikertényező közé a technológiai beruházást és a magas technikai színvonalat, azok esetében állíthatjuk, hogy az Oslo kézikönyv (OECD/Eurostat 2018) szerinti technológiaiinnováció-definíciónak megfelelnek.

A könnyebb elemzés érdekében létrehoztuk a sikeres innovációval rendelkező vállalatcsoportot, amelyre az a jellemző, hogy vagy végrehajtottak sikeres termékinnovációt, vagy a technológiai színvonaluk kiemelkedő és az elmúlt három évben technikai beruházást hajtottak végre. A vállalatok 61,4%-a került ebbe a vállalatcsoportba, amely kiemelkedően magas a magyarországi vállalatok eddig kimutatott innovációs teljesítményéhez képest (lásd 1. táblázat). A 2018-as CIS-felmérés alapján az innovatív vállalatok aránya 61% felett volt Észtországban (73,1%), Cipruson (68,2%), Belgiumban (67,8%), Németországban (67,8%), Norvégiában (67,6%), Olaszországban (63,2%), Svédországban (63,1%), Ausztriában (62,6%) és Finnországban (61,9%). Magyarországon 28,7%-os értéket mutattak ki.

Az innováció szempontjából a vállalati mintánk nem tekinthető reprezentatívnak, ugyanakkor lehetőséget nyújt a sikeres innovációval rendelkező vállalatok menedzsmentjének tanulmányozásához.

1. táblázat

Innováció mint sikertényező

Vállalati sikertényező	Vállalatok száma	Válaszadók százalékában (n=197)
„Egyedi termékeket vezettünk be a piacra, aminek részaránya az értékesítésben több mint 5 százalék.”	75	38,30%
„Termelő berendezéseink technológiai színvonala jobb, mint a versenytársainké.” és „Jelentős, a termelés legalább 5 százalékat érintő technológiai beruházásokat hajtottunk végre.”	64	32,50%
Sikeres innovációjú vállalatok – előző két kategória együttesen.	121	61,40%

Forrás: saját szerkesztés

Vezetői attitűd

A szervezeti folyamatok, a vállalati hatékonyság és siker sajátosságainak alakulása nagymértékben függ a vezetői hozzáadott értéktől, azaz a vezető képességétől, szemléletétől, gondolkodásmódjától, személyiségétől (Avolio et al., 1999; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika, 2016; Kegan, 1980; Kegan, 2009; Répáczki, 2014; Répáczki & Juhász, 2015). A hatékonyságot, a sikert és a versenyképességet meghatározó tényezők egyaránt a vezetői képességekhez, szándékokhoz vezethetők vissza, kisebb vállalatok esetében akár kizárólagosan, nagyobbak esetében inkább csak részben (Szanyi & Almási, 2021). A kis- és közepes vállalkozás sikerességének korlátját pedig egyértelműen a vezetői kompetenciák jelentik (Szerb, 2010; Szabó, 2012; Hámori & Szabó, 2012). A vállalat fejlődése jellemzően az innovációval, a szervezet növekedésével és a szervezeti folyamatok összetettebbé válásával jár együtt. A vezetés aspektusából az a meghatározó, hogy a vezető megfelelően tudjon reagálni és megfelelően menedzselje ezt a folyamatot úgy, hogy az a szervezetet előbbre vigye. A siker, a fejlődés szempontjából meghatározó a vezető kockázatvállalási hajlandósága (Szerb, 2010), motivációja (Hortoványi, 2011), változásokkal kapcsolatos attitűdje (Wimmer & Zoltayné Paprika, 2006) is. Vizsgálatunk során azoknak a mögöttes pszichológiai tényezőknek a megismerését tűztük ki célul, amelyek befolyásolják az egyén vezetői megnyilvánulásait és hatékonyságát. Ennek megfelelően a feladatunk az attitűdök, a kompetenciák és a személyes jellemzők feltárása volt, és egy olyan eljárást dolgoztunk ki, melynek fókuszában a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás, az egyén saját vezetői kompetenciáinak értékelése áll. A kitöltésben részt vevő vizsgálati személyeket önértékelésre kértük.

