

Kis- és középvállalatok, startupok és platformvállalatok – versenyképesség, innováció, hálózatosodás, nemzetköziesedés Mit tudunk és mit lenne érdemes kutatni a magyar KKV-król?

Antalóczy Katalin – Sass Magdolna

A tanulmány a magyarországi kis- és középvállalkozások (KKV), startupok és platformvállalatok helyzetét vizsgálja a gyorsan változó nemzetközi gazdasági környezetben. A kutatás aktualitását a hazai KKV-szektor évek óta tartó stagnálása adja, amely mind a hozzáadottérték-termelésben, mind a nemzetközi versenyképességben elmarad az uniós átlagtól és a regionális versenytársaktól. Míg a szektor foglalkoztatási szerepe jelentős (65,7%), exportrészaránya (12,8%) és beruházási aktivitása (26,2%) számottevő visszaesést mutat 2014-hez képest. A tanulmány több mint nyolcvan hazai és nemzetközi publikáció feldolgozásával átfogó képet nyújt az elmúlt évtized kutatási eredményeiről, érintve a digitalizációt, az innovációt, a fenntarthatóságot és a nemzetköziesedés területeit. A szakirodalmi áttekintés rávilágít, hogy a hazai KKV-k teljesítményét elsősorban belső képességek – stratégiai szemlélet, vezetői kompetenciák és szervezeti tanulás – határozzák meg, miközben a szektor belső heterogenitása miatt az egységes fejlesztéspolitikai eszközök hatékonysága korlátozott. A tanulmányt két részben közöljük.

Bevezetés

Közhelyszerű a megállapítás: a kis- és középvállalatok (KKV-k) meghatározó szerepet játszanak egy adott gazdaság teljesítményében, a hozzáadottérték-termelésben, a foglalkoztatásban, a fogyasztók ellátásában, a helyi közösségek alakításában. Részei a globális értékláncoknak, szerepük van innovátorként, beszállítóként, szolgáltatóként a különböző hozzáadottérték-termelő folyamatokban. Érthető tehát, hogy mind a nemzetközi, mind a hazai kutatásoknak fontos területe e vállalati kör vizsgálata.

Jelenlegi kutatásunknak aktualitást ad egyfelől az, hogy a hazai KKV-k hosszú évek óta stagnáló teljesítményt nyújtanak. Nem sikerült előre lépniük sem korábbi hazai teljesítményükhöz képest (foglalkoztatás, exportrészarány, hazai beruházások, külföldi befektetések, hozzáadottérték-termelés), sem nemzetközi összehasonlításban. Szembetűnő, hogy nincsenek olyan nemzetközileg is ismert és sikeres startupjaink, platformvállalataink, mint a – régiókból indult – cseh Kifli, lengyel Packeta, litván Vinted, észt Bolt, Wise.

Kutatásunk új megközelítésben igyekszik vizsgálni a hazai KKV-k helyzetét. Munkánkat kiindulási pontként értelmezzük későbbi kutatások folytatásához.

A fentiek alapján kutatásunk egyfajta felfedező kutatás, célja nem bizonyos kutatási kérdések megválaszolása, hanem inkább új vagy újnak tekinthető kérdések, új kutatási utak, célzottabb kutatási kérdésfelvetések generálása. Támogatja ezt a megközelítést a nemzetközi környezet jelentős mértékű átalakulása, amely a nemzetköziesedett (versenyképesebb) vagy nemzetköziesedni kívánó KKV-k számára jelent új kihívásokat.

Kutatásunk módszertana kevert, feldolgoztuk a releváns szakirodalmat, röviden bemutatjuk a statisztikai adatokat és félig strukturált interjút készítettünk húsz cégvezetővel.

A kutatás felfedező jellegének megfelelően a tanulmány felépítése eltér a „klasszikus” tudományos anyagokétól. Először háttérként bemutatjuk a KKV-k relatív fontosságát (EU-összehasonlításban) a magyar gazdaságban. Ezután ismertetjük az utóbbi tíz év magyar KKV-kra vonatkozó kutatási eredményeit. Módszertanunk leírása után röviden összegezzük a vállalati interjúk tapasztalatait. Végül, mintegy összefoglalásként, részletesen indokolt javaslatokat teszünk új vagy újszerű kutatási irányokra.

A kis- és középvállalatok szerepe az Európai Unióban és Magyarországon

Az Eurostat 2023-as adatai szerint a kis- és középvállalati (KKV) szektor meghatározó az Európai Unió gazdaságában.

A KKV-k aránya a nem pénzügyi szektorban a következőképpen alakult (European Commission, 2024):

- a vállalatok számában 99,8%
- az alkalmazottak számában 65,2%
- hozzáadott értékben 53,1%

Magyarország esetében hasonlóan fontos a vállalatcsoport gazdasági szerepe. A KSH STADAT adatbázisa [1] alapján arányuk 2023-ban:

- a vállalatok számában 99,2%
- az alkalmazottak számában 65,7 %
- a hozzáadott értékben 41,6 %

Vagyis a vállalatok és az alkalmazottak számának szerepe szinte megegyezik az Európai Unió átlagában és Magyarországon, hozzáadottérték-termelésben azonban jelentősen alulteljesít a hazai KKV-szektor.

További érdekes összehasonlítások is tehetők az EU-n belüli KKV-k jellemzőiről az Európai Bizottság jelentése alapján (European Commission, 2024):

- Az 1000 főre jutó KKV-k száma az EU 27 tagországában átlagosan 57, a legnagyobb Csehországban 102, utána Szlovákia következik 99 vállalattal. Magyarország a 8. helyen áll 57 vállalattal. Magyarországon tehát viszonylag sok a KKV, amelyek döntően mikrovállalkozások.
- A KKV-k termelékenysége (egy főre jutó hozzáadott érték alapján) az egész EU szintjén elmarad a nagyvállalatok termelékenységétől. Uniós szinten az átlagos termelékenység (1000 euróban, a foglalkoztatottak létszámára vetítve) 54,5. A magyarországi KKV-k termelékenysége ettől jelentősen elmaradva 25,9, ezzel a 27 tagország rangsorában a 25. helyen állunk. Utánunk csak Görögország és Bulgária található. Előttünk (minimálisan jobb teljesítménnyel) Szlovákia áll, Csehország (46,8) és Szlovénia (36,5) viszont sokkal jobban teljesít. Összességében megállapítható, hogy valamennyi volt szocialista ország KKV-i az EU átlag alatti termelékenységet jeleznek, de Magyarországnál rosszabb helyen csak Bulgária szerepelt.
- A KKV-k száma 2022-ben az EU egészében szinten maradt, 2023-ban 2,6 százalékkal növekedett. A csődök száma 2022-ben 10,3 százalékkal, 2023-ban 13 százalékkal nőtt. A csődök számát tekintve Magyarország kiugró értéket mutatott, az előző évhez (2022-höz) képest 155,3 százalékkal nőtt. A rekord mértékét jól jelzi, hogy a második helyen álló Hollandiában a növekmény 54,1 százalékos, az EU-s átlag pedig 13 százalék volt. Az újonnan alapított vállalkozások száma átlagosan 2,3 százalékkal nőtt, miközben Magyarországon több mint 12 százalékkal csökkent.

A fenti elemzésből látható, hogy az EU statisztikái csak nagyság szerint különböztetik meg a vállalkozásokat, s nem jelölik külön a startupokat, vagy a platform vállalatokat. 2025-ben azonban egy új csoportosítást vezettek be [2], a független és a függő KKV-k kategóriáját. A függő KKV-k egy nagyobb vállalatcsoport részeként működnek, míg a függetlenek értelemszerűen nem részei ilyen cégcsoportoknak. Az Eurostat első vizsgálata 13 országra – 12 EU-tag, plusz Norvégia – terjedt ki [3], itt a függők aránya mindössze 5 százalék volt. Ugyanakkor teljesítményük sokkal jelentősebbnek látszik számuknál: a foglalkoztatásban 17,3 százalék, a bérekben 25,6 százalék, a hozzáadott-értékben 23,3 százalék az arányuk. A független KKV-k aránya a legmagasabb Görögországban, a legalacsonyabb Dániában.

A vállalatcsoporton belüli működés számos működési formát jelenthet, többek között nemzetközi vállalathálózatokba, globális értékláncokba történő kapcsolódást is.

Röviden bemutatjuk még, hogyan alakult a hazai kis- és középvállalati szektor [4] néhány jellemzője 2024-ben 2014-hez képest.

2014-ben a KSH 631.915 kis- és középvállalatot tartott számon. Ezek a vállalatok közel 1,9 millió főt foglalkoztattak, ez az összes foglalkoztatott 68 százaléka volt. A kkv-k a nemzetgazdasági hozzáadott érték 43,5 százalékát állították elő. A magyar kivitel 19 százalékát adták, a beruházásokból közel 35 százalékkal részesültek.

2024-re a KKV-k száma jelentősen megnőtt, már megközelítette a 900 ezer vállalatot (894.262). A foglalkoztatottak száma is számottevően, közel 2,2 millió főre nőtt. Arányaiban azonban ez a 2014-esnél kevesebb, csak az összes foglalkoztatott 65,4 százaléka volt. A jelentősen nagyobb számú és több foglalkoztatottal dolgozó KKV-szektor nemzetgazdasági hozzáadott-értékből való részesedése csökkent, 41,5 százalékot tett ki. Még szembetűnőbb az exportarány visszaesése, 2024-ben már mindössze a kivitel 12,8 százalékát adták a KKV-k. A jövőt tekintve pesszimista képet vetít előre a nemzetközi versenyképesség visszaesése mellett, hogy a beruházásokból való részesedésük is csökkent, és már csak 26,2 százalékot tett ki.

