

RIDEG ANDRÁS–SIPOS NORBERT–LUKOVSZKI LÍVIA–
VARGA ANNA RÓZA

A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrás- és képességkonfigurációi

Ebben a tanulmányban a Globális Versenyképességi Projekt 372 magyar családi mikro-, kis- és középvállalatot tartalmazó adatállományán elemezzük a vállalati teljesítmény és a versenyképesség komponenseinek főbb jellemzőit nem hierarchikus (K-közepű) klaszterelemzés segítségével. Az alkalmazott versenyképességmégközelítés a Chikán–Czakó-féle vállalat-versenyképesség fogalom meghatározására, a Barney-féle erőforrás-alapú elméletre és a Miller-féle konfigurációs elméletre épít, a vállalati teljesítmény mérése pedig az eszközarányos megtérülés (ROA) segítségével történt. A három klaszterképző változó (ROA, foglalkoztatotti létszám, cégkor) szerint négy klaszter létrehozatala bizonyult relevánsnak: a „középkorú hatékonyak”, a „kiforrott közepszerűek”, az „érett középvállalatok” és az „összpontosító fiatalok”. Az eredmények a magyar családi mikro-, kis- és középvállalati mintán azt igazolják, hogy a versenyképességet meghatározó tényezők köre a cégkor és a vállalati életciklus szerint jelentős mértékben eltérhet, ahogyan arra már más tanulmányok is felhívták a figyelmet. Az eredmények hozzájárulnak ahhoz, hogy az erőforrások és képességek erősségeit és gyengeségeit, valamint a vállalati teljesítmény korszpecifikus összetevőinek hatásmechanizmusait elméleti és gyakorlati oldalról is megértsük, ezzel segítve az eredményes gazdaságpolitika kialakítását.*
Journal of Economic Literature (JEL) kód: L26, M10.

* A kutatás az NKFI-OTKA K 131935 „A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata” finanszírozásában, valamint a TKP2021-NKTA-19 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg. Köszönet a támogatásért.

Rideg András közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Kvantitatív Menedzsment Intézet adjunktusa (e-mail: ridega@ktk.pte.hu).

Sipos Norbert közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezés tudományi Intézet adjunktusa (e-mail: sipos.norbert@ktk.pte.hu).

Lukovszki Lívia közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Pénzügy és Számvitel Intézet adjunktusa (e-mail: lukovszki.livia@ktk.pte.hu).

Varga Anna Róza közgazdász, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Kvantitatív Menedzsment Intézet tanársegédje, valamint a Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola doktorhallgatója (e-mail: varga.anna@ktk.pte.hu).

A kézirat első változata 2023. július 23-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.12.1389>

A gazdasági versenyben történő vállalati helytállás képességének kiépítése, valamint a versenyelőny biztosítása a vállalatok hosszú távú túlélésének és a gazdasági teljesítmény stabilitásának központi kérdése, ezért a versenyképesség rendkívül népszerű kutatási téma a társadalomtudósok körében. Nem világos azonban, hogy pontosan mely vállalati belső tényezőket és hogyan kellene számszerűsíteni az empirikus vizsgálódások során. Az utóbbi évtizedekben kétségekívül az erőforrás-alapú megközelítés (*Resource-Based View, RBV*) vált a versenyképesség megragadásának egyik legelterjedtebb keretrendszerévé (*Barney* [1991], [2001], *Peteraf* [1993], *Prahalad–Hamel* [1990], *Rugman–Verbeke* [2002], *Wernerfelt* [1984]). Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a teljesítménykülönbségek a vállalatok által birtokolt, kisajátított és megfelelő mértékben szervezetbe ágyazott heterogén és immobil erőforrásokkal magyarázhatók. Egyes kutatók külön-külön vizsgálták a versenyképesség erőforrás-alapú elemi tényezőit, míg mások a Globális Versenyképességi Projekt (*Global Competitiveness Project, GCP*) összetett mutatóinak alkalmazását javasolják. Az összetett versenyképességi megközelítések nagy előnye, hogy lehetővé teszik a versenyképesség tényezőinek rendszerszintű elemzését, ahogy azt *Miller* [1986], [1996] is javasolja.

Az erőforrás-alapú megközelítés és a konfigurációelmélet mellett felhasználva a vállalati versenyképesség fogalmának *Chikán–Czakó* [2002], [2009] által kidolgozott meghatározását is, ebben a tanulmányban – más GCP-tanulmányokhoz hasonlóan – a mikro-, kis- és középvállalatok (mkkv)¹ versenyképességét az alábbi jellemzők és egymással összefüggő belső erőforrások és képességek határozzák meg: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, emberi tőke, termék, technológia, marketing, online jelenlét, döntéshozatal és stratégia. Ezeknek az erőforrásoknak és képességeknek a különböző konfigurációi teszik lehetővé a mikro-, kis- és középvállalatok számára azt, hogy – a gazdasági, a verseny- és a kulturális szabályok betartása mellett – hatékonyan helytálljanak a gazdasági versenyben, és olyan termékeket/ szolgáltatásokat nyújthassanak a fogyasztóiknak, amelyeket azok nagyra értékelnek a versenytárs hasonló termékével/szolgáltatásával szemben, és hajlandók kifizetni a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat.

A kutatók számára a legnagyobb kihívást a vállalati versenyképesség pontos mérése jelenti (*Ketchen és szerzőtársai* [2007]), ezért *első (elméleti)* kutatási célként azt tűztük ki, hogy bemutassuk a GCP-módszertanát, és a releváns szakirodalom alapján igazoljuk annak alkalmasságát a mikro-, kis- és középvállalatok erőforrás-alapú és rendszerszemléletű megközelítésének, komplex versenyképességének mérésére.

A konfigurációelmélet atyja, *Danny Miller* későbbi munkásságában a családi vállalatokon kutatta a Porter-féle értelemben vett megkülönböztetés (*Porter* [1985]) – sokféle erőforrás- és képességkonfiguráció eredményeként létrejövő – változatos módozatait (*Miller és szerzőtársai* [2018]). Ezzel összhangban jelen tanulmány *második (empirikus)* célja az, hogy egy magyar családi mikro-, kis- és középvállalatokat

¹ A 2004. évi XXXIV. törvénynek megfelelően mikro-, kis- és közepes vállalat minden olyan vállalkozás, amelyek esetén a foglalkoztatotti létszám 250 főnél kevesebb, és az értékesítés nettó árbevétele 50 millió eurónál vagy a mérlegfőösszeg 43 millió eurónál kisebb, valamint a tulajdonosi köre alapján megfelel a függetlenségi kritériumnak.

tartalmazó mintán elemezzük a versenyképesség, az erőforrás- és képességkonfigurációk, valamint a vállalati teljesítmény sajátosságait.

Az első kutatási cél megvalósítása során megvizsgáljuk azt, hogy a szakirodalomban mely vállalatspecifikus tényezők alapján értelmezik a versenyképességet. Az elmélet tükrében megnyílik a lehetősége annak, hogy igazoljuk a GCP által kifejlesztett komplex, erőforrás-alapú és rendszerszemléletű erőforrás- és képességteljesítmény mérési módszertan alkalmasságát a mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének empirikus elemzésére.

A második kutatási cél feltárása érdekében a GCP magyar családi mikro-, kis- és középvállalati mintáján végrehajtott nem hierarchikus (K-közepű) klaszterelemzés segítségével vizsgáljuk meg a vállalati teljesítmény, a versenyképesség, valamint az erőforrás- és képességkonfigurációk sajátosságait. A módszertan feltáró jellege miatt ebben a tanulmányban hipotézisek megfogalmazására nem került sor. Az empirikus eredmények részletes értékelése során a családi vállalati szakirodalmi forrásokra (is) építkezünk. A leírtakból az is következik, hogy ez a családi erőforrás- és képességkonfigurációk elemzését célul kitűző GCP-tanulmány a családi és nem családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrás- és képességsajátosságait összehasonlító *Rideg és szerzőtársai* [2022] szacikk folytatásának is tekinthető.

A tanulmány számos szempontból értékes az elméleti és a gyakorlati szakemberek számára. Egyrészt, az eredmények hozzájárulnak az erőforrás-alapú versenyképesség empirikus szakirodalmának gazdagításához, melynek szükségességét *Kárpáti-Drótos* [2023] is hangsúlyozza. Másrészt, a tanulmány segíti az erőforrások és képességek, illetve a vállalati teljesítményt meghatározó tényezők közötti bonyolult és heterogén kölcsönkapcsolatok megértését. Harmadrészt, az elemzés azért is fontos, mert sok más tanulmány csak a nagyvállalatokkal (például *Cerrato-Depperu* [2011]) vagy csak a tőzsdei mikro-, kis- és középvállalatokkal foglalkozik (például *Carney és szerzőtársai* [2015], *Poza-Daugherty* [2014]), vagy a családi és nem családi mikro-, kis- és középvállalatokat hasonlítja össze (például *Felsmann és szerzőtársai* [2022], *Rideg és szerzőtársai* [2022]). A heterogenitás családi mikro-, kis- és középvállalatokon belüli kutatásának szükségességére hívja fel a figyelmet *Rau és szerzőtársai* [2019] és *Daspit és szerzőtársai* [2021] is.

Szakirodalmi áttekintés

A versenyképességet vizsgálták már definitív eszközökkel, teoretikus módon és empirikus kutatásokban is; termék-, üzletági, vállalati, iparági, regionális, nemzeti és szupranacionális szinteken egyaránt (*Delgado és szerzőtársai* [2012]), és számos irodalomszintetizáló cikk és metaelemzés (*Buckley és szerzőtársai* [1988], *Chikán és szerzőtársai* [2022]) is megjelent már.

