

**Demeter Krisztina**

## **Az üzleti szféra és a versenyképesség**

TM 81. sz. műhely zárótanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Budapest, 2012.

<sup>1</sup> A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

# Tartalomjegyzék

<b>TARTALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>2</b>
<b>ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ .....</b>	<b>6</b>
<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>7</b>
<b>A MŰHELY EREDMÉNYEI.....</b>	<b>8</b>
<b>1. INFORMÁCIÓS, IRÁNYÍTÁSI FOLYAMATOK .....</b>	<b>10</b>
<i>Stratégia.....</i>	<i>10</i>
<i>Vállalatirányítás és szervezetalakítás .....</i>	<i>13</i>
<i>Vezetési és döntési rendszerek .....</i>	<i>19</i>
<b>2. ANYAGI, MEGVALÓSÍTÁSI FOLYAMATOK .....</b>	<b>23</b>
<i>Innováció, termelés, beszerzés, logisztika és ellátási lánc menedzsment .....</i>	<i>23</i>
<i>Marketing .....</i>	<i>28</i>
<i>A hazai vállalatok 55%-a a költségeik alapján alakítják ki áraikat, a nagyvállalatok.....</i>	<i>30</i>
<b>3. ÉRTÉKFOLYAMATOK.....</b>	<b>32</b>
<i>Pénzügyi piacok és pénzügyek menedzsmentje.....</i>	<i>32</i>
<i>Számviteli információk .....</i>	<i>35</i>
<b>4. PARTNEREK, VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK.....</b>	<b>38</b>
<b>5. GLOBALIZÁCIÓ, VÁLLALATOK NEMZETKÖZIVÉ VÁLÁSA .....</b>	<b>40</b>
<b>6. A VÁLSÁG HATÁSA.....</b>	<b>44</b>
<b>7. ADOTTSÁGOK.....</b>	<b>45</b>

<b>8. EREDMÉNYEK.....</b>	<b>46</b>
<b>TOVÁBBI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK, FENNTARTÁS.....</b>	<b>48</b>
<b>FELHASZNÁLT IRODALOM .....</b>	<b>49</b>
A zárótanulmányban felhasznált (a műhely jelen kutatásain kívüli) irodalom.....	49
<b>MELLÉKLETEK .....</b>	<b>50</b>
A műhelyben készült műhelytanulmányok listája .....	50
A műhelymunka keretében készült publikációk listája.....	53
A műhely kutatóinak a kutatással kapcsolatos további publikációi.....	54
A műhelytanulmányokat bíráló szakemberek listája.....	55
A műhely munkájában részt vevő kutatók listája.....	56
Nemzetközi konferencia részvétel.....	56
Nemzetközi szakmai tréningeken részvétel .....	58

## Összegzés

Ez a zárótanulmány az „Üzleti szféra és a versenyképesség” műhely eredményeit foglalja össze. A műhelyben nyolc kutatócsoportban (vállalati stratégia, vállalatirányítás és szervezetalakítás, vezetési és döntési rendszerek, üzleti alapfolyamatok és funkciók, pénzügyi piacok és pénzügyek menedzsmentje, számviteli információk, a magyar vállalatok nemzetközivé válása, vállalatközi kapcsolatok és marketing) folyt a munka. A műhely keretében 63 tanulmány készült, összesen 76 kutató és a minőségbiztosításban részt vevő további 37 közreműködő bevonásával.

A tanulmányok mintegy fele a versenyképesség kutatás adatbázisát használta az empirikus elemzés alapjául. A tanulmányok másik felében található elméleti munkákat, modellezést, szimulációt, másodlagos-adatbázis elemzéseket, saját lekérdezések kiértékelését, interjúelemzéseket és esettanulmányokat. Rendkívül színes tehát a paletta, nemcsak a kutatások témaköreit, hanem azok alkalmazott módszertanát tekintve is.

A kutatócsoport kutatási feladata a vállalaton belüli működés jellemzőinek értékelése, a versenyképesség forrásainak feltárása, és mindezek alapján a lehetséges további fejlődési utak kijelölése volt. Központi cél volt a 2009-ben negyedik alkalommal – mintegy 300 vállalatnál, 1200 vezető bevonásával – lekérdezett versenyképesség kérdőív adatainak mélyebb elemzése, amely a korábbi adatokkal való összevetésen túl a válság hatásainak vizsgálatát is lehetővé tette.

A kutatásokon túl – a jövőbeli publikációs és kutatási tevékenység erősítése érdekében – a kutatócsoportnak kutatásfejlesztési feladatai is voltak. Ennek keretében külföldi szakembereket kellett meghívni előadások tartására (például kutatás-módszertani és szakmai jellegű előadásokra), műhelymegbeszélésekre, rendezvényekre. Kollégáink számos továbbképzésen vettek részt, konferenciákra jártak, és külföldi tanulmányutakat tettek a nemzetközi kapcsolatok szélesítése és intenzívebbé tétele érdekében.

A jelen zárótanulmány egy integrált modell mentén mutatja be a kutatási műhely eredményeit. A modellben az a) irányítási, információs, döntési folyamatok, b) a megvalósítási folyamatok (innováció, marketing, beszerzés, termelés, logisztika), c) értékfolyamatok (pénzügy és számvitel) segítségével térképezzük fel a vállalati működés jellemzőit. Majd külön kitérünk a globalizáció és a vállalatközi kapcsolatok és a válság kérdésköreire. Röviden megnézzük, hogy néhány adottság (vállalatméret, tulajdonos, iparág, reagáló képesség) miként befolyásolja a vállalatok belső folyamatait, és végül, de inkább első- mint utolsósorban a versenyképességet helyezük vizsgálatunk fókuszpontjába.

Az eredmények nem mondhatóak biztatóknak. A válság jelentősen visszavetette az amúgy is lassú vállalati fejlődést. Ráadásul a makrogazdaság (benne az állami szabályozás és törvények, a bankok hitelezési politikája) ugyancsak negatív környezetet teremtett a vállalatok számára. Mindezek eredményeként a növekedési törekvéseket a védekezés, jobb esetben stabilizálási szándék váltotta fel. Gyakori a tűzoltásszerű működés, a stratégia nélküli sodródás. Az innováció elvesztette versenyképesség növelő szerepét, főként jelentős visszaszorulása következtében. Jelenleg a marketing tűnik a növekedés elsődleges forrásának, bár a beszükülés elfogadása ott is a vállalatok jelentős hányadára (40%) jellemző, kevesebb az olyan cég, amely aktívan keresi a nehéz helyzetből a kiutat. Bár a vezető vállalatok teljesítménye is visszaesett a válság hatására, vezető szerepül a működés szinte minden területén egyértelmű.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, üzleti szféra, válság, stratégia, vállalatirányítás, HR, döntés, termelés, logisztika, marketing, innováció, beszerzés, pénzügy, számvitel, nemzetközivé válás, sport, vállalatközi kapcsolatok

# Companies and competitiveness – research program final report

## Abstract

This final report summarizes the results of the research program on “Companies and competitiveness”. In this program 8 research groups took part (corporate and business strategy, corporate governance and organizational forms, management and decision systems, business processes and functions, financial markets and financial management, accounting, internationalization of Hungarian companies, intercompany relationships and marketing). In the frame of the research program 63 studies were written involving 76 researchers and further 37 people assuring quality.

Roughly half of the studies relied on the database of the competitiveness survey as empirical basis. In the second half of studies we can find theoretical works, modeling, simulation, analyses using secondary data sources, evaluations of independent data collections, interview analyses and case studies. Thus the palette is wide looking at both the research topics and the applied methodology.

The research task of the program was to evaluate the characteristics of companies, identify the sources of competitiveness, and find ways for companies to improve and prosper. An additional aim of the program was to analyze the data – gathered fourth time in 2009 – of 300 companies and 1200 managers. This database gave opportunity not only for comparison with previous rounds, but also to investigate the impact of world economic crises.

Beyond research, in order to strengthen future research activities, the program had research development tasks, as well. We invited foreign experts (to teach research methodology and profession related issues), held workshops, and other events. Our colleagues took part in research education programs, attended conferences, visited foreign institutions to widen and intensify their international networks.

This report shows the results of the research working group’s result based on an integrated model. In the model maps the characteristics of companies through their a) informational processes (including governance and decision making), b) material flow related processes (innovation, marketing, purchasing, production, logistics), c) value processes (financial and accounting processes). Then we discuss the issues of globalization, intercompany relations and economic crisis. Next the impact of some contingencies (company size, ownership, industry, reaction capabilities) on intracompany processes is investigated. Finally, competitiveness is in the focus.

Results are not reassuring. Economic crisis set back the previously slow company improvement. Moreover, the macro economy (including governmental regulations and laws, loan policies of banks) also created negative environment for companies. As a result of all this, growth aspirations were exchanged by defensive, or in better cases, stabilization strategies. Fire fighting and muddling through is frequent. Innovation lost its role as a driver of competitiveness, mainly because its low level. Marketing currently seems to be the primary source of growth, although accepting shrinking is of characteristic for a relatively large ratio (40%) of companies. There are few companies, which actively look for alternative escaping routes from their difficult position. Although even leading companies have lower performance due to economic crisis, their leading role is obvious in almost every field.

**Keywords:** competitiveness, businesses, world economic crisis, strategy, corporate governance, HR, decisions, productions, logistics, marketing, innovation, purchasing, finance, accounting, internationalization, sport, intercompany relations

## Vezetői összefoglaló

Az „Üzleti szféra és a versenyképesség” kutatócsoport empirikus eredményeinek döntő része a versenyképesség adatbázisra épül. Éppen ezért – nem meglepő módon – az üzenetek nagy része sem különbözik lényegesen a felmérést követően elkészített Gyorsjelentésben megfogalmazottaktól (Chikán és társai, 2010).

1. A **makrokörnyezet** hatása, ezen belül is az állam szerepe jelentős negatív megítélést kapott az innovációt befolyásoló tényezők között (adóztatás, törvények, előírások). Ráadásul az adók és más közterhek versenyképességet romboló szerepe is egyre erősebb, a listát évek óta vezető társadalombiztosítási járulék mellé felzárkóztak a helyi adók és a társasági adó. A belföldi értékesítést sújtó, a vásárlóerő mértékéhez képest túlzott közterhek sok vállalatot a szürkegazdaságba terelnek.
2. A vállalatok döntő része kiaknázó (stabilitásra törekvő, illetve védekező) **stratégiai szerepbe** szorult a korábban sokkal jellemzőbb felderítő (növekedési) stratégiával szemben, mely utóbbi a vállalatok mindössze 4%-ára jellemző. Ez utóbbi vállalatok versenyelőnye, teljesítményfölénye azonban egyértelmű a többi vállalattal szemben. A marketing területén végzett elemzések is a beszűkülést találták a leggyakrabban választott marketing reakciónak az alternatív utak keresésével és az ármérsékléssel szemben.
3. A korábbi felmérésekhez képest az **innováció** kapcsolata a versenyképességgel jelentősen meggyengült. Az új termékek bevezetése még pozitívan hat a jövedelmezőségre, az új technológiák, eljárások bevezetése azonban adott időszakban inkább ront e mutatón. Okozhatja ezt az eredményt az innováció jelentős visszaszorulása is a válság hatására.
4. Ugyanakkor stratégiai elemzések alapján a **rugalmasság** és a **K+F** képezi napjaink pillanatnyi versenyelőnyforrását, azaz akik ezeken a területeken jók, azoknak a versenyképessége is jó. Mindezt pedig a hálózati, illetve partnerkapcsolatok segítségével képesek a vállalatok kiaknázni. A vállalatközi kapcsolatok, a **hálózati pozíció** versenyképességre gyakorolt egyre növekvő hatását az ezzel foglalkozó kutatócsoport is megerősítette.
5. A marketinget nem csak a **marketing** terület képviselői találták jelentős versenyképességet befolyásoló tényezőnek, a vállalati szervezetet kutatók is a differenciálásban, a termékek megkülönböztetésében látják a kitorés lehetőségét.

6. A **termelés és a logisztika** versenyképességgel való kapcsolata marginális, a talált hatások – például a logisztikai képességek terén – gyengék. Megerősödni látszik viszont a **beszerzés** stratégiai szerepe, ami a hálózatosodás tendenciája, a beszerzett termékek árbevételhez viszonyított arányának növekedése miatt érthető tendencia.

Összességében a vállalatok sok területen előrelépésről számolnak be, fejlődik stratégiai módszertanuk, a működés területén alkalmazott eszköztáruk. Ennek ellenére a kialakuló összkép inkább negatív. A vállalatok többsége inkább sodródik, kivár, felvállalja a beszűkülés passzív stratégiáját, vagy tűzoltásba fog. Nem alkot stratégiát, nem keres alternatív utat termékei értékesítésére, nem fokozza innovációs tevékenységét. Márpedig ezek a tevékenységek elengedhetetlenek, ha a válságból kiutat keresünk.

## Bevezetés

Ez a zárótanulmány az „Üzleti szféra és a versenyképesség” műhely eredményeit foglalja össze. A műhelyben nyolc kutatócsoportban (vállalati stratégia, vállalatirányítás és szervezetalakítás, vezetési és döntési rendszerek, üzleti alapfolyamatok és funkciók, pénzügyi piacok és pénzügyek menedzsmentje, számviteli információk, a magyar vállalatok nemzetközivé válása, vállalatközi kapcsolatok és marketing) folyt a munka. A műhelymunka első fázisában a több mint 80 kutatásba bevont kutató leadta kétéves kutatási periódusra vonatkozó terveit. Ennek alapján 68 műhelytanulmányt terveztünk elkészíteni a műhely keretein belül mintegy 100 ívnyi terjedelemben. Végül 62 tanulmány eredményeiről tudunk beszámolni (melyek áttekintésében további 8 zárótanulmány nyújt segítséget). Összesen 11 tanulmány nem készült el az eredetileg tervezettek közül, és néhány tervezett tanulmány – a téma bontásával, strukturálásával – több részre bomlott. A kutatások eredményei döntő részben műhelytanulmányokban jelentek meg (44), de számos olyan tanulmány is született, ami átlépve a műhelytanulmány fázisát, rögtön cikk formájában materializálódott (18). A tervezetteken felül, illetve a műhelytanulmányok alapján további cikkek is megjelentek. A műhelytanulmányok minőségének biztosítása érdekében mindegyik egy bírálati folyamaton ment keresztül. A bírálatok alapján a műhelytanulmányok szerzői javították tanulmányaikat. A cikkekre ezt a minőségbiztosítási lépést nem alkalmaztuk, tekintve, hogy a cikkek nagy része lektorált folyóiratban jelent meg. A műhely munkájában szerzőként 76, közreműködőként további 37 fő vett részt (a két halmaz között nincs átfedés).

A műhelytanulmányokon túl a kutatók képességeinek és publikációs tevékenységének fejlesztése érdekében a műhely tagjait képzésekre küldtük, hazai és külföldi szakembereket hívtunk

meg előadásokra, külföldi tanulmányutakat szerveztünk és számos konferenciára mentek el kutatóink, hogy a nemzetközi „vérkeringésbe” bekapcsolódjanak.

A többi műhelyhez képest ennek a műhelynek – a nagyszámú résztvevő mellett – különleges ismertetőjele, hogy az 1995 óta zajló Versenyképesség kutatás hagyományaira épül. Több kutatócsoportjának kutatásai épülnek a Versenyképesség kutatás 2009-ben lekérdezett fordulójának adataira, de természetesen más eszközöket és forrásokat is használtak a kutató kollégák. Néhányan éltek másodlagos adatokból kinyerhető információk felhasználásával, illetve az interjúk és esettanulmányok készítésének eszközeivel.

A műhelytanulmány a következő logikát követi. Először a műhely egyes kutatócsoportjaiban végzett munka eredményeinek összefoglalása következik. Majd az általános összefoglaláson túl igyekszünk az eredményeket egymással ütköztetni, a több kutatócsoportban felmerült gazdasági problémákat, súlypontokat, megoldási javaslatokat összehozni.

A tanulmány végén, a mellékletekben megtalálható az összes műhelytanulmány és műhelytanulmányt kiváltó cikk, amelyek alapján a kutatócsoportok zárótanulmányai, valamint a jelen tanulmány készült. Feltüntettük továbbá a műhelyben részt vevő kutatóknak a kutatási program támogatásával feltüntetett további publikációit, valamint a nemzetközi aktivitásokat is.

## **A műhely eredményei**

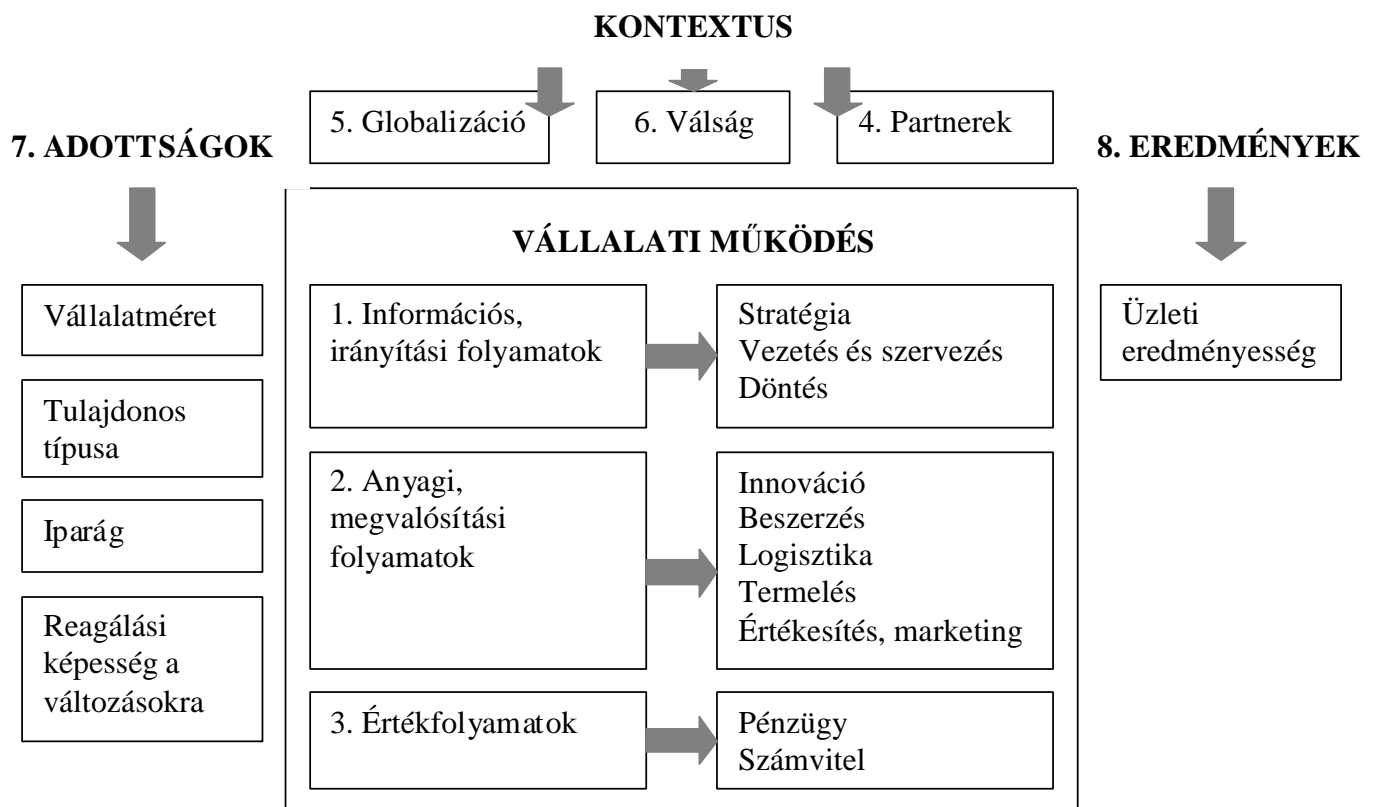
A műhely eredményeinek nyomon követhetősége érdekében készült az 1. ábra. Ebben az ábrában a műhely kutatócsoportjai vannak elhelyezve és néhány további olyan tényező, amely az eredmények bemutatása szempontjából fontos. Az ábra a vállalati működést az információáramlás, az anyagáramlás és az értékáramlás dimenziói mentén három részre bontja. Az információs és irányítási folyamatokkal a Vállalati stratégia kutatócsoport, a Vállalatirányítás és szervezetalakítás kutatócsoport (benne az információmenedzsment és a humán munkaerő kérdéseivel), valamint a Vezetési és döntési rendszerek kutatócsoport foglalkoztak. Az anyagi, megvalósítási folyamatok álltak az Üzleti alapfolyamatok és funkciók kutatócsoport kutatásainak középpontjában, és műhelyszervezési szempontból a Vállalközi kapcsolatok és marketing kutatócsoport egy része is foglalkozott ilyen kérdésekkel. Végül az értékfolyamatok képezték a Számviteli információk és a Pénzügyi piacok és pénzügyek menedzsmentje kutatócsoportok kutatási terepét. Kontextusként említjük az ábrán két további kutatócsoport vizsgálódási területét. A szűk vállalati működésen túlmutató kérdésekkel foglalkozott a Vállalközi kapcsolatok és marketing kutatócsoport „első” része, és a globális kihívások álltak a Magyar vállalatok



nemzetközivé válása kutatócsoport vizsgálódásainak fókuszában. A kontextuális tényezők között szerepel a válság is, amelytől egyik kutatócsoport sem függetleníthette magát, tekintve annak a kutatás kezdetétől annak lezárásáig aktuális voltát.