Szakirodalmi áttekintés

A tanulmány ezen fejezete a magyar KKV-kra vonatkozó, az elmúlt tíz évben megjelent hazai és nemzetközi (angol nyelvű) szakirodalom áttekintésére épül. Az elemzés során elsősorban folyóiratcikkeket, valamint néhány kiemelt jelentést és egyéb szakmai kiadványt dolgoztunk fel. A feldolgozás nem törekedett teljességre, így nem zárható ki, hogy egyes releváns munkák kimaradtak az áttekintésből. Összesen több mint nyolcvan publikáció elemzésére került sor. A szakirodalmi eredményeket az alábbi főbb tématerületek mentén rendszereztük: teljesítmény-versenyképesség, növekedés, innováció, nemzetköziesedés, digitalizáció és információbiztonság, fenntarthatóság, humán erőforrások, pénzügyi kérdések, családi vállalkozások, regionális sajátosságok, marketing, KKV-kategóriák-csoportosítások, valamint a vállalkozói ökoszisztéma. Igyekszünk bemutatni, hogy milyen főbb témákat fedtek le az utóbbi tíz évben a KKV-kat vizsgáló kutatások, melyek ezek legfontosabb eredményei, és a fejezet végén jelezzük, hogy véleményünk szerint hol vannak szakirodalmi hiátusok.

Kiindulásként fontos feladat a KKV-k és a vállalkozások elkülönítése, mivel a két fogalom a magyar szakirodalomban sokszor keveredik (Szerb, 2017). A vállalkozókat (entrepreneurs) és vállalkozásokat ebben a tanulmányban nem vizsgáljuk, ebben az esetben új és induló cégekről van szó; vizsgálatunk tárgyai a már működő KKV-k, amelyek definíciója az Európai Unióban a foglalkoztatottak számán (maximum 249 fő) éves árbevételükön (kevesebb, mint 50 millió euró) vagy mérlegfőösszegükön (kevesebb, mint 43 millió euró) alapul. (<https://eur-lex.europa.eu/HU/legal-content/glossary/small-and-medium-sized-enterprises.html>)

Először fontos megemlítenünk egy olyan kutatási eredményt, amely árnyalja a bevezetőben felvázolt, a KKV-k teljes gazdaság szempontjából megfogalmazott fontosságát. Makroszinten és regionális összefüggésben a vállalkozások növekedési hatásait vizsgáló kutatások azt hangsúlyozzák, hogy a KKV-k növekedése erősen kontextusfüggő: a regionális vállalkozói ökoszisztéma minősége, az intézményi környezet, az emberi tőke és a tudásterjedési mechanizmusok alapvetően befolyásolják, hogy a vállalati bővülés valóban hozzájárul-e a gazdasági növekedéshez (Szerb et al., 2019). Vagyis fontos elfogadnunk, hogy nem közvetlenül fordítódik le a jobb KKV-teljesítmény egy magasabb gazdasági növekedési ütemre.

A magyar kis- és középvállalkozások **teljesítményét** vizsgáló szakirodalom a teljesítményt következetesen többdimenziós, többtényezős fogalomként értelmezi, amely nem szűkíthető le kizárólag pénzügyi mutatókra, hanem magában foglal további fontos tényezőket, mint például a növekedést, a piaci pozíciót, a működési hatékonyságot, valamint más, nem pénzügyi tényezőket is. Szisztematikus irodalomkutatásra épülő elemzések szerint a KKV-k teljesítményét leginkább a vállalkozói orientáció, a vezetői és menedzsmentképeségek, az innovációs aktivitás, valamint a stratégiai szemlélet megléte határozza meg, míg az együttműködések és a kormányzati környezet szerepe kevésbé hangsúlyosan, de szintén releváns tényezőként jelenik meg (Czucka-Varga, 2025). Empirikus magyar vizsgálatok kimutatták, hogy a vezetési stílus szignifikáns hatást gyakorol a vállalati teljesítményre: a transzformációs vezetés pozitív, míg a laissez-faire megközelítés inkább negatív összefüggést mutat a pénzügyi és működési eredményekkel, különösen a kisebb méretű vállalkozások esetében (Czucka-Varga, 2025). A szervezeti kiválóságot vizsgáló kutatások továbbá arra is rámutatnak, hogy a teljesítmény mérésében és javításában kiemelt szerepet játszanak a nem pénzügyi indikátorok, így például az exporttevékenység, a piaci láthatóság, a növekedési dinamika és a vezetői kompetenciák, amelyek gyakran jobban jelzik a hosszabb távú sikerességet, mint az aktuális pénzügyi eredmények (Csapai & Berke, 2020). Egy másik kutatás szintén a proaktív vezetői mentalitás, a megfelelő vezetői technikák és a sokrétű szakmai ismeretek, az úgynevezett intellektuális tőke fontosságát hangsúlyozza a válsághelyzetek kezelése és túlélése szempontjából a KKV-k esetében (Csath, 2021). Összességében a hazai szakirodalom alapján a magyar KKV-k teljesítményét elsősorban nem az ágazati vagy makrogazdasági tényezők (bár azok is hatással vannak a teljesítményre), hanem a vállalaton belüli vezetési, szervezeti és stratégiai képességek minősége határozza meg, ami magyarázza a szektoron belüli vagy az egyes ágazatokon és régiókon belüli jelentős teljesítménykülönbségeket.

Hasonlóan a teljesítményhez, a magyar kis- és középvállalkozások **versenyképességét** vizsgáló hazai szakirodalom a versenyképességet szintén többdimenziós, erősen képességalapú fogalomként értelmezi, amely túlmutat a rövid távú pénzügyi teljesítményen, és magában foglalja a vállalati alkalmazkodóképességet, az innovációt, a menedzsmentminőséget, valamint a piaci és intézményi beágyazottságot is. Részben összhangban a KKV-k teljesítményét vizsgáló kutatások következtetéseivel, a „Versenyben a világgal” kutatási program eredményei alapján a magyar KKV-k versenyképességét alapvetően belső vállalati tényezők határozzák meg: a stratégiai gondolkodás, a vezetői döntéshozatal minősége, az innovációs és digitalizációs képességek, valamint az értéklánc-funkciók szervezettsége szignifikánsan elkülönítik egymástól a magas és alacsony versenyképességű vállalatok csoportját (Chikán et al., 2019; Chikán et al., 2025). Empirikus elemzések szerint a még nem mindig minden KKV-nál használt kontrolling- és teljesítmény-menedzsment-eszközök alkalmazása érdemben hozzájárul a KKV-k versenyképességének javításához, különösen a válságokkal terhelt időszakokban, amikor a hatékony döntés-előkészítés és költségkontroll felértékelődik (Hágen & Marselek, 2017). A versenyképesség és a nemzetközi jelenlét kapcsolatát vizsgáló kutatások rámutatnak arra is, hogy az exportáló és nemzetköziesedő KKV-k átlagosan versenyképesebbek, mint a csak a hazai piacra koncentráló társaik, ugyanakkor a külpiacon jelenlét önmagában nem garancia a kiváló teljesítményre; ebben meghatározó

szerepet játszik a menedzsment tanulási képessége és az innovációs aktivitás (Czakó, Juhász & Reszegi, 2016). Az erőforrás-alapú megközelítésre (resource-based view) épülő elemzések tovább árnyalják a képet: a családi tulajdonban lévő KKV-k hosszabb távon stabilabb pénzügyi teljesítményt érhetnek el, ugyanakkor versenyképességük összességében alacsonyabb lehet a nem családi vállalkozásokénál, elsősorban az alacsonyabb innovációs intenzitás és kevésbé formalizált működés miatt (Varga et al., 2024). A legfrissebb empirikus bizonyítékok pedig azt mutatják, hogy a vállalati szintű versenyképesség nemcsak a működési sikerességben, hanem közvetlenül a vállalatértékben is megjelenik: a nemzetközi piacokhoz való kapcsolódás, a döntéshozatali képességek, a hazai piaci pozíció és az online jelenlét szignifikáns hatással vannak a magyar KKV-k sajáttőke-értékére, a vállalat méretének és iparágának figyelembevételére után is (Takács, Szerb & Rideg, 2025). Összességében a szakirodalom arra utal, hogy a magyar KKV-k versenyképessége döntően belső, nehezen másolható képességekhez kötődik, ami magyarázza a szektoron belüli tartós és jelentős különbségeket.

A magyar KKV-k **növekedését** vizsgáló hazai szakirodalom hangsúlyozza, hogy a vállalati növekedés erősen heterogén, alapvetően nem lineáris folyamat, amelynek általában nincs egyetlen magyarázó tényezője. Némiképp ellentmondva a belső képességek fontosságát hangsúlyozó teljesítmény- és versenyképességi irodalomnak, a növekedés elsősorban nem egyedi erőforrások meglétéhez, hanem fazok megfelelő kombinációjához és – amikor szükséges – azok dinamikus átszervezéséhez kötődik: empirikus bizonyítékok szerint több, egymást helyettesítő „kompetencia-konfiguráció” is vezethet magas növekedési pályához, miközben egyetlen tényező sem tekinthető minden esetben szükséges feltételnek (Komlósi & Szerb, 2025). A gyors növekedésű vállalatokra (gazellákra) fókuszáló elemzések tovább árnyalják a képet, rámutatva arra, hogy a magas növekedésű KKV-k sem alkotnak homogén csoportot: míg egyes esetekben az innováció, a nemzetköziesedés, az emberi tőke vagy a menedzsmentminőség játszik meghatározó szerepet, addig más vállalatoknál a növekedés mögötti okok kevésbé azonosíthatók, és gyakran területi, agglomerációs vagy piaci konjunkturális hatásokkal magyarázhatók (Szerb, Komlósi & Varga, 2017). A szakirodalom ezért óvatosságra int a növekedés normatív értelmezésével kapcsolatban: a gyors bővülés nem minden esetben magyarázható egyértelműen, nem minden esetben tartható fenn hosszabb időtávon, és nem feltétlenül jár együtt innovációval, termelékenységjavulással vagy hosszú távú versenyképességgel. Összességében a magyar KKV-k növekedése inkább szelektív és sok esetben nem folyamatos, hanem időszakos, amelyet döntően a belső képességek, a vállalkozói döntések és a külső környezet együttes hatása alakít. Vagyis míg a teljesítményben és versenyképességben meghatározóak a vállalati belső tényezők, addig a konkrét növekedési teljesítményben erőteljesen érvényesül(het)nek a környezet hatásai is.