A kidolgozáshoz a korábbi szakirodalmi és kutatási eredményeket, a szakmai meglátásainkat, illetve a vezetőfejlesztésben és -képzésben szerzett tapasztalatainkat vetjük alapul. Így állítottuk össze a vezetői kompetenciákat vizsgáló kérdőívmodul első verzióját, amely 36 itemből állt.

A 36 itemes kérdőív kidolgozásakor előzetes feltételezésünk szerint a kérdéseket öt nagy faktorbacsoportosítottuk: énhatékonyság (7 item), teljesítménymotiváció (7 item), kapcsolatorientáció (7 item), hatalommotiváció (7 item), innováció, nyitottság (8 item). A kérdőívfelvétel során nyert adatok feldolgozásához első lépésben feltáró faktoranalízist alkalmaztunk a főkomponens-analízis módszerével. A feltáró faktoranalízis során az itemek nyolc faktorba rendeződtek, de az elemzés alapján ebből öt nagy faktor bizonyult megfelelőnek és értelmezhetőnek. Mivel az ezen az öt faktoron túl feltárt faktorok a számadatok alapján nem voltak jól értelmezhetők, azokat törmeléként kezeltük és eltávolítottuk. Ezt követően a faktoranalízist újra lefuttatva kialakult egy ötkomponensű faktorstruktúra, amely a teljes variancia immár 57,78%-át képes magyarázni. Ez a faktorstruktúra a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-féle mutató (0,857) és a Bartlett-féle szférikus próba szignifikanciaértéke (0,001) alapján is megfelelőnek tekinthető. Az itemek elrendeződése alapján a kér-

dőív végső faktorait az alábbiak szerint neveztük el: innovációs faktor (Cronbach Alfa: 0,854; itemek száma: 9), hatalomfaktor (Cronbach Alfa: 0,841; itemek száma: 7), teljesítményfaktor (Cronbach Alfa: 0,684; itemek: 6), problémamegoldás-faktor (Cronbach Alfa: 0,826; itemek: 4) és humán faktor (Cronbach Alfa: 0,643; itemek: 4). Jelen kutatásban csak az innovációs faktort használtuk hipotézisünk bizonyításához.

Az innovációs faktor értelmezése szerint azok a vezetők, akik magas értéket kaptak ezen a skálán, nyitottak az új lehetőségek kipróbálására és alkalmazására, valamint környezetüket is arra ösztönzik, hogy erre nyitottá váljanak. Az ilyen típusú egyénekre jellemző a kreativitás, az újszerű ötletek megfogalmazása, valamint a tanulásra és a kihívásokra való nyitottság. Kilenc kérdés tartozott ehhez a faktorhoz. Pl. „Új lehetőségek és megoldási módok után kutatok.” „Igyekszem új dolgokat kipróbálni.” „Ösztönzőm az innovációt.”

A kutatás eredményei

Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és az innovációs aktivitás (H1)

A teljes vállalati mintánkban az innovációt sikertényezőnek tekintő vállalatok aránya (ezeket a vállalatokat tekinthetjük innovatív vállalatoknak, de a két csoportosítás között nincs egyértelmű megfeleltethetőség) nemzetközi összehasonlításban is magas volt, 61,4%.