Mivel a vállalati szintű versenyképesség komplex jelenség (például *Chikán és szerzőtársai* [2022]), ezért mérhetősége érdekében a gazdálkodástan kutatói a komplex mutatószámrendszerek kidolgozása mellett érvelnek (például *Ketchen és szerzőtársai* [2007]). *Buckley és szerzőtársai* [1988] a versenyképességet a teljesítmény, a potenciál

és a (vezetési) folyamatok dinamikus kapcsolatrendszerével ragadta meg. Ezt a fel fogást mások is átvették, továbbfejlesztették és operacionalizálták (például *Ajitabh-Momaya* [2004] eszközök-folyamatok-teljesítmény kerete és *Gorynia* [2004] verseny helyzet-versenypotenciál-versenystratégia dimenziói).

A vállalati versenyképességet a tanulmányok többsége vállalatspecifikus tényezők alapján értelmezi. Ezen tényezők között (összefoglalva az 1. táblázatban) gyakran jelennek meg a termékek és szolgáltatások, az emberi erőforrások és képességek, a működési folyamatok, a technológia, az IKT-eszközök, a stratégiai tervezés, a menedzsment-alapfunkciók gyakorlata, a nemzetköziesedés, a hálózatosodás és a marketing.

A folytatásban a többdimenziós vállalati versenyképességi kutatások szakirodalmának segítségével vizsgáljuk meg a versenyképesség fő összetevőit.

A vállalatok termékei/szolgáltatásai számos empirikus tanulmányban a vállalati szintű versenyképesség legfontosabb dimenziójának bizonyultak. *Zahra-Covin* [1993] kapcsolatot talált az árbevétel-arányos megtérülés alapján értelmezett vállalati teljesítmény, valamint a technológiához és a stratégiai orientációhoz kapcsolódó erőforrások és képességek között. *Boyer-Lewis* [2002] a versenyképességet négy dimenzió – termékminőség, költséghatékonyság, szállítás, szervezeti rugalmasság – alapján ragadta meg, és legfontosabb megállapításainak egyike szerint a dimenziók között átváltás (*trade-off*) van, tehát egy dimenzió teljesítménye nem növelhető egy másik dimenzió teljesítményének csökkenése nélkül. *Fernhaber-Patel* [2012] a termékek versenyképességére alapozó elemzésében arra következtetett, hogy a termékportfólió mélysége és szélessége összefüggésben van a piaci bizonytalansággal és a vállalati teljesítménnyel (amelyet árbevétel, működési profit és foglalkoztatotti létszám alapján értelmezett).

A hálózatosodáshoz kapcsolódó ismeretek (*Julien-Ramangalahy* [2003], *Kingsley-Malecki* [2004]), az alkalmazottak technikai képességei és képzése (*Aral-Weill* [2007], *Chuang-Huang* [2015]), a munkavállalói elkötelezettséget is magában foglaló szervezeti tanulás (*Hult és szerzőtársai* [2007]) és a tudás megszerzésének jelentősége (*Hansen és szerzőtársai* [2013]) mind jelentős elemei az emberi erőforrásoknak és képességeknek (*Wright és szerzőtársai* [2001]), amelyek közvetlenül vagy közvetve hozzájárulnak a többi erőforrás és képesség optimális felhasználásához.

A technológiai és működési erőforrások és képességek elemzése elemi indikátorokkal (például *Demeter* [2003], *Gunasekaran és szerzőtársai* [2011], *Wang-Wu* [2012]) és komplex megközelítésben (például *Hult és szerzőtársai* [2007]) egyaránt gyakran részei az empirikus versenyképességi vizsgálatoknak.

Az internet és az e-üzlet gyors térnyerése, valamint a számítástechnikai és kommunikációs költségek folyamatos csökkenése miatt egyre nagyobb az informatikai és kommunikációs technológiákhoz (IKT) kapcsolódó erőforrások és képességek jelentősége (*Fuchs-Kirchain* [2010]). Ezeknek a belső tényezőknek a versenyképességet formáló hatásai felkeltették az empirikus módszereket alkalmazó kutatók érdeklődését is: *Aral-Weill* [2007] szerint például az IKT-erőforrások és -képességek fejlesztése javítja az IKT-beruházások vállalati teljesítményre gyakorolt pozitív hatását – amelyet eszközarányos megtérülés (*Return on Assets, ROA*)

1. táblázat

A versenyképesség specifikus tényezői a szakirodalom alapján

Szakirodalmi forrás	Termék, termékméjelle- zők, termé- innováció	Az em- beri erő- források minősége	Termelés, technológia, technológiai innováció, IKT-eszközök alkalma- zása, online jelenlét	Stratégia, Marketing, marketing- orientáció	Hazai és nem- zeti piacok, nemzetköziesedés, versenyintenzitás	Együtt- működés, partnerség, szövetségek	Szervezet- menedzs- ment, dön- téshozatal
O'Farrell és szerzőtársai [1992]				+	+		+
Zahra-Covin [1993]	+		+				
Slevin-Covin [1995]	+			+	+	+	+
Lu-Beamish [2001]				+	+	+	
Boyer-Lewis [2002]	+		+				+
Demeter [2003]	+		+	+			
Julien-Ramangalahy [2003]	+	+		+	+	+	
Kingsley-Malecki [2004]	+	+			+	+	
Belderbos-Sleuwaegen [2005]			+		+		
Hult és szerzőtársai [2007]		+	+		+		+
Aral-Weill [2007]		+	+		+		
Wu [2008]	+			+	+	+	
Gunasekaran és szerzőtársai [2011]	+	+	+	+	+	+	+
Fernhaber-Patel [2012]	+				+		
Wang-Wu [2012]	+	+	+		+		
Hansen és szerzőtársai [2013]		+		+	+		+
Santos-Vijande és szerzőtársai [2013]	+		+	+	+		
Subramanian és szerzőtársai [2014]	+			+	+		
Chuang-Huang [2015]	+	+	+	+	+		+

+ Specifikus tényező megnevezése, (direkt) szakirodalmi megjelenése.

Forrás: saját szerkesztés.

és nyereséghányad alapján értelmeztek –, *Chuang–Huang* [2015] pedig az IKT-erőforrások és -képeségek (emberi tőke, strukturális tőke, kapcsolati tőke) és a versenyképesség között talált pozitív kapcsolatot.

Az empirikus tanulmányok vizsgálják a marketinghez kapcsolódó erőforrásokat és képességeket is (például *Hansen és szerzőtársai* [2013], *Wernerfelt* [2013]). *Hansen és szerzőtársai* [2013] egy stratégia- és marketingkapcsolódású erőforrásokat és képességeket magában foglaló, ötkomponensű versenyképességi faktort dolgozott ki, és pozitív összefüggést talált a faktor és a tulajdonosi érték között.

A szakirodalom a nemzetköziesedést is a versenyképesség fontos eszközeként azonosította. *Lu–Beamish* [2001], *Julien–Ramangalahy* [2003], valamint *Belderbos–Sleuwaegen* [2005] az exportértékesítéshez kapcsolódó erőforrások és képességek versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálta. Ezekben a tanulmányokban a külpiaci értékesítés jelentősége mellett a tudásalapú erőforrások és képességek fejlesztése is nagy hangsúlyt kapott.

Számos tanulmány az együttműködést és a gazdasági hálózatok építését azonosítja a versenyképesség egyik kulcstényezőjeként. *Kingsley–Malecki* [2004] a versenyképesség kapcsán a formális és informális hálózatok üzleti jelentőségét (is) vizsgálta, és megállapította, hogy az informális hálózatokból a termékfejlesztés számára származnak értékes információk, míg a formális hálózatok elsősorban az exportorientált vállalatoknak lényegesek. *Julien–Ramangalahy* [2003] az export- és stratégiai erőforrások és képességek fejlődésében, valamint az exportteljesítmény növekedésében bizonyította a formális hálózatok szerepét.

A mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének alakulásában kiemelt jelentősége van a vállalkozó személyéhez köthető tényezőknek. Az alapító, a vállalkozó, a tulajdonos, a menedzser, a vezető gyakran ugyanaz az egy személy vagy szűk kör tagjai, akik az üzleti folyamatok működtetésében és a vállalati feladatok ellátásában is részt vesznek, és a legtöbb esetben a döntési jogosultságokkal is teljeskörűen rendelkeznek. *Alvarez–Barney* [2000] az erőforrás-alapú megközelítés kiegészítését javasolja a vállalkozói szellem (például a vezető agilitása, kreativitása és a gyors döntéshozatali képessége) mint nehezen másolható, stratégiai jelentőségű versenyzési eszköz dimenzióival (*Connor* [2002]). *Man és szerzőtársai* [2002] és *Ong és szerzőtársai* [2012] szerint is kulcsfontosságú szerepe van a vállalkozó hozzáértésének a mikro-, kis- és középvállalati versenyképesség alakulásában.

A mikro-, kis- és középvállalati versenyképesség – szakirodalmi áttekintés során azonosított – kulcsdimenzióit a vállalati erőforrások és képességek teljesítményének mérésére épülő komplex, erőforrás-alapú, rendszerszemléletű módszertanok közé tartozó GCP rendkívül széleskörűen ragadja meg (*Dvouletý–Blažková* [2021], *Lafuente és szerzőtársai* [2020a], [2020b], *Moreno–Gómez–Lafuente* [2019], *Szerb és szerzőtársai* [2014], [2019]). A hivatkozott GCP-források szerint a mikro-, kis- és középvállalati versenyképességet az alábbi jellemzők és egymással összefüggő belső erőforrások és képességek határozzák meg: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, emberi tőke, termék, technológia, marketing, online jelenlét, döntéshozatal és stratégia. Ezeknek az erőforrásoknak és képességeknek a különböző konfigurációi teszik lehetővé a mikro-, kis- és középvállalatok számára azt, hogy

– a gazdasági, a verseny- és a kulturális szabályok betartása mellett – hatékonyan helytálljanak a gazdasági versenyben, és olyan termékeket/szolgáltatásokat nyújthassanak a fogyasztóiknak, amelyeket azok nagyra értékelnek a versenytárs hasonló termékével/szolgáltatásával szemben, és hajlandók kifizetni a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat.