Szinte az összes kutatócsoport kitért azokra az adottságokra, amelyek a vállalati működést befolyásolják, ezek közül az ábrában három meghatározó tényezőt emeltünk ki: a vállalatméret, a tulajdonos típusa és az iparág hatását. Ezekkel a tanulmányban – a szintetizálás jegyében és szándékával – külön is foglalkozunk. A jobb oldalon szerepelnek az eredmények, amelyeket az adottságok, a vállalati működés és a kontextuális tényezők egyaránt meghatároznak. Az üzleti eredményesség szempontja – szoros kapcsolatban a versenyképességgel, és a változásokra való reagálás szempontja, ami a kutatási eredmények alapján az eredményesség kiemelkedő mutatója.

1. ábra: A műhely munkájának áttekintése



A továbbiakban először a vállalati működés részterületeit vizsgáljuk az elkészült anyagok fő konklúzióinak felhasználásával. Ezt követően következnek a kontextus tényezői. Végül az adottságok és az eredmények kerülnek a vizsgálatok középpontjába.

# 1. Információs, irányítási folyamatok

Ebben a fejezetben a stratégia, a vezetés és szervezés, valamint a döntés különböző kérdéseivel foglalkozó anyagok eredményeit tárgyaljuk.

## **Stratégia\***

A stratégia kutatócsoportban mindössze két tanulmány született, melyek fő jellemzőit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A vállalati stratégia elkészült tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old. szám
Balaton-Kerek	A stratégiaalkotás folyamatának jellemzői	Formális stratégiai tervezés, stratégia időhorizontja, tervezési módszerek, résztvevők, válság	Versenyképesség 2009	31
Szabó	Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992-2010 között	Stratégia, versenyképesség, teljesítménydimenziók, stratégiatípusok, stratégiák változása	Versenyképesség 1996, 2001, 2005, 2009	45

Balaton és Kerek (2012) eredményei szerint a formális stratégiai módszerek alkalmazása a korábbi időszakokhoz képest számottevően alacsonyabb a versenyképesség kutatás legújabb adatai alapján. E módszerek továbbra is a nagyvállalatoknál jellemzőbbek, és az egyes ágazatoknál sem ugyanolyan mértékű a használatuk, leginkább az energiaszolgáltatóknál terjedtek el. A stratégiaalkotási folyamatnak a vállalatok rendszerint a kereteit rögzítik, a folyamatok részletesebb szabályozása kevésbé jellemző. A stratégia alkotása rendszerint kizárólag a vállalati felső vezetők feladata, de gyakran előfordul a stratégiai szakapparátusok és középvezetők bevonása is. Ebben a folyamatban érzékelhető némi centralizálódási tendencia. A stratégiai tervezéshez használható módszerek ismertsége és alkalmazási gyakorisága – a versenyképesség adatok időbeli alakulását figyelve – folyamatosan nő. A leggyakrabban alkalmazott eszköz a SWOT elemzés, amit a vállalatok több mint fele használ. E mellett a portfólió elemzés és a scenárió tervezés alkalmazása tekinthető gyakorinak. A Porter-féle iparágaelemzés kevésbé elterjedt, amit a tanulmány vitáján részt vevő kutatók azzal magyaráztak, hogy ezt jellemzően új iparágba való belépés, átlépés, vagy kilépés esetén lehet eredményesen alkalmazni, ez viszont viszonylag ritka jelenség. A formális stratégiai tervezést nem használó vállalatok informális folyamatok segítségével építik stratégiájukat, de közel egyharmaduk még ezt sem teszi meg, pusztán rövid távú tervek alapján működik.

\* Ebben az alfejezetben Balaton és Kerek (2012), valamint Szabó (2011) műhelytanulmányaira támaszkodom, ebben a sorrendben.

Szabó Zsolt Roland (2012) nem csak az utolsó forduló eredményeit foglalta össze, ennél sokkal többre vállalkozott. A Versenyképesség kutatás eddig lezajlott négy kérdőíves fordulójának összevonásával, a vállalatok versenytársakhoz mért teljesítményének vizsgálatával (41 változó felhasználásával) először látens teljesítménydimenziókat alakított ki multidimenziós skálázás segítségével (piaci és lobbierő, pénzügyi erő, szervezeti hatékonyság, piaci orientáció, termékorientáció, hálózati pozíció, pillanatnyi versenyelőny), majd e dimenziók alapján, klaszterelemzéssel kereste meg, hogy milyen stratégiai típusok, jellemző teljesítménykonfigurációk találhatóak a magyar gazdaságban. Két egymástól lényegesen eltérő klaszterszám (6 és 21) mellett is megvizsgálta a klaszterek jellemzőit a látens dimenziók alapján. Ezek közül a hat klaszteres megoldás fő jellemzőit mutatjuk itt be.

2. táblázat: Hat stratégia típus és kapcsolatuk a stratégiai teljesítménydimenziókkal

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
<b>Piaci és lobbierő</b>	,479	,351	-,117	-,553	-,495	-,756
<b>Pénzügyi erő</b>	-,107	,104	-,228	-,337	,568	,530
<b>Szervezeti hatékonyság</b>	,577	-,389	,078	-,779	-,083	,323
<b>Piaci orientáció</b>	-,328	-,060	1,092	-,955	,485	,038
<b>Termékorientáció</b>	-,012	-,204	,364	,433	,384	-2,016
<b>Hálózati pozíció</b>	-,068	-,384	,791	,540	-1,251	,381
<b>Pillanatnyi versenyelőny</b>	-,188	1,118	,148	-,493	-,738	-,509
Elemiszám	296	201	177	151	119	65
Megoszlás	29,3%	19,9%	17,5%	15,0%	11,8%	6,4%

Adatok forrása: VKK vezér adatbázisok 1996-2009 alapján számított értékek. Az erősen pozitív értékek zöld, a semleges sárga, míg az erősen negatív értékek piros színnel lettek kiemelve

Forrás: Szabó Zsolt Roland (2012), 27. old.

A legnagyobb klaszter (C1) vállalatai magas piaci erővel és nagy szervezeti hatékonysággal bírnak, piaci orientációjuk viszont alacsony, azaz kihasználják kiváltságos helyzetüket. Tanulmányában a szerző az „Erős piaci és lobbierő pozíciót tartó” csoportnak nevezte el őket. A következő legnépesebb klaszter (C2) piaci és lobbierője ugyancsak nagy, de ezek a vállalatok igyekeznek a pillanatnyi versenyelőnyöket kihasználni. Ők az „Erős piaci és lobbierő pozíciót építő” vállalatok. C3 csoportnak erős a piaci és termékorientációja, és hálózati pozíciójuk is a legjobb. A „Nemzetközi bedolgozó” elnevezést kapták. A negyedik csoport is erős hálózati pozíciókkal rendelkezik, de csak a termékorientációra épít. Szervezeti hatékonyságuk és piaci orientációjuk kifejezetten gyenge, ők a „Hazai bedolgozók”. Az ötödik csoport tagjait magas piaci és termékorientáció jellemzi, és kimagasló pénzügyi erejük. Ugyanakkor hálózati pozíciójuk gyenge. Őket a szerző „Független erős pénzügyes” elnevezéssel illeti. Végül a C6 csoport legmarkánsabb jellemzője a termékorientáció rendkívül alacsony foka. Ugyanakkor hálózati pozícióik jónak mondhatóak és pénzügyi erejük, szervezeti hatékonyságuk is jó. Ők az „Erős

hálózati pénzügyesek”. A stratégiai típusok vállalatméret, ágazat, tulajdonos és exportarány mentén alakuló jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze. A típusok között területi elhelyezkedés alapján nincs különbség.

A stratégiatípusok kialakításához mind a négy kérdőíves forduló adatait felhasználta a szerző. Ezután elemezte e típusok megjelenését a kutatás egyes fordulóiban. A fordulók sajátos makrokörnyezeti jellemzőit, a teljesítmény (stratégia) dimenziók előfordulását és a stratégia típusok néhány fő jellemzőjét mutatja a 3. táblázat.

3. táblázat: A stratégiatípusok néhány fő jellemzője

	Erős piaci és lobbipozíciót tartók (C1)	Erős piaci és lobbipozíciót építők (C2)	Nemzetközi bedolgozók (C3)	Hazai bedolgozók (C4)	Független erős pénzügyesek (C5)	Erős hálózati pénzügyesek (C6)
Vállalati méret			Sok (30%) nagyvállalat			
Ágazat	Szolgáltató vállalatok több, feldolgozóipar „csak” 40%	Feldolgozóipar több (64%)	Feldolgozóipar több (64%)	Mezőgazdaság és feldolgozóipar több, kereskedelem kevesebb	Mezőgazdaság és feldolgozóipar több, kereskedelem kevesebb	Építőipar és kereskedelem több
Tulajdonos	Állami többségi tulajdon több	Külföldi többségi tulajdon több	Külföldi többségi tulajdon több	Állami többségi tulajdon több	Állami többségi tulajdon több	Belföldi többségi tulajdon több
Exportarány	Nem jellemző	Egyenletes eloszlás	Egyenletes eloszlás	Alacsony	Két szélsőség	Egyenletes eloszlás

Megjegyzés: az egyes cellákban szereplő jellemzők a vártnál nagyobb mértékben jelennek meg az adott csoportokban. Ez nem jelenti azt, hogy az adott tényező a többséget képviseli.

Forrás: saját táblázat Szabó Zsolt Roland (2012) tanulmánya alapján

4. táblázat: Vállalati stratégiák alakulása 1992 és 2010 között

	1992-1995	1996-1999	2000-2004	2005-2009	Összes
Makro-környezet	Stabilizáció	Új növekedési pálya	Csúcs-teljesítmény	Hanyatlás és válság	1 gazdasági ciklus
Teljesítmény-dimenziók konnotációi	Az állam negatív konnotáció	Pénzügyi erő a strukturális hatékonyssággal van	Pénzügyi erő a strukturális hatékonyssággal van	Pénzügyi erő és a strukturális hatékonysság a rugalmassággal van	7 robusztus dimenzió
	Versenyelőny: termékválaszték és ár	összefüggésben Az állam negatív konnotáció	összefüggésben Az export a kiváltságosoké	összefüggésben Hálózatosodás erősödése	
		Az export a kiváltságosoké	Erős termékorientáció	Versenyelőny: rugalmasság	
Stratégia típusok	Közepes elemszámú stratégiák	Pillanatnyi versenyelőnyök megragadása	Kisebbségi elemszámú stratégiák	Nagyobb elemszámú stratégiák	6 és 16 klaszteres megoldások.
	Számos lehetőség	Alacsonyabb a hálózatok szerepe	„virágkora” Magasabb a hálózatok szerepe	Megerősödése Magasabb a hálózatok szerepe	Valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérés során.

Forrás: Szabó Zsolt Roland (2012), 39. old., kissé módosítva

Néhány érdekes gondolat elhangzott még a műhelyvítán, amit érdemes megemlíteni. A mintákban szereplő vállalatok stratégiáit vizsgálva egyértelmű a tendencia, miszerint válságban a vállalatok inkább a meglévő erőforrások és képességek kiaknázására törekednek (exploitation), kevésbé jellemző a kockázatosabb felderítő (exploration) stratégia. Növekedési időszakban több vállalat vállalkozik ez utóbbira. Mindazonáltal az a néhány vállalat (a 2009-es minta mindössze 4%-a), amely válságidőszakban is vállalja a felderítő tevékenységet, újítást, a legjobb üzleti teljesítménnyel rendelkezők közé tartozik.

A másik fontos strukturáló gondolat, hogy a négy kérdőíves forduló mentén három fő fejlődési szakasz különböztethető meg. Az első szakaszban a „know-what” tudáselemek domináltak, mely során a szakma-specifikus ismeretek teremtették meg a versenyképesség alapjait. Ebben a szakaszban – amint a táblázat is tartalmazza – a termékválaszték és a versenyképes árak képezték a pillanatnyi versenyelőny forrását. A második szakasz a „know-how” tudáselemek értékelődtek fel, ami a folyamatok, a vezetés, az irányítás szerepének fontosságát tükrözi. A pillanatnyi versenypozíciót a rugalmasság és a K+F határozta meg. Végül a harmadik, napjainkban zajló, illetve jövőbe mutató szakasz a „know-who” fázisáról szól, ahol a kapcsolatrendszer és az információs erőforrás szerepe értékelődik fel és a pillanatnyi versenypozíciót a rugalmasság és a K+F kapcsolati tőkén keresztüli elérése jelenti.

### **Vállalatirányítás és szervezetalkítás**

Ebben a kutatócsoportban három fő irányvonal különíthető el. Foglalkoztak a kutatásban résztvevő kollégák a hazánkban jellemző vállalatirányítási és szervezeti formák alakulásával és ennek következményeivel, az információrendszerek és menedzsment helyzetével és az emberi erőforrás-menedzsment területével.

5. táblázat: A vállalatirányítás és szervezetalkítás elkészült tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old. szám
Antal – Dobák - Vaszkun	Társaságirányítás és szervezeti formák	Szervezeti struktúra, versenyképesség, kontingenciaelmélet	Versenyképesség 2009	37
Milicz	Vezetői ellenőrzési feladatok és fejlettségük	vállalati versenyképesség, kontrolling, belső ellenőrzés és kockázatkezelés, minőségirányítás	Versenyképesség 2009	50
Varga Polyák	Magyar tulajdonú vállalatok Kínában	Gazdasági környezet, társasági jogi és szervezeti formák, versenyképes működés Kínában, KKV	5 vállalati esettanulmány	103
Drótos – Móricz	Vállalati informatika és versenyképesség	IT infrastruktúra, IT alkalmazások, IT menedzsment és IT stratégia, válság	Versenyképesség 2009	25
Csillag	HR vezetők morális kérdései	részvételi paradigma, kooperatív kutatás, etika, emberi erőforrás	Kooperatív kutatás HR menedzsment	48

		menedzsment	szakértőkkel	
Csillag - Hidegh	Megváltozott munkaképességűekhez való hozzáállás alakítása	részvételi paradigma, kooperatív kutatás, fogyatékoság, emberi erőforrás menedzsment	Kooperatív kutatás mesterszakos hallgatókkal	14
Csillag és társai	HR összefoglaló tanulmány	Etika, fogyatékoság, munka és család, ösztönzés	Nincs önálló adat	36
Kiss – Csillag – Szilas – Takács	Munka-család viszonyrendszer	Szervezeti elkötelezettség, ügyfélszolgálat, munkahelyi elégedettség	376 ügyfélszolgálati dolgozók kérdőíves lekérdezése	22
Takács – Csillag – Kiss - Szilas	Munkaerő-ösztönzés	Munkahelyi motiváció, motivátor és higiénés tényezők, ügyfélszolgálat	383 kérdőív ügyfélszolgálati munkakörből,	29

Antal és társai (2012) műhelytanulmányából képet nyerhetünk a magyar vállalatfejlődés elmúlt évtizedeiről. Ebbe a folyamatba helyezik be a kutatók a legújabb kutatási fejezet eredményeit. Mint állítják, a domináns funkcionális struktúra olyan mélyen befolyásolja kulturálisan a szervezetalakítást, hogy ez megakadályozza hazai vállalatainknál a szakmai szükségszerűségek által megkövetelt, a mai hálózatos működéshez, dinamikusan változó környezethez jobban igazodó innovatívabb, rugalmasabb, decentralizáltabb modellek érvényesülését. A legújabb kutatási felmérés is a funkcionális modell dominanciáját mutatja, amit a homogén alaptervekenység, valamint a kis- és közepes vállalati méret akár indokolhat is. „Azonban a formális stratégia hiánya, a vállalatok jellemzően lokális piacokra való koncentrációja, a vezetők centralizációs hajlama, a funkcionális forma évtizedek alatt bejáratott volta továbbra is kérdéssé teszi, hogy a vállalatok strukturális alkalmazkodása mennyire követi a célszerűséget, a külső és belső illeszkedés logikáját, illetve mennyiben inkább a stratégiai választás azon logikájára épül, amely a meglévő rendszerek fenntartását szolgálják” (Antal és társai, 2012, 3. old.).

Mindenesetre a vállalati méret és a szervezeti struktúra között nem találtak kapcsolatot a szerzők. Sok homogén termékstruktúrával rendelkező vállalat használ divizionális szervezeti formát, míg a diverzifikáltabbak közül nem kevés ragadt meg a funkcionális szervezet szintjén. De a vállalati stratégia és a szervezeti forma között sem sikerült összefüggésre bukkanni. A vállalatok alkalmazkodóképességét, változásokra való reagálását jelentősen befolyásolja a szervezeti forma: a funkcionális vállalatok késve képesek csak reagálni. A legkedvezőbb reakcióidőt a mátrix struktúrát alkalmazóknál lehet látni. Ha visszagondolunk rá, hogy a stratégia kutatói jelenleg a rugalmasságot és a K+F-et tartják a pillanatnyi versenyelőny szerzés alapjának (Szabó Zsolt Roland, 2012), akkor kérdés, hogy a nehezen mozduló, nehezen reagáló funkcionális szervezet mennyire tudja ezt biztosítani.

A szerzők nagyon szemléletesen vezetik le annak a fejlődésnek a lépcsőfokait, amelyek Japán költségelőnyvel operáló vállalataitól indult, és az amerikai differenciálási válaszlépésekkel folytatódott.

Majd Kína árasztotta el olcsó termékeivel a piacot. Az ország lassú drágulásával párhuzamosan azonban a BRIC országok költségfókuszuk kerül egyre inkább helyzetbe. Vajon fel tudja-e venni velük a versenyt a magyar termelőszektor, és hol érdemes keresni a versenyelőny forrását? Mert a költségeknél és az árnál aligha. A rugalmasság és az innováció, vagy éppen a differenciálás viszont – amelyek kitörési pontot jelenthetnek – szervezeti megújulást igényelnek, funkcionális szervezettel nem támogathatóak eredményesen.

Milicz Ákos (2012) tanulmánya a szervezeteken belül az ellenőrzés három aspektusát vizsgálta: a Versenyképesség kutatás adatai alapján: a) a kontrolling eszköztárat, b) a belső ill. pénzügyi ellenőrzés és kockázatkezelés, valamint c) a minőségirányítási sztenderdek, szabványok által megkövetelt ellenőrzési mechanizmusokat. Főbb eredményei a következők:

1. Bár az elméletben ismerik a vállalatok az ellenőrzés lehetőségeit, a gyakorlatban nem használják ki a benne rejlő lehetőségeket.
2. A tervezés, az előrelátás, a forgatókönyvek és scenáriók készítése a hazai vállalkozásoknál időben beszűkült a következő 1-3 évre. Ez magával hozza a menedzsment rövidlátását is.
3. A válaszadók 30-50%-a elégedetlen az IT alkalmazásával, az nem segíti munkájában, nem támogatja a döntéshozatalában. Így a vezetők csak érzéseikre hagyatkozva tudnak dönteni.
4. A kockázatkezelés területén a legnagyobb problémát, aggodalmat a vevői nemfizetések vagy késve fizetések jelentik, ez a vállalkozások több mint 40%-át érinti. A válaszadók sem a finanszírozási források átalakulásától, sem a devizaárfolyam kedvezőtlen alakulásától nem félnek ennyire. Ugyancsak jelentős kihívást jelent a beszállítói kockázatok kezelése. A válaszadók háromnegyede szerint ez a tényező meghatározó lesz jövőbeli teljesítményére.
5. A minőség iránti elkötelezettség és az ez irányú törekvés valamennyi vállalatnál deklarált cél valamilyen szinten. Azonban ennek operacionalizálása már elmarad a kívánatostól.