A növekedés értelmezése és koncepciója ugyanakkor idővel változott. A magyar kis- és középvállalkozások növekedését vizsgáló szakirodalom az utóbbi években egyre hangsúlyosabban mutat rá arra, hogy a növekedés nem kizárólag expanzióként, hanem stabilitási, túlélési és alkalmazkodási dimenziókban is értelmezendő. Az utóbbi három évtized válságperiódusai jó alapot adtak az empirikus tanulmányoknak, a reziliencia elemzésének előtérbe kerülése a nemzetközi szakirodalomban segítette ezeknek a vizsgálatoknak a publikálását (lásd például az előbbiekből).

ismertetett Csath 2023-as kutatásának eredményeit, amely a KKV-k ún. intellektuális tőkéjének fontosságát hangsúlyozza a válságállóság szempontjából). További empirikus elemzések szerint a KKV-k jelentős része strukturális pénzügyi sérülékenységgel működik: nagymintás vizsgálatok kimutatták, hogy a (részletesen, kvalitatív és kvantitatív jellemzőkkel definiált) „nehéz helyzetbe” kerülő vállalkozások aránya érdemben függ a tőkeszerkezettől, a likviditási mutatóktól és a jövedelmezőségtől, ami azt jelzi, hogy a növekedési potenciált gyakran már a működőképesség fenntartása is korlátozza (Hegedűs, 2023). A csőd- és fizetéseképtelenségi modellekre épülő elemzések tovább erősítik ezt a képet: a pénzügyi egyensúly romlása, a likviditási problémák és az alacsony hatékonyság nemcsak a kilépés (csőd) kockázatát növelik, hanem a vállalati növekedés „befagyásához” is vezethetnek, különösen a mikro- és kisvállalatok körében (Baranyi et al., 2018). Összhangban a fentebb ismertetett, a KKV-k növekedését vizsgáló szakirodalom eredményeivel, a kompetencia- és hatékonyságalapú megközelítések ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a növekedés nem minden esetben jár együtt javuló hatékonysággal: egyes vizsgálatok szerint a rövid távon pénzügyileg hatékony KKV-k versenyképessége alacsonyabb lehet, ami a kompetenciafejlesztés csökkenő marginális hozamára és a növekedés–hatékonyság közötti trade-offokra utal (Kiss et al., 2023). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k növekedése nemcsak szelektív és megtorpanásokkal teli folyamat, hanem gyakran defenzív jellegű, ahol a stabil működés fenntartása legalább olyan fontos cél, mint az expanzió.

A magyar kis- és középvállalkozások **innovációs teljesítményét** vizsgáló, viszonylag gazdag szakirodalom egybehangzóan arra mutat rá, hogy a szektor innovációs aktivitása tartósan elmarad a nagyvállalatokétól és a fejlettebb európai gazdaságok KKV-itól, ugyanakkor jelentős belső heterogenitást mutat. Nemzetközi összehasonlításban a magyar KKV-k innovációs lemaradását elsősorban nem a vállalatméret önmagában, hanem a gyenge tanulási és abszorpciók képességek, valamint a humán, strukturális és kapcsolati tőke egyenlőtlen eloszlása magyarázza (Makó, Illéssy & Heidrich, 2020). Empirikus vizsgálatok szerint az innovációt legerősebben a szervezeti tanulás, a tudásmegosztás és az együttműködések – különösen a vevőkkel, beszállítókkal és intézményi szereplőkkel való kapcsolatok – ösztönzik, miközben a klasszikus K+F-tevékenység szerepe a KKV-k körében korlátozott (Csath & Nagy szerk., 2023). A vállalati innováció egyik kulcstényezője a nem tárgyasult erőforrások megléte: nagymintás empirikus elemzések kimutatták, hogy a strukturális és kapcsolati tőke szignifikánsan növeli az innováció valószínűségét, míg a humán tőke hatása önmagában nem minden esetben mutatható ki, ami a tudás hasznosításának szervezeti korlátaira utal (Rideg, Szerb & Varga, 2023). A pénzügyi dimenziót vizsgáló kutatások szerint az innováció és a pénzügyi kultúra szorosan összekapcsolódik: a tudatosabb pénzügyi döntéshozatal, a támogatásokhoz való hozzáférés és a kedvezőbb társadalmi-gazdasági környezet érdemben növeli az innovációs aktivitást, míg a finanszírozási bizonytalanság és a kockázatkerülés visszafogó hatású (Győri, Czakó & Horzsa, 2019). A legfrissebb kérdőíves felmérések arra is rámutatnak, hogy bár a magyar KKV-k körében az innováció fontosságának deklarált elismerése erősödik, a döntéshozatal továbbra is erősen centralizált, és az alkalmazottak bevonása az innovációs folyamatokba korlátozott, ami valószínűsíthetően a szervezeti megújulás egyik fő akadálya (Karácsony et al., 2025). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k innovációja döntően inkrementális, erősen erőforrás- és képességfüggő, és

csak egy szűkebb – tudatosan tanuló, hálózatokba ágyazott és stratégiaileg orientált – vállalati körben válik a hosszabb távú versenyképesség meghatározó forrásává. Ez utóbbi megint csak a vállalati belső és vállalatvezetési tényezők fontosságára és a magyar KKV-szektor heterogenitására hívja fel a figyelmet.

A magyar kis- és középvállalkozások **nemzetköziesedésével** foglalkozó, szintén viszonylag gazdag szakirodalom egybehangzóan azt mutatja, hogy a szektor egészét továbbra is összességében alacsony nemzetközi aktivitás jellemzi, miközben jelentős heterogenitás figyelhető meg az egyes vállalatcsoportok között. A KKV-k többsége elsősorban a hazai piacra orientált, a külföldi piacra lépés sok esetben eseti, reaktív és korlátozott intenzitású, amit elsősorban erőforráshiány, menedzsmentkapacitás-korlátok, valamint a nemzetközi tapasztalat hiánya magyaráz (Losonczi & Nagy szerk., 2020; Szanyi, 2024). A nemzetköziesedés gátló tényezői között a szakirodalom következetesen azonosítja a finanszírozási korlátokat, az információhiányt, a kockázatkerülő vállalkozói attitűdöt, valamint az intézményi és szabályozási környezet bizonytalanságát (Németh, 2020; Simon & Reicher, 2024). Ezzel szemben a kutatások egy szűkebb, de jól körülhatárolható vállalati kör jelenlétét is dokumentálják, amely gyors, gyakran az alapítást követő nemzetköziesedést valósít meg, jellemzően tudásintenzív ágazatokban; esetükben a nemzetközi piacra lépés tudatos stratégiai döntésként jelenik meg, amelyben kulcsszerepet játszanak a vállalkozói kompetenciák és ambíciók, az innovációs képességek és a nemzetközi menedzsmenthálózatok (Balla, 2024; Kozma & Sass, 2019; Nagy et al., 2024). A szakirodalom ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a nemzetköziesedés és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat nem automatikus: a KKV külföldi jelenléte önmagában nem garantálja a jobb gazdasági eredményeket, azokat elsősorban a tanulási képességek, a stratégiai fókusz és a hálózati beágyazottság közvetíti (Losonczi & Nagy szerk., 2020; Horváth & Csapi, 2025). Az újabb kutatások arra is rámutatnak, hogy a zöld és digitális átmenet kettős kihívása tovább differenciálja a magyar KKV-k nemzetköziesedési pályáit: míg a többség számára ezek elsősorban alkalmazkodási kényszert jelentenek, addig egyes vállalatok esetében a fenntarthatósági és digitalizációs törekvések a nemzetközi piaci jelenlét megvalósításának aktív eszközévé válhatnak, különösen megfelelő tudás- és hálózati erőforrások mellett (Balla, 2024; Simon & Reicher, 2024; Horváth & Csapi, 2025).

A magyar kis- és középvállalkozások exporttevékenységét specifikusan, a nemzetköziesedés más formáitól elválasztva vizsgáló szakirodalom egybehangzóan azt mutatja, hogy az export a KKV-k legfontosabb és leggyakoribb nemzetköziesedési formája, ugyanakkor erősen selektív módon jelenik meg a vállalati körben. Az empirikus kutatások szerint az exportáló KKV-k teljesítménye átlagosan kedvezőbb, különösen a jövedelmezőség, a növekedési dinamika és a versenyképességi mutatók tekintetében, azonban az export önmagában nem tekinthető automatikus sikertényezőnek (Czakó et al., 2016). Az exportpiacra lépést és az exportteljesítményt elsősorban belső vállalati tényezők határozzák meg: kiemelt szerepe van a vezetői attitűdnek, a nemzetközi piacismeretnek, az idegennyelv-tudásnak, valamint a humán tőkébe történő tudatos befektetéseknek (Éltető & Udvari, 2018; Sipos et al., 2024). A két itt hivatkozott publikáció évszámának eltérése mutatja, hogy ez egy hosszabb távon fennálló problémaköteget azonosít a KKV-k nemzetköziesedésének, és különösen az exportálásnak a korlátai között. Több vizsgálat

rámutat arra is, hogy az exportáló vállalkozások innovációs aktivitása szignifikánsan magasabb a nem exportáló KKV-kénál, és az innováció–export kapcsolat kétirányú lehet: az innováció elősegíti a külpiaci megjelenést, míg az exporttevékenység visszahatva ösztönzi a további fejlesztéseket – legalábbis családi KKV-k esetében (Szennay & Csákné Filep, 2024). A nemzetközi piacokon sikeres KKV-k esetében az export gyakran tudatos növekedési és diverzifikációs stratégia része, amely csökkenti a hazai piac méretének korlátozó hatását, annak ciklikus kockázatait és javítja a válságokhoz való alkalmazkodóképességet (Nagy, 2024). Ugyanakkor a szakirodalom hangsúlyozza, hogy az exportálást továbbra is jelentős belső korlátok – különösen erőforrás- és kompetenciahiány, valamint szervezeti felkészületlenség – akadályozzák, ami indokolja a célzott, tudás- és képességalapú exportösztönző gazdaságpolitikai beavatkozások szükségességét (Bartha & Gubik, 2016 – szintén egy viszonylag régi publikáció, azonban a frissebb empirikus kutatási eredmények, ahogyan láttuk, ugyanezeket az exportot akadályozó korlátokat nevezik meg a magyar KKV-k esetében).