A szakirodalom szerint releváns erőforrások és képességek teljes spektrumát figyelembe veszi a mikro-, kis- és középvállalati versenyképesség mérésének GCP által kifejlesztett komplex, erőforrás-alapú módszertana. Összesen több mint 200 indikátor felhasználásával állították össze azt a 44 (jellemzően komplex) versenyképességi változót, amelyek a tíz pilléret alkotják:

1. *A hazai piac és verseny pillére:* az értékesítés földrajzi érintettségét, a célpiac alakulásának kilátásait, a verseny szintjeit és intenzitását, valamint a vevői igények változására való reagálás képességét leíró változók (5 változó).

2. *Együttműködés pillér:* a vállalati fejlődést, valamint az innovációt támogató gazdasági és egyéb külső kapcsolatok meglétét, stabilitását, egyediségét és a kontribúciót mérő változók (4 változó).

3. *Nemzetköziesedés pillér:* a külföldi vevők számát és árbevételhez való hozzájárulásuk mértékét, a külföldi vevőknek történő értékesítés feltételeinek teljesülését, valamint az elhelyezkedés egyediségét leíró változók (4 változó).

4. *Emberi tőke pillér:* az alkalmazotti és vezetői kiválóságot jellemző, valamint a kapcsolódó emberierőforrás-menedzsment funkcióit leíró változók (4 változó).

5. *Termék pillér:* az új vagy javított termékekkel és szolgáltatásokkal, azok vevőpiaci szegmentumban elért eredményességével, a kapcsolódó találmányokkal, szellemi termékekkel és vagyoni értékű jogokkal, valamint azok egyediségével kapcsolatos változók (4 változó).

6. *Termelés pillér:* az alkalmazott technológia fejlettségét, modern voltát, korát, a kapcsolódó innovációk szintjét, a termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszerek szofisztikáltságát, az IKT-eszközök alkalmazását és azok egyediségét reprezentáló változók (5 változó).

7. *Marketingpillér:* a termékek és szolgáltatások egyedisége, valamint az értékesítési csatornák, az árszínvonal, a marketingkommunikációs eszközök, a marketing-módszerek és -innovációk jellemzőit kifejező változók (6 változó).

8. *Az online jelenlét pillére:* a vállalati honlap technikai jellemzőit, szolgáltatásait, tartalmát és egyediségét jellemző változók (3 változó).

9. *Döntéshozatali pillér:* az információmenedzsmenthez, a döntéshozatalhoz és az adminisztratív eljárásokhoz kapcsolódó változók (5 változó).

10. *Stratégia pillér:* a működési kör változásának irányát és dinamikáját, a vezetői vállalkozói képességeket és a hosszú távú proaktív stratégia egyediségét leíró változók (4 változó).

A szakirodalmi áttekintés és a módszertani ismertetés alapján belátható, hogy a GCP által kifejlesztett komplex, erőforrás-alapú, rendszerszemléletű erőforrás- és képességteljesítmény mérési módszertan jól illeszkedik a vonatkozó szakirodalomba, és alkalmas az mkkv-versenyképesség meghatározó tényezőinek empirikus elemzésére.

Módszertan

A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrás- és képességkonfigurációinak vizsgálatát klaszterelemzéssel végeztük el, az eredmények bemutatása és szakirodalom-alapú értékelése előtt a minta és a módszertan főbb jellemzőit ismertetjük.

A minta bemutatása és leíró statisztikai jellemzése

A Globális Versenyképességi Projekt (GCP) magyar mikro-, kis- és középvállalati versenyképesség primer adatállományát használtuk fel (dátumbélyeg: 2020. május 20., az utolsó adatfelvétel időpontja 2020. április 12., ebből adódóan a koronavírus-járvány következményei döntően nem jelennek meg a válaszokban). Az adatokat (2018 és 2020 között együttműködő intézmények és szakosodott szolgáltatók segítségével végrehajtott kérdőívvezéssel) kifejezetten abból a célból gyűjtöttük, hogy a mikro-, kis- és középvállalati szintű versenyképességet – az erőforrások és képességek teljesítményének mérése által – vizsgálhassuk. A felmérések és az adatállomány-építés teljes folyamata a GCP szakmai felügyelete mellett történt.

A felmérés menete: a kezdeti telefonos kapcsolatfelvételt követően személyes találkozásra került sor, ahol 20 fő foglalkoztatotti létszám alatt a vállalat egyik operatív működtetésben is részt vevő tulajdonosát, 20 fő foglalkoztatotti létszám felett a vállalat egyik vezető tisztségviselőjét (függetlenül attól, hogy a vállalatban van-e tulajdona) kérték fel a kérdőív kitöltésére. Kérdőbiztos támogatta a kitöltés folyamatát, amelynek során szinte kizárólag zárt kérdésekre kellett válaszolni. Az alkalmazott kérdőívet 2013 óta egyre szélesebb körben használják kutatási célokra Magyarországon is és külföldön is, így a potenciálisan félreérthető vagy zavaró kérdéseket már törölték vagy javították.

A kérdőívek kitöltése során (más kutatásokhoz, például *Douglas–Ryman* [2003], *Irwin és szerzőtársai* [1998], *Priem–Butler* [2001] hasonlóan) a válaszadóknak egy ötponos skálán kellett a felsorolt erőforrások és képességek észlelt teljesítményét megítélniük. A felajánlott Likert-típusú skálán az 1 érték egy adott erőforrás és képesség alacsony teljesítményét jelölte, míg a 4 érték a kiemelkedően magas szintjét. A 0 érték azt jelenti, hogy a válaszadó megítélése szerint az adott erőforrás és képesség a vállalat számára egyáltalán nem képvisel stratégiai jelentőséget, miközben a skála fennmaradó pontjai biztosítják a változók teljesítményének egységes és fokozatos értékelését és számszerűsítését. Az 1-től 4-ig terjedő skála elegendő terjedelmet biztosít a vizsgált változók értékének megkülönböztetéséhez és megítéléséhez (*Lederer és szerzőtársai* [2013]). Ezt követően a bemutatott 44 versenyképességi változó, 10 pillér és a versenyképességi index kvantifikálása (*Szerb és szerzőtársai* [2014], [2019], [2021] alapján) az alábbi hatlépéses módszertant követte:

1. a változók azonosítása és az értékek kalkulálása [0, 4];
2. a változóértékek normálása a [0, 1] tartományba;
3. a pillérértékek kiszámítása az adott pillér alá tartozó, normált változóértékek átlagolásával [0, 1];

4. a pillérértékek normálása a $[0, 1]$ tartományba;
5. a normált pillérértékek közös átlagra igazítása az értékek azonos k -adik hatványra történő emelésével $[0, 1]$;
6. a versenyképességi pontérték kiszámítása a közös átlagra igazított pillérértékek összeadásával $[0, 10]$.

A pillérek és változók listája *Függelék F1. táblázatában* látható. Ezután a beérkezett adatokat szigorú eljárásrend szerint ellenőrizték és tisztították. Csak olyan vállalat képezi későbbi elemzések tárgyát, amelynek minden szükséges adata rendelkezésre áll. Ehhez hasonlóan kikerültek a mintából az öt fő foglalkoztatotti létszám alatti, kisebb méretű mikro-vállalatok, valamint azok, amelyekkel szemben 2020. május 20-ig csődeljárás, felszámolás, végelszámolás vagy kényszertörölés folyamata kezdődött, zajlott vagy zárult le. Ez az adattisztítási és -előkészítési folyamat egy 738 magyar mikro-, kis- és középvállalatot tartalmazó mintát eredményezett.

Ezt követően az Opten Kft. adatgyűjteményét felhasználva megvizsgáltuk a mikro-, kis- és középvállalatok tulajdonosi struktúráját, a cégkapcsolati hálózatokat és a családi kapcsolatokat (név, cím, anyja neve), valamint kijegyezteltük a pénzügyi-számviteli és a foglalkoztatotti létszámra vonatkozó adatokat is. A családi vállalkozás fogalma nem kiforrott sem a magyar, sem a nemzetközi irodalom alapján. A magyar szakirodalomban is történtek erőfeszítések a családi vállalkozások fogalmának meghatározására (*Drótos és szerzőtársai* [2019], *Kása és szerzőtársai* [2019]), azonban a jelen kutatás módszertanának nemzetközi beágyazottsága miatt a következő nemzetközi szakirodalmi források alapján azonosított kritériumokat alkalmaztuk (*Anderson-Reeb* [2003], *Chua és szerzőtársai* [1999], *Neubauer-Lank* [2016], *Poza-Daugherty* [2014], *Sharma* [2004] szintézise alapján): 1. a tulajdon és/vagy a döntéshozatali jogok többségét (legalább 51 százalékát) a tulajdonos családja birtokolja; 2. a többségi tulajdonon túl legalább egy családtag aktívan részt vesz a vállalat vezetésében. A definiált kritériumok alapján 372 családi mikro-, kis- és középvállalat szerepelt a mintában.