Varga Polyák Csilla (2012) tanulmányában a magyar vállalatok kínai piacra lépésének lehetőségeit elemzi öt vállalati esettanulmány és a szakirodalom sokrétű feldolgozása segítségével. A téma jelentőségét támasztja alá az a tény, hogy Kína Magyarország 10 legnagyobb kereskedelmi partnere között van. A kutatás egyik fő kérdése, hogy miként tudnak kapcsolatba lépni a magyar cégek a kínai gazdasággal, illetve kialakítani ottani piaci jelenlétüket. A szerző kiemelt figyelmet fordít arra, „hogyan a) milyen okok, milyen motivációk indították el a cégeket Kína felé; b) milyen folyamat révén,

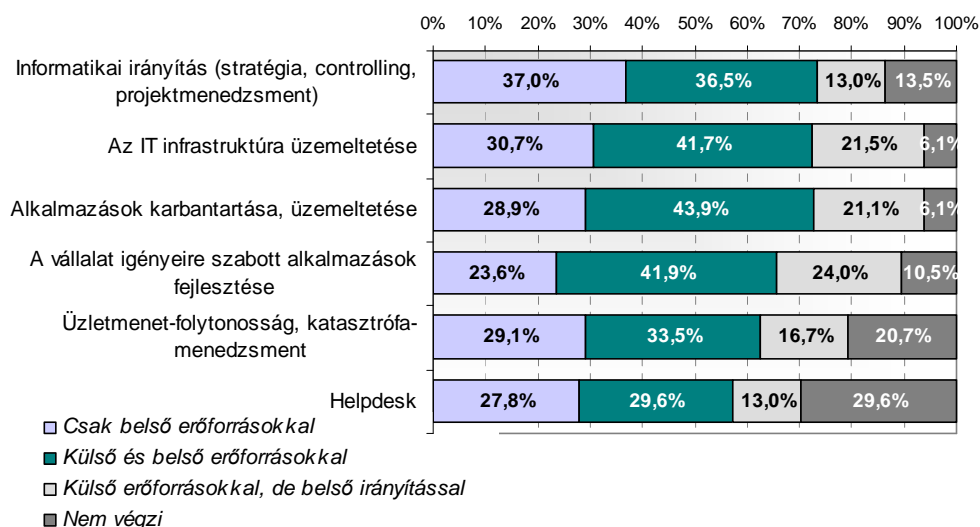
---

† Rövidítve, de szó szerint a tanulmányból.

hogyan, mennyi idő alatt, milyen ráfordításokkal zajlott le a kínai jelenlét előkészítése, megtervezése, majd pedig megvalósítása; c) hogyan szerezték meg a vezetők a szükséges információkat (pl. jogi formákról, lokációról, tevékenységek kihelyezéséről); d) milyen közvetlen és közvetett (későbbi) eredményekkel zárult ez a folyamat; és e) milyen tanulságokat szűrték / szűrnek le ennek kapcsán a vezetők” (9. old.). Ajánlásokat tesz továbbá néhány, a hazai vállalkozások kínai piacra lépésével és működésével kapcsolatos kérdéskörben, mint pl. az iparági, a lokációs vagy a jogi, piacra lépési formát érintő választások, illetve a vállalati együttműködések, információszerzés, felkészülés kapcsán.

Drótos György és Móricz Péter (2012) a vállalati informatika egyes területein (IT infrastruktúra, IT alkalmazások, IT menedzsment és IT stratégia) végzett elemzéseket a Versenyképesség kutatás adatai alapján. A négy kijelölt terület végigjárva érezhető fejlődés, előrelépés a korábbi adatokhoz képest, de összességében közepszerű működés képe rajzolódik ki. A vállalatok IT infrastruktúrája mentén három jól elkülönülő fejlettségi szint látható. Az informatika gyors fejlődésével a vállalatok többsége igyekszik a külső és belső erőforrások kombinálásával megbirkózni (ld. 2. ábra).

2. ábra: Belső és külső közreműködők aránya az informatikai feladatok ellátásában



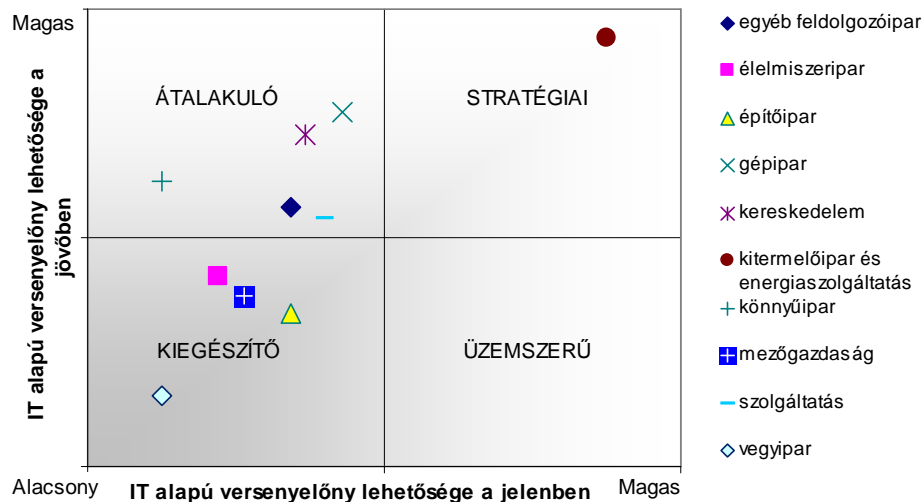
Forrás: Drótos és Móricz, 2012, 18. old.

Sok esetben azonban a kialakult rendszerek mögött nem állnak fel a megfelelő szerződések, szolgáltatási szint elvárások, különösen a belső szolgáltatók felé. Az informatika jövőbeli versenyszerepéről összegzően a szerzők a következő megállapítást teszik: „Bár a válaszadók többsége ma az informatikát nem tekinti sem hosszú, sem rövid távú versenyelőny forrásának, a domináns vélemény az informatika stratégiai szükségszerűségét kiemeli. Emellett kutatási eredményeink alapján feltételezhető egyfajta összefüggés a vállalati teljesítmény és az informatikai funkció fejlettsége között. Azonban még a legsikeresebb vállalatok sincsenek felkészülve arra, hogy megfeleljenek saját markáns



előrejelzésüknek, amely az informatika erőteljesebb versenytényezővé válását vetíti elő” (3. old.) Ez utóbbi kijelentést támasztja alá ágazati megoszlás alapján a 3. ábra.

3. ábra: IT alapú versenyelőny lehetősége a jelenben és a jövőben ágazati bontás alapján



Forrás: Drótos és Móricz, 2012, 22. old.

A kutatócsoport harmadik markáns ága a humán erőforrásokat állította vizsgálatának középpontjába. E kutatócsoport az embereket közvetlenebbül érintő, de az üzleti eredményességet mégis jelentősen befolyásoló kérdésekkel foglalkozott.

Takács Sándor, Csillag Sára, Kiss Csaba és Szilas Roland (2012) két tanulmányukban a motiváció, a motiválás kérdését helyezik a középpontba. Herzberg (2003) modelljére építve a motivációs eszközök két csoportját azonosítják és értékelik ügyfélszolgálati környezetben, call centerben dolgozó alkalmazottak kérdőíves felmérése segítségével.

A herzbergi modell lényege a motivátorok és a higiénés motivációs tényezők szétválasztása. A szétválasztás jelentősége, hogy a higiénés tényezők hiánya elégedetlenséget szül az alkalmazottak körében, de meglétük nem okoz elégedettséget. Ez utóbbira a motivátorok alkalmasak, amelyek viszont belső motiváció kialakításával, külső megerősítés nélkül plusz erőfeszítésekre sarkallják az alkalmazottakat, melyből a szervezet és az ügyfelek is profitálnak. Ez utóbbi hatás révén kapcsolhatóak a versenyképesség témaköréhez.

Az egyik tanulmány a szétválasztás lehetőségeit és következményeit vizsgálja. Megállapítja, hogy a herzbergi fehér-fekete megközelítés a gyakorlatban nem ilyen egyértelmű. Van a motivációs tényezőknek egy „szürke” zónája: olyan motivátorok, amelyek hiánya elégedetlenséget szül, és olyan higiénés tényezők, amelyek megléte elégedettséggel párosul. Ráadásul vannak „kétarcú” szükségletek, amelyek bizonyos feltételek esetén higiénés tényezőként, máskor motivátorként viselkednek. Ezek az

eredmények felhívják a figyelmet az aktuális helyzet körültekintő elemzésének, és a fehér-fekete besorolás finomításának fontosságára.

A munka és család viszonyát vizsgálja a szerzők egy másik tanulmánya, amelynek empirikus alapja is megegyezik az előzőével. Kiindulópontjuk azonban más, itt Meyer és Allen (1991) szervezeti elkötelezettségre kialakított modelljéből indulnak ki. A modell három alappillére a szervezethez való érzelmi kötődés (érzelmi elkötelezettség), a szervezet elhagyásával járó észlelt költségek (folytonossági elkötelezettség) és a kötelezettségérzet a szervezeti tagság fenntartása iránt (normatív elkötelezettség). A szervezeti elkötelezettség e három pillére mentén a kutatók nyolc szervezeti elkötelezettségprofil alakítottak ki, és azt vizsgálták, hogy ezek hogyan függenek össze a munkahelyi elégedettséggel, a kilépési szándékkal és a munka-család viszonyrendszert leíró változókkal (munka-család konfliktus, munka-család egyensúly, munka-család pozitív megerősítés).

Megállapításaik szerint az elkötelezettségprofilok száma és jellege cégenként eltér, jelentősen függ a környezeti és a munkajellemzőktől. Ugyancsak fontos megállapítás, hogy érdemesebb profilokat vizsgálni, ahol a tényezők egymásra hatása is érvényesül, mint a tényezők egyenkénti hatását vizsgálni, amikor a szinergiák hatása elvész. Versenyképességi szempontból jelentős megállapításnak tekinthető, hogy „a normatív elkötelezettség képes kiküszöbölni a folytonossági elkötelezettség negatív hatását, különösen, ha érzelmi elkötelezettséggel is párosul (Kiss Csaba és társai, 2012).”

A csoport hátralévő két tanulmánya a részvételi paradigmára épülő ún. kooperatív kutatás kategóriájába tartozik. A sajátos módszertan választásának célja a kutatásban résztvevők kutatási partnerek egyenrangúként való kezelése, valamint a közös gondolkodás, önreflexió révén az egyéni és csoportos tanulás támogatása.

Csillag Sára (2011) tanulmányának középpontjában a munkahelyi, emberi erőforrás-menedzsmenttel (EEM) kapcsolatos etika állt. A kutatásban résztvevők igyekeztek egységes etika fogalmat alkotni, szembetalálva magukat a fogalom sokszínűségével, a különböző etikai alapelvekkel (szabályetika, kötelességetika, kivételek etikussága, méltányosság, igazságosság, egyenlőség kérdésköre) és következményeivel. A modern munkahelyek EEM fókuszú etikusságának vizsgálata jelentette a kutatás következő lépését, melyből kiderült, hogy a többi munkavállalóhoz hasonlóan a mai EEM szakemberek is e vállalatok áldozatai, a felülről érkező utasítások végrehajtói. Végül a harmadik tárgyalt kérdéskör az üzleti oktatás. A kutatócsoport munkája során egyértelművé vált, hogy a hatékonyság és eredményesség bűvköréből kiszakítva a gazdasági képzésben sokkal komolyabb helyet kellene szentelni az etikával kapcsolatos kérdéseknek, dilemmáknak.

Csillag Sára és Hidegh Anna Laura (2011) a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos hiedelmeket és gondolkodást járták körül mesterszakos hallgatók bevonásával. Kutatásaik rávilágítottak arra, hogy mennyire egysíkú, negatív kép él a fogyatékosokról az egészséges emberek fejében, holott a megváltozott munkaképességűek is ugyanolyan sokszínűek, mint az egészségesek társadalma. A hallgatók felismerték, hogy voltaképpen a fogyatékosok, mint a megváltozott munkaképességűek domináns jellemzője révén e csoport aszimmetrikus hatalmi viszonyba kerül az egészségesek „társadalmához” képest, mely utóbbi mintegy gyerekként, sajnálatra méltóként kezeli őket. E gondolatok felismerése révén a jövő EEM szakemberei – legalábbis a kutatásban részt vevő hallgatók – remélhetőleg körültekintőbben hozzák a megváltozott munkaképességűekkel kapcsolatos döntéseket.

Összességében a három széles irányt felölelő kutatócsoport a vállalati működés alapegységének tekinthető emberi erőforrásoktól a vállalatirányítás kérdéséig sok érdekes, és a versenyképességet jelentősen befolyásoló kérdéskört feszeget. A munkákból láthatóak a múlt és a válsággal terhelt jelen tendenciái csakúgy, mint a jövőbe mutató, a jövőbeli kutatásokat integráló gondolatok. Talán a HR kérdésében érdemes lett volna a jelent egy kicsit a statisztikai eszközök segítségével is vizsgálat tárgyává tenni, ezt a versenyképesség kutatás adatbázisa lehetővé is tette volna.

### **Vezetési és döntési rendszerek**

A „Vezetési és döntési rendszerek” alprojekt kutatói a **döntéshozatali minőség** és a **versenyképesség** kapcsolatát vizsgálták<sup>‡</sup>. A kutatócsoport fő kutatási eredményeit foglalja össze a 6. táblázat.

6. táblázat: A Vezetési és döntési rendszerek kutatócsoport tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old. szám
Derecskei – Nagy - Zoltayné	Kreativitás megítélése hallgatói szemszögből	Kreativitás, hallgatói vélemények, középiskolai oktatók véleménye	JRC adatbázis (373 tanár), 292 hallgatói kérdőív, statisztika	123
Derecskei – Nagy - Zoltayné	Kreativitás megítélése HR szemszögből	Kreativitás definíció, kreativitás mérése, HR elvárások	111 HR-es kérdőív, NVivo tartalomelemzés	80
Matolay – Pataki - Szántó	A felelős döntéshozatal tényezői	Felelős döntéshozatal, üzleti etika, vállalati környezetvédelem, vállalatok társadalmi felelősségvállalása, CSR	Versenyképesség 2009	46
Restás	Döntések vész helyzetben	Észak-magyarországi árvíz, döntés, katasztrófa	Esetelemzés	8
Wimmer - Csesznák	Vállalati teljesítménymérés és döntéstámogatás	Teljesítménymérés, teljesítménymenedzsment, döntéstámogatás, szemlélet,	Versenyképesség 2009	50

<sup>‡</sup> Ez a fejezet nagyrészt Zoltayné, 2012 tanulmányának közvetlen, sokszor szó szerinti átvételével készült.

		eszköztár		
Zoltayné - Szántó	Menedzsment képességek és döntéshozatal	Menedzsment képességek, racionális / politikai / kielégítő / intuitív döntés	Versenyképesség 1996, 2001, 2005, 2009	25
Zoltayné	Zárótanulmány	döntéstámogatás, döntéshozatal, kreativitás, képességek	Nincs közvetlen alap	28

A kutatócsoportban igyekeztek megválaszolni azt a kérdést, hogy a nemzetközi tapasztalatok és a magyarországi vizsgálatok alapján mely vállalatok a sikereesebbek, azok, amelyek a *döntéshozatali közelítésmódok* közül a szigorúan racionális, analitikus gondolkodást, felfogást favorizálják, vagy inkább a kreativitást ösztönző és középpontba állító, a kreatív döntéshozatali és vezetési stílust követő cégek (Zoltayné és Szántó, 2012).

Megállapításuk szerint „a megkérdezett menedzserekre a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek birtoklása és a fejlett problémamegoldó képesség jellemző leginkább. Ezen erősségek mellett továbbra is gyengeségként jelenik meg a kockázatvállalási hajlandóság és a számítástechnikai ismeretek alacsony szintje.

A nemzetközi trendekkel szemben a magyar vezetők racionalitásra törekednek, ami gyorsan változó környezetben nem mindig a legcélravezetőbb döntéshozatali felfogásmód (...). Különösen problematikus, hogy (...) ez sem párosul fejlett elemző készséggel és az elemzések elkészítéséhez és felhasználásához szükséges számítástechnikai ismeretekkel.

Ugyanakkor (...) a felkészültebb vezetők által irányított cégek proaktívan képesek reagálni a változásokra és teljesítményük is jobb az átlagosnál, vagyis azt mondhatjuk, hogy a menedzsment felkészültségének, képességeinek, helyesen megválasztott döntéshozatali közelítésmódjának közvetlen befolyásoló hatása van a versenyképességre.” (Zoltayné és Szántó, 2012, 22-23. old.)

A kreatív döntéshozatal feltárásához szükség volt a szervezeti kreativitás, a kreativitással kapcsolatos elvárások, valamint a *menedzsment képességek* és a *kreatív személyiségek* szerepének vizsgálatára (Derecskei és társai, 2012a,b). E vizsgálatok egyik célja magának a kreativitásnak a definiálása volt. A HR vezetők véleménye alapján kialakított definíció szerint „a kreativitás egy olyan **képesség**, amely a **gondolkodáshoz** kapcsolódik, általában **új**, önálló **ötlet** formájában jelenik meg, amely a **problémamegoldást** szolgálja.” (Derecskei és társai 2012a, 69. old.)

A kutatók megvizsgálták, hogy mely vállalati funkcionális területeken a legfontosabb, illetve a legkevésbé fontos a kreativitás. Az élen a marketing áll, amit a vezetés és menedzsment, a K+F és tervezés, design követ. A kevésbé kreatív területekhez tartozik az adminisztráció, a pénzügy és

számvitel, a kontrolling és a termelésirányítás. A kreativitásra alkalmas módszerek értékelése a 7. táblázatban található eredményeket hozta.

7. táblázat: Az egyes módszerek alkalmassága a kreativitás mérésére (N=110)

Egyáltalán nem	Közepesen	Teljes mértékben
43 jelentkezési lap	41 önéletrajz	52 próbaidő
29 végzettség	38 referencia	39 feladat
17 béralku	37 motivációs levél	29 interjú

Forrás: (Derecskei-Nagy-Zoltayné, 2012b)

A vállalatok menedzsmentjének egyre többször kell megbirkóznia *vészhelyzetekkel* és azok következményeivel. A nem megfelelő felismerés, a nem kellő felkészültség, a pánikszerű döntések igen nagy károkat okozhatnak a szervezeteknek, negatívan befolyásolhatják azok versenyképességét. Mindezek miatt fontos a vészhelyzeti szituációkra jellemző döntéshozatali folyamatok, azok jellegzetességeinek és csapdáinak feltárása, kutatása (Restás, 2012).

A szerző számos tanulságot vont le a 2010-es észak-magyarországi árvíz tapasztalatainak esetfeldolgozása alapján. Ezek közül érdemes kiemelni a hozzá (nem) értést, a feladathoz való felnövés hiányát, a döntésképtelenséget, az elfoglalt döntéshozó problematikáját, a média torzító hatását, az alkalmi jogrend kialakulását, a látszattmegoldásokat és a „gomba” jelenséget.

*Az üzleti döntések és az üzleti teljesítmény*, az üzleti siker kapcsolatával foglalkozott Wimmer és Csesznák (2012). Ennek keretében az üzleti *döntéseket támogató információk, teljesítménymérési eszközök* és a kapcsolódó szemléletmód jellemzőit, elterjedtségét, hasznosságát, hasznosulását vizsgálták. A kutatás így a döntéstámogató információkról nyújtott helyzetkép mellett lehetőséget adott az elmúlt másfél évtizedben történt módszertani és szemléletbeli változások longitudinális elemzésére is (Wimmer és Csesznák, 2012).

A 2009-es eredmények a korábbi (az 1996., az 1999. és a 2004. évi) kutatások tapasztalataival összevetve jelentős szemléletbeli és módszertani fejlődést jeleznek a hazai vállalati gyakorlatban. Ugyanakkor a vállalati információs rendszerek továbbra is az ellenőrzést és a beszámoltatást támogatják leginkább. Az üzleti döntések támogatása, s a különböző tevékenységek értékelése változatlanul háttérbe szorul, bár egyértelműnek látszik az információs rendszer döntéstámogató szerepének növekedése szinte minden területen, különösen a piaci, működési információk terén.

A kontrolling jelentések továbbra is a számviteli kimutatások adataira összpontosítanak, s főként belső forrásból származó információkat tartalmaznak. Előrelépés érzékelhető a külső információk becsatornázásában, például a vevőkkel és a szállítókkal kapcsolatos információk használatában.

A 15 éve folytatott felmérésorozat eredményeit vizsgálva növekvő összhang és következetesség, a döntéstámogató szerep erősödése érzékelhető a válaszok alapján.

Az értékteremtés, a hatékony döntéshozatal támogatásához tartalmi szempontból kiegyensúlyozott információkra van szükség, melyek figyelembe veszik a különböző versenytényezőket, figyelemmel kísérik a folyamatokat, s többoldalú, többféle forrásból származó, egymást kiegészítő információkat képesek nyújtani. Ebben láthatóan fejlődött a hazai vállalati gyakorlat, s a mindig is fontos pénzügyi információk mellett egyre nagyobb hangsúlyt kap a *minőség*, s a működéshez, a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó teljesítményelemek. A támogatottság, a kiegyensúlyozottság nem teljes: a legnagyobb elmaradás a partnerekkel, az érintettekkel való kommunikáció támogatásában figyelhető meg továbbra is. Mind az érintettek véleményének becsatornázását, mind a feléjük való kommunikációt egyre inkább fontosnak tartják a vállalatvezetők, ugyanakkor információs rendszereik – a fejlődés ellenére ezeket nem támogatják megfelelően. Összességében és tendenciájában azonban a döntéstámogató képesség, az értékteremtő szerep erősödése figyelhető meg a Versenyképesség kutatás kapcsolódó felméréseiben, mind a szemléletmódot, mind az alkalmazott eszközöket tekintve, a használt eszközök több szempontúsága, s a hasznosság és a stratégiai kapcsolódása alapján értékelt konzisztenciát figyelembe véve egyaránt.