Első lépésben megvizsgáltuk, hogy melyek azok a vállalati jellemzők, amelyek kapcsolatban álltak a vállalati innovációs teljesítményével. A vizsgált vállalati tényezők: tulajdonosi szerkezet, vállalati méret, exportarány, átlagbér, termelékenység, ellátási láncban elfoglalt pozíció. Keresztábra-elemzést és az ezen alapuló Pearson Chi-Square próbát végeztünk. Az elemzések alapján az innovációs aktivitás nem volt összefüggésben a tulajdonosi szerkezettel, a vállalati mérettel és a termelékenységgel. Egy gyenge együtt járás mutatható ki az átlagbérről. A magasabb átlagbérrrel rendelkező vállalatoknál magasabb volt az innovatív vállalatok aránya. 5%-on szignifikáns kapcsolatot két esetben tapasztaltunk. Egyrészt az első hipotézisünk beigazolódott, az ellátási lánc alján lévő vállalatoknál szignifikánsan alacsonyabb volt azon vállalatok aránya, akik sikertényezőnek tekintették az innovációt, mint a többi vállalatnál. A másik meghatározó változó az exportintenzitás volt. A 25% alatti exportáló vállalatok esetében volt a legjellemzőbb az innovációs siker, míg a legalacsonyabb a 75% feletti exportálóknál (lásd 2. táblázat).

A hipotézisünk további tesztelésére a Lazarsfeld-modellt alkalmaztuk (lásd Babbie, 2003). Mivel az exportintenzitás bizonyult a legmeghatározóbb tényezőnek az innovációs aktivitás kapcsán, ezért külön megvizsgáltuk a 25% alatti és 25% feletti exportintenzitással rendelkező vállalatcsoportban, hogy igaz-e az a feltételezés, hogy az ellátási láncban elfoglalt pozíció hatással van az innovációs sikerre. Mind a két esetben azt tapasztaltuk, hogy az ellátási lánc alján levő vállalatokra kevésbé jellemző az innovációs siker, mint a többi vállalatra, ugyanakkor az elvégzett próba nem támasztotta alá a szignifikáns kap-

Az „Innováció mint sikertényező” változó kapcsolata néhány kiemelt vállalati jellemzővel (n=197)

Vizsgált változó	Pearson Chi-Square teszt eredménye	A vizsgált alcsoport, amelyben „jellemzőbb” az innováció mint sikertényező (Innovatív vállalkozá- sok aránya)	A vizsgált alcsoport, amelyben „ke- vésbé jellemző” az innováció mint sikertényező (Innovatív vállalkozá- sok aránya)
Tulajdonosi szerkezet	Value: 0,845 p = 0,358	Külföldi tulajdon (65,7%)	Belföldi tulajdon (59,1%)
Méret (létszám)	Value: 4,16 p = 0,125	50 fő alatt (74,1%)	250 fő felett (51%)
Exportintenzitás	Value: 16,713 p = 0,001 szignifikáns kapcsolat	25% alatti export (75%)	75% feletti export (41,5%)
Átlagbér	Value: 3,455 p = 0,063 szignifikáns kapcsolat	Magas átlagbérű (69,1%)	Alacsony átlagbér (56%)
Termelékenység	Value: 0,383 p = 0,826	Magas termelékenyséű (65,7%)	Alacsony termelékenyséű (59,3%)
Ellátási láncban elfoglalt pozíció	Value: 3,866 p = 0,049 szignifikáns kapcsolat	Többi vállalat (65,1%)	Ellátási lánc alján levő vállalatok (48,9%)

Forrás: saját szerkesztés

csolatot (lásd 3. táblázat). Mivel a 25% alatti exportintenzitással és nem az ellátási lánc alján elhelyezkedő vállalatok 80%-ára jellemző volt az innovációs siker, ezért a hipotézisünket nem vetettük el, hanem tovább vizsgáltuk.

latot igényel, hogy a magas exportintenzitás miért nem jár együtt az innovációs sikerrel, és miért a 25% alatti exportintenzitással rendelkező vállalatoknál a magasabb (80%) az innovatív vállalatok aránya.

Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és az „Innováció mint sikertényező” kapcsolata exportintenzitás szerinti bontásban

Vizsgált vállalatcsoport	Pearson Chi-Square teszt eredménye	Többi vállalat (n=152) (Innovatív vállalkozások aránya)	Ellátási lánc alja (n=45) (Innovatív vállalkozások aránya)
25% alatti exportintenzitás (n=64)	Value: 2,575 p = 0,109	80,0%	55,6%
75% feletti exportintenzitás (n=133)	Value: 0,95 p = 0,330	56,7%	47,2%

Forrás: saját szerkesztés

Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és az „Innováció mint sikertényező” kapcsolata tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban

Vizsgált vállalatcsoport	Pearson Chi-Square teszt eredménye	Többi vállalat (n=152) (Innovatív vállalkozások aránya)	Ellátási lánc alja (n=45) (Innovatív vállalkozások aránya)
Többségi belföldi tulajdon (n= 127)	Value: 3,274 p = 0,070 szignifikáns kapcsolat	63,5%	45,2%
Többségi külföldi tulajdon (n=40)	Value: 0,571 p = 0,45	67,9%	57,1%

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltuk a fordított összefüggést is. Az ellátási lánc alján levő vállalatcsoportban nem lehetett szignifikáns kapcsolatot kimutatni az exportintenzitás és az innovációs siker között (Pearson Chi-Square teszt value: 0,200, p = 0,655). A többi vállalat esetében viszont a különbség szignifikáns volt (Value: 8,39, p = 0,004). További vizsgá-

A Lazarsfeld-modell alkalmazásához választottunk egy másik magyarázó változót, a tulajdonosi szerkezetet. Bár az ellátási lánc alján levő vállalatcsoportban alacsonyabb volt azon vállalatok aránya, akik az innovációt sikertényezőnek tekintették, a belföldi tulajdonú vállalatok között lehetett csak egy gyenge szignifikáns kapcsolatot

kimutatni (lásd 4. táblázat). Összességében nem cáfolható az az állítás, hogy az ellátási láncban elfoglalt pozíció befolyásolja az innovációs tevékenységet. A teljes vállalati mintán kimutatható a szignifikáns kapcsolat, de további kutatások szükségesek a hipotézis bizonyításához.

Innovációs aktivitás és a vezetői kompetenciák (H2)

5. táblázat

Innovációs faktor átlagos értéke

Vállalatcsoport	Innovációs faktor átlagos értéke
Termék innováció mint sikertényező (n=66)	0,085
Technológiai fejlesztés mint sikertényező (n=54)	0,207
Innováció mint sikertényező (n=106)	0,109
Az innováció nem jelentett sikertényezőt a vállalatnak az elmúlt három évben (n=69)	-0,168

Forrás: saját szerkesztés

sikertényezőt, az innovációs faktor értéke -0,168 volt, ami azt jelenti, hogy a vállalatvezetőknek nem az innovációra való nyitottság volt a legfőbb jellemvonásuk. Ellenben az innovációt sikertényezőnek tekintő vállalatoknál az innovációs faktor értéke 0,109. A két vállalatcsoport vezetői közötti attitűdbeli különbséget a független mintás t-próba is alátámasztotta (lásd 5. táblázat).

A második hipotézisünk tesztelésénél is alkalmaztuk a Lazarsfeld-modellt. Mivel az első hipotézisünk az ellátási láncban elfoglalt pozíciót vizsgálta, illetve kimutatható volt az innovációs tevékenységre gyakorolt hatása, ezért ezt választottuk magyarázó változónak. Mind az ellátási lánc alján lévő vállalati csoportban, mind a többi vállalat körében „az innováció terén sikeres” vállalatok csoportjában a vezetők innovációra való nyitottsága jellemzőbb (lásd 6. táblázat). Az innovációhoz való viszonyulást tehát nem elsősorban az ellátási láncban elfoglalt hely határozza meg, hanem mind az ellátási lánc alján, mind a többi vállalat körében találunk példát olyan vállalatra, ami az innovációt sikertényezőnek tekintti, és ez elsősorban a vezető innovációra való nyitottságával függ össze. Ahol nem volt jellemző az innovációs siker, ott az innovációs faktor

6. táblázat

Innovációs faktor átlagos értéke – független mintás t-próba eredménye I.