A magyar kis- és középvállalkozások külföldi közvetlentőke-befektetéseit (FDI) vizsgáló szakirodalom rendkívül korlátozott, és jellemzően nem általános KKV-mintákon, hanem egy szűkebb, tudásintenzív és gyorsan nemzetköziesedő vállalati kör – elsősorban born global (BG) és international new venture (INV) típusú cégek – esettanulmányain keresztül közelíti meg a kérdést. Ezek az elemzések arra mutatnak rá, hogy a KKV-k körében az FDI nem a nemzetköziesedés exportálás utáni „következő lépcsőfoka” (az Uppsala-modell gyakorlati megvalósításaként), hanem tudatos, korai és magas elköteleződéssel járó belépési mód, amely elsősorban a know-how védelmét, az üzleti modell feletti kontroll megtartását és a globálisan alkalmazható, gyakran digitális vagy fenntarthatósági fókuszú megoldások skálázását szolgálja (Balla, 2024). Ebben az értelemben leginkább az innovatív, sokszor újonnan alakult KKV-kra jellemző. A BG magyar KKV-k esetében az FDI-alapú nemzetköziesedés tipikusan projektalapú, több országot egyszerre érintő stratégiával párosul, amely eltér a klasszikus, fokozatos Uppsala-logikától, és inkább a nemzetköziesedés vállalkozói megközelítéséhez illeszkedik. Az ilyen vállalatoknál az FDI mögött döntően belső tényezők állnak: az alapítók és a menedzsment nemzetközi tapasztalata, ambíciója, vállalkozói attitűdje, valamint a komplex nemzetközi menedzsment- és kapcsolathálózatok megléte, amelyek lehetővé teszik az egyidejű piacra lépést és az intézményi különbségek kezelését (Kozma & Sass, 2019; Nagy et al., 2024). Kozma és Sass (2019) vállalati mintájában szerepel egy KKV, ahol az alapító az USA-ból tért haza, és megnézte, „mire van piaci kereslet” – egy, az átlagos hazai KKV-vezetőkétől nagyban eltérő mentalitást és ambíciót jelezve. Ugyanakkor az irodalom egyértelműen rámutat arra is, hogy az FDI-alapú terjeszkedés a KKV-k számára kiemelkedően tőkeigényes és kockázatos stratégia: az equity-alapú jelenlét előnyei mellett a finanszírozási korlátok és a külső tőkéhez való hozzáférés jelentik a legfőbb növekedési akadályt, ami magyarázza, hogy ez a nemzetköziesedési forma miért marad kivételes a magyar KKV-szektor egészében. Itt arra az összefüggésre is rámutathatunk, hogy a nemzetköziesedésre átlag felett „esélyes” innovatív, nemrégiben alapult vállalatok esetében érthetően hiányoznak a külföldi közvetlentőke-befektetés pénzügyi alapjai. Összességében a rendelkezésre álló empirikus bizonyítékok alapján az FDI a magyar KKV-k körében nem általános fejlődési út, hanem egy szűk, innovatív és ambiciózus vállalkozói „elit” stratégiája.

A magyar kis- és középvállalkozások globális értékláncokhoz (GVC-khez) való kapcsolódását vizsgáló hazai szakirodalom rendkívül szűk, és jelenleg egyetlen, empirikus elemzés áll rendelkezésre, amely elsősorban közvetett módon, térbeli és szerkezeti jellemzőkön keresztül közelíti meg a kérdést. Vakhal (2020) elemzése rámutat arra, hogy a magyar KKV-k erősen lokálisan beágyazottak, telephelyválasztásukat és működésüket alapvetően regionális tényezők határozzák meg, ami korlátozza a globális értékláncokba való mélyebb, funkcionális integráció lehetőségét (Vakhal, 2020). Az eredmények szerint a KKV-k térbeli eloszlása és teljesítménye szorosan kötődik a hazai centrumtérsegekhez, különösen Budapesthez és vonzáskörzetéhez, ami arra utal, hogy a GVC-khez való kapcsolódás jellemzően nem önálló, stratégiai nemzetköziesedési döntésként, hanem a nagyobb vállalatokhoz és központokhoz való kapcsolódáson keresztül, alvállalkozói vagy beszállítói pozícióban valósul meg. A tanulmány implikált módon azt sugallja, hogy a magyar KKV-k GVC-integrációja elsősorban alacsonyabb hozzáadott értékű, földrajzilag és szervezetileg kötött funkciókra korlátozódik, miközben a magasabb értékű tevékenységekre történő upgradinget – feljebb lépést – a lokális erőforrás- és képességhatárok, valamint a regionális egyenlőtlenségek tartós fennmaradása akadályozza. Összességében a rendelkezésre álló empirikus bizonyítékok alapján a GVC-alapú nemzetköziesedés a magyar KKV-k körében nem megszokott és önálló növekedési pálya, hanem döntően más szereplők értékláncaihoz való aszimmetrikus becsatlakozás formájában jelenik meg (Vakhal, 2020). A „klasszikus” nemzetköziesedési módokon túli, a nemzetközi kutatási és innovációs hálózatokban való részvétel révén történő nemzetköziesedés alacsony számosságát, de jelentőségét hangsúlyozza egy másik kutatás (Inzelt, 2017).

Összességében a magyar KKV-k nemzetköziesedéséről szóló szakirodalom egy erősen differenciált képet rajzol fel. A szektor egészét továbbra is alacsony nemzetközi nyitottság jellemzi, ugyanakkor jól azonosítható egy szűkebb, tudásintenzív és ambíciós vállalati kör, amely képes túllépni a reaktív, passzív (külföldről indukált) és eseti külpiaci jelenlétén. A nemzetköziesedés legelterjedtebb formája továbbra is az export, míg az FDI- és a kutatási-innovációs hálózatokban megvalósuló jelenlét kivételesnek tekinthető, és elsősorban speciális tudással, képességekkel, erős hálózati beágyazottsággal és tudatos stratégiai fókusszal rendelkező vállalkozásokra jellemző. A rendelkezésre álló empirikus eredmények egyúttal arra is rámutatnak, hogy a nemzetköziesedés nem önmagában, hanem a vállalati tanulás, az innováció, a menedzsmentminőség és a regionális beágyazottság összefüggésében értelmezhető, ami indokolja a további, célzott – különösen a magasabb hozzáadott értékű nemzetközi integrációt vizsgáló – kutatások szükségességét.

A magyar kis- és középvállalkozások **digitalizációját és digitális érettségét** vizsgáló szakirodalom egybehangzóan arra mutat rá, hogy a szektor digitális felkészültsége tartósan elmarad az európai uniós átlagtól, miközben a vállalati teljesítmény és versenyképesség szempontjából a digitalizáció egyre meghatározóbb tényezővé válik. A digitalizáció mértékének és a vállalati működésre gyakorolt hatásának mérése problémás (Pintér, 2023). Ugyanakkor a Digiméter Index empirikus eredményei szerint 2020 és 2022 között nem történt érdemi előrelépés a magyar KKV-k digitális érettségében; az informatikai eszközöket a vállalkozások jellemzően potenciáljuk

alatt használják, különösen a stratégiai vállalatirányítás, az értékesítés–marketing és az információbiztonság területén (Pintér, 2023). A digitális érettséget vizsgáló modellek és mérési keretrendszerek arra is rámutatnak, hogy a digitalizáció nem pusztán technológiai, hanem szervezeti és menedzsmentkérdés: a vezetői attitűd, a stratégiai szemlélet és a szervezeti tanulás megléte alapvetően befolyásolja a digitális eszközök integrációját és a digitális átalakulás sikerességét (Gubán–Sándor, 2021). Empirikus vállalati felmérések igazolják, hogy a digitalizáció és a vállalati versenyképesség között pozitív kapcsolat áll fenn, azonban ez a kapcsolat nem automatikus: a digitalizáció csak akkor járul hozzá a teljesítmény javulásához, ha azt tudatos stratégiai döntések és megfelelő szervezeti képességek kísérik (Szanyi, Gyenes & Almási, 2023; Nagy, 2024). Ágazati bontásban a digitális megoldások alkalmazása különösen egyenlőtlen: az agrár- és élelmiszeripari KKV-k esetében az alapvető ICT-eszközök széles körben elérhetők, ugyanakkor a fejlettebb digitális megoldások (felhőszolgáltatások, adatvezérelt döntéstámogatás) alkalmazása továbbra is korlátozott, elsősorban pénzügyi és kompetenciakorlátok miatt (Botos et al., 2017; Szalavetz, 2023). A zöld és digitális átmenet összefüggéseit vizsgáló összehasonlító elemzések pedig azt hangsúlyozzák, hogy a magyar KKV-k digitális stratégiái gyakran költség- és kockázatorientáltak, miközben a digitális technológiák fenntarthatósági potenciálja csak egy szűkebb, innovatív vállalati körben jelenik meg tudatosan (Saáry et al., 2022; Szerb et al., 2024). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k digitális érettsége erősen heterogén: míg a többség esetében a digitalizáció inkább operatív szintű, részleges és reaktív, addig egy szűkebb – jellemzően tudásintenzív, exportáló és/vagy innovatív – körben a digitális transzformáció a hosszabb távú versenyelőny egyik kulcstényezőjévé válik.

A fentiekkel összefüggésben, a magyar kis- és középvállalkozások **információbiztonsági felkészültségét** vizsgáló hazai szakirodalom azt jelzi, hogy a szektor információ- és kiberbiztonsági szintje alacsony, miközben a digitalizáció előrehaladásával párhuzamosan a kapcsolódó kitettség gyorsan növekszik. Empirikus felmérések szerint a magyar KKV-k többségénél az információbiztonság nem integrált stratégiai terület, hanem reaktív, „incidensvezérelt” megközelítésben jelenik meg (magyarul: akkor lépnek, ha baj van), és az alapvető technikai és szervezeti védelmi intézkedések is gyakran hiányosak (Kiss & Kollár, 2023). A Digitális Gazdaság és Társadalom Index (DESI), valamint a Digiméter-felmérések elemzése azt jelzi, hogy a sürgetett digitalizáció – különösen az e-kereskedelem és az online marketing terjedése – nem járt együtt az információbiztonsági gyakorlatok arányos fejlődésével, ami a KKV-k versenyképességét és működési biztonságát egyaránt veszélyezteti (Mike, Krén & Kecskeméti, 2023). A digitalizációs és Ipar 4.0-hoz kapcsolódó kutatások ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a kiberbiztonság és az adatvédelem a technológiai megújulás egyik kritikus, de gyakran alulértékelt eleme: az alacsony digitális készségek, a humán erőforrások hiánya és a korlátozott pénzügyi kapacitások különösen a mikro- és kisvállalkozások esetében akadályozzák a tudatos információbiztonsági fejlesztéseket (Endrődi, Kovács & Stukovszky, 2022). Összességében a szakirodalom alapján az információbiztonság a magyar KKV-k körében nem csupán technológiai, hanem méret-, szervezeti és kompetenciakérdés is, amelynek elhanyagolása közvetlenül növeli a működési kockázatokat és hosszabb távon a versenyképességi lemaradás veszélyét.