Tapasztaljuk, hogy a *vállalati társadalmi felelősség* (Corporate Social Responsibility – CSR), valamint a *fenntarthatóság* témakörében egyre inkább központi kérdéssé válik a környezeti és társadalmi valamint a vállalati eredményességi szempontok kapcsolata: egybevágósága, illetve ütközése. A gazdasági válság kiváltképp felszínre hozta ezt a kérdést, amellyel kiemelten foglalkoztunk. A CSR és fenntarthatóság kutatása eddig elsősorban a menedzsment filozófiákra, valamint a vállalati gyakorlatokra, tevékenységekre fókuszált. A mi kutatásunk a *döntéshozatalt* helyezte előtérbe, amely új közelítésmódot jelent. Ugyanis nem csak specifikus CSR gyakorlatokkal foglalkoztunk, hanem konkrét vezetői döntésekben vizsgáltuk meg a CSR és a fenntarthatóság elemeit (Matolay és társai, 2012)”. (Zoltayné, 2012, 3-4. old.)

„A vállalati etika és a vállalati környezetvédelem területein egyaránt egy-egy klasszikusnak számító intézmény, illetve rendszer terjedt el leginkább a vállalatok körében: az etikai kódex az etikai intézményesülés relatíve gyakori elemének számít, míg a környezetvédelmi eszközökre vonatkozó kérdéskörben a legjobb helyezést a minőségmenedzsment rendszer kapta. A felelős döntések hatótényezőinek vizsgálatakor a kutatók azt tapasztalták, hogy szervezeti és egyéni jellemzők egyformán segítők és akadályai lehetnek a felelős vállalati működés terjedésének. Ugyanakkor azt is látták, hogy egy figyelemreméltó eszköztár a CSR explicit kifejeződéseként önmagában nem teremti meg az implicit felelősségvállalás terjedését, a reflektált, valamennyi vállalati döntésben mérlegelésre

kerülő érintetti szempontok, morális, fenntarthatósági, felelősségi vonatkozások meglétét.” (Matolay és társai, 2012, 2. old.)

A munkavállalók, illetve ennél is jelentősebb mértékben a közép- és felső vezetők a CSR, felelősségvállalás, fenntarthatóság tatalmú döntések, a helyi érintettek érdekeire vonatkozó kérdések esetében gyakran a döntés halogatásának és háritásának, a passzív adaptációnak a gyakorlatát választják, a kivárási politikával igyekeznek minimalizálni az egyéni és szervezeti kockázataikat (Zoltayné, 27. old.).

Összegezve a kutatócsoport eredményeit, lassú fejlődés látható a vállalatok működésében, de a sarokpontok és hiányosságok megmaradtak. A többségében racionális döntési folyamat a gyorsan változó gazdasági környezetben nem biztos, hogy a vállalatok előnyére válik. Ráadásul még mindig fejlődnie kell a vezetőknek elemzési készségeik és számítástechnikai ismereteik terén. Döntéstámogatásuk, teljesítménymérési rendszerük ugyanakkor konzisztensebb, és folyamatosan idomul a kor kihívásaihoz. Még ha sokszor némi késés is jellemzi ezt az idomulást, az igények, törekvések szintjén már szinte mindenhol megjelennek a vevőfókusz és a felelős döntéshozatal elemei.

## 2. Anyagi, megvalósítási folyamatok

Ebben a témában két kutatócsoport működött. Teljes egészében idesorolhatóak az „Üzleti folyamatok és funkciók” kutatócsoport eredményei, amelyek az innováció, beszerzés, termelés, disztribúció, ellátási lánc menedzsment kérdéseit járták körül. És idetartozik a „Vállalatközi kapcsolatok és marketing” kutatócsoport marketing része is. Az eredményeket a kutatócsoportok mentén tárgyaljuk.

### ***Innováció, termelés, beszerzés, logisztika és ellátási lánc menedzsment<sup>§</sup>***

Az „Üzleti folyamatok és funkciók” kutatócsoportban született a legtöbb tanulmány, melyekről a 8. táblázat nyújt rövid összefoglalást.

8. táblázat: Az „Üzleti folyamatok és funkciók” kutatócsoport tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma*	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old.szám
Bárth-Fehér	Fenntarthatóság az ellátási láncban	Környezeti, társadalmi, gazdasági fenntarthatóság, versenyképesség	Versenyképesség 2009	100
Demeter	Zárótanulmány	Innováció, beszerzés, logisztika, termelés, ellátási lánc menedzsment	Nincs önálló adat	22
Demeter-Szász (2012a))	Termelés válságban	Termelési stratégia, termelési gyakorlat, gazdasági világválság	Versenyképesség 2009	25

<sup>§</sup> Ez a fejezet nagyrészt Demeter, 2012 tanulmányának közvetlen, sokszor szó szerinti átvételével készült.

Demeter-Szász (2012b)	Szolgáltatósodás Magyarországon és Európában	Szolgáltatósodás, ellátási lánc pozíció, üzleti modellek, Kelet- és Nyugat-Európa, Magyarország	IMSS 2009, GCI 2010, Versenyképesség 2009	53
Demeter-Szigetvári	Globális termelés	Termelési hálózatok, versenyképesség, termelési stratégia	Egy esettanulmány	79
Gelei	Logisztikai képességek	logisztikai menedzsment, képességek, idősoros vizsgálat, teljesítmény	Versenyképesség 2004, 2009	35
Gelei és társai	Leadership és lean menedzsment	Lean menedzsment, vezetési stílus, vezetői stílusjegyek	Versenyképesség 2009	54
Gyimesi	Innováció és versenyképesség	Innováció hatása, környezeti tényezők, versenyképesség, K+F	Versenyképesség 2009	82
Kiss	Innováció és versenyképesség	K+F, innováció, versenyképesség, logisztikus regresszió	Versenyképesség 2009	17
Losonci	Emberi erőforrás és lean menedzsment	lean termelés, emberi erőforrás menedzsment, termelési stratégiai célok	Csak elmélet	136
Matyusz-Demeter	Kontingenciatényezők és termelési gyakorlatok	Vállalati méret, stratégiai fókusz, technológia, környezeti komplexitás, termelési gyakorlatok, teljesítmény	Versenyképesség 2009	58
Nagy-Venter	Ellátási lánc és kockázat-menedzsment - egyéb	ellátási lánc, ellátási lánc menedzsment eszköz, kockázat menedzsment, folyamatmenedzsment	Versenyképesség 2009	46
Tátrai-Fábián	Elektronikus beszerzés	elektronikus beszerzés, elektronikus kereskedelem, e-business, beszerzési stratégia, vállalatirányítási rendszer	Saját adatbázis, 100 vállalat	55
Toarniczky és társai	Lean kultúra mérése az egészségügyben	Lean menedzsment, lean kultúra, egészségügy,	Egy esettanulmány	28
Vörösmarty	KKV-k beszerzési gyakorlata	KKV, beszerzés, versenyképesség	Versenyképesség 2009	19
Vörösmarty-Dobos	Fenntartható beszerzés	Etika, etikai kódexek, beszállítói teljesítménymérési módszer, DEA	32 vállalati etikai kódex, szakmai szervezetek etikai kódexei	33
Vörösmarty-Kiss	Innováció és beszerzés	Nyitott innováció, beszerzés, beszállítói kapcsolatok menedzsmentje	Versenyképesség 2009	21

A kutatócsoport kitért a beszerzés, a termelés, a disztribúció kérdéseire csakúgy, mint az átfogóbb kérdéseket tárgyaló logisztikai képességekre, ellátási lánc menedzsment kockázatokra, a termelésen túlmutató lean menedzsment témákra és a megvalósítás lényeges inputjaként szolgáló innovációra. Ezáltal teljes képet kaphatunk a megvalósítás folyamatairól, bepillantást nyerve nemcsak az aktuális irodalomba, hanem a mai magyar valóságba is, hiszen a tanulmányok nagy része a Versenyképesség kutatás adatainak felhasználásával empirikus elemzéseket is végzett.

Új, eddig kevésbé tárgyalt kérdések bukkannak fel a tanulmányokban. Ilyen, napjainkban gyakran előkerülő hívószavak a fenntarthatóság, a képességek, a globalizáció, az etika, a szolgáltatósodás, a válság, a lean, vagy éppen a kockázatok menedzsmentje. E témák már önmagában megragadhatják az érdeklődő olvasó figyelmét. Ezekben a területeken rendszerint nem csak a létező elméletek és szakirodalom empirikus elemzése történt meg (bár erre is volt példa), hanem jelentősebb elméleti hozzájárulással is találkozhatunk.



Például Bárh-Fehér (2011) tanulmánya nem csak empirikusan tárja fel, mit lehet ma mondani a magyar valóságról a fenntarthatóság kapcsán, hanem jól áttekinthető modellt is kialakít, melynek mentén a fenntarthatóság három ága (gazdasági, környezeti és társadalmi), és az azon belüli fejlődési lehetőségek értelmezhetőek. Megállapítása szerint a környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódot tekintve, bár találkozhatunk néhány pozitív tendenciával, továbbra is a reaktív szemléletmód a meghatározó, még a kettős- (gazdasági és környezeti), illetve hármass célrendszert (+ társadalmi) érvényesítő, felelősnek mondható, valamint a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körében is. A környezeti menedzsment fókuszát tekintve is hasonlóak a következtetések: a költségcsökkentéssel járó, mintegy pozitív velejáróként környezettudatosnak is nevezhető lépések a legelterjedtebbek.

Vörösmarty és Dobos (2012) újszerű módszertant dolgozott ki, melynek segítségével a fenntarthatósági követelmények jobban érvényesülhetnek a beszállító-értékelés során.

Szintén nem fellelhető egyelőre az irodalomban a KKV-kre fókuszáló beszerzési specialitások feltárása, erre tesz kísérletet Vörösmarty (2012) tanulmányában. A 9. táblázat tartalmazza az általa kialakított keretmodellt.

9. táblázat: A KKV beszerzési sajátosságai összevetve a nagy vállalatok beszerzési jellemzőivel

	<b>Nagy vállalatok beszerzésének jellemzői</b>	<b>KKV beszerzésének jellemzői</b>
Beszerzési cél	Profit hatás elérése	Vállalati szükséglet, de a profitálás nem átlátott
A beszerzés oka	Általában racionális	Racionális, emocionális hatásokkal
A beszerzési felelős	Szakemberek	Vállalatvezető, ügyintéző
Döntéshozatal	Sok személy bevonásával, több személyi döntés	Személyi leegyszerűsítésekkel
Folyamatjellemzők	Szabályozott, intenzív interakciók	Szabályozatlan, kevés interakció
Termék&piac ismeret	Alapos	Változó termékismeret, limitált piacismeret
Vásárolt mennyiség	Általában nagy	Piaci mérethez képest nem nagy
Kereslet	Származtatott, fluktuáló	Származtatott vagy autonóm, fluktuáló
Árrugalmasság	Inkább nem rugalmas, az árat képes befolyásolni	Változó árrugalmasság, kevés árbefolyásolási lehetőség
Vevő és eladó pozíciója	Kevés szereplő, általában kiegyensúlyozott vagy vevői dominancia	Változó, de általában eladói dominancia
Információkezelés	Tudatos, tervszerű, módszerek alkalmazása, objektivitásra törekvés	Egyéni limitált, leegyszerűsítő, kevés módszertannal
Informatikai támogatás	Széleskörű	Limitált

Forrás: Vörösmarty, 2012, 14. old.

Vörösmarty és Kiss (2012) tanulmánya az innováció indirekt beszerzésre gyakorolt hatására alakít ki keretmodellt, ami egyelőre szintén részt jelent a nemzetközi kutatási térben is (ld. 10. táblázat).

10. táblázat: Az innováció jellemzői direkt és indirekt beszerzés esetén

<b>Jellemző</b>	<b>Hatása a direkt beszerzés esetén</b>	<b>Hatása az indirekt beszerzés esetén</b>
Kereslet eltérő jellege	Az innováció eredménye a vevőnek nyújtott	Az innováció eredménye közvetett,

	többlettértékben mérhető	eredménye a vevőnek nyújtott többlettértékben ritkán mérhető
Alkalmazott eszközök	Célorientált, tudás fejlesztésére, megosztására épülnek	Megoldás keresésére irányul, meglévő tudás átvételére irányul
Beszerező szerepe	Koordinátor, beszállítói kapcsolat és annak kereteinek kialakítása	Vállalatok belüli innováció generálója
Áttekinthetőség eltérése (1)	Az igény kialakításában résztvevők száma kevés: pl. termelés, marketing, fejlesztés: rutinok kialakítása könnyebb (adaptációs készség jó)	Az igény kialakításában résztvevők száma nagy: bármely szervezeti egység lehet igénylő: rutinok kialakítás nehezebb (adaptációs készség alacsony)
Áttekinthetőség eltérése (2)	Az igénylők tudása, részterületükön jó	Az igénylők tudása változó, sokszor alacsony
Rutinszerűség eltérő	Rutinszerűség hozzájárul a tudás, piacismeret és szállítói piac és kapcsolatismeret növeléséhez	A széles termékkör, egyedi igények, eltérő folyamatok nehezítik a termék, piac, kapcsolatismeret kialakulását
Innováció jellege	Elsősorban termékinnováció	Elsősorban folyamat és szállítói innováció, de lehetséges a termék innováció is

Forrás: Kiss és Vörösmarty, 2012, 14. old.

Nemzetközi érdeklődésre is számot tarthat néhány további tanulmány olyan kérdések felvetésével, amelyek kutatása még jelenleg van fellendülőben, vagy éppen kialakulóban. Ilyenek a következők (a táblázat sorrendjében):

- Szinte nem létezik irodalom nem csak a termelés, a működés, hanem tágabb, átfogóbb szinten sem a *gazdasági világválság* hatásairól. Ennek hazai empirikus vizsgálatára tesz kísérletet Demeter és Szász (2012a) arra a megállapításra jutva, hogy a stratégiai gondolkodásnak és a rugalmasságnak döntő szerepe van abban, hogy a vállalatok mennyire képesek a válság hatásaival megbirkózni.
- Fellendülő terület a *termelővállalatok szolgáltatási irányba* mozdulásának kutatása. Demeter és Szász (2012b) műhelytanulmánya a vállalatok szolgáltatóvá válásának és az ellátási lánc pozíció alakulásának európai tendenciáit vizsgálja Kelet- és Nyugat-Európa összevetésével, illetve a magyar helyzet elemzésével.
- Innovatív megközelítésnek tekinthető a *működési és vezetési, illetve HR szempontok összekapcsolása*, ebben is van még adóssága a nemzetközi kutatói társadalomnak. A lean menedzsment és a vezetői jellemzők kapcsolatának vizsgálata (Gelei és társa, 2012), a működési stratégiák hatása a lean és HR kapcsolatára (Losonci, 2012), valamint egy mérési keret kialakítása a lean kultúra érettségének értékelésére az egészségügyben (Toarniczky és társai, 2012) ebbe a vonulatba tartoznak bele.
- Érdeemes még megemlíteni a kontingenciátényezők működési gyakorlatra és teljesítményre vonatkozó hatásának vizsgálatát, mely téma szintén fellendülőben van a nemzetközi szakirodalomban. Matyusz és Demeter (2012) a magyar viszonyokra vizsgálja ezek hatását.

A tanulmányok alapján általános következtetés nehezen fogalmazható meg. Mindazonáltal a Versenyképesség kutatás 2009-es adatbázisát több tanulmány is használta, az így született eredményeket tehát talán érdemes valamilyen szinten szintetizálni.

Általános megállapítás lehet, hogy az egyes területeken megfogalmazott hipotézisek teljes egészében sehol nem teljesültek, sok meglepő, sőt helyenként meghökkenítő eredmény született. A minta kis- és középvállalati túlsúlya minden bizonnyal tehet arról, hogy ez így történt. Hiszen a gazdasági szakirodalomban általános tendencia a nagyvállalati működés előtérbe helyezése. Ezért a szakirodalomra épített hipotézisek már eleve olyan torzítást hordoztak magukban, amit a minta összetétele nem követett. Érdeemes tehát a jövőben a kérdőív összeállításakor egy kicsit több figyelmet szentelni erre, a számosságát tekintve jóval szélesebb vállalati kör sajátosságaira.

A kutatások alapján a magyar gazdaságról kirajzolódó kép nem nevezhető pozitívnak. Bár vannak pozitív irányba mutató tendenciák. Például a környezetvédelmi szempontok beépülése a vállalati célrendszerbe (Bárth-Fehér, 2011), az etikai kódexek tartalmának (Vörösmarty és Dobos, 2012) és a hazai KKV-knek a lépéstartása a fejlettebb országokban tapasztaltakkal (Vörösmarty, 2012) mindenképpen a fenntarthatóság szempontjának erősödésére utalnak. Egyértelműen pozitív eredményként értékelhető, hogy kezd kialakulni egy vállalati kör, amely az innovációt a fejlett gazdaságokban egyre jellemzőbbé váló nyílt innovációval, a beszállítók bevonásával valósítja meg (Vörösmarty és Kiss, 2012). Akár pozitívnak tekinthető az is, hogy a másfél évtizedes kutatás során most először nem a finanszírozási problémák jelentették a kutatás-fejlesztési tevékenység akadályát (Kiss, 2012). Ez legalább valami változást tükröz a korábbi lehangoló és egyhangú állapotok után.

Ugyanakkor számos inkonzisztencia is jellemzi a vállalati működést. A vállalatokat például közvetlenül éri a válság hatásai, ezek a hatások azonban másként csapódnak le a termelési és felső vezetői fejekben (Demeter és Szász, 2012a). Mintha egyszerre tűzoltás és kiváras, azaz összességében teljes tanácstalanság jellemezné a vállalatok egy részét. Ugyancsak zavar van a vezetők fejében a lean menedzsment sikeréhez szükséges vezetői kompetenciák terén (Gelei és társai, 2012). Nehéz a fenntartható lean bevezetést megalapozni úgy, hogy a lean vállalatok vezetői elfogadóbbá válnak számos autokrata vezetői jellemzővel kapcsolatban, miközben esetükben a lean menedzsmentben meghatározónak tekintett participatív vezetői jellemzők erősödésének nincsen nyoma.

Az eltérő színvonalú vállalati működés teljesítményekre gyakorolt hatása összességében nem igazán markáns. Bár a termelési stratégia és gyakorlat között van összefüggés, a termelési gyakorlatok összetétele (konfigurációja) és az elért teljesítmények között már nem található kapcsolat (Matyusz és Demeter, 2012). Ez arra is utalhat, hogy olyan alacsony a termelési gyakorlatok használatának jellemző szintje, hogy azzal markánsabb pozitív eredmény nem érhető el. Hasonló magyarázata lehet annak az

eredménynek, hogy a logisztikai képességek és a teljesítmények közötti kapcsolat vizsgálatakor nehéz volt szignifikáns különbségeket felfedezni a fejlettebb és kevésbé fejlett vállalati csoport között (Gelei, 2012). Az ellátási lánc folyamat- és kockázatmenedzsment fejlettebb és fejletlenebb vállalatcsoportja között sem túl nagy a teljesítménykülönbség (Nagy és Venter, 2012). Végül az innovációval foglalkozó tanulmányok sem találtak egyértelmű kapcsolatot az innováció szintje és a versenyképesség között (Gyimesi, 2011; Kiss, 2012), holott a korábbi minták elemzésekor még létezett ez a kapcsolat (Kiss, 2009). Innováció terén jelentős változásnak tekinthető az állam (szabályozás, törvények, adóztatás) előléptetése az innováció gátját jelentő tényezők sorában. Ezzel átvette a vezetést a finanszírozási források hiánya előtt.

A vállalati fő jellemzők mentén felfedezhetőek különbségek. A vezető vállalatok egyértelműen fejlettebb beszerzési gyakorlattal rendelkeznek (Vörösmarty, 2012), és a válságot is rendkívül rugalmasan, gyors döntésekkel reagálták le (Demeter és Szász, 2012a). Megjelentek különbségek az iparágak között is (Vörösmarty, 2012) és természetesen a vállalatméret is helyenként befolyással volt az eredményekre – például a kooperációban végzett K+F gyakoriságára (Kiss, 2012), vagy az innovációs aktivitásra (Gyimesi, 2011). Ugyanakkor a vállalatméret kapcsán fontos kiemelni, hogy az sokkal kevesebb esetben vezetett különbségekhez, mint korábban, amit elsősorban a kisszámú nagyvállalat jelenléte magyaráz. A tulajdonos kiléte is szerepet játszik a KKV-k beszerzési gyakorlatában (Vörösmarty, 2012) az elektronikus beszerzés alkalmazásának szintjében (Tátrai és Fábrián, 2012), és az új termékek és technológiák bevezetésében (Kiss, 2012). Mindhárom területen a külföldi vállalatok vezetik a mezőnyt.

## **Marketing\*\***

A marketing a „Vállalközi kapcsolatok és marketing” kutatócsoporthoz tartozott. A kutatócsoportban marketing témában a 10. táblázatban található eredmények születtek.