A 2. táblázatban a minta összetétele látható az egydimenziós mennyiségi ismérv (a foglalkoztatottak létszáma) alapján képzett vállalati méretkategóriák szerint. A reprezentativitás ellenőrzésére nem került sor, elsősorban a magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok demográfiájának bizonytalan statisztikai miatt (*Kása és szerzőtársai* [2019]), így a minta nem tekinthető reprezentatívnak, és a következtetések is csak a mintára vonatkoztathatók.

Mintánkban egy átlagos vállalat 24,1 főt foglalkoztatott, és 20,6 év piaci tapasztalattal rendelkezett. A vállalatok 30,9 százaléka a mezőgazdaság és ipar szektorokban (kivéve építőipar), 11,6 százaléka az építőiparban, 29,6 százaléka a tercier szektoron belül a kereskedelem és gépjárműjavítás ágazataiban, 28,0 százaléka pedig a tercier szektor más szolgáltatási ágazataiban tevékenykedett. Az adatfelvétel különböző éveiben beérkezett részminták között szignifikáns eltérések a vállalatok foglalkoztatotti létszáma (méretkategóriája), a vállalatok kora és/vagy ágazati elhelyezkedése szerint nem találhatók.

A leírtak alapján a magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrás- és képességkonfigurációinak vizsgálatához minden adat rendelkezésre állt

2. táblázat

A családi mikro-, kis- és középvállalatok mintájának összetétele a vállalati méretkategóriák szerint ($N=372$)

Méretkategóriák	Gyakoriság (darab)	Relatív gyakoriság (százalék)
1. Kisebb méretű mikrovállalat (0–4 fő)*	–	–
2. Nagyobb méretű mikrovállalat (5–9 fő)	115	30,9
3. Kisebb méretű kisvállalat (10–19 fő)	123	33,1
4. Nagyobb méretű kisvállalat (20–49 fő)	89	23,9
5. Középvállalat (50–249 fő)	45	12,1
Összesen	372	100,0

* A mintából kikerültek az 5 fő foglalkoztatotti létszám alatti, kisebb méretű mikrovállalatok.
 Forrás: saját szerkesztés.

(versenyképességi pillérek és kompozit index, a foglalkoztatottak száma, a cégek kora), már csak egy pénzügyiteljesítmény-változó kvantifikálására volt szükség. Választásunk *Moreno-Gómez-Lafuente* [2019] alapján a jövedelmezőségi ráták közül az eszközarányos megtérülésre (ROA) esett, amely az adózott eredmény és az átlagos eszközállomány könyv szerinti értékének hányadosaként számítható ki (*Takács-Márkus* [2020]).

Az alkalmazott statisztikai módszerek bemutatása

A nem hierarchikus (*K*-közepű) klaszterelemzés módszere kimondottan alkalmas az egyes erőforrás- és képességkonfigurációk kimutatására, valamint a magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok teljesítménykülönbségeinek vizsgálatára, ahogyan azt egy hasonló kutatás kapcsán egy másik GCP-tanulmány is megállapítja (*Moreno-Gómez-Lafuente* [2019]). Az elemzések minden lépésénél megjelennek a vizsgált változók leíró statisztikai jellemzői is abból a célból, hogy az erőforrások és képességek, valamint a vállalati teljesítmény közötti bonyolult és heterogén kölcsönkapcsolatokat minél jobban megérthessük. A 3. táblázat a klaszterképző változók leíró statisztikáit tartalmazza, ezek az eszközarányos megtérülés [hányados (forint/forint), dimenzió nélkül], a foglalkoztatottak létszáma (mértékegysége: fő) és a cégek kora (mértékegysége: év).

A *K*-közepű mintametszés egyik fontos problémája, hogy nem nyújt segítséget a létrehozandó klaszterek kívánatos számának meghatározásában, pedig az eredmények alakulása szempontjából ez igen sarkalatos kérdés. Iránymutatást jelenthet az, ha elsőként megvizsgáljuk a létrehozandó klaszterek kívánatos számát hierarchikus klaszterelemzéssel, Ward-eljárással, a négyzetes euklideszi távolság alapján, majd leolvassuk az agglomerációs táblázatban az összevonási értékek alakulását. A vizsgálat alapján 15 klaszter létrehozatala javasolt, ami a teljes

3. táblázat

A klaszterképző változók leíró statisztikai jellemzése (372 magyar családi mikro-, kis- és középvállalat)

	ROA	A foglalkoztatottak létszáma (fő)	A cégek kora (év)
Átlag	0,086	24,083	20,629
Medián	0,054	14,500	22,000
Tapasztalati szórás	0,149	27,360	6,986
Szórásnégyzet	0,022	748,589	48,811
Minimum	-0,669	5,000	2,000
Maximum	0,910	192,000	32,000
Mintaterjedelem	1,579	187,000	30,000
K-Sz-szignifikancia	0,000	0,000	0,000
Csúcosság	8,765	11,940	-0,660
Ferdeség	1,659	3,102	-0,485

Forrás: saját szerkesztés.

mintaelemszámhoz képest túlságosan sok (és ezt a részminta-elemszámok extrém egyenetlen alakulása is megerősítette). A következő támpontot a dendrogram leolvasása jelentette, amely szerint 2, 3, 4 és 6 klaszter létrehozatala releváns. A lehetséges változatok közül a Caliński–Harabasz-féle index (*Caliński–Harabasz* [1974]), a részminta elemszámainak alakulása, az egyutas varianciaanalízissel végrehajtott utólagos ellenőrzés és a diszkriminanciaelemzés alapján a 4 klaszter képzése nyert megerősítést, amelyeket ezt követően *K*-közepű mintametszéssel (*Pituch–Stevens* [2015]) ténylegesen is létrehoztunk.

A 4. táblázat a diszkriminanciaelemzés eredményeit mutatja. A *K*-közepű mintametszéssel létrehozott klaszterek és a diszkriminanciaelemzés által generált csoportok közötti egyezés igen magas, ezért megállapítható, hogy ez a megközelítés alkalmas az erőforrás- és képességkonfigurációk, valamint a magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok teljesítménykülönbségeinek a vizsgálatára.

4. táblázat

A diszkriminanciaelemzés eredménye (372 magyar családi mikro-, kis- és középvállalat)

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter	<i>N</i>
1. klaszter	26 (92,86%)	2 (7,14%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	28
2. klaszter	0 (0,00%)	203 (100%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	203
3. klaszter	0 (0,00%)	2 (7,41%)	25 (92,59%)	0 (0,00%)	27
4. klaszter	0 (0,00%)	1 (0,88%)	0 (0,00%)	113 (99,12%)	114

Forrás: saját szerkesztés.

A folytatásban nemcsak megvizsgáljuk az eszközarányos megtérülés, a foglalkoztatottak létszáma, valamint a cégek kora bevonásával előállított magyar családi mikro-, kis- és középvállalati klaszterek főbb jellemzőit, hanem további elemzéseket is végrehajtottunk az erőforrások és képességek teljesítménykülönbségeinek azonosítása érdekében.

Eredmények és diszkusszió

Elsőként vizsgáljuk meg a magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének, valamint az erőforrások és képességek teljesítményeinek alakulását leíró statisztikai eszközökkel.

Az 5. táblázat alapján megállapítható, hogy a versenyképességi index a magyar családi mikro-, kis- és középvállalati mintában 1,420 és 8,050 között alakul, az átlag 4,642, a medián 4,600 (0–10 skálán). Az értékek eloszlásának normalitása nemcsak az átlag és a medián kismértékű relatív különbsége és a csúcosság és ferdeség 0 körüli értékei alapján látható be, hanem a Kolmogorov–Szmirnov-féle (K–Sz) próba szignifikanciája alapján is (a szignifikancia nagyobb a 0,05 küszöbértéknél).

5. táblázat

A versenyképességi index és a pillérek leíró statisztikai jellemzése

	HPV	EGY	NEMZ	HT	TERM	TECH	MARK	ONLJ	DONT	STR	VI
Átlag	0,441	0,484	0,460	0,451	0,464	0,468	0,458	0,488	0,470	0,459	4,642
Medián	0,449	0,481	0,462	0,412	0,437	0,456	0,453	0,568	0,457	0,447	4,600
Tapasztalati szórás	0,034	0,047	0,034	0,038	0,039	0,023	0,028	0,082	0,048	0,035	1,568
Szórásnégyzet	0,184	0,218	0,185	0,194	0,197	0,152	0,166	0,286	0,219	0,187	1,252
Minimum	0,000	0,000	0,000	0,040	0,000	0,160	0,090	0,000	0,000	0,020	1,420
Maximum	0,940	1,000	1,000	1,000	1,000	0,940	1,000	1,000	1,000	0,910	8,050
Minta-terjedelem	0,940	1,000	1,000	0,960	1,000	0,780	0,910	1,000	1,000	0,890	6,630
K–Sz-szignifikancia	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,200
Csúcosság	-0,556	-0,566	-0,054	-0,067	-0,142	-0,260	0,030	-0,953	-0,594	-0,451	-0,107
Ferdeség	0,097	-0,071	0,100	0,617	0,491	0,300	0,321	-0,401	0,207	0,287	0,112

HPV: a hazai piac és verseny pillére, EGY: együttműködés pillér, NEMZ: nemzetköziesedés pillér, HT: emberi tőke pillér, TERM: termék pillér, TECH: technológia pillér, MARK: marketing pillér, ONLJ: az online jelenlét pillére, DONT: döntéshozatali pillér, STR: stratégia pillér, VI: versenyképességi index.

Forrás: saját szerkesztés.