Az irodalmak egybehangzóan azt mutatják, hogy a KKV-k **fenntarthatósághoz** való viszonya erősen szelektív, erőforrás-korlátos és stratégiailag pragmatikusnak tekinthető. A magyar KKV-k fenntarthatósági viselkedését alapvetően az érintetti (stakeholder) nyomás alakítja, ezen belül is kiemelt szerepet játszanak a szabályozói elvárások, valamint a vevők és az üzleti partnerek által közvetített követelmények, miközben a fenntarthatóság elsősorban nem normatív vagy értékalapú kérdésként, hanem versenyképességi és kockázatkezelési szempontként jelenik meg számukra (Surman et al., 2024). A fenntarthatósági stratégiák ritkán átfogóak vagy formálisan strukturáltak: a KKV-k jellemzően azokra a fenntartható fejlődési célokra (sustainable development goals - SDG-kre) koncentrálnak, amelyeket közvetlenül relevánsnak érznek saját működésük, piaci pozíciójuk és gazdasági stabilitásuk szempontjából, és empirikus bizonyítékok alapján elsősorban a pénzügyileg stabilabb vállalkozások képesek a gazdasági pilléren túl a környezeti és társadalmi dimenziók irányába is nyitni (Surman & Böcskei, 2025; 808 KKV kérdőíves felmérésén alapuló elemzés). Ugyanakkor a fenntarthatóság motivációs háttere sem egységes: míg az érettebb, hagyományos KKV-k esetében a „kívülről vezéreltség” dominanciája figyelhető meg, addig a fiatalabb vállalkozások és különösen a start-upok körében a környezeti és társadalmi felelősségvállalás gyakran önálló, akár profitfeláldozással is járó motivációként jelenik meg, szoros összefüggésben a vállalkozói attitűdökkel és az értékalapú célkitűzésekkel (Győri et al., 2022). Ezen felül a szervezeti kultúra és a reputáció is fontos motivációforrás lehet egyes divatipari KKV-knál (Dobos & Éltető, 2023; Szegedi et al., 2023). Az irodalom azt is hangsúlyozza, hogy egyes – jellemzően tudásintenzív, innovatív – KKV-k esetében a fenntarthatóság aktív piaci stratégiává válhat: nem költségtényezőként, hanem nemzetközi piaci részként és növekedési lehetőségként jelenik meg, amely gyors nemzetköziesedést és kiemelkedő teljesítményt is meg alapozhat, különösen erős vállalkozói szemlélet és tudatos stratégiai fókusz mellett (Balla, 2024). Összességében a KKV-k fenntarthatósági eredményei erősen heterogének: míg a többség esetében inkább reaktív, részleges és „érintettvezérelt” alkalmazkodás figyelhető meg, addig egy szűkebb – esettanulmányok és motivációs elemzések alapján jól körülírható – körben a fenntarthatóság valódi stratégiai erőforrássá és a hosszabb távú versenyelőny egyik forrásává válik.

A magyar KKV-k **HR- és munkaerőgazdálkodási gyakorlatait** vizsgáló szakirodalom arra mutat rá, hogy az emberi erőforrás menedzsment a vállalatméretből fakadó erőforrás- és kapacitáskorlátok miatt jellemzően kevésbé formális, erősen vezető- és tulajdonoscentrikus, ugyanakkor a vállalati teljesítmény és a szervezeti hatékonyság szempontjából igen fontos terület. Empirikus eredmények szerint a magyar KKV-k esetében a vezetői kompetenciák, a nem pénzügyi teljesítménymutatók (például exporttevékenység, piaci pozíció, elismertség) és a szervezeti kiválóság szoros összefüggést mutatnak, miközben különösen a mikro- és kisvállalkozások körében jelentős menedzsment- és HR-szakmai lemaradás azonosítható a nagyvállalatokhoz képest (Csapai & Berke, 2020). A munkaerőpiaci kihívások a COVID-19 járványt követően tovább erősödtek: a KKVVKK adatbázisára épülő elemzések rámutatnak az alacsony munkamorál, a csökkenő munkaintenzitás és a munkavállalói elkötelezettség romlásának tartósságára, miközben a legtöbb KKV nem rendelkezik dedikált HR-szakemberrel, így az ösztönzésmenedzsment, a bérezés és a képzés-fejlesztés csak részlegesen, eseti jelleggel jelenik meg (Ásványi et al., 2023). Ugyanakkor a tudásintenzív közép- és nagyvállalatok esettanulmányai azt mutatják, hogy a munkahelyi tanu-

lási környezet minősége és a HR-gyakorlatok tudatos alakítása – formális és informális elemek kombinálásával – hozzájárulhat az alkalmazkodóképesség és a hosszabb távú versenyképesség erősítéséhez, még erőforrás-korlátos környezetben is (Szászvári et al., 2022). Összességében a szakirodalom arra utal, hogy a magyar KKV-k HR-gyakorlataiban erős kettősség figyelhető meg: míg a többség esetében informális és vezetőfüggő megoldások dominálnak, addig egy szűkebb – jellemzően tudásintenzív vagy tudatosabban menedzselte és nagyobb vállalatméretű – körben a humán erőforrás valódi stratégiai erőforrássá válhat.

A magyarországi **családi KKV**-król szóló szakirodalom egybehangzóan arra mutat rá, hogy e vállalkozások működését sajátos kettősség jellemzi: a gazdasági racionalitás és a családi-érzelmi szempontok (socioemotional wealth, SEW) együttesen alakítják stratégiai döntéseiket. Empirikus vizsgálatok szerint a családi jelleg önmagában nem eredményez alacsonyabb innovációs teljesítményt, ugyanakkor a családi vállalkozások általában óvatosabbak a kockázatos tevékenységekkel – például az innovációval, a nemzetköziesedéssel vagy a külső tőke bevonásával – szemben; az innováció és az export közötti pozitív kapcsolat elsősorban az exportáló vállalkozások körében érvényesül, függetlenül attól, hogy családi vagy nem családi cégről van-e szó (Szennay & Csákné Filep, 2024).

A hazai kutatások kiemelten foglalkoznak ebben a vállalati körben az utódlás és a kilépési stratégiák kérdésével is: a magyar családi KKV-k döntő többsége a tulajdon és a menedzsment családon belüli átadását tervezi, miközben az alternatív exitformák (értékesítés, IPO, felvásárlás) ritkák, és a formális utódlási tervezés hiánya komoly fennmaradási kockázatot is jelent (Mosolygó et al., 2022). Az átadás és utódlás kérdést a másik oldalról, a potenciális átvevő egyetemi hallgatók oldaláról vizsgálja S. Gubik (2023), a befolyásoló tényezők közül néhány vállalatspecifikus (például a vállalat mérete és teljesítménye), mások a hallgatók elkötelezettségétől (tulajdonosi viszonyok, a munkában való részvétel) és egyéni jellemzőitől (hozzáállás, önhatékonyság) függenek, és a hallgató környezetének az utódlásról alkotott véleménye is meghatározó. A családi vállalkozások HR-gyakorlatai jellemzően informálisak és erősen személyfüggők: a toborzás, kiválasztás és teljesítményértékelés során a családi bizalom, lojalitás és értékrend gyakran felülírja a professzionális szempontokat, ami egyszerre biztosíthat stabilitást és korlátozhatja a növekedést és a „professzionizálódást” (Csillag et al., 2019; Hidegh et al., 2019). Összességében a szakirodalom alapján a magyar családi KKV-k teljesítménye és stratégiája erősen heterogén: míg többségükre a stabilitásorientált, kockázatkerülő és informális működés jellemző, addig egy szűkebb körben – különösen exportáló és/vagy innovatív vállalkozások esetében – a családi jelleg hosszú távú versenyelőnyé is válhat.

A magyar KKV-k **pénzügyi működését** és finanszírozását vizsgáló empirikus kutatások azt jelzik, hogy a szektor pénzügyi viselkedését erős óvatosság, korlátozott pénzügyi tudatosság és forrásszerkezeti „konzervativizmus” jellemzi. Országos reprezentatív felmérések szerint a KKV-k döntő többsége ugyan alkalmaz valamilyen pénzügyi tervezést, ám annak mélysége és komplexitása erősen méretfüggő: a kisebb vállalkozások körében a rövid távú, operatív szemlélet dominál, míg a többféle pénzügyi tervet integráló, stratégiai megközelítés elsősorban a nagyobb KKV-kra jellemző (Szennay, 2023). A hazai vállalkozások jelentős része tudatosan kerüli a külső

finanszírozást, erősen támaszkodva saját forrásokra. Ez egyszerre mutatja a kockázatkerülést és a pénzügyi intézményrendszerrel szembeni bizalmatlanságot (Győri & Czakó, 2018; Szennay, 2023). A pénzügyi kultúrát vizsgáló kutatások szegmentált KKV-populációt azonosítanak: a „tradicionális, takarékos” vállalkozások, az erőforráshiányos cégek és a pénzügyi eszközöket aktívan és diverzifikáltan használó, „okosan finanszírozó” vállalkozások elkülönülő csoportjai rajzolódnak ki (Győri & Czakó, 2018). Az eredmények következetesen azt mutatják, hogy a magasabb pénzügyi tudatosság és a strukturáltabb pénzügyi tervezés szoros összefüggést mutat a vállalati árbevétellel, pénzügyi stabilitással és válságállósággal (Tóth et al., 2022), miközben a pusztán külső forrásokra építő támogatási rendszerek önmagukban nem eredményeznek tartós termelékenységjavulást. Ezzel összhangban, kutatási eredmények alapján az uniós fejlesztési források hatásvizsgálatai szerint a támogatások rövid és középtávon pozitívan hatnak a foglalkoztatásra, az árbevételre és a hozzáadott értékre, ugyanakkor nem javítják érdemben a munkatermelékenységet, ami a pénzügyi és stratégiai kapacitások korlátaival is összefügg (Banai et al., 2017). Összességében a hazai szakirodalom arra utal, hogy a magyar KKV-k pénzügyi fenntarthatóságát nem elsősorban a forráshiány, hanem a pénzügyi tudás, a kockázatkezelés és a hosszabb távú pénzügyi-stratégiai gondolkodás hiányosságai korlátozzák. Egyben jelzik az uniós fejlesztési források felemás hatását is.