*10. táblázat: A „Vállalközi kapcsolatok és marketing” kutatócsoport marketing tanulmányainak néhány fő jellemzője*

Szerzők	Téma*	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old.szám
Bauer - Agárdi	Értékesítési rendszer és exporttevékenység	Értékesítési rendszer, értékesítési utak, exportirány	Versenyképesség 2009	25
Gáti – Kolos	E-business és versenyképesség	elektronikus kereskedelem, e-business, piaci orientáció, internet	Versenyképesség 2009	21
Gyulavári	Árképzés és versenyképesség	Árképzési célok és módok, imázsépítés, vezető vállalatok, versenyképesség	Versenyképesség 2009	14
Gyulavári és	Piacorientáció és	Piacorientáció, környezeti	Versenyképesség	48

\*\* Ebben a fejezetben jelentősen – sokszor szó szerint – támaszkodom Kolos (2012) zárótanulmányára.

társai	versenyképesség	bizonytalanság, válság, vállalati teljesítmény, vállalati stratégia	2009	
Kenesei és Gyulavári (a)	Marketingeszközök és versenyképesség	Marketing erőforrások, marketing eszközök, marketing képességek, versenyképesség	Versenyképesség 2009	18
Kenesei és Gyulavári (b)	Marketing és versenyképesség	Versenyképesség, márkamenedzsment, árképzés, értékesítési utak száma, reklámtevékenység	Versenyképesség 2009	18
Kolos	Zárótanulmány	Árképzés, piacorientáció, marketing erőforrások és képességek, válság, versenyképesség, fogyasztói elégedettség, értékesítés, export, e-business	Nincs önálló adat	27
Mitev és Bauer	Marketing és válság	pénzügyi válság, marketingválaszok, alternatív utak, beszükülés, ármérséklés, stratégia	Versenyképesség 2009	26
Somogyi	Online-fogyasztók elégedettségmérése	online fogyasztói elégedettségmérés, online szolgáltatásminőség, E-S-QUAL	On-line könyvesbolt, 352 kérdőív	36

A vizsgált vállalatok válságkezelő stratégiája ad-hoc jellegűnek mondható, nem illeszkedik az addigi stratégiai irányokhoz vagy az addig folytatott marketingstratégiához. A legnépszerűbb válságkezelő marketingeszközök az új piacok keresése, az akciózás és a költségcsökkentés. A választott eszközök típusai alapján három stratégiai irány határozható meg, az alternatív utak keresése, az ármérséklés, valamint a beszükülés. A megkérdezett vállalatok 39,9%-a beszükülő stratégiát, 30,4%-a az alternatív és ármérséklő stratégiák kombinációját, míg 29,7% egyik stratégiát sem preferálja (Mitev, Bauer, 2012). A különböző méretű vállalatok szignifikánsan eltérő válságkezelő stratégiákat folytatnak. A beszükülő stratégiát leginkább a kisvállalatok választanák, míg az alternatív és ármérséklő stratégia kombinációja a középvállalatoknál a legnépszerűbb. Szignifikáns eltérés található a többségi tulajdon alapján, mivel a beszükülő stratégiát elsősorban a többségi belföldi (nem állami) tulajdonban lévő vállalatok alkalmazzák.

A *piacorientáció* a marketing egyik központi fogalma, amely - az elmélet szerint - előfeltétele a hosszú távú piaci sikernek és versenyképességnek. Gyulavári, Csepeti és Nagy (2012) a Narver és Slater (1990) féle skála alapján vizsgálják a vállalatok piaci orientációját, amely három dimenzió szerint méri a vállalatok piacorientációját: vevőorientáció, versenytárs-orientáció és szervezeti egységek közötti koordináció. A piacorientáció, mint szervezeti kultúra viszonylagos fejlettsége leginkább a nagyvállalatok sajátossága, a kis- és közepes vállalatok között szignifikáns különbség nem tapasztalható. A vevő- és versenytárs-orientáció, valamint a szervezeti egységek közötti koordináció tekintetében egyaránt a nagyvállalatok értékelései a legmagasabbak. A megkérdezett vállalatok közül a külföldi tulajdonosok által működtetett cégek bizonyultak a leginkább piacorientált szervezeteknek, a hazai magán, illetve állami kézben lévő vállalkozások értéke ettől némileg elmarad és közel azonos.

Ágazatokat nézve magasabb értékeket a könnyűipari, a gépipari és a vegyipari vállalkozások adtak, míg a legalacsonyabb értékeket a mezőgazdasági cégek esetében jegyezték fel a kutatók.

A *termékjellemzők* közül a megbízhatóság és a minőség vezet a fontossági rangsorból, legkevésbé a stílus/design és az egyediség jelent megkülönböztető jegyet. A márkázás gyakorlata inkább visszafogott, a márkatermékek 20% alatti részesedése a piacok 44,8%-ában figyelhető meg, és leginkább a külföldi, legkevésbé az állami tulajdonú vállalatokat jellemzi. A vállalatok 42%-a nem rendelkezik márkázott termékkel (Kenesei és Gyulavári, 2012a).

A nagyobb, piaci versenyben aktív, és sikeres vállalatok jellemezhetőek jelentősebb *reklámozással*. Ez ismét csak megerősíti azon előzetes feltételezésünket, hogy a versenyben maradás és a piaci vezető szerep elérésének fontos feltétele a megfelelő marketing-gyakorlat alkalmazása. Az árbevétel arányában nőtt a reklámra költött összeg. az árbevétel arányában nőtt a reklámra költött összeg (Kenesei és Gyulavári, 2012a)

A hazai vállalatok 55%-a a költségeik alapján alakítják ki áraikat, a nagyvállalatok a többi csoportot meghaladó mértékben veszi figyelembe a versenytársak árait. Ugyanakkor általában aktívan próbálnának kivédeni egy esetleges árháborút, de ezt még mindig inkább felvállalnák a cégek, mintsem passzívan várják a versenytárs támadásának következményeit (Gyulavári, 2011).

Az *értékesítési rendszerekről* elmondható, hogy a környezetben jelentős változások jelentek meg, mind intézményi, mind pedig funkcionális oldalon. Magyarország EU tagságát követően erősödött az európai kereskedelem. A funkcionális változások közül kettőt emelünk ki, az Internet magasabb elterjedését, amely számos esetben vesz át feladatokat a korábbi értékesítési megoldásoktól, valamint az ellátási láncok területén történő jelentős innovációt, amely részben szemléleti, de gyakran intézményi is a növekvő koncentráció révén. Az értékesítési utak a magyar piacon nem változtak jelentős mértékben, és azok szerkezetét alapvetően az iparági hovatartozás magyarázza (Bauer és Agárdi, 2012).

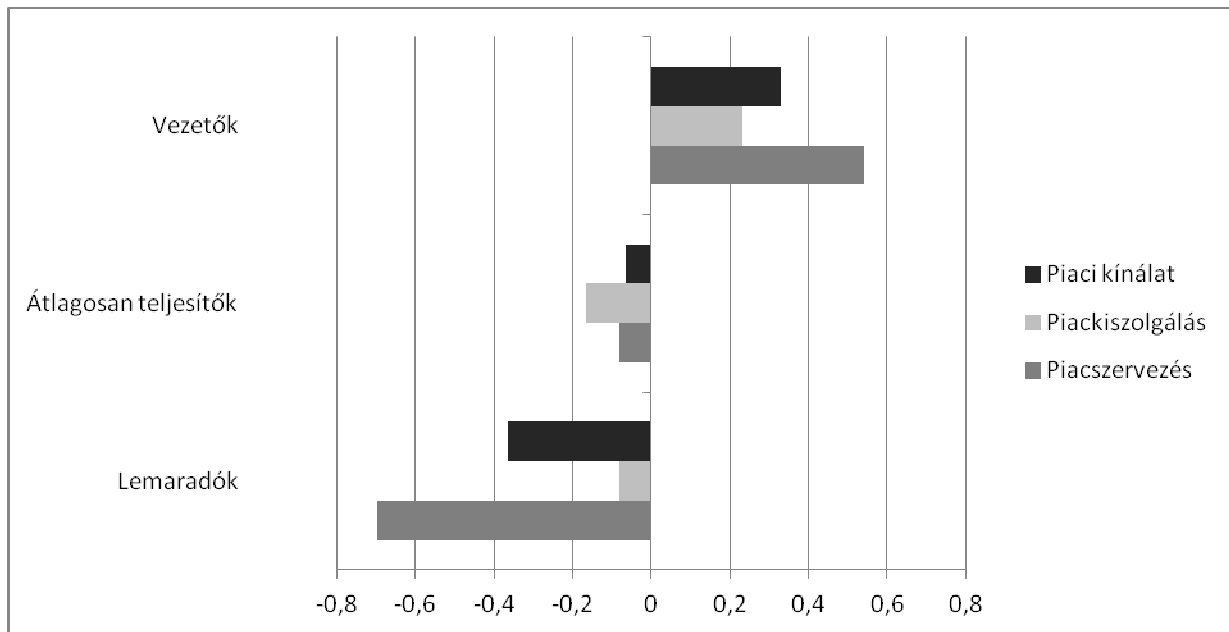
A vállalatok úgy látják, hogy az e-kereskedelem leginkább új piacok megszerzésében segítette őket, illetve abban, hogy fogyasztóik igényeit jobban kielégíthessék. A kis- és középvállalatok is felismerik az e-businessben rejlő versenyelőnyt. Jelentősen megnőtt azoknak a cégeknek a száma, amelyek csak a virtuális térben léteznek. 2010-ben Magyarországon a webáruházak forgalma a hazai kiskereskedelmi forgalom 1,8%-át jelenti (Gáti és Kolos, 2012). Az elektronikus kereskedelem növekedésének számos pozitív hatása van makro- és mikrogazdasági szempontból is. Amellett, hogy a használat eredményei mikroszinten, az alkalmazó cégeknél megjelenő előnyökben testesülnek meg, szélesebb perspektívában, az összgazdaság számára új piacok megszerzésének lehetősége nyílik meg,

és a nemzetközi kereskedelem fejlődése is fontos következménye lehet az elektronikus kereskedelemnek.

A nagyméretű és főként külföldi tulajdonú vállalatok alapvetően a fejlett országok piacaira exportálnak, míg a kis és közepes vállalatok körében a visegrádi országok, valamint a kelet-európai tradicionális partnerek súlya magas. Az exportáló vállalatok három csoportját különítették el a kutatók klaszterelemzéssel. Az első csoport vállalatai gyakran külföldi tulajdonban vannak és erősen érzik a piacok csökkenését, ahol a felkészültség mellett a versenyképes árakat tartották a legfontosabb sikertényezőnek. A második csoportba olyan kis és közepes, alapvetően hazai tulajdonú vállalatok kerültek, amelyek esetében az export fontos, de nem meghatározó az árbevételről. Jellemzően közvetlen vevőknek szállítanak, alapvetően késztermékeket. Számukra az adatfelvétel idején az exportpiacok zsugorodása nem volt észlelhető. A harmadik csoportot elsődlegesen kisméretű, közvetítő kereskedőkön keresztül többet értékesítő, belföldi tulajdonú vállalatok alkotják, akik számára az export inkább eseti jellegű (Bauer és Agárdi, 2012)

A marketingerő-forrásokat és a marketingképességet leíró változók mindegyikben határozott előny mutatkozik a vezető vállalatok javára (Kenesei, Gyulavári, 2012a). Az értékesítési rendszerek, és az e-business vonatkozásában nem mutatkozott szignifikáns összefüggés a vállalati gyakorlat és a vállalati teljesítménycsoportok között. (Bauer és Agárdi, 2012) Megállapítható, hogy a vezető vállalatok a versenytársaiknál több ponton teszik hozzáférhetővé a termékeiket, és az értékesítési utak sokszínűsége is magasabb (Kenesei és Gyulavári, 2012b). Összességében a marketing jelentős mértékben hozzájárulni látszik a vállalatok sikeréhez.

2. ábra: A marketing erőforrás-faktorok megjelenése a vállalati teljesítménycsoportokban



Forrás: Kenesei és Gyulavári, 2012a

### 3. Értékfolyamatok

Az értékfolyamatokon belül a pénzügyi és számviteli terület eredményeit tekintjük át.

#### ***Pénzügyi piacok és pénzügyek menedzsmentje<sup>††</sup>***

A pénzügyi kutatócsoport elsősorban a cikkírás lehetőségeivel élt, és bár témáik kapcsolatban állnak a versenyképességgel, egy szerző kivételével a kapcsolat vizsgálata csak marginális szerepet játszott. Az elkészült tanulmányok listáját a 11. táblázat tartalmazza. A továbbiakban – a teljesség igénye nélkül – kiemeljük néhány, a versenyképességgel kapcsolatos megállapítást.

11. táblázat: A pénzügyi kutatócsoport tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma*	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old.szám
Balog – Csóka - Pintér	Tőkeallokáció nem likvid portfólió esetén	Kockázat mérése és elosztása, kooperatív játékelmélet	Modellezés	13
Balog – Bátyi - Csóka – Pintér	Tőkeallokációs módszerek és tulajdonságaik	Tőkeallokációs módszerek, kockázat, méltányossági, ösztönzési, stabilitási követelmények	Modellezés	14
Berlinger – Horváth – Vidovics-Dancs	Tőkeáttétel-ciklusok	Konjunktúra, válság, tőkeáttétel-stratégiák, hozam, kockázat, tőkeáttétel szabályozása	Modellezés	21
Dömötör	Strukturálás kockázat és mérése	Árfolyam-kockázat, árfolyam modellezés, strukturált derivatívák, kockázat-alapú érték, profitmax	Szimuláció	12

<sup>††</sup> Ebben a fejezetben nagymértékben – sokszor szó szerint – támaszkodom Juhász (2012b) zárótanulmányára.



		forward ügyletek, válság		
Fazakas	Osztalékpolitika	Adóoptimalizálás, osztalékpolitika, intézményi és magánbefektetők	Részvénykereskedelmi adatok 1995-2007	4+3
Havran	Likviditás kezelése hitelszerződésekben	Likviditás, alkujáték, fizetési környezet, hitelszerződések	Modellezés	19
Juhász (a)	Szellemi tőke szerepe a magyar vállalatoknál	Szellemi tőke megítélése és kezelése, vállalati érték	Versenyképesség 2004, 2009	19
Juhász (b)	Zárótanulmány	Tőkeallokáció, befektetés, szellemi tőke, versenyképesség, osztalék, tőkeáttétel	Nincs külön adat	25
Juhász és Kazainé	Hazai vállalatok pénzügyi teljesítménye	Adók, hitelek, szállítók/vevők fizetése, stratégia, kockázatkezelés	Versenyképesség 2009	79
Kovács – Dömötör - Naffa	Befektetés és válság	Magánnyugdíjpénztárak, befektetési stratégiák: rövidre eladás és nemzetközi diverzifikáció, válság	Magánnyugdíjpénztári hozamok	24

A magyar adószabályozás azzal, hogy az intézményi és a magánbefektetők tőkejövedelmeit eltérő adókulcsokkal adóztatja, széles lehetőséget nyit a befektetők adóelkerülési játszmáinak. Ez az adó-arbitrázs lehetőség 1990 és 2011 között folyamatosan fennállt, illetve a kutatás idején is fennáll. Fazakas (2011) vizsgálata kimutatta, hogy a befektetők a lehetőséggel élnek is, az osztalékfizetések környékén rendre szignifikánsan megnövekedett forgalmak mutatják, hogy a befektetők osztalékfizetés előtt kinyitnak egy új pozíciót, osztalékfizetés után pedig lezárják azt.

Juhász (2012a) foglalkozott a szellemi tőke hazai vállalatoknál játszott szerepéről. Ez alapján a cégek a problémát 2009-ben lényegesen magasabb szakértelemmel kezelték, mint öt esztendővel korábban. Eközben 57-ről 51 százalékra apadt a reál javak és a pénzügyi eszközök együttes aránya a vállalati értékben, arányosan nagyobb teret adva a szellemi tőkének. Különösen az üzleti kapcsolatok jelentősége emelkedett.

A legközvetlenebb kapcsolatban a vállalati pénzügyek és a versenyképesség viszonyával Juhász és Kazainé (2012) tanulmánya van. Fő következtetései a következők:##

„1. A krízis hatására az adók versenyképességi jelentősége és az adókedvezmények igénybevételi gyakorisága megemelkedett. A közterhek mértéke nemzetközi összevetésben nem jelent akkora gondot, mint a belföldi piacon. Ezt egyrészt az magyarázhatja, hogy a belföldi eladásokat sújtó közterhek a belpiaci vásárlóerőhöz képest túlzóak; másrészt utalhat arra, hogy az import termékek jó része kisebb adószintű országokból érkezik; harmadrészt azonban azt is mutatja, hogy bár az országon belül elvileg minden szereplőre azonos feltételek vonatkoznak, sok vállalkozás a szürkegazdaságba menekülve adóelkerüléssel igyekszik versenyképességén javítani.

12. táblázat: Milyen mértékben hat a versenyképességre?\*

	1995	1998	2002	2008
--	------	------	------	------

## A tanulmány vezetői összefoglalójának rövidített, szó szerinti változata.

TB járulék	3,32	3,48	3,49	3,47
Helyi adó	2,73	2,98	3,22	3,41
Társasági adó	2,50	2,68	2,89	3,39
SZJA	2,83	2,72	3,00	3,23
ÁFA	2,10	2,12	2,63	3,00
Fogyasztási adó	1,35	1,45	1,42	2,40
Vám	2,88	2,60	2,30	2,38

\*1: Egyáltalán nem 5: meghatározó mértékben  
 Forrás: Juhász és Kazainé (2012), 4. old.

2. *A vállalatok devizakockázat kezelése nem megfelelő, a cégek 43%-a lényegében védtelen az árfolyam-ingadozások ellen.* A vállalati válaszok inkább spekulációs pozíciókra, semmint jól felépített kockázatkezelési rendszerre utalnak. Ugyanezt sugallja, hogy a devizaárfolyamok hektikusságának növekedése a cégek szerint inkább kedvező folyamat, noha az elvileg növeli a kiszámíthatatlanságot és nehezíti a tervezést.

3. *Az utóbbi 10-15 esztendőben a késve fizetés egyre gyakoribb lett, s erre a trendre a válság még jobban ráerősített.* Megugrott a rövid lejáratú hitelek és a szállítók aránya, amit a kényszerűen felvett likviditási hitelek és a késedelmes fizetési teljesítéseknek magyarázhatnak, hiszen a hitelhez jutás nehezebb, a szállítói engedékenység pedig visszafogottabb lett. Az átlagos 38 napos vevőforgással szemben a cégek átlagosan csupán 27 napos haladékot adnak partnereiknek, vagyis nagyjából 10 napos késve fizetés jellemzi a gazdaságot. A szállítói oldalon a 33 napos fizetéssel szemben 28 napos kapott haladék szerepel, vagyis itt a csúszás csak 5 napos.

Miközben 2004-ig mindenféle hitelhez jutás könnyebb lett, 2009-re a trend megfordult. A vállalatok a hiteleket visszafizetni is képesek voltak 2004-ig, ám ezt követően az átütemezések és a késedelmes fizetések már nem jelentenek ritka kivételt. A devizahitelek megugró aránya és a korábban látott gyenge árfolyam-kockázat kezelés igen veszélyes kombináció.

4. *A bankok nem megfelelően szolgálják ki a vállalatok igényeit, ami rontja a versenyképességet.* Bár kérésre a szükséges információkat meg lehet kapni az átlagos banktól, önként a legtöbb nem alkalmazkodik az ügyfél igényeihez. Gyakori a szerződések menet közbeni átszabása iránti igényekkel szembeni banki rugalmatlanság is. Miközben a hitelintézetek saját termékeiket igyekeznek folyamatosan bemutatni (3,81), hasznos piaci információt már csak ritkábban adnak. A cégek is visszatartják az információt: se pénzügyi, se piaci helyzetükről, se banki termékek iránti igényükről nem tájékoztatják túl gyakran a bankjaikat.”

Összességében a kutatócsoport eredményei alapján a pénzügyi terület jelentős visszahúzó erőt képvisel a vállalati működésben azzal, hogy a reálfolyamatokat nehezen, fennakadásokkal követik a

pénzügyi folyamatok (hitel, kockázatok, kifizetések), és a gazdasági környezet sem nyújt kedvező mozgásteret (adók, adóarbitrázs, bankok) a fejlődéshez.

### **Számviteli információk<sup>§§</sup>**

A „Számviteli információk a versenyképesség szolgálatában” kutatócsoport elkészült tanulmányait a 13. táblázat foglalja össze.