Vizsgált vállalatcsoport	Független mintás t-próba eredménye (Sikeres innovációval rendelkező és nem rendelkező vállalatok összehasonlítása)	Sikeres innovációval rendelkező vállalatok – innovációs faktor átlagos értéke	Az innováció nem sikertényező a vállalatnál – innovációs faktor átlagos értéke
Ellátási lánc alján levő vállalatok (n=37)	t = -1,562 sign: 0,128	0,099	-0,369
Többi vállalat (n=138)	t = -1,094 sign: 0,276	0,111	-0,085
Teljes minta (n=175)	t = -1,801 sign: 0,073 Szignifikáns különbség	0,109	-0,167

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

Innovációs faktor átlagos értéke – független mintás t-próba eredménye II.

Vizsgált vállalatcsoport	Független mintás t-próba eredménye (Sikeres innovációval rendelkező és nem rendelkező vállalatok összehasonlítása)	Sikeres innovációval rendelkező vállalatok – innovációs faktor átlagos értéke	Az innováció nem sikertényező a vállalatnál – innovációs faktor átlagos értéke
25% feletti exportintenzitás (n=120)	t = -2,333 sign: 0,021 Szignifikáns különbség	0,2279	-0,1626
Többségi belföldi tulajdonú vállalatok (n=113)	t = -1,118 sign: 0,266	0,067	-0,114
Többségi külföldi tulajdonú vállalatok (n=61)	t = -1,482 sign: 0,144	0,184	-0,212

Forrás: saját szerkesztés

Az innovációs faktor átlagértéke minden esetben magasabb volt azoknál a vállalatoknál, akik az innováció valamely aspektusát sikertényezőnek tekintették. Függetlenül attól, hogy ez termékinnováció (n=66), technológiai fejlesztés (n=54) vagy innováció általánosságban (n=106). Abban a vállalati körben, ahol az innováció nem jelentett

negatív értéket vett fel mind a két vizsgált csoportban. A tapasztalt különbséget nem mondhatjuk szignifikánsnak, de tendenciaszerűen egyértelműen arra utal, hogy feltételezésünk helyes. Mind az ellátási lánc alján, mind a többi vállalat esetében magasabb a t-érték azoknál a vállalatoknál, ahol az innovációt sikertényezőnek tekintik.

Újabb csoportosítási szempontokat bevezetve a független mintás t-próbát még három vállalatcsoportban (belföldi, külföldi tulajdonú vállalatok, 25% feletti exportálók) elvégeztük. Mindhárom esetben az innovációs faktor negatív értéket vett fel azoknál a vállalatoknál, ahol az innováció nem volt meghatározó sikertényező, és kedvezőbb pozitív érték jellemzi az innovatív vállalatok vezetőit, mely érték a 25% felett exportáló (n=120) vállalatok esetében szignifikánsnak tekinthető.

Összefoglalás

Kutatásunkban a magyarországi vállalatok gyenge innovációs teljesítményének a háttérben lévő tényezők mélyebb megértéséhez szerettünk volna közelebb kerülni. Az első hipotézisünkben azt vizsgáltuk, miként befolyásolja az ellátási láncban elfoglalt pozíció az innovációs tevékenységet. Az ellátási láncban elfoglalt hely meghatározza a szervezet alkupozícióját, és egy jelzést is ad azzal kapcsolatban, miként működhet a vállalat. Vezetési szempontból az ellátási lánc alapján a szervezet elsősorban a napi működésre fókuszál, ez az alapfunkciók ellátását jelenti. A szervezet sokszor a túlélésre hajt, és az operatív folyamatokat igyekszik megfelelően menedzselni. Ilyen vállalati környezetben a vezető is operatív szinten lehet hatékony, nem is várnak tőle mást. A fejlesztés, az innováció csak akkor kaphat esélyt a vállalati működésben, ha a szervezet a napi feladatokkal hatékonyan elbír. Ekkor tud a vezető csak a funkcionális feljebb lépéssel foglalkozni. Amíg a szervezet csak az alaptevékenység elvégzésére koncentrál, amíg nem jelenik meg az igény a feljebb lépésre, addig sem a kiválasztási, sem a vezetőfejlesztési folyamat során nem kerül fókuszba az innovatív vezetőre való igény, tehát eleve egy más csoport kerül be és tevékenykedik a szervezetben, mint az ellátási lánc magasabb szintjén lévő vállalatok esetében. Az ellátási lánc alapján a vezető operatív szinten vezethet.