A KKV-k **regionális aspektusait** vizsgáló frissebb hazai szakirodalom arra hívja fel a figyelmet, hogy a kis- és középvállalkozások működését, teljesítményét és válságérzékenységét erőteljesen meghatározzák a térségi sajátosságok, miközben a regionális különbségek tartósan fennmaradnak. A magyar KKV-k térbeli eloszlása erősen koncentrált, a főváros és a fejlettebb városi térségek dominanciája mellett jól azonosíthatók a sérülékeny, periférikus régiók, ahol a vállalkozások száma, árbevétele, hozzáadott értéke és foglalkoztatási szerepe válságidőszakokban különösen erőteljesen visszaesik (Jeneiné Gerő et al., 2021). A telephelyválasztási döntésekben a KKV-k a nagyvállalatokhoz képest sokkal nagyobb súllyal veszik figyelembe a lokális tényezőket, ami a hazai gazdasági térszerkezet sajátos mintázatait eredményezi: a KKV-k térbeli struktúráját nem pusztán a kelet–nyugati fejlettségi lejtő, hanem egy markáns észak–dél irányú polarizáció is jellemzi, amely Budapest és vonzáskörzetének kiemelt szerepével még a főváros kiszűrése esetén is fennmarad (Vakhal, 2023). Nagyon fontos kutatási eredmény, hogy a regionális különbségek nemcsak a vállalkozások eloszlásában, hanem a vállalkozói ökoszisztémák minőségében is megjelennek: az empirikus eredmények szerint a vállalkozásfejlesztési politikák hatása erősen helyspecifikus, és bár az országos szintű beavatkozások összességében nagyobb gazdasági növekedést generálnak, egyúttal a területi egyenlőtlenségek erősödéséhez vezetnek, míg a periférikus régiókra célzott intézkedések inkább a regionális konvergenciát támogatják, mérsékeltebb aggregált növekedési hatások mellett (Varga et al., 2024). Összességében a KKV-k regionális beágyazottsága nem pusztán háttértényező, hanem a vállalati teljesítményt, válságállóságot és fejlődési pályákat alapvetően formáló strukturális adottság, amely differenciált, térségspecifikus gazdaságpolitikai megközelítést igényel.

A magyar kis- és középvállalkozások **marketingtevékenységét** vizsgáló, kevés számú publikációval jellemezhető szakirodalom szerint a KKV-k marketinggyakorlata erősen vezetőfüggő, erőforrás-korlátos és pragmatikus, és jelentősen eltér a nagyvállalatokra jellemző formalizált marketingmegközelítésektől. A hazai kvalitatív empirikus kutatások szerint a marketingdöntések döntő többsége az owner–manager személyéhez kötődik: a vállalkozó attitűdje, ambíciója, kockázattvállalási hajlandósága, piaci érzékenysége és innovációs orientációja alapvetően meghatározza, hogy a KKV milyen marketingeszközöket alkalmaz, illetve mennyire nyitott az online és digitális megoldások iránt (Gáti & Bauer, 2019). A marketingtevékenység jellemzően nem önálló funkcióként jelenik meg, hanem a mindennapi működésbe ágyazott, intuitív és gyakran kísérletező gyakorlatként, ahol a hangsúly az ügyfélkapcsolatokon, a személyes hálózatokon és a gyors alkalmazkodáson van. Az online és közösségimédia-alapú marketing különösen azokban a KKV-kban válik hangsúlyossá, amelyek erősebb vállalkozói és piaci orientációval rendelkeznek, ugyanakkor a digitális marketing eszközök tudatos, stratégiai alkalmazása továbbra is korlátozott (lásd a digitalizációról szóló részt). A brandingre fókuszáló empirikus vizsgálatok azt is kiemelik, hogy a magyar családi KKV-k esetében a marketing és a márképítés szorosan összefonódik a vállalkozás identitásával és regionális beágyazottságával: az online kommunikációban hangsúlyosan jelennek meg a helyi kötődések, a személyesség és az autentikusság, miközben a közösségi média használata sok esetben a klasszikus webes jelenlétet részben helyettesíti (Pau-novic, Obermayer & Kovári, 2022). Összességében a szakirodalom alapján a magyar KKV-k marketingtevékenysége inkább reaktív és adaptív, mintsem hosszú távon tervezett stratégiai funkció, ugyanakkor sikeres esetek azt mutatják, hogy megfelelő vállalkozói kompetenciák és piaci orientáció mellett a marketing – különösen a digitális térben – érdemi versenyelőnyre válhat.

A magyar kis- és középvállalkozások működését és fejlődési lehetőségeit a szakirodalom egyre inkább **vállalkozói ökoszisztéma**-keretben értelmezi, hangsúlyozva, hogy a KKV-k teljesítménye és növekedési potenciálja nem csupán egyedi vállalati döntések, hanem a tágabb intézményi, kulturális és piaci környezet függvénye. A GEM 2018–2019 magyarországi eredményeire épülő elemzések szerint a hazai ökoszisztéma legfőbb gyengeségei a vállalkozói képességek alacsony szintjében, a lehetőségfelismerés korlátozottságában, a gyenge kapcsolati hálóknak, valamint a vállalkozói tevékenység társadalmi és médiabeli támogatottságának hiányában ragadhatók meg, miközben a korai fázisú vállalkozások aktivitása és minősége nemzetközi összehasonlításban is mérsékeltnak tekinthető (Márkus & Szerb, 2020). A vállalkozói ökoszisztéma intézményi oldalát vizsgáló tanulmányok ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a magyar KKV-ökoszisztéma strukturális problémái tartósak: a finanszírozás, az innovációs együttműködések, a tudás- és technológiatranszfer, valamint a versenyintenzitás terén jelentkező hiányosságok hosszú idő óta újratermelődnék, részben a vállalkozáspolitikai és a kisvállalati politika keveredése, valamint a célzott, rendszerhibákat kezelő beavatkozások hiánya miatt (Szerb, 2017). Összességében a szakirodalom szerint a magyar KKV-ökoszisztéma nem elsősorban a vállalkozások számát, hanem azok minőségét és aspirációit korlátozza, ami hozzájárul ahhoz, hogy viszonylag kevés innovatív, növekedésorientált és nemzetközileg is versenyképes KKV alakul ki a későbbiekben.

A magyar kis- és középvállalkozásokkal foglalkozó szakirodalom egyre hangsúlyosabban hívja fel a figyelmet arra, hogy a KKV-k **nem tekinthetők homogén** vállalati csoportnak, sem működésük, sem céljaik, sem növekedési és versenyképességi pályáik alapján. Elemző és szakpolitikai munkák szerint a „KKV” statisztikai kategória rendkívül eltérő gazdasági valóságokat fed le: a megélhetési vállalkozásoktól, a kényszervállalkozásoktól és egyéni egzisztenciáktól kezdve a stabil, lokálisan beágyazott kisvállalkozásokon át egészen az önálló stratégiával rendelkező, növekedésre és piacformálásra képes kis- és közepes vállalatokig terjed a spektrum (Szepesi, 2019). Az előző, egyes területek kutatási eredményeit feltáró elemzésünk is alátámasztja ezt a sokszínűséget. A hazai kisvállalati struktúrát elemző közgazdasági munkák rámutatnak továbbá arra, hogy a KKV-k jelentős része nem klasszikus értelemben vett vállalként működik, hanem egy-egy tulajdonos vagy domináns partner köré szerveződő gazdasági egységként, ami alapvetően befolyásolja teljesítményüket, stratégiai mozgásterüket, innovációs képességeiket és alkalmazkodási lehetőségeiket (Rideg, Szerb & Krabatné Fehér, 2023). E heterogenitás következménye, hogy azonos gazdaságpolitikai vagy fejlesztéspolitikai eszközök eltérő – sokszor ellentétes – hatást válthatnak ki a különböző KKV-típusok esetében, ami megkérdőjelezi az egységes, „one size fits all” KKV-politikák hatékonyságát. A vállalkozások és kisvállalatok fogalmi elkülönítésére építő elemzések tovább erősítik ezt az érvet: míg a vállalkozáspolitikai elsősorban az új, növekedési potenciállal rendelkező cégekre fókuszál, addig a kisvállalati politika célcsoportját a megállapodott, alacsonyabb dinamizmusú vállalatok alkotják, amelyek problémái és fejlesztési igényei alapvetően különböznek az előző csoportétól (Szerb, 2017; Szerb, 2025). Adjuk még ehhez hozzá a „beállt”, hosszabb távon már bizonyított középvállalatok csoportját, hogy lássuk: az országos vagy regionális KKV-támogató programok célcsoportja nagyon heterogén. Összességében a szakirodalom szerint a magyar KKV-szektor belső sokszínűsége nem mellékes empirikus jelenség, hanem alapvető magyarázó tényezője a szektor eltérő teljesítményének, növekedési pályáinak és a fejlesztéspolitikai beavatkozások korlátozott eredményességének.