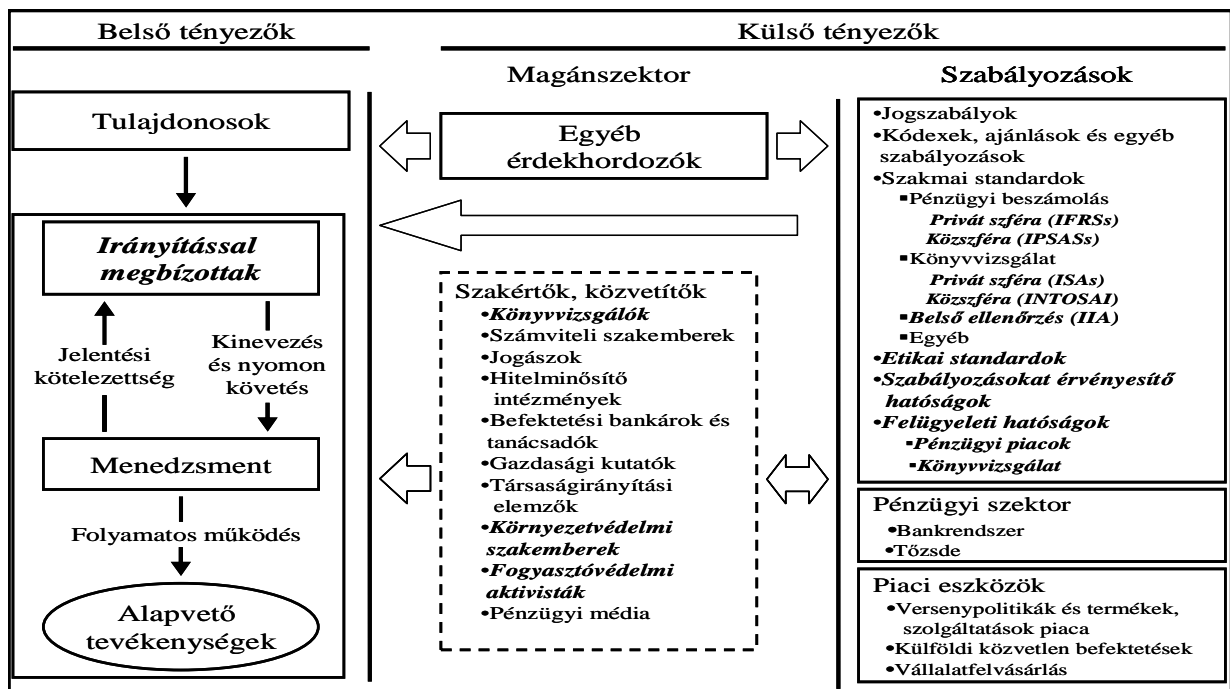
13. táblázat: A számvitel kutatócsoport tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma*	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old.szám
Bordáné	Társaságok belső ellenőrzése és a versenyképesség	Társaságirányítás, belső ellenőrzés, versenyképesség	Elméleti munka	18
Bordáné	<i>zárótanulmány</i>	<i>Társaságok ellenőrzése, kisvállalatok számviteli rendszere, értékcsökkenés, likviditásmenedzsment</i>	<i>Nincs önálló adat</i>	22
Filyó	KKV-k számviteli beszámolási rendszere	Mikrovállalatok, beszámolási rendszer, számviteli módszerek	350 000 kettős könyvvezető vállalkozás 2010. évi társasági adóbevallása	31
Kaliczka	Technológiai fejlődés és értékcsökkenés	Technikai fejlődés, átértékelés, kimerülés, elhasználódás, avulás	Modellezés	20
Mohl – Kovács	Likviditásmenedzsment	Likviditásmenedzsment, vezetői számvitel, kontrolling, információ	Elméleti munka	

A számvitel kutatócsoport keretében folyó munka elhelyezése érdekében érdemes a tárgyalást a társaságirányítási keretrendszer legfontosabb összetevőinek ismertetésével kezdeni. Erre szolgál a 4. ábra, melynek részletes ismertetése Bordáné (2012b) tanulmányában megtalálható.

<sup>§§</sup> Ebben a fejezetben jelentősen – sokszor szó szerint – támaszkodom Bordáné (b) tanulmányára.

4. ábra: A társaságirányítási keretrendszer legfontosabb összetevői



Forrás: Bordáné (b), 3. old.

„A számviteli információk a versenyképesség szolgálatában” c. kutatás két szálon futott. Ezek a pénzügyi és vezetői számviteli kutatási modulok. A két kutatási irány kapcsolódását a vállalati versenyképességhez a 4. ábrán látható társaságirányítási keretrendszeren keresztül szemléltetjük.

A pénzügyi számviteli kutatási irány a társaságok gazdasági és társadalmi környezet általi meghatározottságából indul ki. Alapvetően makro szemléletű. A témában elkészült „tanulmány a kkv-k magyarországi számviteli beszámolási rendszerét vizsgálja, a jelenlegi szabályozás rövid áttekintését követően a lehetséges fejlesztési irányok felvázolásával. A középpontban a mikrogazdálkodók számára bevezetendő egyszerűsített számviteli rendszer vizsgálata áll, mely az adminisztrációs terhek csökkenését eredményezheti. Ez különösen fontos a versenyképesség javítása szempontjából, hiszen a kutatások egyértelműen versenyhátrányként jelölik ennek magas voltát” (Filyó Janka, 2012, 4. old.).

A vezetői számviteli kutatási modul mikro szemléletet képvisel (a 4. ábra bal oldalához kapcsolható), a vezetői számviteli technikáknak a vállalati versenyképességre gyakorolt hatását elemzi. A modul keretében három tanulmány született.

- Kaliczka Nándor az értékcsökkenést elemezte. Írása szerint „a tartós eszközök értékcsökkenésének pontos meghatározásához szükséges a kimerülés, elhasználódás jelenségeken túl a *testet öltő* és *testet nem öltő* avulás számbavétele, melynek mikéntje az

értékcsökkenés jövedelmi és egységköltség funkcióin keresztül hatással van vállalkozás termékpiaci és eszközpiaci versenyképességére” (Kaliczka, 2012. 10-11. old.).\*\*\*

- A vállalati likviditásmenedzsmenttel foglalkozó tanulmány szerzőinek kiindulópontja a likviditás vizsgálatához a következő: „...mivel az éves pénzügyi kimutatásokat valamennyi kettős könyvvitelt vezető vállalkozásnak kötelező elkészítenie, így valamennyi vállalkozás (vezetője) számára rendelkezésre áll egy alapvető információs bázis, aminek segítségével képet alkothat a vállalkozás pénzügyi helyzetéről, anélkül, hogy egyéb – jellemzően költséges – vezetői számviteli/kontrolling rendszereket alakítana ki” (Mohl és Kovács, 2012,. 1. old.). A szerzők célja, hogy bemutassák a számviteli törvény által előírt beszámolási kötelezettség teljesítése révén rendelkezésre álló információbázis kiaknázását:
- A hatékony társaságirányítás egyik legfontosabb feltételét a társaság átfogó ellenőrzését biztosító elvek, és gyakorlati megoldások kialakítása képezi. A társaságirányítás legjobb gyakorlata szerint a társaságirányítás ellenőrzési infrastruktúrájának fő szereplői az audit bizottság, a belső ellenőr és a független könyvvizsgáló (ICAEW, 2003). Bordáné (2012a) a belső ellenőrzés hozzájárulását vizsgálja a vállalati versenyképességhez. Értelmezése szerint a belső ellenőrzés legfőbb feladata, hogy támogatást nyújtson a menedzsmentnek, az igazgatóságnak, az audit bizottságnak és/vagy a felügyelő bizottságnak a vállalati kockázatok kezelése és széles értelemben vett belső kontroll rendszerek fejlesztése terén. A belső ellenőrzés feladatai a fentiekén túl kiterjednek a pénzügyi rendszer, a vállalati teljesítmények, a szabályszerűség, illetve információtechnológiai rendszerellenőrzés területeire is (Bordáné, 2012a, 3. old.). A szerző célkitűzése, hogy minél több társaság jusson el ahhoz a felismeréshez, hogy a belső ellenőrzés által nyújtott objektív bizonyosság megszerzése nem csak a jogszabályoknak vagy az ajánlásoknak való megfelelés, hanem a saját versenyképességük emelése szempontjából fontos.

---

\*\*\* A kimerülés azt jelenti, hogy az eszköz élettartama csökken. Az elhasználódás a felhasznált eszköz relatív hatékonyságcsökkenésére utal. A testet öltő avulás értéke a technológia fejlődésének függvénye, míg a testet nem öltő avulás a reál árszínvonal változási rátán keresztül ragadható meg.

## 4. Partnerek, vállalatközi kapcsolatok

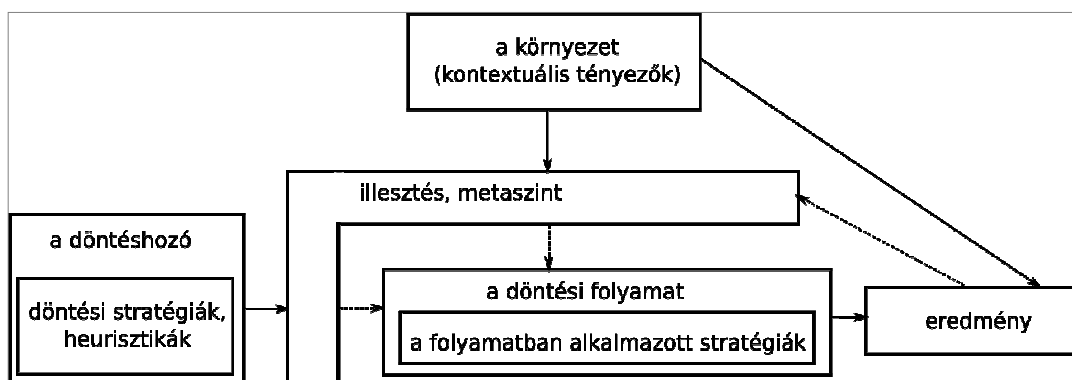
E kutatócsoport eredményeinek egy része az anyagi folyamatok részben a Marketing címszó alatt már megjelent. Ebben a részben a vállalatközi kapcsolatokkal foglalkozunk. A kutatócsoport ezirányú eredményei a 14. táblázatban láthatóak.

14. táblázat: A vállalatközi kapcsolatok és marketing kutatócsoport vonatkozó tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma*	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old.szám
Esse	Beszállító-kiválasztási folyamat	beszállítókiválasztás, döntési szempontok, döntési stratégia, adaptív döntéshozó	Interjúk	36
Kolos	Zárótanulmány	Beszállító-kiválasztási folyamat, üzleti kapcsolatok, üzleti háló	Nincs önálló adat	26
Mandják – Wimmer - Juhász	Üzleti hálózatok	Üzleti hálózat, versenyképesség, üzleti kapcsolat, hálózati pozíció	Versenyképesség 2009	34
Wimmer – Csesznák - Mandják	Vevő-beszállító kapcsolatok	Vállalatközi kapcsolatok, versenyképesség, kapcsolat megítélése, szemléletmód, elvárások, teljesítménymenedzsment-eszköztár	Versenyképesség 2009 (összevetve az előzőkkel is)	42

A beszállító-kiválasztási döntés, elsősorban annak ideje áll Esse (2012) elemzésének középpontjában. Interjúi alapján a döntésnek két szintjét határozta meg (5. ábra): a metaszintet, ahol eldöntik a döntés fő paramétereit, és a konkrét döntési folyamatot, amikor az első szint alapján magát a döntést meghozzák.

5. ábra: A döntési folyamat két szintje



„Ha egy döntési helyzetben a döntésről hozott döntések fázisa (azaz a döntési folyamat alakítása a kontextus tényezők figyelembe vételével) rövidül, akkor az adott döntési folyamat is gyorsabb. Egy előző helyzetben, tudatosan, szempontok alapján meghozott metadöntés tanulás útján egy következő helyzetben már csak egy gyors illesztés is lehet, hiszen nem kell végigrágni, hogy az adott termékről az adott helyzetben az adott piacon hogyan, meddig érdemes keresni, milyen

stratégiákkal fogunk dönteni. Sőt, az is egy külön tudás, hogy egyáltalán milyen szempontokat vegyünk figyelembe az alkalmazkodásnál. Az illesztést – nevezzük így – a helyzet, a környezet mintázathoz kapcsolódóan az úgynevezett recognition primed decision-making (RPD), közelítésmód kutatja (Klein, 2009), főleg vészhelyzetek esetén. A legnagyobb szerepet a tapasztalatnak tulajdonítják, ami az én kutatásomban is szerepet játszik, hiszen tapasztalat útján rövidülhetnek a metadöntési folyamatok.” (Esse, 2012, 32. old.)

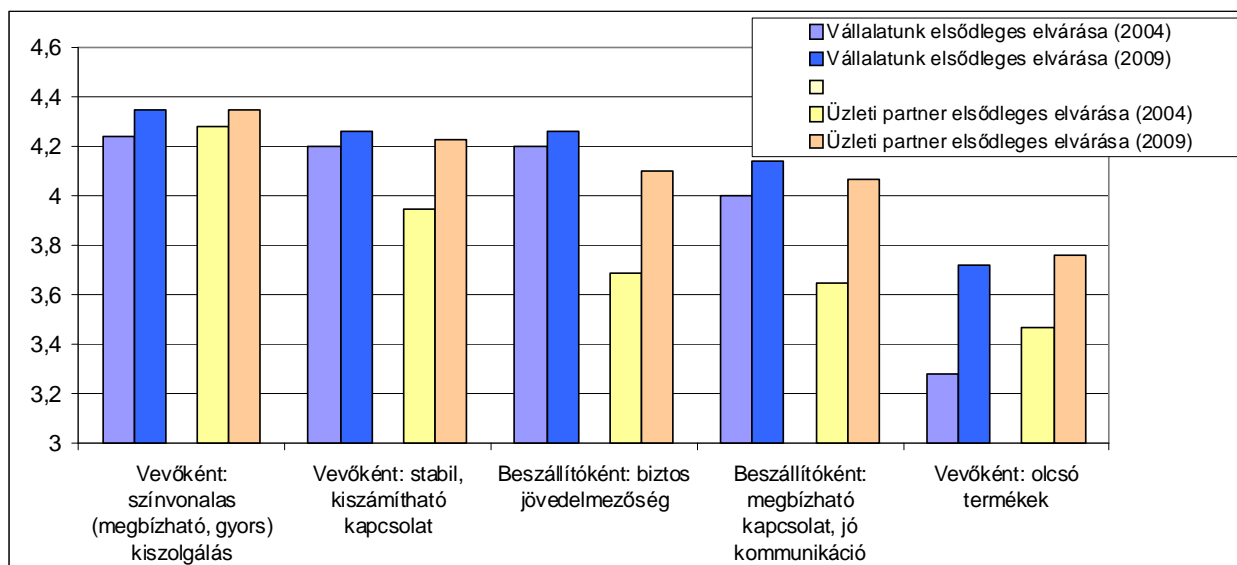
„A döntéshozók a beszállítói piactól, a döntésre rendelkezésre álló időtől, a terméktől, a beszerzés volumenétől és hasonló tényezőktől teszik függővé a döntés kognitív folyamatának olyan paramétereit, mint például a feltárt alternatívák számát, a keresés időbeni hosszát, az alkalmazott döntési stratégiát, a döntésre fordított erőforrások mennyiségét” (Esse, 2012, 30. old.)

Mandják és társai (2012) versenyképesség alapján született kutatási eredményei alátámasztják „azt az összefüggést, hogy az erősebb hálózati pozíció több üzleti lehetőséget biztosít. A több üzleti lehetőség kiaknázása kedvezően befolyásolhatja az erős hálózati pozícióban lévő vállalat üzleti teljesítményét. A kedvezőbb pozíció és a jobb üzleti teljesítmény végső soron az adott vállalat versenyképességének egyik lehetséges jellemzője, megjelenési formája” (22. old).

Wimmer és társai (2012) tanulmányának fókuszában a vállalatközi kapcsolatok állnak. Tanulmányukban a versenyképesség kutatás adatai alapján „foglalkoznak a hosszú távú vállalati kapcsolatok általános jellemzésével, a kapcsolatok értékelésében megnyilvánuló vállalati szemléletmóddal. Vizsgálják az üzleti kapcsolatok megítélésében, a kapcsolódó elvárások megjelenésében, a vállalatvezetők szemléletmódjában észlelhető eltéréseket különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonos, teljesítmény) mentén. Értékelik a vevő-szállító kapcsolatokat támogató teljesítménymérési és –menedzsment eszköztárat is” (5. old.).

Bár a vállalatok fontosnak tekintik a hosszú távú kapcsolatokat, ezek aránya a vállalatok több mint felénél sem értékesítési, sem beszerzési oldalon nem haladja meg a 20%-ot, melyet a kutatók a válság hatásának tulajdonítanak. A vevői és beszállítói kapcsolat értékét a vállalatok egyaránt a megbízhatóságban és az ígéretes betartásában látják elsősorban, és ez a sorrend a vállalatmérettől is független. A vállalatok elvárásait és a partnerek részéről érzékelt elvárásokat mutatja a 6. ábra, melyből a kapcsolatok kiegyensúlyozottabbá válása szűrhető le az elmúlt időszakban.

6. ábra: Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése, a 2004. évi és a 2009. évi felmérések eredményei alapján



Összességében a vállalatközi kapcsolatok és üzleti hálózatok egyre hangsúlyosabb szerepe rajzolódik ki az eredményekből. A korrekt, stabil partnerként viselkedő vevőt és beszállítót egyre nagyobb értéknek tekintik a partnerek. Mindazonáltal a válság némileg szétzilálta a vállalatok közötti kapcsolatokat.

## 5. Globalizáció, vállalatok nemzetközivé válása<sup>†††</sup>

A kutatás két nagy részre bomlott. Az egyik rész (nevezzük 1. modulnak) a hazai vállalatok nemzetközivé válásának kérdéseivel foglalkozott. A másik kutatási irány a sportgazdaságra vonatkozóan vizsgálta elméleti és empirikus síkon a sportvállalatok nemzetközivé válásának sajátosságait. A kutatócsoport eredményeit foglalja össze a 15. táblázat.

15. táblázat: A vállalatok nemzetközivé válása kutatócsoport tanulmányainak néhány fő jellemzője

Szerzők	Téma*	Kulcsszavak	Empirikus alap	Old.szám
<b>1. modul</b>				
Kazainé	Export és versenyképesség	export, növekedés, vállalati stratégiák, vállalati teljesítmény, versenyképesség	Versenyképesség 2009	46
Kocsis	Klaszterek	klaszter, multinacionális vállalat, leányvállalat, KKV, klaszterfejlesztés	interjúzás	29
Könczöl	Zárótanulmány	Export, klaszterek,	Nincs önálló adat	12
Kozma – Könczöl	Nemzetközileg sikeres	Nemzetközivé válás,	Két esettanulmány	29

<sup>†††</sup> Az eredeti tanulmányokon túl ebben a részben erősen – helyenként szó szerint – támaszkodtam Könczöl (2012) és András (2012) zárótanulmányaira.



	magyar vállalatok	versenyképesség, KKV		
<b>2. modul</b>				
<i>András</i>	<i>Zárótanulmány</i>		<i>Elméleti munka</i>	11
András – Havran – Jandó (a)	Üzleti globalizáció és sportvállalatok nemzetközivé válása	globalizáció, nemzetköziesedés, hivatásos sportvállalat, sportgazdaságtan, sportpiacok	Elméleti munka	24
András – Havran – Jandó (b)	Sportvállalatok külpiacra lépése	Sportgazdaságtan, nemzetközi üzleti gazdaságtan, nemzetközivé válás motivációi és formái	Elméleti munka	23
Stocker - Szabó	Sport és nemzetgazdasági versenyképesség	versenyképességi indexek, sport-szakmai/ sportgazdasági versenyképesség, olimpiák, makrogazdasági elemzések, szabadidősport hatásai	IMD és WEF versenyképességi indexek, KSH adatok	61

Az első modul három műhelytanulmányt jegyez. Kocsis (2012) tanulmánya ahhoz az előfeltevéshez kapcsolódik, hogy a nemzetközileg sikeressé vált hazai vállalatok fejlődésében domináns szerepet játszik a vállalatok multinacionális cégekhez való kapcsolódása. Fő kérdésfelvetése, hogy milyen szerepe lehet a hazai klaszterekben jelen lévő multinacionális vállalatoknak a klasztertag KKV-k külföldi piacokon való könnyebb, sikeresebb megjelenésében? Kutatási eredményei alapján a multinacionális vállalatok elsősorban piaci lehetőséget keresnek a hazai KKV-kban, a kisvállalatok felől érkező ötletek és tudás megszerzésére törekednek, ami általános formában a KKV-k ötleteinek megvásárlását, vagy részfejlesztések kiszervezését, esetleg az egész cég felvásárlását jelentik. A multinacionális leányvállalatoknak leginkább a globális trendek és standardok klaszterbeli elterjesztésében van meghatározó szerepük, illetve a KKV-k és leányvállalatok közötti üzleti kapcsolatok alakításában kiemelt szerepe van a klasztermenedzsment-szervezet tevékenységének. A hazai klaszterek fejlődésében azonban egyelőre nincs meghatározó szerepük. Legalábbis a szereplők többsége egyelőre nem érzékeli, hogy a klaszterben lévő multinacionális vállalatok elősegítenék a külföldi piacokon való könnyebb megjelenést vagy a klaszter mint együttműködési platform elősegítené a KKV-k szempontjából meghatározó üzleti megrendeléseket.

Kazainé (2012) kiinduló kutatási kérdése az volt, hogy az összesített exportteljesítmény háttérében milyen egyedi vállalati teljesítmények állnak, milyen tendenciák fedezhetők fel. Vizsgálatának fókuszában a vállalatok exportteljesítménye állt, ez alapján csoportosította a vállalatokat. Három jól elkülöníthető klasztert azonosított.

- A jelentős exporthányaddal és folyamatos exportvolumen növekedéssel jellemezhető, „stabil növekvő” vállalatok csoportja működési kiválósággal jellemezhető. Exportpiaci megjelenésük nekik a legjobb, és saját bevallásuk szerint is ők rendelkeznek a legnagyobb szakmai felkészültséggel az exporttevékenységhez, illetve a legtöbb információval az exportpiacokról. 55%-uknál a vevők között a tulajdonosok is megjelennek

és az árbevételnek átlagosan 58%-át adják. Exportüzletük legfontosabb sikertényezőjének a gyors és rugalmas szállítást tekintik, csak ezt követi a kapcsolatok léte.