Az erőforrások és képességek teljesítményeinek értékeit szemlélve (5. táblázat) megállapítható, hogy a vizsgált vállalatok fő erősségei (0,480 felett) közé az online jelenlét

(0,488) és az együttműködés (0,484) tartoznak. A döntéshozatal (0,470), a technológia (0,468), a termék (0,464) és a nemzetköziesedés (0,460) pillérek értékei közepes szintűnek (0,460–0,480 között) tekinthetők, átlagaik az összes pillérérték átlagától ± 1 százaléknál nagyobb mértékben nem térnek el. Az eredmények megerősítik *Baños-Monroy és szerzőtársai* [2015], valamint *Lundvall–Nielsen* [2007] megállapításait. Előbbi szakirodalmi forrás a vállalati külkapcsolatok kiemelt jelentőségére mutat rá (beleértve a gazdasági, innovációs kapcsolatokat, szövetségeket, együttműködéseket, de a családon belüli viszonyokat is), utóbbi pedig az online jelenlét és a technológiák szerepét emeli ki a versenyképességben.

A relatív gyengeségek (0,460 alatt) – a többi pillér átlagának összehasonlításában – a stratégia (0,459), a marketing (0,458), az emberi tőke (0,451), valamint a hazai piac és verseny (0,441) területein azonosíthatók. A termék és termékinnováció pillérjét nem hangsúlyoztuk ugyan (mint ahogyan *Farinha és szerzőtársai* [2018], *Singh–Kota* [2017] teszik), bár a fő gyengeségek közé sem kerültek. Azt pedig, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak általában is intenzív gazdasági versennyel kell számolniuk hazai piacaikon, más GCP-tanulmányokból (például *Szerb és szerzőtársai* [2014], [2019], [2021]) ismerjük már, mint ahogyan az emberi tőke gyengeségeit is (*Kárpáti* [2021], *Szerb–Rideg* (szerk.) [2023]).

Másodikként a *K*-közepű mintametszés eredményeként létrejött csoportokat szemlélve (6. táblázat) megállapítható, hogy két klaszter (2. és 4. klaszter) rész-minta-elemszáma magas. Ezek a vállalatok együtt kiteszik a minta 85,22 százalékát. A minta 7,53 százalékát magában foglaló 1. klaszter a magas ROA-értékek alapján jött létre, a maradék 7,26 százalékot tartalmazó 3. klaszter pedig a magas foglalkoztatotti létszám alapján. A mintametszéssel két (2. és 3. klaszter) érett és két (1. és 4. klaszter) fiatalabb vállalatot magában foglaló klaszter keletkezett, de a cégek életkorának az eltérése az 1. és 4. klaszter páros összehasonlításában is szignifikáns, ezért a többi csoporthoz képest értelmezve az 1. klaszter inkább középkorú, a 4. klaszter pedig inkább fiatal vállalatokat tartalmaz (noha a cégkor átlaga még esetükben is meghaladja a 10 évet).

A leírt főbb jellemzőkre tekintettel – figyelembe véve az erőforrások és képességek teljesítményének alakulását is – az 1. klasztert a KÖZÉPKORÚ HATÉKONYAK, a 2. klasztert a KIFORROTT KÖZÉPSZERŰEK, a 3. klasztert az ÉRETT KÖZÉPVÁLLALATOK, a 4. klasztert pedig az ÖSSZPONTOSÍTÓ FIATALOK csoportjának neveztük el. A folytatásban, a csoportok jellemzése során a globális különbségek feltárása egyutas varianciaanalízissel történt, a csoportok páros összehasonlítására pedig a Games–Howell-féle *post hoc* teszt eredményeit használtuk (*Pituch–Stevens* [2015]).

1. klaszter: a KÖZÉPKORÚ HATÉKONYAK klasztere 28 magyar családi mikro-, kis- és középvállalatot foglal magában (ez a minta 7,53 százaléka). Erre a csoportra jellemző a kiemelkedően magas ROA-érték és az átlagosnál alacsonyabb foglalkoztatotti létszám és cégkor. A versenyképességi index értéke (4,640) lényegében megfelel a mintaátlagnak (4,642), az erőforrások és képességek közül a stratégia pillér teljesítménye ebben a klaszterben a legmagasabb, de több mint 5 százalékkal a mintaátlag felett teljesít a termék és a marketing pillér is. Ezek a pozitív irányú eltérések a többi csoport páros összehasonlításában nem bizonyultak szignifikánsnak.

6. táblázat
Klaszterelemzés

	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter	Teljes minta
KLASZTERKÉPZŐ VÁLTOZÓK (ROA, foglalkoztatotti létszám, cégkor)					
ROA	0,467	0,060	0,052	0,048	0,086
Foglalkoztatotti létszám	16,820	19,780	100,850	15,340	24,080
Cégkor (év)	17,571	25,049	24,148	12,675	20,629
NEM KLASZTERKÉPZŐ VÁLTOZÓK (erőforrás-képességek, versenyképesség)					
Versenyképességi index (0–10)	4,640	4,638	5,832	4,367	4,642
Hazai piac és verseny pillér (0–1)	0,457	0,426	0,582	0,430	0,441
Együttműködés pillér (0–1)	0,436	0,495	0,603	0,446	0,484
Nemzetköziesedés pillér (0–1)	0,392	0,449	0,675	0,447	0,460
Emberi tőke pillér (0–1)	0,440	0,454	0,539	0,429	0,451
Termék pillér (0–1)	0,488	0,449	0,560	0,462	0,464
Technológia pillér (0–1)	0,465	0,463	0,608	0,444	0,468
Marketing pillér (0–1)	0,484	0,456	0,527	0,439	0,458
Az online jelenlét pillére (0–1)	0,502	0,518	0,551	0,416	0,488
Döntéshozatali pillér (0–1)	0,490	0,472	0,716	0,402	0,470
Stratégia pillér (0–1)	0,486	0,456	0,471	0,453	0,459
A részminták elemszáma	28	203	27	114	372
A részminták aránya (százalék)	7,53	54,57	7,26	30,65	100,00

Megjegyzés: a vastagon szedett értékek az adott tényezőben hozott legmagasabb teljesítményt jelentik, a dőlt betűvel szedett értékek a legalacsonyabban teljesítő klasztert jelölik az adott tényező tekintetében.

Forrás: saját szerkesztés.

A legmagasabb versenyképességű 3. klaszterhez képest viszont azonosíthatók szignifikáns negatív irányú eltérések a nemzetköziesedés és az együttműködés területén. Ezek a területek tekinthetők az 1. klaszterhez tartozó magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok legfőbb gyengeségeinek. Az átlagok eltérése a 3. klaszterhez képest –41,88 százalék a nemzetköziesedés esetén és –27,79 százalék az együttműködés esetén, de a lemaradás a mintaátlaghoz viszonyítva is jelentős (–14,78 százalék és –9,95 százalék). Ezek a vállalatok jó termékjellemzőkkel és marketinggel összpontosítanak egy adott hazai rés piacra (nemzetközire jellemzően nem), tevékenységüket pedig kitűnő vállalatirányítási és stratégiai vezetési képességekkel fogják össze a kiemelkedő pénzügyi teljesítmény elérése érdekében (ilyen eredményekre jutott *Cetindamar–Kilitcioglu* [2013], valamint *Felsmann és szerzőtársai* [2022] is). A rés piaci tevékenység nem igényel együttműködéseket, de a betöltött szeglet határai korlátozzák a növekedési lehetőségeket.

2. klaszter: a KIFORROTT KÖZÉPSZERŰEK klasztere 203 magyar családi mikro-, kis- és középvállalatot tartalmaz (ez a minta 54,57 százaléka), lényegében ez a csoport

alkotja a magyar családi mikro-, kis- és középvállalati minta stabil gerincét. A csoportot szignifikánsan magasabb cégkor, valamint alacsony-közepes foglalkoztatotti létszám és ROA-érték jellemzi. Ennek a klaszternek a versenyképességi indexe is átlagosnak tekinthető (4,638), az 1. klaszternél tapasztaltakhoz képest azonban fontos különbség az, hogy az erőforrások és képességek teljesítményében a mintaátlaghoz képest nagymértékű pozitív vagy negatív irányú eltéréseket (egy pillér kivételével) nem találunk. Egyedül az online jelenlét pillérének az értéke kiemelkedő, ebben a klaszter vállalatai átlagosan 6,15 százalékkal a mintaátlag felett teljesítenek, így ez tekinthető a 2. klaszter fő erősségének (még azzal együtt is, hogy a 3. klaszter előnye ebben a pillérben még magasabb).

3. klaszter: az ÉRETT KÖZÉPVÁLLALATOK klaszteréhez 27 magyar családi mikro-, kis- és középvállalat tartozik (ez a minta 7,26 százaléka). A csoport fő jellegzetessége a többi klaszterhez képest lényegesen magasabb, átlagosan 100 főt is meghaladó foglalkoztatotti létszám, a szignifikánsan magasabb cégkor és az alacsony-közepes ROA-érték. A stratégia pilléren kívül ebben a csoportban található valamennyi erőforrás- és képességteljesítmény legmagasabb értékét, így nem meglepő, hogy a klaszter versenyképességi indexe (5,832) is szignifikánsan és jelentős mértékben (25,63 százalékkal) magasabb a mintaátlagnál. A döntéshozatal, a nemzetköziesedés, a hazai piac és verseny, valamint a technológia pillérei jelentik ennek a klaszternek a fő erősségeit, a mintaátlagtól való pozitív eltérés ezekben az esetekben 25 százaléknál is magasabb, egy esetben (döntéshozatal) az eltérés az 50 százalékot is meghaladja. *Zahra [2005]* szerint a családi vállalatok egy jól meghatározható része erőteljesen nemzetköziesít, noha ezek a törekvések sokrétűen állítják kihívások elé a vállalatokat, megkövetelve számos erőforrás és képesség magas teljesítményét (*Singh-Kota [2017]* a döntéshozatalt külön is kiemeli, mely a 3. klaszter legfőbb erőssége). Noha a 3. klaszter a versenyképesség minden tekintetében mintaátlag felett teljesít, a különbségek nem minden erőforrás-képesség esetén és nem minden klaszter páros összehasonlításában szignifikánsak. Az erőforrások és képességek teljesítménye és a vállalatméret közötti pozitív irányú összefüggés más GCP-tanulmányokból ismert (például *Szerb és szerzőtársai [2014], [2019], [2021]*), azonban a nagyfokú versenyképesség ebben a klaszterben láthatóan nem jár együtt a magas ROA-értékkal, így esetleg felmerülhet a hatékonyság-, az orientációvesztés, illetve a túlbürokratizálódás eshetősége (ahogyan arra a GCP egy iparági magyar mikro-, kis- és középvállalati mintáján végrehajtott nemparaméteres vizsgálat: burkológörbe-elemzés eredményeinek értékelése során *Kiss és szerzőtársai [2023]* is felhívják a figyelmet).