A magyar szakirodalom, változó mélységben és gyakoriságban, igen sok témát érint a KKV-k kutatásában, amelyek nagyjából leképezik a nemzetközi kutatási irányokat. Ez utóbbiak eredményeivel mégis kevésbé hasonlítják össze saját eredményeiket, a magyar KKV-kat szinte szigetszerűen vizsgálják. Összességében elmondhatjuk, hogy

1. Nagyon kevés az olyan vizsgálat, amely a magyar KKV-kat más országok KKV-ival hasonlítja össze. Lehetséges, hogy ennek köszönhető, hogy a legtöbb kutatás szerint a magyar KKV-k teljesítménye szempontjából meghatározóak a belső vállalati tényezők. A külső, vállalatokon kívüli tényezőket sok kutatás nem vagy kevésbé találja relevánsnak a KKV-k teljesítménye, növekedése, működése, versenyképessége szempontjából. Lehetséges, hogy ennek az az oka, hogy ezek a szabályozási, intézményi, verseny-tényezők nagyjából ugyanúgy hatnak minden magyarországi KKV-ra, hasonló működési környezetet teremtenek számukra, így nem is jelentkezhetnek szignifikáns befolyásoló tényezőként. (Kivéve természetesen a kivételként kezelt, „helyzetbe hozott” KKV-kat.) Ennek megfelelően az „ökoszisztéma” típusú vizsgálatok igen fontosak.

2. Néhány kutatás célzottan, több kutatás pedig a saját vizsgált területén mutatja be, hogy jelentős eltérések vannak a KKV-k között, a méreten és ágazaton kívül más jellemzők alapján is egymástól szignifikánsan eltérő csoportokat lehet képezni, amelyek nagymértékben különböznek egymástól működésük módját, erősségeiket és gyengeségeiket, támogatási igényeiket tekintve. Ilyen területek pl. az innovativitás, a nemzetköziesedés, annak szintje és gyorsasága, a kutatás-intenzív-tevékenységek, a technológia-intenzív tevékenységek végzése stb. Ez a heterogenitás nagyon fontos, de a gazdaságpolitika által kevésbé figyelembe vett jellemzője a magyar KKV-soknak.
3. A nemzetköziesedés vizsgálata leginkább az exportteljesítményre korlátozódik, az FDI-ra, az áttételes (pl. globális értékláncokhoz való kapcsolódáson keresztül történő) nemzetköziesedésre, vagy az egyéb nemklasszikus nemzetköziesedési formákra kevés figyelem irányul akkor, amikor a magyar KKV-k nemzetköziesedése nagyon alacsony szintű, amikor a magyar gazdaság nyitott, amikor a KKV-knak lehetőségük van alacsony tranzakciós költségekkel és a külföldiség viszonylag alacsony terhével megjelenni más EU-s piacokon és amikor a világgazdasági környezet teljesen átalakulóban van. A nemzetközi szakirodalomban hangsúlyosan vizsgáltak a kapcsolati hálózatok, tudásáramlás és erőforrás-készletek, valamint az intézményi támogatás szerepe a sikeres nemzetköziesedésben. Ezekre a tényezőkre a magyar szakirodalomban kevés figyelem irányult. Szintén kevés figyelem irányul a nemzetközi működési környezet átalakulásának vizsgálatára.
4. Magyarország az EU tagországa, azonban a szakirodalomban csak az EU-s pénzügyi támogatások hatására találunk néhány vizsgálatot. Más vonatkozó tényezők, pl. általában az EU szabályozási környezete, annak változásai is fontosak a magyar KKV-k (és nemcsak a nemzetköziesedettek, lásd pl. az importverseny alakulását) helyzetének alakulása szempontjából. A szabad áru-, szolgáltatás- és tőkeáramlás versenyt alakító, illetve lehetőségeket bővítő, költségeket csökkentő változásai is figyelmet érdemelnek. Különösen érdekes lehet ezekből a szempontokból az EU-s és EU-n kívüli piacok által kínált lehetőségek (és versenytársak) összehasonlítása.
5. A digitalizáció vizsgálata a nemzetközi szakirodalomban is hangsúlyos, és viszonylag sok a magyar kutatás is. Itt a mesterséges intelligencia szerepe és a fenntarthatóság-digitalizáció kapcsolat került az utóbbi években a nemzetközi irodalomban előtérbe. A magyar vállalatok digitális lemaradása és információbiztonsági hiányosságainak kérdése jól dokumentált, ennek következményei a KKV-k növekedésére, nemzetközi versenyképességére és a lemaradást csökkentő gazdaságpolitikai eszközök feltérképezése kevésbé.
6. A magyar KKV-kra vonatkozó irodalomban inkább csak esettanulmányok szintjén találkozunk a KKV-k üzleti modelljének átalakulásával, pl. platformvállalatok létrehozása, GVC-khez való kapcsolódás, partnerségek kialakítása és (hazai és nemzetközi) hálózatokhoz való kapcsolódás révén. Ezek egy részénél az alacsony bizalmi szinttel jellemezhető hazai üzleti környezet komoly kihívást jelent, másik részénél a digitalizáció, technológia

problémái, a GVC-k zártsága és a különféle hiányzó készségek jelenthetnek problémát. Ezek szisztematikus feltérképezése és vizsgálata mindeddig váratott magára. A kezelésüket lehetővé tevő gazdaságpolitikai eszközökre sem találunk szisztematikus vizsgálatokat, külföldi jó gyakorlatok bemutatását, adaptálhatóságának elemzését.

Jegyzetek

- [1] https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html
- [2] <https://ec.europa.eu/eurostat/web/statistical-business-registers>
- [3] Belgium, Dánia, Írország, Görögország, Spanyolország, Franciaország, Olaszország, Málta, Hollandia, Ausztria, Finnország, Svédország, Norvégia
- [4] Meg kell jegyeznünk, hogy a KKV-kat tulajdonosi szerkezet szerint nem különbözteti meg a statisztika, tehát ebben a körben a külföldi és a hazai tulajdonban lévő vállalatok is benne vannak.
- [5] <https://hunban.eu/>

Hivatkozások

- Ásványi, Zs., Sipos, N., Bankó, Z. & Berke Gy. (2023). Alkalmazottakkal kapcsolatban felmerülő problémák és lehetséges HR megoldások a magyar kkv-k körében a COVID-19 előtti és utáni időszakban. *Marketing & Menedzsment* 4, 46-55. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.04.05>
- Balla, S. (2024). Sustainability as a market niche for internationalization of a born global SME: the case of a Central Eastern European firm strategy. *Corporate & Business Strategy Review* 5(4), 31-42. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i4art3>
- Banai, Á., Lang, P., Nagy, G. & Stancsics, M. (2017) *Impact evaluation of EU subsidies for economic development on the Hungarian SME sector*. MNB Working Papers 8. MNB, Budapest
- Baranyi, A., Faragó, Cs., Fekeze, Cs. & Szeles Zs. (2018). The Bankruptcy Forecasting Model of Hungarian Enterprises. *Advances in Economics and Business* 6(3): 179-189, <https://doi.org/10.13189/aeb.2018.060304>
- Bartha, Z. & S. Gubik, A. (2016). Az üzleti tudás hatása a Visegrádi országok kis- és középvállalatainak nemzetköziesedésére. *Vezetéstudomány*, XLVII(8), 15-25.
- Botos, Sz., Felföldi, J., Várallyai, L., Péntek, Á. & Szilágyi, R. (2017). Analysis The Advanced Ict Usage Of The Hungarian Sme Sector For Preparing A Domestic Agri-Food Research. *Apstract* 11(3-4), 147-154. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2017/3-4/20>

- Chikán, A., Czakó E., Losonci, D., Rőfös-Horvát, J. (szerk) (2025). *Gyorsjelentés a magyar vállalatok versenyképességéről – 2025. Önbizalom és alkalmazkodás ingatag talajon*. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/11112/1/Gyorsjelent%C3%A9s_2025_v%C3%A9gleges_gy.pdf
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter K. & Losonci D. (2019). Versenyben a világgal? A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, L(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Csapai, Gy.E. & Berke Sz. (2020). Analysis of organizational excellence based on independent key indicators among Hungarian sme leaders. *Regional and Business Studies* 12(2). 47-63 <https://doi.org/10.33568/rbs.2519>
- Csath, M. (2021). Crisis situations: how should micro, small and medium enterprises handle them with a long term view? Development and Learning in Organizations. *An International Journal* 35 (3): 10–12.
- Csath, M. & Nagy, B. (szerk.) (2020-2023) *Innovációs sikerfeltételek a kis- és közepes vállalkozások (mkkv-k) körében, III.* Pázmány Péter Katolikus Egyetem.
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh A.L. & Szászvári, K.Á. (2019). Typical features of family-owned SME's HR practices. *Prosperitás*, VI(1). 54-75, https://doi.org/10.31570/Prosp_2019_01_3
- Czakó, E., Juhász, P. & Reszegi L. (2016). Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, XLVII(8), 3-14.
- Czucka-Varga, V. (2025). Kkv-k teljesítményét meghatározó indikátorok – szisztematikus irodalomkutatás nemzetközi tanulmányok alapján. *Marketing & Menedzsment*, 3, 27-39. <https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.03.03>.
- Dobos, E. & Éltető, A. (2023). Regulation of the fashion supply chains and the sustainability–growth balance. *Sustainability Accounting Management And Policy Journal* 14(1). 101-129. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2022-0182>
- Endrődi-Kovács, V. & Stukovszky, T. (2022). The adoption of industry 4.0 and digitalisation of Hungarian SMEs. *Society and Economy* 44(1), 138–158 <https://doi.org/10.1556/204.2021.00024>
- European Commission (2024): *Annual Report on European SMEs 2023/2024*.
- Éltető A. & Udvari B. (2018). Factors influencing the export of Hungarian SMEs. *International Journal of Export Marketing*, 2(2), 104-124.
- Gáti, M. & Bauer, A. (2019). Marketing Decision-Making In Hungarian SMES. *Market-Tržište* 31(1), 39-59 <http://dx.doi.org/10.22598/mt/2019.31.1.39>
- Gubán, Á.; Sándor Á. (2021). A KKV-k digitalisérettség-mérésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, LII(3), 13-28, <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.02>