- A „kiugró” csoport tagjai önmagukat az iparáguk meghatározó szereplőjének tekintetik, 50%-uk úgy gondolta, hogy képes hatást gyakorolni az ellátási láncuk többi szereplőjére. Exportrészesedésük ugyanakkor nagyon alacsony. Rájuk is működési kiválóság jellemző, vállalati jövedelmezőség és költséggazdálkodás tekintetében pedig felülmúlták az összes többi vállalatot. Két olyan tényezőt érdemes kiemelni, amelyben a „stabil növekvő” vállalatok bizonyultak a legjobbaknak, illetve a „kiugrók” önértékelése nem érte el a nem exportáló vállalatok átlagát sem: hatékony reagálás a vevői igényekre, és gyors válaszadás a versenytársak lépéseire. A „kiugrók” leggyengébb pontja egyértelműen az exportpiaci megfelelés. Az exportüzletek legfontosabb sikertényezőjének a meglévő kapcsolatokat tekintik.
- A harmadik csoport, a „stagnálók” a legheterogénabb. Vannak benne jelentős exportrészesedéssel és exportpiaci tapasztalatokkal rendelkező vállalatok, ugyanakkor részesedésük az összexport volumenből csupán 6,7%. Tevékenységüket stagnálás, gyakran hanyatlás jellemezte. A „stagnáló” vállalatok önértékelése a vevői értékteremtés, a versenytársak lépéseire történő reagálás, a versenytársak magatartásának követése, a vállalat versenyelőnyeinek kihasználása szempontjából alulmaradt a nem exportáló vállalatok átlagának is. Jövedelmezőségük és piaci részesedésük iparági átlag alatti.

Kozma és Könczöl (2012) tanulmányának fő proposíciói a következők voltak:

- A multinacionális cégekhez való kapcsolódás (beszállítóvá válás) segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a nemzetközi elvárások érvényesítésén, és az üzleti kultúra közvetítésén keresztül.
- A felsővezetők/tulajdonosok személyisége, aktív szerepe segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a kockázatvállalási hajlandóságon, a stratégiai szemléleten és a nemzeti öntudaton keresztül.
- A sokszereplős, globális iparágakban való szerepvállalás segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a versenytényezők sokrétűségén és földrajzi elhelyezkedés kulturális sajátosságai révén.
- A vállalkozói és innovációs hajlandóság magas foka segíti a magyar kisvállalatok nemzetközivé válását, elsősorban a tudásintenzív tevékenységek esetében, proaktív értékesítési megközelítés segítségével.

Propozícióikat – melyek javarészt alátámasztást nyertek – két nemzetközivé váló magyar vállalatnál, az Aquaprofit Kft.-nél és a Budaval Zrt.-nél vizsgálták mélyinterjúk segítségével.

A 2. modul eredményeként három műhelytanulmány készült, amelyek összekötő kapcsát a versenyképesség és a nemzetközivé válás, továbbá a globalizáció adja.

Az üzleti globalizáció és a hivatásos sport kapcsolatával, a sportvállalatok nemzetközi szerepvállalásával foglalkozó tanulmány (András és társai, 2012a) célja, hogy a gyakorlatban megfigyelhető jelenségek leírása segítségével megfogalmazza és bemutassa a globalizáció és a nemzetközivé válás jelenségét. Ezt az üzleti elven működő, hivatásos sportcsapatokat működtető társaságok példáján keresztül teszi meg. Ismerteti azokat a stratégiai lehetőségeket és kihívásokat, amelyeknek a szórakoztatóipar részévé vált hazai sportszolgáltató vállalatoknak is meg kell felelniük, kitérve a hivatásos sport piacainak eltérő globalizáltságára, azok jellemzőire. A tanulmány legfőbb megállapításainak egyike, hogy a napjainkat meghatározó üzleti globalizációs folyamatok fontossá teszik, hogy a sportgazdaságtan megközelítésű irodalom foglalkozzon a globalizáció, a nemzetközivé válás és a sportszakmai szempontból kibővült, megváltozott értelmű verseny értelmezésével.

A sportvállalatok külpiacon lépésével foglalkozó tanulmány (András és társai, 2012b) célja, hogy kapcsolatot teremtsen a sportgazdaságtan és a nemzetközi üzleti gazdaságtan között, felhívva a figyelmet a két terület metszetének jelentőségére. A tanulmány bemutatja a sportszolgáltatások néhány egyediségét, amelyek a nemzetközivé válás szempontjából is relevánsak, majd a nemzetközivé válás első logikai lépéseként megvizsgálja, hogyan és milyen okból lépnek külpiacon a sportszolgáltatást nyújtó cégek.

A harmadik tanulmány (Stocker és Szabó, 2012) a gazdasági versenyképességgel, kiemelten annak nemzetgazdasági szintű vetületével és a sportbeli értelmezésével foglalkozik. A gazdasági versenyképesség méréséhez az IMD és a WEF versenyképességi rangsorait használja, a sportot pedig szétválasztja hivatásos és szabadidősportra. A hivatásos sporttal kapcsolatos versenyképességi kérdésekből a kutatók azt a következtetést vonják le, hogy Magyarország történelmi sportszakmai eredményességét a jelen gazdasági és társadalmi tényezők nem igazolják, sőt az elmúlt időszak visszaesését támasztják alá és a Londoni olimpián való szereplésünkkel kapcsolatban inkább további visszacsúszást, mintsem az eredmény javulását támogatják. A szabadidősporttal kapcsolatban azt állítotják, hogy az az egyéni, vállalati és makrogazdasági versenyképességet is javíthatja. Mikro-, majd makrogazdasági szinten elemezik a szabadidősport hatásait, valamint próbálnak választ keresni arra a kérdésre, hogy hogyan válhat az egyén, a vállalat és végső célként a gazdaság versenyképesebbé fizikai aktivitással. A kevesebb betegség és egészségügyi kiadás, vagy éppen a kedvezőbb várható

élettartami mutatók mellett termelékenység-növekedés, a versenyképességi rangsorokban pedig előkelőbb helyezések érhetők el.

## 6. A válság hatása

A válság hatásaival szinte az összes kutatócsoport foglalkozott. Mitev és Bauer (2012), valamint Demeter és Szász (2012) kifejezetten a válság hatását helyezte vizsgálatának középpontjába, az előbbiek a marketing, az utóbbiak a termelés oldaláról közelítve a kérdést. Egyértelmű csoportokat azonosított mindkét tanulmány. A belföldi tulajdonú és KKV vállalatok csaknem fele elfogadja a piaci változásokból adódó beszűkülést (költségcsökkentés, reklámköltség csökkentése marketing kiszervezése, termékválaszték és –minőség csökkentése) (Mitev és Bauer, 2012, 22. old.), és a termelésben tűzoltó jellegű megoldásokkal igyekszik a válság hatásait kezelni. Egy másik csoport viszont rendkívül gyorsan, rugalmasan lereagálta a válságot, csökkentve kapacitásait, de kitarva stratégiai céljai mellett (Demeter és Szász, 22. old.).

Hasonló eredményekre jutott Szabó Zsolt Roland (2012) is. Több időszakos adatelemzéssel egyértelműen rámutatott, hogy a vállalatok elenyésző száma folytat felderítő stratégiát recesszióban (4%), de az ő teljesítményük egyértelműen pozitív a többi vállalattal összevetve. Megállapítása szerint a rugalmasság és a K+F jelenti a jelen időszak pillanatnyi versenyelőny forrását.

A válság hatására visszaesett a formális stratégiaalkotási folyamatot alkalmazó vállalatok száma, és sok vállalatnál nőtt a centralizáció foka is a stratégiakészítési folyamatban (Balaton és Kerek, 2012).

A válság az exportáló vállalatokra, még a legjobbakra is komoly hatást gyakorolt (Kazainé, 2012), bár létezik a vállalatoknak egy kis csoportja, akik még ebben a helyzetben is képesek voltak pozícióikat tartani, sőt növekedni.

A pénzügyi elemzések alátámasztják a sajtóban hangoztatottakat. A válság hatására növekednek a szállítói követelések, a körbetartozások, és jól érzékelhetőek a hitelhez jutás nehézségei, hosszú és rövid távon egyaránt. Fontos megállapítás, hogy a 2005-2008 között a beruházások volumenét növelő és K+F ráfordításokat emelők kevésbé szenvednek a válságtól. Képesek voltak célpiacaik és a nagyvevők számának növelésére, a termékminőség és egyediség javítására (Juhász és Kazainé, 2012, 11. old.).

„Míg a kisvállalkozások 51 százaléka jelentős visszaesést szenvedett el, ennek az aránya a közép vállalatok esetében 24 százalék, a nagyvállalatoknál pedig 22 százalék volt” (Juhász és Kazainé, 2012).

A válság tehát még a legjobbaknak is gondot okoz, de rugalmasságuknak, szerencsés időzítésüknek és beruházási hajlandóságuknak köszönhetően ők valószínűleg pozitív mérleggel fognak kijönni a válságból.

## 7. Adottságok

A vállalatméret, a tulajdonos és az iparág az a három adottság, ami a vállalati működésre a leginkább hatással van.

A vállalatméret befolyása kevésbé kimutatható az elemzésekből, mivel a versenyképesség mint a nagy része ebből a vállalati körből került ki, így kevés volt az összehasonlítás alapjául szolgáló közepes, és főként nagyvállalat. Mindazonáltal egyértelműnek tűnik, hogy a kisvállalatok stratégiaalkotási (Balaton és Kerek, 2012) és gazdálkodási gyakorlata, informatikai és pénzügyi ellátottsága és felkészültsége (Juhász és Kazainé, 2012), ellátási hálózatban elfoglalt pozíciója (Mandják és társai, 2012), innovációs aktivitása (Gyimesi, 2012), és még sorolhatnánk a sort, elmarad a nagyvállalatokétól, amiben semmi meglepő nincs.

A tulajdonos kiléte is szerepet játszik a KKV-k beszerzési gyakorlatában (Vörösmarty, 2012) az elektronikus beszerzés alkalmazásának szintjében (Tátrai és Fábián, 2012), és az új termékek és technológiák bevezetésében (Kiss, 2012). Mindhárom területen a külföldi vállalatok vezetnek a mezőnyt. De ez a vállalati csoport előnyt élvez szinte minden gazdálkodási területen.

Iparági téren az energiaszolgáltatók vezetnek sok területen a mezőnyt, melynek végén a mezőgazdaság és az építőipar kullog.

A kutatók nem találtak összefüggést a döntéshozatali mód és a vállalatméret, a tulajdonos és a fő tevékenység között. Találtak viszont szignifikáns kapcsolatot a változásokra való reagálásban. „A változásokat leginkább befolyásolók vallották magukat a legracionálisabbnak, miközben a változásokat nehezen követők bizonyultak a legkevésbé racionálisak. (...) Az intuitív döntéshozatal szintén a változásokat befolyásolóakra a legjellemzőbb, miközben a késve reagálók, de a változásokra felkészülők is eléggé tartózkodóan nyilatkoztak róla.” (Zoltayné és Szántó, 20. old) Más tanulmányok is utalnak arra, hogy a válsághelyzet rendkívüli mértékben növelte e képesség jelentőségét.

## 8. Eredmények

A tanulmányban az egyes kutatócsoportok eredményeinél már megjelentek a versenyképességgel kapcsolatos gondolatok, illetve az üzleti teljesítmény mentén kialakított csoportok (Csesznák és Wimmer, 2011) közötti különbségeket is ismertettük.

Összességében úgy tűnik, hogy a vezető vállalatok nem csak üzleti teljesítményükben, de működésükben is felülmúlják a másik két csoport teljesítményét. A vezető vállalatok előnye a másik két csoporthoz képest sok tekintetben nagyobb, mint az átlagos teljesítményt nyújtó vállalatok és a lemaradók közötti eltérés.

Eredményeink szerint (ld. 16. táblázat) a vezető vállalatok a piacorientáció mértékében, a márkázásban, a disztribúció kiterjedtségében, valamint változatosságában, a marketing erőforrásokban és képességekben és a vállalati hálózatban betöltött pozíció terén erősebbek az átlagosan teljesítőktől és/vagy a lemaradóktól (Kolos, 2012).

16. táblázat: Marketing és a vállalatközi kapcsolatokat leíró változók a vállalati teljesítménycsoportok szerint

*	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők
Vevőorientáció	3,48	3,57	3,88
Versenytárs-orientáció	3,11	3,32	3,65
Szervezeti együttműködés	3,53	3,71	3,88
Piacorientáció	3,38	3,54	3,8
A kereskedelem/marketing terület súlya a vállalati siker szempontjából	4,08	4,28	4,19
• <b>Jellemző marketing-erőforrások</b> Termékminőség	3,33	3,59	3,94
• Széles termékválaszték	3,02	3,4	3,79
• Versenyképes árak	3,07	3,34	3,66
• Jól szervezett elosztási csatornák	2,71	3,23	3,57
• Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,26	3,49	3,95
• Vállalati imázs	2,75	3,31	3,83
• <b>Marketingképességek</b> Új termék piacra vitele	2,55	2,94	3,70
• Rugalmas vevői igény-kielégítés	3,48	3,61	4,12
• költséghatékonyság	2,72	3,20	3,48
• Rövid szállítási idő	3,32	3,35	3,88
• A szállítás pontossága	3,44	3,53	3,99
• Innovatív eladásösztönzés alkalmazása	2,75	3,08	3,66
Értékesítési utak sokszínűsége (az egyes értékesítési utak értékeinek összegeiből képzett átlagértékek)	17,0	18,8	19,8
A versenytársakhoz képest több ponton hozzáférhető terméket kínáló vállalatok aránya	15,8%	20,%	28,4%
Az értékes vevőkapcsolat hozzájárul a vállalat kedvező	3,84	4,14	4,21

megítéléséhez			
Központi hálózati pozíció	19,7%	30,7%	51,8%
A márkázott termékek a vállalat legfőbb termékének belföldi piacán a teljes forgalom hány %-át teszi ki?	34,2%	35,6%	46,9%
Márka érték mérés	12%	42%	46%
Szolgáltatási színvonal elemzése	19%	25%	35%
Átlagos reklámköltés az értékesítési árbevétel százalékában	3,6%	7,5%	8,8%

\*1-5 skálán,  $p < 0,05$ , Forrás: Kolos, 2012, 23. old.

A vezetők csoportjában legmagasabb az adományozás aránya nemcsak az árbevételhez viszonyítva, hanem az adományozó cégek számát tekintve is (Matolay és társai, 2012).

A vezető vállalatok egyértelműen fejlettebb beszerzési gyakorlattal rendelkeznek (Vörösmarty, 2012), és a válságot is rendkívül rugalmasan, gyors döntésekkel reagálták le (Demeter és Szász, 2012a).

„A világ vagy magyar viszonylatban új termékeket bevezető vállalatok versenytársaik fölé kerekednek jövedelmezőségükben, ugyanakkor az új technológiák, eljárások bevezetése adott időszakban inkább rontja e mutatót” (Kiss, 2012, 16. old.).

A korábbi felmérések eredményeivel szemben Gyimesi (2012) nem talált kapcsolatot az innováció és a versenyképesség között. Értékelése szerint „a vállalatok nem az innovációt tekintik a versenyképesség-növelés elsődleges eszközének. Jól tükrözi ez a legújabb felmérésről készült gyorsjelentés is (Chikán és társai, 2010), ami kimondja, hogy a vezetők vállalatuk fejlődése szempontjából a hétköznapi működés hagyományos alapfunkcióit (értékesítés, marketing, költséggazdálkodás, termelés) tartják meghatározónak.

A marketing és az innováció versenyképességben játszott szerepének fontosságát támasztja alá a vezetés és szervezés kutatóitól származó következő idézet is: „Fel kell tehát tennünk a kérdést, hogy Magyarország milyen versenybe akar beszállni, vagy ringben maradni. Miben és kivel akar versenyezni? Ilyen mértékű és sebességű globalizáció mellett vajon reális-e azt feltételezni, hogy a világ bármely szegletén nincs olyan szereplő, aki egy általunk is gyártott terméket még olcsóbban és hasonló minőségben tudja szállítani. Hogyha van – és minden bizonnyal van – eljutnak vagy eljuthatnak-e Magyarországra ezek a konkurens termékek, azaz versenyre kényszeríthet-e a magyar megfelelőiket és azok gyártóit? Mi azt gondoljuk, hogy még ha ma nem is tudjuk még tényekkel igazolni, ezt a szélsőséges lehetőséget már nem lehet teljesen kizárni, azaz meg kell tanulnunk sikeresen differenciálni és el kell fogadnunk, hogy nem bátyázhatjuk körbe a piacainkat” (Antal és társai, 2012, 29. old.).

## További kutatási lehetőségek, fenntartás

A jelen összefoglaló tanulmányból látszik, hogy a műhelyben zajló kutatások jelentős része a versenyképesség adatbázisra épül. Ez az építkezés elsősorban a fenntarthatóság szempontjából jelent biztosítékot. Számíthatunk ugyanis arra, hogy a következő kérdőíves felmérésben is hasonló arányban vesznek majd részt kutatóink, és adnak fontos és hasznos impulzust a kutatás eredményeit felhasználó vállalati szakembereknek és gazdaságpolitikusoknak egyaránt.

A számos konferenciaút és szakmai út új kutatások megalapozásán túl arra is nagyobb esélyt teremt, hogy a versenyképesség kutatásba olyan összehasonlítási lehetőségek épüljenek, amelyek a belföldi elemzéseket nemzetközivé tágíthatják, ezzel utat nyitva a külföldi publikációs lehetőségek előtt is.

A külföldi szakemberek meghívása erősíti publikációs képességeinket (Harry Boer szemináriuma), elemzéseink kutatás-módszertani megalapozottságát (Kovács Erzsébet és Radácsi László szemináriuma), és új kutatási irányokat indukálhatnak (kísérleti közgazdaságtan előadások).

A közeljövő 2-3 évben arra számítunk, hogy a műhelyben elkészült műhelytanulmányok közül sok hazai és külföldi publikációk formájában is napvilágot lát.

Kutatási témákat tekintve a műhely egyelőre korántsem használta ki az egyes kutatócsoportok közötti szinergia lehetőségeit. Az elvégzett kutatások alapján érdemes lehet a rugalmasság és az innováció sokoldalú elemzése, a szervezeti jellemzők és a működési gyakorlat közötti kapcsolatok vizsgálata, a vállalati fundamentumok és a számvitel összehangolási lehetőségeinek elemzése. További elemzéseket lehetne végezni a válság hatásainak feltárására. Például, vajon az egyes szakterületek (marketing, termelés, stratégia, pénzügy) válsággal kapcsolatos szűkebb eredményei e területek metszetében miként jelentkeznek? Vajon e területek erősítik-e egymást, vagy inkább kiegészítik? A kutatás eredményeként ígéretes kapcsolatok is kialakultak már. Nem egy tanulmány született, ahol a HR és a termelési-logisztikai terület kutatói működtek együtt. E kapcsolatok kiaknázásában is van bőven lehetőség.



## Felhasznált irodalom

### A zárótanulmányban felhasznált (a műhely jelen kutatásain kívüli) irodalom<sup>†††</sup>

- Chikán Attila, Czakó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita (szerk.) (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés
- Csesznák Anita, Wimmer Ágnes (2011) Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 3-11.
- ICAEW (2003): The Power of Three. Understanding the roles and relationships of internal and external auditors and audit committees. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, May
- Kiss János (2009): A magyarországi vállalatok K+F és innovációs teljesítménye. 112. sz. Műhelytanulmány. pp. 1-9.
- Klein, G. (2009): *Streetlights and Shadows; Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*, MIT Press: Bradford Books.
- Matyusz Zsolt (2011) A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány, Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1.(1.), 61-89.
- Narver, J.C. - Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

---

<sup>†††</sup> A hivatkozott műhelytanulmányok és műhelytanulmányt kiváltó cikkek pontos adatai a Mellékletben találhatóak.