A második hipotézisünkben azt vizsgáltuk, hogy a vállalatvezetők innovációra való nyitottsága miként befolyásolja az innovációs aktivitást. Tekintve, hogy a vezető attitűdje és működésmódja meghatározó a vállalat működése szempontjából általában is, nem hagyható figyelmen kívül ez a szempont akkor sem, amikor az innovációs teljesítményt értékeljük. Azt korábbi kutatások alapján már tudjuk ugyanis, hogy az egyén erősségeinek munkában történő alkalmazása versenyelőnyt jelenthet (Harzer & Bezuglova, 2019), és segít jobban kiteljesedni a munkában. Eredményeink is arra utalnak, hogy az innovációt értéknek tekintő vezetéssel működő szervezetek innovációs kapacitása eleve nagyobb. Ha a vezető számára az innováció nem releváns, nem értékes, nem fogja támogatni azokat a kezdeményezéseket, amelyek innovációt eredményeznének. Ezzel magyarázható, hogy ahol a vezető innovációs attitűdje alacsony, azok a vállalatok kevés innovációs eredményt tudnak felmutatni.

A vezető innovativitása mint karakterjegy pozitívan korrelál a vállalati bevételekkel és a termékinnovációkkal is (Sharma et al., 2018). A vezető innovativitása mint karakterjegy oly annyira meghatározó, hogy hiányában a

szervezeti sikeresség is nehezítetté válik. Az innovativitás mellett más egyéni tulajdonságok, karakterjegyek esetében is igaz, hogy mint tényező, ugyanolyan fontosak a szervezeti folyamatok alakulása tekintetében, mint a környezeti tényezők vagy a külső beavatkozások. Amikor a szervezet sikeressége és hatékonysága a kérdés, akkor sok esetben a vezetőre kell fókuszálni. A vezetői kompetenciák célzott és fókuszált fejlesztése ugyanis sok esetben old meg olyan problémákat, melyek révén a szervezeti hatékonyság és sikeresség nőhet (Bandiera et al., 2017).

Az ellátási lánc alapján lévő vezetőknek folyamatosan törekedni kell annak elősegítésére, hogy a vállalat feljebb tudjon lépni. Ez nagyban múlik a vezetői szemléleten, ezért meghatározó a vezetői mentális komplexitás (Kegan, 1980) folyamatos fejlesztésére törekvés. Ez saját élményeken és azok feldolgozásán keresztül valósul meg, ami az egyén jelentésadási komplexitásának növekedésével jár. A mentális komplexitás fejlődik az évek előre haladásával és a munkatapasztalatok megszerzésével is, tehát minden konfliktus, élethelyzet és kihívás, amit az egyén kezel vagy megold, fejlesztően hat mentális komplexitására. Ez eredményez a mentális komplexitás tekintetében egy természetes fejlődési ívet, ugyanakkor lehetőséget kínál arra is, hogy különböző helyzetek direkt generálásával a mentális komplexitás célzott fejlődését is elősegíthessük egy fejlesztési folyamatban (Répáczki, 2014). Tény, hogy az ellátási lánc alapján nem elvárás a vezető mentális komplexitásának magas szintje, mégis, ha fejlődni akar a szervezet, erre muszáj hangsúlyt fektetni. A vezetők ez irányú tudatos fejlesztéséhez hatékony eszköz lehet az egyéni vezetőfejlesztés, a vezetői coaching, de hatékony szolgálatot tehet egy olyan egyéni vagy csoportos célirányos képzési folyamat, ami az egyén aktuális érettségét teszi próbára, és ez által fejleszti tudatosan.