4. klaszter: az ÖSSZPONTOSÍTÓ FIATALOK klaszteréhez 114 magyar családi mikro-, kis- és középvállalat tartozik (ez a minta 30,65 százaléka). Ez a csoport foglalja magában a legfiatalabb vállalatokat, a cégkor különbsége nemcsak az „érett” vállalatokat tartalmazó 2. és 3. klaszterhez képest, hanem a „középkorú” 1. klaszterhez képest is szignifikáns. A foglalkoztatotti létszám és a ROA csoportátlaga alacsony-közepes szintű. Minden erőforrás és képesség átlagos teljesítménye mintaátlag alatt van, a negatív irányú eltérések négy esetben (technológia, együttműködés, döntéshozatal, online jelenlét) az 5 százalékot is meghaladják, ebből két esetben (döntéshozatal, online jelenlét) csaknem 15 százalékkal gyengébbek. A versenyképességi index

(4,367) értéke 5,92 százalékkal marad el a mintaátlagtól. Mielőtt ezeket a vállalatokat versenyképtelennek vagy fejletlennek titulálnánk, érdemes megjegyezni, hogy az erőforrások és képességek alacsonyabb szintje mellett a ROA értéke nem marad el a 2. és a 3. klaszterre jellemző alacsony-közepes szinttől. Ebből az következik, hogy a 4. klaszter nemcsak elmaradt versenyképességű vállalatokat tartalmaz, hanem az alacsonyabb szintű erőforrásokat és képességeket összpontosító módon hasznosító, a fő orientáció szempontjából szükségtelen területeket nem fejlesztő, erőforrás- és képesség-hatékony vállalatokat is. Ezek az eredmények egy másik GCP-mintán, egy másik módszerrel is megerősítik *Kiss és szerzőtársai* [2023] eredményeit.

Az empirikus eredményeket összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a magyar családi mikro-, kis- és középvállalati mintából négy klaszter képzése bizonyult relevánsnak, ezek közül az 1. klaszter átlagos versenyképességgel, de magas ROA-értékkel; a legnagyobb rész minta-elemszámú 2. klaszter átlagos versenyképességgel és alacsony-közepes ROA-értékkel; a nagyobb foglalkoztatotti létszámú középvállalatokat tömörítő 3. klaszter nagyfokú versenyképességgel és alacsony-közepes ROA-értékkel; a fiatalabb vállalatokat magában foglaló 4. klaszter pedig alacsony versenyképességgel és alacsony-közepes ROA-értékkel jellemezhető. A cégek életkora lényegesen eltér a csoportok között, két érett, egy középkorú és egy fiatalabb vállalatokat tartalmazó klaszter keletkezett. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a cégek életkora és a vállalati életciklus szerint a versenyképességet meghatározó tényezők köre jelentős mértékben eltérhet, ahogyan arra *Hoy-Sharma* [2010] is felhívja a figyelmet. A családi vállalatokon belül kialakult erőforrás- és képességkonfigurációk vizsgálata hozzásegít ahhoz, hogy az előnyöket és hátrányokat, valamint a vállalati teljesítmény korszpecifikus összetevőinek hatásmechanizmusait elméleti és gyakorlati oldalról is megértsük. Az is megállapítható, hogy a versenyképesség fejlesztése nem egy általánosságban középpontba helyezendő gazdaságpolitikai cél, hiszen a mikro-, kis- és középvállalatok eredményes működésében meghatározó szerepet játszó, különböző versenyipiaci pozíciók, valamint erőforrás- és képességkonfigurációk is egyediek.

Következtetések

A tanulmány a magyar családi, nem tőzsdei mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének, erőforrásainak és képességeinek, valamint a pénzügyi teljesítményének a kapcsolatát vizsgálta. A többdimenziós mikro-, kis- és középvállalati versenyképességet *Chikán-Czakó* [2002], [2009] vállalatversenyképesség-fogalma, az erőforrás-alapú megközelítés és a konfigurációelmélet alapján értelmeztük. A hazai és nemzetközi szakirodalmi áttekintés során megvizsgáltuk azt, hogy a tanulmányok mely vállalatspecifikus tényezők alapján kutatják a versenyképességet. Ezekből – az első kutatási céllal összhangban – azt a következtetést vontuk le, hogy a GCP kompozitindex-módszertana alkalmas a legfontosabb erőforrások és képességek számszerűsítésére és a közöttük lévő sokoldalú kölcsönhatások elemzésére. A tanulmány elméleti megállapításai hozzájárulnak a szakirodalom gazdagításához a mikro-, kis- és középvállalati versenyképesség erőforrás-alapú megközelítése témájában.

A második kutatási célunk az volt, hogy a nem hierarchikus (K-közepű) klaszterelemzés segítségével megvizsgáljuk a vállalati teljesítmény, a versenyképesség, valamint az erőforrás- és képességkonfigurációk sajátosságait a GCP magyar családi mikro-, kis- és középvállalati mintáján. A klaszterelemzés során négy, jellemzőiben jól elkülöníthető csoportot sikerült azonosítani. A klaszterek sajátosságai alapján megállapítható, hogy a családi mikro-, kis- és középvállalatok többsége a mintában közepes szintű erőforrásokkal és képességekkel rendelkezik (2. klaszter). Az eszközarányos megtérülés egy olyan átlagos versenyképességű klaszter esetén bizonyult a legmagasabbnak (1. klaszter), amelynek az erőforrások és képességek egyetlen területén, a stratégia pillérben volt kimagasló teljesítménye. Az eredmények alapján tehát a mintáról megállapítható az, hogy egy jó stratégia és stratégiai irányítás önmagában is képes – még középszerű versenyképesség mellett is – pozitív hatást gyakorolni a vállalat teljesítményére. Továbbá, hogy a mintában a magas versenyképesség nem feltétlenül jár együtt magasabb vállalati teljesítménnyel (3. klaszter), mint ahogyan az alacsonyabb versenyképesség sem párosul szükségszerűen alacsonyabb vállalati teljesítménnyel (4. klaszter). Végezetül az eredmények azt is jelzik, hogy a versenyképességet a cég kora és a vállalati életciklus szerint meghatározó tényezők köre jelentős mértékben eltérhet.

A kutatás legfontosabb tudományos-szakmai tanulsága az, hogy a versenyképesség „Szent Gráljának” hajszolása tévútra vezethet. Nem lehet általánosan meghatározni azt, hogy melyek azok az erőforrások és képességek, amelyek a vállalat nyereséges működéséhez mindenképpen szükségesek, ezek megteremtésével a versenyképesség mindenképpen létrejön, és hosszú távon fenntartható. Az eredmények arra utalnak, hogy a versenyképesség megteremtésében szerepet játszó erőforrások és képességek bonyolult rendszeréből egyéni konstellációkat alkalmaznak a vállalatok, minden vállalat egyedi utat választ. Ebből következően a jövőbeli vizsgálatoknak az erőforrások és képességek konfigurációinak vállalati teljesítményhez fűződő bonyolult viszonya feltárására kellene súlyt helyezniük.

Tanulmányunknak több korlátja is van, amelyekre a jövőbeli kutatásoknak kell megoldást találniuk. Először is, az adatok nem teszik lehetővé annak elemzését, hogy az erőforrások és képességek fejlesztése milyen közvetlen hatást gyakorol a versenyképességre. Kutatásunk korlátai közé sorolhatjuk azt is, hogy a vizsgálat csak a magyar családi vállalatokra terjed ki, ami ugyanakkor lehetőséget ad egy homogénebb mintán való vizsgálódásra. Ennek ellenére fontos a jövőbeli kutatások során megkíséríteni ugyanezen kutatási cél implementációját azon GCP-országok esetében, amelyek az eddigi adatfelvételeknél szignifikánsan nagyobb létszámú vállalati válasz feldolgozására adnak lehetőséget.

Mind a versenyképesség, mind a vállalati teljesítmény számszerűsítése keresztmetszeti módon valósult meg, ennél fogva arról nincs információnk, hogy a vállalatok miként képesek a teljesítmény fenntartására, az eredmény változékonyságának kiegyensúlyozására. A vizsgált évek (2018–2020) adatain még nem tükröződnek a napjainkban uralkodó külső krízisek, változások és bizonytalanságok (például alapanyagválság, koronavírus-válság, háború Európában, energiaválság, inflációs nyomás stb.) következményei.