## MELLÉKLETEK

### A műhelyben készült műhelytanulmányok listája<sup>§§§</sup>

1. András Krisztina (2012): Hazai (hivatásos) sportvállalatok nemzetközivé válása, „A magyar vállalatok nemzetközivé válása” kutatócsoport 2. moduljának zárótanulmánya, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
2. András Krisztina, Havran Zsolt, Jandó Zoltán<sup>\*\*\*\*</sup> (2012): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
3. András Krisztina, Havran Zsolt<sup>††††</sup>, Jandó Zoltán (2012): Sportvállalatok külpiacra lépése – Elméleti alapok, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
4. Antal Zsuzsanna, Dobák Miklós, Vaszkun Balázs (2012): Tradicionális versus innovatív társaságirányítási és szervezeti formák, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
5. Balaton Károly, Kerek Judit (2012): A stratégiaalkotás folyamatának jellemzői a 2009. évi kérdőíves felmérés alapján, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
6. Bárh-Fehér Szilvia (2011): Környezetvédelem és fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
7. Bauer András, Agárdi Irma (2012) Értékesítési rendszer és exporttevékenység szerepe a versenyképességben, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
8. Bordáné Rabóczki Mária (2012): Számviteli információk a versenyképesség szolgálatában, kutatócsoport zárótanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
9. Csillag Sára – Kiss Csaba – Takács Sándor – Szilas Roland – Hidegh Anna Laura (2012): Újszerű megközelítések az HR hazai vizsgálatában, A Vállalatirányítás és szervezetalkítás kutatócsoport HR moduljának zárótanulmánya, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
10. Demeter Krisztina (2012): Üzleti folyamatok és funkciók, kutatócsoport zárótanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
11. Demeter Krisztina és Szász Levente (2012a): A válság hatása a termelési tevékenységre, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
12. Demeter Krisztina és Szász Levente (2012b): A makrokörnyezet és a szolgáltatósság összefüggései - európai és magyarországi termelővállalatok szolgáltatóssága, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
13. Demeter Krisztina és Szigetvári Csenge (2012): A globális termelés és a versenyképesség, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ

---

<sup>§§§</sup> Kiemelve a kutatócsoportok zárótanulmányait

<sup>\*\*\*\*</sup> Szerkesztés

<sup>††††</sup> Szerkesztés

14. Derecskei Anita – Nagy Viktor – Zoltayné Paprika Zita (2012a): A kreativitás megítélése HR szemszögből, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
15. Derecskei Anita – Nagy Viktor – Zoltayné Paprika Zita (2012b): A kreativitás megítélése a hallgatói versenyképesség szempontjából, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
16. Drótos György, Móricz Péter (2012): A vállalati informatika három pillérének versenyképességben játszott szerepe, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
17. Esse Bálint (2012) A beszállító-kiválasztási folyamat szerepe és stratégiái, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
18. Filyó Janka (2012): Kkv-k számviteli beszámolási rendszere, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
19. Gáti Mirkó, Kolos Krisztina (2012) Az e-business és a vállalati versenyképesség összefüggései, Műhelytanulmány, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
20. Gelei Andrea (2012): Logisztikai képességek fejlődése a Versenyben a világgal kutatási program felméréseinek tükrében, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
21. Gelei Andrea, Losonci Dávid, Báthory Zsuzsanna, Toarniczky Andrea (2012): Leadership jellemvonások és lean menedzsment – elmélet és gyakorlat, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
22. Gyimesi Imre (2011): Az innováció szerepe a magyar vállalkozások versenyképességében, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
23. Gyulavári Tamás, Csepeti Ádám, Nagy Gábor (2012) A piacorientáció hatása a vállalati versenyképességre, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
24. Juhász Péter: (2012): A versenyképesség aktuális kérdései a pénzügyekben. Összefoglaló a pénzügyi kutatócsoport munkájáról, kutatócsoport zárótanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
25. Juhász Péter; Kazainé Ónodi Annamária (2012): A hazai vállalatok pénzügyi teljesítményének alakulása 1994 és 2009 között, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, , Versenyképesség Kutató Központ
26. Kazainé Ónodi Annamária (2012): A magyarországi exportáló vállalatok teljesítményének jellemző - Versenyképességi kutatás 2009, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
27. Kenesei Zsófia, Gyulavári Tamás (2012a): A marketingeszközök alkalmazásának hatása a versenyképességre, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
28. Kenesei Zsófia, Gyulavári Tamás (2012b) A marketing szerepe a vállalati versenyképességben, Kézirat, BCE, Marketing és Média Intézet
29. Kiss János (2012): Vállalati versenyképesség és innováció, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ

30. Kocsis Alexandra (2012): Vállalatok nemzetköziesedése klaszterekben, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
31. Kolos Krisztina (2012): Marketing és vállalatközi kapcsolatok, A „Vállalatközi kapcsolatok és marketing” kutatócsoport zárótanulmánya, Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ
32. Kozma Miklós – Könczöl Erzsébet (2012): A rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeressé vált magyar vállalatok versenyképessége, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
33. Könczöl Erzsébet (2012): A magyar vállalatok nemzetközivé válása, „A magyar vállalatok nemzetközivé válása” kutatócsoport 1. moduljának zárótanulmánya, Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ
34. Losonci Dávid (2012): Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok a lean termelési rendszerben – a stratégiai célok hatása használatukra és működési teljesítményre gyakorolt hatásukra, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
35. Mandják Tibor, Wimmer Ágnes, Juhász Péter (2012) Üzleti hálózatok - Hálózati pozíció és versenyképesség, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
36. Matolay Réka, Pataki György, Szántó Richárd (2012): A felelős döntések hatótényezői, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
37. Matyusz Zsolt, Demeter Krisztina (2012): A kontingenciatényezők hatása a vállalati termelési gyakorlatok és a működési teljesítmény kapcsolatára, különös tekintettel a válság szerepére, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
38. Milicz Ákos (2012): Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
39. Mitev Ariel, Bauer András (2012) A válság hatása a vállalatok marketingtevékenységére, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
40. Nagy Judit és Venter Lóránt (2012): Az ellátási lánc tudatos folyamat és kockázatmenedzsmentjének hatás a teljesítményre, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
41. Somogyi Ildikó (2012) Az online-fogyasztók elégedettségmérésének hatása a vállalatok versenyképességére, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
42. Szabó Zsolt Roland (2012): Versenyképes stratégiák Magyarországon 1992 és 2010 között, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
43. Stocker Miklós, Szabó Ágnes: A nemzetgazdasági versenyképesség sportszakmai és gazdasági aspektusai, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
44. Tátrai Tünde, Fábíán Boglárka (2012): A hazai vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
45. Varga-Polyák Csilla (2012): Magyar tulajdonú vállalatok versenyképessége kínai piacokon, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
46. Vörösmarty Gyöngyi (2012): A beszerzés helye és szerepe a kis és középvállalatok gyakorlatában, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ

47. Vörösmarty Gyöngyi, Dobos Imre (2012): Fenntarthatóság a beszerzésben, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
48. Vörösmarty Gyöngyi, Kiss János (2012): Beszállítók és a beszerzés a vállalati innovációban, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
49. Wimmer Ágnes, Csesznák Anita (2012): Mit mérünk és hogyan? – A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
50. Wimmer Ágnes, Csesznák Anita, Mandják Tibor: (2012) Üzleti kapcsolatok - Vállalati szemléletmód és gyakorlat, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
51. Zoltayné Paprika Zita – Szántó Richárd (2012): Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások alapján, műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
52. Zoltayné Paprika Zita (2012): Vezetési és döntési rendszerek a versenyképesség szolgálatában. A „Vezetési és döntési rendszerek” kutatócsoport zárótanulmánya, Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ

## **A műhelymunka keretében készült publikációk listája**

1. Balog Dóra; Csóka Péter; Pintér Miklós Péter (2011): Tőkeallokáció nem likvid portfóliók esetén. Hitelintézeti Szemle 6, 2011, 604-616. o.
2. Balog Dóra; Csóka Péter; Pintér Miklós Péter; Bátyi Tamás László (2011): Tőkeallokációs módszerek és tulajdonságaik a gyakorlatban. Közgazdasági Szemle 7-8, 2011, 619-632. o.
3. Berlinger Edina; Horváth Ferenc; Vidovics-Dancs Ágnes (2012): "Tőkeáttétel-ciklusok", Hitelintézeti Szemle, 2012 (megjelenés alatt)
4. Bordáné Rabóczki Mária (2012): Versenyképesség és a társaságok belső ellenőrzése, Vezetéstudomány (megjelenés alatt)
5. Csillag Sára (2011): Van-e kiút a morális útvesztőből? Kooperatív kutatás emberi erőforrás menedzsment szakértők bevonásával. In: Pataki Gy. És Vári A. (2011): Részvétel - akció - kutatás, MTA Szociológiai Intézet, Budapest, pp. 163-206
6. Csillag Sára, Hidegh Anna Laura (2011): Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról. Vezetéstudomány, XLII. Évfolyam, 2011. 12. szám, pp.23-36.
7. Dömötör Barbara (2012): Risk of Structuring: Measurement Potential of Different Models, International Journal of Management Cases, Vol 14 No. 1, 2012 (megjelenés alatt)
8. Fazakas Gergely (2011): Adóoptimalizálás és osztalékpolitika az elméletben, Számvitel-Adó-Könyvvizsgálat, 2011/10, 442-445. old.
9. Gyulavári, Tamás. (2011): A vállalatok árképzési gyakorlata a versenyképesség szolgálatában, Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 46-52. old.
10. Havran Dániel (2011): A vállalati likviditáskezelés szerepe eszközfedezettel rendelkező hitelszerződésekben. Az alku-alapú megközelítés eredményei. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., július-augusztus, 2011, 633-652. old.

11. Juhász Péter (2012): A szellemi tőke szerepe a magyar vállalatoknál, Hitelintézeti Szemle, 2012 (megjelenés alatt)
12. Kaliczka Nándor (2011): A technológia fejlődés hatása tartós eszközök gazdasági értékcsökkenésére, Vezetéstudomány különszám, december, 97-105. old.
13. Kiss Csaba, Csillag Sára, Szilas Roland, Takács Sándor (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései Vezetéstudomány (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012)
14. Kovács Erzsébet; Dömötör Barbara; Naffa Helena (2011): Investment Decision in Crises: A Study of Private Pension Fund Investments, Acta Oeconomica, Vol. 61 (4), 2011, pp. 389–412.
15. Mohl Gergely, Kovács Dániel Máté (2012): A vállalati likviditásmenedzsment számviteli támogatása, Vezetéstudomány (megjelenés alatt)
16. Restás Ágoston: A 2010-ik évi észak-magyarországi árvizek tapasztalatai a többoldalú érintettség szemszögéből, Logisztikai Szemle, 2012, megjelenés alatt
17. Takács Sándor - Csillag Sára - Kiss Csaba - Szilas Roland: Még egyszer a motivációról avagy „Hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?”, Vezetéstudomány (megjelenés alatt, várható megjelenés: 2012)
18. Toarniczky Andrea, Imre Noémi, Jenei István, Losonci Dávid, Primecz Henriett: A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 106-120. old.

## **A műhely kutatóinak a kutatással kapcsolatos további publikációi**

1. Bárh-Fehér Szilvia (2012): Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban, Vezetéstudomány, 2012 (megjelenés alatt)
2. Becser Norbert (2012): A szolgáltatásminőség modellek időbeli fejlődése. Áttekintés a szolgáltatásminőség mérési modelljeiről, Magyar Minőség, XXI. évf., 2. szám, 25-41. old.
3. Demeter Krisztina, Losonci Dávid (2011): Lean termelés és üzleti teljesítmény – nemzetközi empirikus eredmények, Vezetéstudomány, 2011. október
4. Demeter Krisztina és Szász Levente (2011): A válság hatása a termelési tevékenységre, Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 38-45. old.
5. Drótos György, Móricz Péter (2012): A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 80-89. old.
6. Esse Bálint: Gondolkodásegyszerűsítő stratégiák hatékonysága, Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 80-86. old.
7. Gáti Mirkó, Kolos Krisztina (2012): Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében – a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 90-96. old.
8. Gelei Andrea (2011): Túl a kritikus ponton ... - Logisztikai képességek Magyarországon, Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 64-71. old.
9. Gyulavári Tamás, Csepeti Ádám, Nagy Gábor (2012): A piacorientáció hatása a termék- és szolgáltatásminőségre a hazai vállalatok körében, Magyar Minőség, XXI. évf., 2. szám, 54-58. old.

10. Jenei István, Andriska Pál (2011): Egy alternatív vezetési rendszer – a lean menedzsment, IME, X. évf., 8. szám, 29-32. old.
11. Jenei István, Andriska Pál (2011): Hozhat-e újat a lean menedzsment a TQM-hez képest? IME, X. évf., 9. szám, 26-29. old.
12. Kazainé Ónodi Annamária (2012): Az exportteljesítmények és a háttérükben álló vállalati jellemzők elemzése, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 57-71. old.
13. Kenesei Zsófia, Gyulavári Tamás (2012): A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 72-79. old.
14. Kocsis Alexandra (2012): A multinacionális vállalatok szerepe hazai klaszterekben, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 24-35. old.
15. Losonci Dávid (2011): A lean termelési rendszer dolgozókra gyakorolt hatása, Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 53-63. old.
16. Mandják Tibor, Wimmer Ágnes, Juhász Péter (2012): A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 14-23. old.
17. Matyusz Zsolt, Demeter Krisztina, Szigetvári Csenge (2012): The impact of external market factors on operational practices and performance of companies, Society and Economy, 2012.
18. Nagy Gábor, Berács József (2012): A hazai kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 46-56. old.
19. Szabó Ágnes (2012): Milyen értéket teremt a szabadidősport, és mi a kapcsolata a versenyképességgel? Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 24-37. old.
20. Szabó Ágnes (2012): Szolgáltatásminőség a szabadidősport-szolgáltatóknál, Magyar Minőség, XXI. évf., 2. szám, 42-53. old.
21. Szigetvári Csenge, Demeter Krisztina (2012): Az egységes magas minőség eszközei a Grundfos vállalatcsoportnál, Magyar Minőség, Magyar Minőség, XXI. évf., 2. szám, 59-75. old.
22. Tátrai Tünde, Fábíán Boglárka (2012): A hazai vállalatok nyitottsága az elektronikus beszerzésre, Vezetéstudomány, 43. évf., januári különszám, 97-106. old.
23. Toarniczky Andrea, Imre Noémi, Jenei István, Losonci Dávid, Primecz Henriett (2012): A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál, Vezetéstudomány, 2012, 2. különszám, 100-120. old.
24. Vörösmarty Gyöngyi (2011): A beszerzés szerepe a hazai kis és középvállalatok működésben, Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 72-79. old.
25. Zoltayné Paprika Zita, Szántó Richárd (2011): Menedzsmentképeségek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján, Vezetéstudomány, 42. évf., decemberi különszám, 87-96. old.

## **A műhelytanulmányokat bíráló szakemberek listája**

Buzády Zoltán, Csutora Mária, Deli-Gray Zsuzsa, Duleba Szabolcs, Fazekas Attila, Fehér Péter, Fekete István, Gelléri Péter, Gyarmatiné Bányai Edit, Hámori Balázs, Heidrich Balázs, Horváth Annamária, Kandikó József, Kovács Zoltán, Kűsz András, Magyar Beck István, Majoros Pál, Nagy Miklós, Nemeslaki András, Némethné dr. Pál Katalin, P. Szabó Sándor, Papp Gábor, Papp Ilona, Pató Gáborné Szűcs Beáta, Piskóti István, Reszegi László, Sass Magdolna, Sterbenz Tamás, Sugár Péter, Szabó

Zoltán, Tátrai Anna, Totth Gedeon, Veresné Dr. Somosi Mariann, Villányi Réka, Vörös József, Zilahy Gyula (összesen 37 fő)

## A műhely munkájában részt vevő kutatók listája

Agárdi Irma, András Krisztina, Antal Zsuzsanna, **Balaton Károly**, Balog Dóra, Bárh-Fehér Szilvia, Báthory Zsuzsanna, Bányi Tamás, Bauer András, Becser Norbert, Berlinger Edina, **Bordáné Rabóczki Mária**, Csepeti Ádám, Csesznák Anita, Csillag Sára, Csóka Péter, **Demeter Krisztina**, Derecskei Anita, **Dobák Miklós**, Dobos Imre, Dömötör Barbara, Drótos György, Esse Bálint, Fábrián Boglárka, Fazakas Gergely, Filyó Janka, Gáti Mirkó, Gelei Andrea, Gyimesi Imre Viktor, Gyulavári Tamás, Havran Dániel, Havran Zsolt, Hidegh Anna, Horváth Ferenc, Imre Noémi, Jandó Zoltán, Jenei István, **Juhász Péter**, Kaliczka Nándor, Kazainé Ónodi Annamária, Kenesei Zsófia, Kerek Judit, Kiss Csaba, Kiss János, Kocsis Alexandra, **Kolos Krisztina**, Kovács Dániel Máté, Kovács Erzsébet, Kozma Miklós, **Könczöl Erzsébet**, Mandják Tibor, Milicz Ákos, Mohl Gergely, Mórnicz Péter, Naffa Helena, Nagy Gábor, Nagy Judit, Pataki György, Pintér Miklós, Primecz Henriett, Restás Ágoston, Somogyi Ildikó, Stocker Miklós, Szabó Ágnes, Szabó Zsolt Roland, Szántó Richárd, Szigetvári Csenge, Szilas Roland, Takács Sándor, Tátrai Tünde, Toarniczky Andrea, Varga Polyák Csilla, Venter Lóránt, Vörösmarty Gyöngyi, Wimmer Ágnes, **Zoltayné Paprika Zita** (összesen 76 fő, kiemelve a kutatócsoportok vezetői)

## Nemzetközi konferencia részvétel

Részvevő neve	A rendezvény helyszíne	A rendezvény címe	Ideje	Írásos eredmény
Balaton Károly	Dallas	The International Academy of Business and Public Administration Disciplines	2011. 04. 07-10.	Proceedings
Balog Dóra	Párizs	7th Meeting on Game Theory	2011. 07. 18-20.	Proceedings
Bódi-Scubert Anikó	Budapest	26th Industrial Marketing & Purchasing Group Conference	2010. 09. 02-04.	Proceedings
Csillag Sára	Nápoly	7th International Critical Management Studies Conference	2011. 07. 11-13.	Proceedings
Dobos Imre	Gödöllő	3rd Annual Conference on Globalization, Sustainability and Development	2011. 05. 04-07.	Proceedings
Dobos Imre	Zürich	International Conference on Operations Research	2011. 08. 30-09. 02.	Proceedings
Dr. Kiss János	Sibenik	2011 Global Business Conference	2011. 09. 21-24	Proceedings
Dr. Mandják Tibor	Glasgow	IMP 2011 Conference	2011. 08. 30-09. 03.	Proceedings
Gelei Andrea	Maastricht	20th Annual IPSERA Conference	2011. 04. 10-13.	Proceedings
Gelei Andrea	Glasgow	IMP 2011 Conference	2011. 08. 30-09. 03.	Proceedings
Gyulavári Tamás	Iasi	2nd EMAC Regional Conference: Marketing Theory Challenges in Emerging Societies	2011. 09. 21-23.	Proceedings



Kazainé Ónodi Annamária	Dubrovnik	8th International Conference For Marketing, Management, Finance, Consumer Behaviour, Tourism and Retailing Research	2011. 04. 27-29.	
Kenesei Zsófia	Iasi	2nd EMAC Regional Conference: Marketing Theory Challenges in Emerging Societies	2011. 09. 21-23.	Proceedings
Kolos Krisztina	Iasi	2nd EMAC Regional Conference: Marketing Theory Challenges in Emerging Societies	2011. 09. 21-23.	Proceedings
Losonci Dávid	Cambridge	The 18th International EUROMA Conference	2011. 07. 03-06.	Proceedings
Matyusz Zsolt	Maastricht	20th Annual IPSERA Conference	2011. 04. 10-13.	Proceedings
Matyusz Zsolt	Cambridge	The 18th International EUROMA Conference	2011. 07. 03-06.	Proceedings
Nagy Judit	Budapest	26th Industrial Marketing & Purchasing Group Conference	2010. 09. 02-04.	
Szabó Ágnes	Bath	EurOMA's 3rd International Service Operations Management Forum	2010. 09. 20-21.	Proceedings
Szabó Ágnes	Izmir	International Congress on Sports Economics and Management	2011. 10. 12-15.	
Szántó Richárd	Barcelona	1st Interdisciplinary Conference on Stakeholders, Resources and Value Creation	2011. 06. 07-08	Proceedings
Vaszkun Balázs	Chemnitz	X. Chemnitz East Forum	2011. 09. 14-16.	
Venter Lóránt	Maastricht	20th Annual IPSERA Conference	2011. 04. 10-13.	Proceedings

## Nemzetközi szakmai tréningeken részvétel

Résztevő neve	A rendezvény címe	A rendező intézmény neve	A rendezvény helyszíne	Ideje
Csepeti Ádám	EDEN Doctoral Seminar on Doctoral Dissertation Writing	ISM University of Management and Economics	Vilnius	2011. 06. 27-07. 01.
Havran Zsolt	16th IFPSM Summer School on Advanced Purchasing Research	International Federation of Purchasing and Supply Management	Salzburg	2011. 07. 07-12.
Havran Zsolt	3rd EurOMA Summer School on Service Operations Management	EurOMA	Budapest	2011. 08. 22-26.
Jandó Zoltán	3rd EurOMA Summer School on Service Operations Management	EurOMA	Budapest	2011. 08. 22-26.
Jenei István	3rd Publishing Workshop for Non-Native English Researchers in OM and NPDM	Dipartimento Di Technica E Gestione Dei Sistemi Industriali- Università Di Padova Vicenza	Vicenza	2010. 10. 20-21.
Kaliczka Nándor	20th EDAMBA Summer Research Academy	European Doctoral Programmes Association in Management and Business Administration	Soreze	2011. 07. 20-26.
Kazainé Ónodi Annamária	International Faculty Program, 19th Edition	IESE Business School, University of Navarra	Barcelona	2011. 05. 30-06. 17.
Szántó Richárd	Nvivo 9 Workshop	QSR International, Nvivo 9	San Diego	2011. 11. 10-11.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ  
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-6915