Felhasznált irodalom

- Ambos, B., Brandl, K., Perri, A., Scalera, V. G., & Assche, A. V. (2021). The nature of innovation in global value chains. *Journal of World Business, 56*(4), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101221>
- Anderson, T. D. (1992). *Az átalakító vezetés*. Budapest: Helyen Kiadó.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B., & Gibbons, S. T. (1989). Developing transformational leaders: A life span approach. In Conger, J., & Kanungo, R. (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A., & Sadun, R. (2017). *CEO behavior and firm performance* [Working Paper 23248]. National Bureau of Economic Research,

- Cambridge. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23248/w23248.pdf
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publication.
- Buckley, P. J. (2009). The impact of the global factory on economic development. *Journal of World Business*, 44(2), 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.05.003>
- Buckley, P. J., Strange, R., Timmer M.P., & Vries G. J. (2020). Catching-up in the global factory: Analysis and policy implications. *Journal of International Business Policy*, 3, 79-106. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00047-9>
- CIS (2018). *Community Innovation Survey: Database – Science, technology and innovation – Eurostat* (europa.eu). Eurostat, Luxembourg. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm
- Csath, M. (2018). Tudás- és innovációalapú versenyképesség. *Pénzügyi Szemle*, 63(1), 65-79.
- Csath, M. (2021a). A termelékenység növekedéséhez több innováció kell. *Világgazdaság*, (2021. 08. 23). Retrieved from <https://www.vg.hu/velemeny/2021/08/a-termelékenység-novekedesehez-tobb-innovacio-kell-1>
- Csath, M. (2021b). Innováció, intellektuális tőke, versenyképesség: elméleti megfontolások. In Csath, M. (Eds.), *Versenyképességi mozaik* (pp. 206-227). Budapest: Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/hivatkozas/m924vm_86/#m924vm_86
- Day, D. (2004). Leadership development. In Goethals, G., Sorenson, G., & Burns, J. (Eds.), *The Encyclopedia of Leadership. Volume 2*. (pp. 840-844). Thousand Oaks, CA: Sage. https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=v3uiCQA AQBA J&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22Leadership+development%22+The+Encyclopedia+of+Leadership&ots=RcqhSq8Lao&sig=uvORaj6zTtw7ZtQ8zg-TY5Eh5Jw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Leadership%20development%22%20The%20Encyclopedia%20of%20Leadership&f=false
- Day, D., & Halpin, S. (2001). *Leadership development: A review of industry best practices*. (Technical Report No. 1111). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA391440.pdf>
- Dossani, R., & Kenney, M. (2007). The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India. *World Development*, 35(5), 772-791. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.09.014>
- European Commission (2020). *European Innovation Scoreboard 2020*. European Commission, Luxembourg. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981>
- Grint, K. (2011). A History of Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint K., Uhl-Bien, M., & Jackson, B. (Eds.), *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 3-14). London: Sage Publication.
- Hámori B., & Szabó K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Budapest: Aula Kiadó.
- Halpern L., & Muraközy B. (2010). Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57(4), 293-317. <https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00169/pdf/01halpern-murakozy.pdf>
- Hámori B. & Szabó K. (2010). A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, 57(10), 876-897. <https://core.ac.uk/download/pdf/12355015.pdf>
- Harzer, C., & Bezuglova, N. (2019). Character strengths in personnel selection: Can they be used as predictors of job performance? In M. Brohm-Badry, C. Peiffer, J. M. Greve, & B. Berend (Eds.), *Zusammen waschen. Förderung der positive-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft* (pp. 111-122). Lengerich, Germany: Pabst.
- Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rác, K., & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41-53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.04>
- Hortoványi, L. (2011). *A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban. A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban* (2. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/655/1/Hortovanyi_Lilla_2011a.pdf
- Jacobs, T. O. (2002). *Strategic Leadership: The Competitive Edge*. Washington, DC: Industrial College of the Armed Forces.
- Joiner, W., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Juhász, P., Reszegi, L. & Hajdú, M. (2020). Drivers of Productivity Differences in the Hungarian Manufacturing Sector 2014-2017. In Udvari B. (Eds.), *Proceedings of the European Union's Contention in the Reshaping Global Economy* (pp. 136-156). Szeged: Szegedi Tudományegyetem. <https://doi.org/10.14232/eucрге.2020.proc>
- Kazainé Ónodi, A. (2021). *Hungarian firms' innovation performance in international comparison* (179. sz. Műhelytanulmány). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6622/>
- Kegan, R. (1980). Making meaning: The constructive-developmental approach to persons and practice. *The Personnel and Guidance Journal*, 58(5), 373-380. <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1980.tb00416.x>
- Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kiss J. (2021). Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt? *Vezetéstudomány*, 52(11), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.01>