- Győri, Á., Czakó, Á. & Horzsa G. (2019) Innovation, Financial Culture, and the Social-Economic Environment of SMEs in Hungary. *East European Politics and Societies*. 33(4), <https://doi.org/10.1177/0888325419844828>
- Győri, Á. & Czakó, Á. (2018). A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kkv-k gazdálkodói viselkedése tükrében. *Pénzügyi Szemle*. 2, 240-258.
- Hágen, I.Zs. & Marelek, S. (2017). A magyarországi KKV-k helyzete, versenyképességük javítása kontrollinggal. *Acta Carolus Robertus*, 7(1), 121-139.
- Hegedűs, Sz. (2023). A nehéz helyzet kialakulásának és magyarázó változóinak vizsgálata a magyar KKV-szektorban. *Gazdaság és Pénzügy* 10(1) 57-79. <https://doi.org/10.33926/GP.2023.1.4>
- Hidegh, A.L., Szászvári, K., Csillag, S. & Csizmadia, P. (2019). Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata. *Munkaügyi Szemle Online* 62(4) pp. 32-40.
- Horváth, G. & Csapi, V. (2025). Az ESG a nemzetköziesedés tükrében. *Külgazdaság, LXIX*(5-6), 41-62. <https://doi.org/10.47630/KULG.2025.69.5-6.41>
- Inzelt, A. (2017). The Internationalization of Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises, *Eastern European Business and Economics Journal, Eastern European Business and Economics Studies Centre*, 3(4), 376-396.
- Jeneiné Gerő, H. E., Kincses, Á. & Tóth, G. (2021). A hazai kkv-k területi jellegzetességei válságok idején. *Statistikai Szemle*, 99(12), 1185-1211. <https://doi.org/10.20311/stat2021.12.hu1185>
- Karácsony, P., Tsoy, A., Meszaros, J. & Nurgaliyeva, K. (2025). Analysis of factors influencing innovation of Hungarian small and medium-sized enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 635-642. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.47](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.47)
- Kiss, A. & Kollár, Cs. (2023). Az információbiztonság időszerű kérdései a magyarországi kkv-k körében. *Scientia et Securitas*, 4(2), 98-107.
- Kiss, T., Szerb, L., Krabatné, Fehér Zs. & Rideg, A. (2023). A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével. *SZIGMA* 54(2). pp. 83-103.
- Komlósi, É. & Szerb, L. (2025). A hazai kis- és középvállalkozások növekedési konfigurációi. *Közgazdasági Szemle*, LXXII(9-10), 842-874. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2025.9-10.842>
- Kozma, M. & Sass, M. (2019). Magyar „nemzetközi új vállalatok”. Piacválasztás és a hálózatok szerepe a korai nemzetköziesedésben. *Vezetéstudomány*, L(3), 62-71, https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.03.06
- Losoncz, M. & Nagy, Gy. (szerk.) (2020). *A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon*. Budapesti Gazdasági Egyetem. https://doi.org/10.29180/KKV_nemzetkoziesedes.2020

- Makó, Cs., Illéssy, M. & Heidrich, B. (2020). Az innovációs és tanulási képesség egyenlőtlenségei. A magyar kkv-k nemzetközi összehasonlításban. *Külgazdaság*, LXIV(11-12) 3–33. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.3>
- Márkus, G. & Szerb, L. (2020). *GEM 2018-2019 Magyarország: Vállalkozások és vállalkozói ökoszisztéma helyzete 2018-2019-ben*. Regional Innovation and Entrepreneurship Research Center. University of Pécs.
- Mike, N., Krén, E. & Kecskeméti T. (2023). Farkasbiztos téglaház? A KKV-k információbiztonsága Magyarországon. *Vezetéstudomány*, LIV(9) 44-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.09.04>
- Mosolygó-Kiss, Á., Kucséber, L. & Szennay, Á. (2022). Exit strategies of family businesses in Hungary. *COMPETITIO* 21(1-2) pp. 43-63. <https://doi.org/10.21845/comp/2022/1-2/4>.
- Nagy, G., Bilgin-Wührer, Z., Akrou, H., Lioliou, E., Hofer, K. M., & Berács, J. (2024). Achieving high international market performance via simple vs complex configuration of international managerial network ties: A set theoretic approach across two countries. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 283–330. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2046014>
- Nagy, K. Á. (2024). A KKV-k sikertényezői. *Világpolitika és Közgazdaságtan*, 3(5), 73-78. <https://doi.org/10.14267/VILPOL2024.05.07>
- Paunovic, I., Obermayer, N. & Kovári, E. (2022). Online branding strategies of family SME wineries: a Hungarian-German comparative study. *Journal of Family Business Management* 12(3), 450-467 <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2021-0099>
- Pintér, R. (2023). A magyar kis- és középvállalkozások digitális érettsége – a digiméter index: az eredmények ismertetése. *Vezetéstudomány*, LIV(10), 66-75. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.06>
- Rideg, A., Szerb, L. & Krabatné Fehér, Zs. (2023). A kisvállalatok Magyarországon napjainkban. In: Szerb, L. & Rideg, A. (szerk.) *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment: versenyképességi megközelítés*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 76-99.
- Rideg, A., Szerb L. & Varga, A.R. (2023) The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *TEC Empresarial*, 17(2), pp. 1 – 19 <https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6695>
- S. Gubik, A. (2023) Family Firm Succession Plans of Students in the Visegrad Countries. *DANUBE*, 14 (4). 287-301. <https://doi.org/10.2478/danb-2023-0017>
- Saáry, R., Kárpáti-Daróczi, J. & Tick, A. (2022). Profit Or Less Waste? Digitainability In SMEs - A Comparison Of Hungarian And Slovakian SMEs. *Serbian Journal of Management* 17(1). 33 – 49 <https://doi.org/10.5937/sjm17-36437>

- Simon, D. & Reicher, R. (2024). Difficulties and advantages of internationalization in the Hungarian SME sector. In: Sávai, M. (ed) (2024). *Green and Digital Transitions: Global Insights into Sustainable Solutions*. pp. 137-153, Szeged, <https://doi.org/10.14232/gtk.gdt-giss.2024.11>
- Sipos, N., Venczel-Szakó, T. & Bankó, Z. (2024). A vállalati humántőke-tényezők szerepe a KKV-k exportjában a Globális Versenyképességi Projekt adatai alapján. *Vezetéstudomány*, 55(12). pp. 15-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.12.02>
- Surman, V., Böcskei, E. & Dobos, I. (2024). Fenntarthatósági nyomás a magyar kkv-k szem- szögéből, bináris változók elemzésével. *Statisztikai Szemle*, 102(08), 821-836. <https://doi.org/10.20311/stat2024.08.hu0821>
- Surman, V. & Böcskei E. (2025). A KKV-k fenntartható fejlődési céljait befolyásoló tényezők – gazdasági, környezeti és társadalmi hatások. *Vezetéstudomány*, LVI(5), 13.-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.05.02>
- Szalavetz, A. (2023). Agricultural Technology Start-ups – Romania and Hungary Compared. *Romanian Journal of European Affairs*, 23(1), 34-45.
- Szanyi-Gyenes, X. (2024). A jövő szervezetének versenyképessége a vállalatok nemzetköziesedésének aspektusából. *Vezetéstudomány*, LV(12), 46-60. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.12.04>
- Szanyi-Gyenes, X. & Almási, A. (2023). Top Executives on Competitiveness: Survey of Digitalization and Internationalization in Hungarian Companies. *Acta Polytechnica Hungarica* 20(9), 43-62.
- Szászvári, K. Á., Csillag, S., Csizmadia, P. & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban. *Vezetéstudomány*, LIII(2), 41-54., <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>
- Szegedi, K., Németh, T. & Körtvési, D. (2023). Employer Branding in the Fashion Industry: CSR Actions by Fashion SMEs *SUSTAINABILITY* 15(3) Paper: 1827. <https://doi.org/10.3390/su15031827>
- Szennay, Á. (2023). Pénzügyi tudatosság a magyar kkv szektorban. In: *Szemelvények a BGE kutatásaiból II. kötet*. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, pp. 283-291. https://doi.org/10.29180/978-615-6342-76-8_36
- Szennay, Á. & Csákné Filep, J. (2024) Az exportaktivitás és a családi jelleg hatása a KKV-k innovativitására *Vezetéstudomány* 55(9). pp. 31-43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.09.03>
- Szepesi, B. (2019). Tíz pontban a vállalkozáspolitikai céljairól, körülményeiről és elveiről – Teljes változat. Összkép. október.

- Szerb, L. (2025). Vállalkozáskutatás és a vállalkozói ökoszisztéma biológiai metaforája. *Közgazdasági Szemle*, LXXII(12), 1157-1178. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2025.12.1157>
- Szerb, L., Czigler, E. & Horváth, G.Z. (2024). Magyarország digitális vállalkozói ökoszisztémája a Digitális vállalkozói ökoszisztéma index alapján. *Statisztikai Szemle*, 102(6), 578-606. <https://doi.org/10.20311/stat2024.06.hu0578>
- Szerb, L., Komlósi, É. & Varga, A. (2017). Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LXIV(5), 476–506. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.5.476>
- Szerb, L., Varga, A., Sebestyén, T. & Szabó, N. (2019). A vállalkozás szerepe a gazdasági növekedésben Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, LXVI(6), 607-634. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2019.6.607>
- Takács, A., Szerb, L. & Rideg, A. (2025). The effect of competitiveness on the equity value of SMEs: evidence from a Central European country. *Competitiveness Review*, <https://doi.org/10.1108/CR-05-2025-0161>
- Tóth, R., Kása, R. & Lentner, Cs. (2022). Identifying the Influencing Factors of Financial Literacy Across Pre- and “Post” Pandemic Times at the Hungarian SMEs. *Acta Polytechnica Hungarica*, 19(8), 9-29.
- Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban. *Külgazdaság*, LXIV(5-6), 30-59. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.5-6.30>
- Vakhal, P. (2023). A magyar kkv-szektor térbeli szerkezetének vizsgálata irányított statisztikai eszközök segítségével. *Külgazdaság*, LXVII(7-8), 3–36. DOI: <https://doi.org/10.47630/KULG.2023.67.7-8.3>
- Varga, A., Sebestyén, T., Szabó, N. & Szerb, L. (2024). A vállalkozói ökoszisztémát fejlesztő szakpolitikák regionális hatásának elemzése az EU három országában. *Közgazdasági Szemle*, LXXI(11), 1141-1175. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2024.11.1141>
- Varga, J. Z. & Soós, G. D. (2025). A magyar fogyasztói és üzleti bizalom makrogazdasági vonatkozásai. *Közgazdasági Szemle*, LXXII(12), 1179-1206.