Hivatkozások

- AJITABH, A.–MOMAYA, K. [2004]: Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, Vol. 26. No. 1. 45–61. o.
- ALVAREZ, S. A.–BARNEY, J. B. [2000]: Entrepreneurial capabilities: A resource-based view. Megjelent: *Meyer, G. D.–Heppard, K. A. (szerk.): Entrepreneurship as Strategy: Competing on the entrepreneurial edge*. Sage Publications, Thousand Oaks, 63–82. o.
- ANDERSON, R. C.–REEB, D. M. [2003]: Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, Vol. 58. No. 3. 1301–1328. o. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.
- ARAL, S.–WEILL, P. [2007]: IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Science*, Vol. 18. No. 5. 763–780. o. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0306>.
- BAÑOS-MONROY, V. I.–RAMIREZ-SOLIS, E. R.–RODRÍGUEZ-ACEVES, L. [2015]: Familiness and its relationship with performance in Mexican family firms. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 14. No. 2. 1. o.
- BARNEY, J. B. [1991]: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. 99–120. o. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- BARNEY, J. B. [2001]: Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 1. 41–56. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>.
- BELDERBOS, R.–SLEUWAEGEN, L. [2005]: Competitive drivers and international plant configuration strategies: a product-level test. *Strategic Management Journal*, Vol. 26. No. 6. 577–593. o. <https://doi.org/10.1002/smj.466>.
- BOYER, K. K.–LEWIS, M. W. [2002]: Competitive Priorities: Investigating the Need for Trade-Offs in Operations Strategy. *Production and Operations Management*, Vol. 11. No. 1. 9–20. o. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2002.tb00181.x>.
- BUCKLEY, P. J.–PASS, C. L.–PRESCOTT, K. [1988]: Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, Vol. 4. No. 2. 175–200. o. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1988.9964068>.
- CALIŃSKI, T.–HARABASZ, J. [1974]: A dendrite method for cluster analysis. *Communications in Statistics-theory and Methods*, Vol. 3. No. 1. 1–27. o. <https://doi.org/10.1080/03610917408548446>.
- CARNEY, M.–VAN ESSEN, M.–GEDAJLOVIC, E. R.–HEUGENS, P. P. [2015]: What do we know about Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39. No. 3. 513–544. o. <https://doi.org/10.1111/etap.12054>.
- CERRATO, D.–DEPPERU, D. [2011]: Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *Multinational Business Review*, Vol. 19. No. 4. 311–331. o. <https://doi.org/10.1108/15253831111190162>.
- CETINDAMAR, D.–KILITCIOGLU, H. [2013]: Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 23. No. 1. 7–22. o. <https://doi.org/10.1108/10595421311296597>.
- CHIKÁN ATTILA–CZAKÓ ERZSÉBET [2002]: Kis nemzetgazdaságok versenyképessége a globális gazdaságban – a magyar példa. Megjelent: *Chikán Attila–Czakó Erzsébet–Zoltayné Paprika Zita (szerk.): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 27–39. o.

- CHIKÁN ATTILA–CZAKÓ ERZSÉBET [2009]: Konceptcionális és módszertani alapok. Megjelent: *Chikán Attila–Czakó Erzsébet* (szerk.): Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest, 33–95. o.
- CHIKÁN ATTILA–CZAKÓ ERZSÉBET–KISS-DOBRONYI BENCE–LOSONCI DÁVID [2022]: Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, Vol. 243. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>.
- CHUA, J. H.–CHRISMAN, J. J.–SHARMA, P. [1999]: Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23. No. 4. 19–39. o. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.
- CHUANG, S.-P.–HUANG, S.-J. [2015]: Effects of Business Greening and Green IT Capital on Business Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128. No. 1. 221–231. o. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2094-y>.
- CONNOR, T. [2002]: The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, Vol. 11. No. 6. 307–316. o. <https://doi.org/10.1002/jsc.593>.
- DASPIT, J. J.–CHRISMAN, J. J.–ASHTON, T.–EVANGELOPOULOS, N. [2021]: Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, Vol. 34. No. 3. 296–322. o. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>.
- DELGADO, M.–KETELS, C.–PORTER, M. E.–STERN, S. [2012]: The determinants of national competitiveness. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w18249>.
- DEMETER KRISZTINA [2003]: Manufacturing strategy and competitiveness. *International Journal of Production Economics*, Vol. 81–82. 205–213. o. [https://doi.org/10.1016/s0925-5273\(02\)00353-5](https://doi.org/10.1016/s0925-5273(02)00353-5).
- DOUGLAS, T. J.–RYMAN, J. A. [2003]: Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 4. 333–347. o. <https://doi.org/10.1002/smj.301>.
- DRÓTOS GYÖRGY–WIESZT ATTILA–MERETEI BARBARA–VAJDA ÉVA [2019]: Családi vállalkozások Magyarországon. Kutatási jelentés a 2017–2018-as magyar családi vállalkozási felmérésről. Corvinus – Center of Family Business, Budapest.
- DVOULETÝ, O.–BLAŽKOVÁ, I. [2021]: Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 31. No. 3. 361–378. o. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0007>.
- FARINHA, L.–FERREIRA, J. J. M.–NUNES, S. [2018]: Linking innovation and entrepreneurship to economic growth. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 28. No. 4. 451–475. o. <https://doi.org/10.1108/cr-07-2016-0045>.
- FELSMANN BALÁZS–FERINCZ ADRIENN–KÁRPÁTI ZOLTÁN [2022]: Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében. Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, Vol. 53. No. 4. 2–16. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>.
- FERNHABER, S. A.–PATEL, P. C. [2012]: How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, Vol. 33. No. 13. 1516–1539. o. <https://doi.org/10.1002/smj.1994>.
- FUCHS, E.–KIRCHAIN, R. [2010]: Design for location? The impact of manufacturing offshore on technology competitiveness in the optoelectronics industry. *Management Science*, Vol. 56. No. 12. 2323–2349. o. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1227>.
- GORYNIA, M. [2004]: Competitiveness of Polish Firms and the European Union Enlargement. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 14. No. 1/2. 1–11. o. <https://doi.org/10.1108/eb046463>.

- GUNASEKARAN, A.–RAI, B. K.–GRIFFIN, M. [2011]: Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research*, Vol. 49. No. 18. 5489–5509. o. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>.
- HANSEN, J. M.–MCDONALD, R. E.–MITCHELL, R. K. [2013]: Competence resource specialization, causal ambiguity, and the creation and decay of competitiveness: the role of marketing strategy in new product performance and shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41. No. 3. 300–319. o. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0316-3>.
- HOY, F.–SHARMA, P. [2010]: *Entrepreneurial family firms*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- HULT, G. T. M.–KETCHEN, D. J.–ARRFELT, M. [2007]: Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, Vol. 28. No. 10. 1035–1052. o. <https://doi.org/10.1002/smj.627>.
- IRWIN, J. G.–HOFFMAN, J. J.–LAMONT, B. T. [1998]: The effect of the acquisition of technological innovations on organizational performance: A resource-based view. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 15. No. 1. 25–54. o. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00028-3).
- JULIEN, P. A.–RAMANGALAHY, C. [2003]: Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of their Export Information Search and Competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27. No. 3. 227–245. o. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00002>.
- KÁRPÁTI ZOLTÁN [2021]: Családi vállalatok professzionizálódása. Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52. évf. 3. sz. 53–65. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>.
- KÁRPÁTI ZOLTÁN–DRÓTOS GYÖRGY [2023]: Hogyan professzionizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54. évf. 2. sz. 53–67. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>.
- KÁSA RICHÁRD–RADÁCSI LÁSZLÓ–CSÁKNÉ FILEP JUDIT [2019]: Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97. évf. 2. sz. 146–174. o. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>.
- KETCHEN, D. J.–HULT, G. T. M.–SLATER, S. F. [2007]: Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 28. No. 9. 961–964. o. <https://doi.org/10.1002/smj.620>.
- KINGSLEY, G.–MALECKI, E. J. [2004]: Networking for Competitiveness. *Small Business Economics*, Vol. 23. No. 1. 71–84. o. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000026022.08180.b7>.
- KISS TIBOR–SZERB LÁSZLÓ–FEHÉR ZSÓFIA–RIDEG ANDRÁS [2023]: A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével. *Sigma*, 54. évf. 2. sz. 83–103. o. <https://doi.org/10.15170/SZIGMA.54.1185>.
- LAFUENTE, E.–LEIVA, J. C.–MORENO-GÓMEZ, J.–SZERB LÁSZLÓ [2020a]: A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>.
- LAFUENTE, E.–SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS [2020b]: A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 27. No. 4. 555–578. o. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2019-0204>.