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Leadership Practices Inventory. A Self-assessment and Analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KPMG (2017). *Disrupt and growth: 2017 Global CEO outlook*. Zürich: KPMG International. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2017/06/ceo-outlook-2017-nordics.pdf>
- KSH (2019). 9.1.1.24. *A külföldi irányítású, nem pénzügyi leányvállalatok termelési értékének nagysága és aránya nemzetgazdasági ág és a végső tulajdonos székhelye szerint*. Budapest: KSH. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0021.html
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Magyarország Kormánya (2022). *Magyarország 2022. évi nemzeti reform programja*. Budapest: Magyarország Kormánya. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/nrp_2022_hu.pdf
- OECD (2021). *Exports by Business size*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/54d56e8b-en>
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th Edition). Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futureTrends.pdf>
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behaviour*, 3, 1-52.
- Reszegi, L., & Juhász, P. (2014). *A vállalati teljesítmény nyomában*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Répáczki, R. (2014). *A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban. A vezetői identitás alakulása a mentális komplexitás és a személyiség tükrében fiatal felnőtteknél* (Doktori értekezés). Budapest: ELTE PPK. <https://edit.elte.hu/xmlui/handle/10831/39682>
- Répáczki, R., & Juhász, M. (2015). A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(3), 79-108. http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/11/AP_2015_3_Repaczki_Juhasz.pdf
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57(October), 486-493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Sharma, S. & Tarp, F. (2018). Does managerial personality matter? Evidence from firms in Vietnam. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 150(June), 432-445. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.02.003>
- Szalavetz, A. (2012). A „feljebb lépési” teljesítmény mérése a globális értékláncon belül. *Külgazdaság*, 56(március-április), 66-86. https://epa.oszk.hu/04200/04259/00102/pdf/EPA04259_kulgzaszag_2012_03-04_066-086.pdf
- Szalavetz, A. (2013). Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül – a hazai leányvállalatok tapasztalatai. *Külgazdaság*, 57(január-február), 66-91. https://epa.oszk.hu/04200/04259/00107/pdf/EPA04259_kulgzaszag_2013_01-02_066-091.pdf
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási, A. (2021). A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány*, 52(3), 40–52. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
- Szabó, É. (2012). Sikerfelfogás és sikerideológia a társadalmi kontraszelekció élményébe ágyazva. In Szabó, É. & Fülöp, M (Eds.), *A pszichológia, mint társadalomtudomány* (pp. 153-172). Budapest: ELTE Kiadó.
- Szerb L. (2010). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlesztési Index* (Doktori értekezés). Pécs: PTE. <http://real-d.mtak.hu/378/>
- Szunyogh Zs. (2010). Az innováció mérésének módszertani kérdései. *Statisztikai Szemle*, 88(5), 493-507. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2010/2010_05/2010_05_492.pdf
- Torbert, B. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncon belül. *Külgazdaság*, 64(5-6), 30 – 59. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.5-6.30> Vakhal Péter
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publication.
- World Bank (2021a). *Exports of goods and services (% of GDP)*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=HU>
- World Bank (2021b). *Imports of goods and services (% of GDP)*. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS?locations=HU>