- LEDERER, M.–SCHOTT, P.–HUBER, S.–KURZ, M. [2013]: Strategic business process analysis: a procedure model to align business strategy with business process analysis methods. Megjelent: *Fischer, H.–Schneeberger, J.* (szerk.): International Conference on Subject-Oriented Business Process Management. Springer, Berlin, 247–263. o.
- LU, J. W.–BEAMISH, P. W. [2001]: The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22. No. 6–7. 565–586. o. <https://doi.org/10.1002/smj.184>.
- LUNDVALL, B.–Å.–NIELSEN, P. [2007]: Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 28. No. 3/4. 207–223. o. <https://doi.org/10.1108/01437720710755218>.
- MAN, T. W. Y.–LAU, T.–CHAN, K. F. [2002]: The competitiveness of small and medium enterprises. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17. No. 2. 123–142. o. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00058-6).
- MILLER, D. [1986]: Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 7. No. 3. 233–249. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>.
- MILLER, D. [1996]: Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, Vol. 17. No. 7. 505–512. o. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I).
- MILLER, D.–AMORE, M. D.–LE BRETON-MILLER, I.–MINICHILLI, A.–QUARATO, F. [2018]: Strategic distinctiveness in family firms: Firm institutional heterogeneity and configurational multidimensionality. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 9. No. 1. 16–26. o. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.004>.
- MORENO-GÓMEZ, J.–LAFUENTE, E. [2019]: Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 30. No. 3. 339–354. o. <https://doi.org/10.1108/cr-11-2018-0074>.
- NEUBAUER, F.–LANK, A. G. [2016]: *The family business: Its governance for sustainability*. Springer, London.
- O'FARRELL, P. N.–HITCHENS, D. M. W. N.–MOFFAT, L. A. R. [1992]: The Competitiveness of Business Service Firms: A Matched Comparison between Scotland and the South East of England. *Regional Studies*, Vol. 26. No. 6. 519–533. o. <https://doi.org/10.1080/00343409212331347171>.
- ONG, J. W.–ISMAIL, H. B.–GOH, G. G. G. [2012]: The Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs): The Role of Entrepreneurship and Luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23. No. 3. 373–391. o. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593491>.
- PETERAF, M. A. [1993]: The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14. No. 3. 179–191. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- PITUCH, K. A.–STEVENS, J. P. [2015]: *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge, New York, <https://doi.org/10.4324/9781315814919>.
- PORTER, M. E. [1985]: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. FreePress, New York.
- POZA, E. J.–DAUGHERTY, M. S. [2014]: *Family business*. 4. kiadás, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- PRAHALAD, C. K.–HAMEL, G. [1990]: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. 79–91. o. https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46.
- PRIEM, R. L.–BUTLER, J. E. [2001]: Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 1. 22–40. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>.

- RAU, S. B.–SCHNEIDER-SIEBKE, V.–GÜNTHER, C. [2019]: Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity. *Family Business Review*, Vol. 32. No. 2. 195–215. o. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>.
- RIDEG ANDRÁS–LUKOVSZKI LÍVIA–KÖVI-VARGA ANNA RÓZA–SIPOS NORBERT [2022]: A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69. évf. 6. sz. 739–757. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>.
- RUGMAN, A. M.–VERBEKE, A. [2002]: Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 23. No. 8. 769–780. o. <https://doi.org/10.1002/smj.240>.
- SANTOS-VIJANDE, M. L.–DEL RÍO-LANZA, A. B.–SUÁREZ-ÁLVAREZ, L.–DÍAZ-MARTÍN, A. M. [2013]: The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, Vol. 66. No. 2. 148–157. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.007>.
- SHARMA, P. [2004]: An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, Vol. 17. No. 1. 1–36. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>.
- SINGH, R.–KOTA, H. B. [2017]: A resource dependency framework for innovation and internationalization of family businesses: evidence from India. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 9. No. 2. 207–231. o. <https://doi.org/10.1108/jee-04-2016-0013>.
- SLEVIN, D. P.–COVIN, J. G. [1995]: New ventures and total competitiveness: a conceptual model, empirical results, and case study examples. *Frontiers of entrepreneurship research*, Vol. 1995. 574–588. o.
- SUBRAMANIAN, N.–GUNASEKARAN, A.–YU, J.–CHENG, J.–NING, K. [2014]: Customer satisfaction and competitiveness in the Chinese E-retailing: Structural equation modeling (SEM) approach to identify the role of quality factors. *Expert Systems with Applications*, Vol. 41. No. 1. 69–80. o. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.07.012>.
- SZERB LÁSZLÓ–CSAPI VIVIEN–DEUTSCH NIKOLETT–HORNYÁK MIKLÓS–HORVÁTH ÁDÁM–KRUSZLICZ FERENC–LÁNYI BEATRIX–MÁRKUS GÁBOR–RÁCZ GÁBOR–RAPPAI GÁBOR–RIDEG ANDRÁS–SZÜCS P. KRISZTIÁN–ÜLBERT JÓZSEF [2014]: Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48. évf. Különszám, 3–21. o.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS–KRUSZLICZ FERENC–MÁRKUS GÁBOR–LUKOVSZKI LÍVIA–KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA–HORNYÁK MIKLÓS–HORVÁTH KRISZTINA [2019]: Kompetenciaalapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. *RIERC kutatási beszámoló*, No. 2019/001. PTE KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ, Pécs.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS–HORNYÁK MIKLÓS–SCHMUCK ROLAND–BEDŐHÁZI ZITA ROZÁLIA–KRABATNÉ FEHÉR ZSÓFIA [2021]: Magyarországi városagglomerációk versenyképesség-mérése és -elemzése a Kompetencia és Intézményi Versenyképességi Index alapján. *RIERC kutatási beszámoló*, No. 2021/006. PTE KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ, Pécs.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS (szerk.) [2023]: *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment. Versenyképességi megközelítés*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- TAKÁCS ANDRÁS–MÁRKUS GÁBOR [2020]: *Beszámolóképzés és -elemzés*. Hatodik, átdolgozott kiadás. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.

- WANG, C.-J.–WU, L.-Y. [2012]: Team member commitments and start-up competitiveness. *Journal of Business Research*, Vol. 65. No. 5. 708–715. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.004>.
- WERNERFELT, B. [1984]: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5. No. 2. 171–180. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- WERNERFELT, B. [2013]: On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42. No. 1. 22–23. o. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0335-8>.
- WRIGHT, P. M.–DUNFORD, B. B.–SNELL, S. A. [2001]: Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27. No. 6. 701–721. o. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>.
- WU, W. P. [2008]: Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. *Journal of Management Studies*, Vol. 45. No. 1. 122–146. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00741.x>.
- ZAHRA, S. A. [2005]: Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, Vol. 18. No. 1. 23–40. o. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>.
- ZAHRA, S. A.–COVIN, J. G. [1993]: Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 14. No. 6. 451–478. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140605>.

Függelék

F1. táblázat

A KKVKK versenyképesség-változóinak teljes listája

Kompetencia/ Leírás
kód

EMBERI (HUMÁN) TŐKE

H2	Az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák
H3	A továbbképzésen részt vett foglalkoztatottak aránya
H4	Az ösztönzési rendszerek alkalmazása
H5	Az emberi tőke egyedisége

TERMÉK

T1	Termékinnováció
T2	A termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységek
T3	Az innovatív termékek eladásának az értékesítés nettó árbevételén belüli aránya
T4	A termék, szolgáltatás egyedisége és a folyamatos innováció

HAZAI PIAC ÉS VERSENY

HP1	A vállalkozás értékesítésének földrajzi területei Magyarországon
HP2	A cég piaci versenyének jellemző szintje
HP3	A célpiac várható alakulása a következő öt évben
HP4	Versenyintenzitás
HP5	Gyors reagálás a vevői igényekre

Az F1. táblázat folytatása

 Kompetencia/ Leírás
 kód

GAZDASÁGI ÉS INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉS

E1	Gazdasági és innovációs együttműködések száma
E2	Együttműködések idejének aránya a cégalapítás óta eltelt időhöz képest
E3	A fejlődést elősegítő külső segítség mértéke
E4	Partnerkapcsolatok, hálózatosság egyedisége

TERMELÉS

TERME1	A vállalkozás technológiájának szintje magyarországi viszonylatban
TERME2	Az alkalmazott technológia érettsége/kora és technológiai innováció
TERME3	Környezeti menedzsment és minőségbiztosítás
TERME4	IKT-eszközök alkalmazása
TERME5	Technológia, termelésirányítás, minőségbiztosítás és az IKT-eszközök egyedisége

ADMINISZTRATÍV RUTINOK ÉS DÖNTÉSHOZATAL

D1	Az információforrások alkalmazása/figyelembevétele a döntéshozatal során
D2	A pénzügyi információk alkalmazása/figyelembevétele a döntéshozatal során
D3	Információmegosztás
D4	Konzultáció a döntéshozatal során
D5	A szervezet működtetése, adminisztratív rutinok, tudásmegosztás

STRATÉGIA

S1	A vállalkozás jellemző stratégiai iránya
S2	Növekedési stratégia (üzletágak száma és kapcsolódása alapján)
S3	A válaszadó vezető vállalkozói képességei
S4	A hosszú távú proaktív stratégia egyedisége

MARKETING

M1	A termékek/szolgáltatások egyedisége
M2	A legfontosabb termék/szolgáltatás árszínvonala
M3	Értékesítési csatornák szofisztikáltsága
M4	Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök
M5	Marketinginnováció
M6	Marketingmódszerek egyedisége

NEMZETKÖZIESEDÉS

N1	A külföldi vevők összes vevőn belüli aránya
N2	Az exportárbevétel aránya az értékesítés teljes nettó árbevételén belül
N3	Nyelvismeret, nyelvi képességek
N4	Az elhelyezkedés egyedisége

Az F1. táblázat folytatása

 Kompetencia/ Leírás
 kód

ONLINE JELENLÉT

O1-2	WebIndex 1.0 (az online jelenlét sebessége, komplexitása, megjelenése)
O3	WebIndex 2.0 (Mail, Apple, GPlus, Facebook, Twitter, Instagram)
O4	Az online marketingmegoldások alkalmazása

Forrás: Szerb és szerzőtársai [2019].

Közgazdasági Szemle

MEGRENDELŐLAP

Megrendelem a Közgazdasági Szemlét ___ példányban, az alábbi címre:

Megrendelő neve: _____

Címe: _____

A kézbesítés helye: _____

Az előfizetési díjat csekken fizetem.

Az előfizetési díjat pénzüintézeti átutalással egyenlítem ki.

Előfizetési díj egy évre: 26 400 Ft fél évre: 13 200 Ft

dátum

aláírás

Megrendelhető levélben: Magyar Posta Rt., 1900 Budapest; faxon: 303-3440;
 e-mailben: hirlapelofizetes@posta.hu