

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita

A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején

A könyvsorozat eddigi kötetei:

Csesznák Anita – Wimmer Ágnes: Vállalati jellemzők és összefüggéseik –
A „Versenyben a világgal” kutatási program 2013. évi felmérésében
résztevő vállalatok jellemzése, 2014.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita: A hazai vállalatok versenyképességi
jellemzői a negyedik ipari forradalom idején – Vállalati jellemzők
és összefüggéseik a „Versenyben a világgal” kutatási program
felmérése alapján, 2021

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita

A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején

Vállalati jellemzők és összefüggéseik
a „Versenyben a világgal” kutatási program
felmérése alapján

© Csesznák Anita, Wimmer Ágnes, 2021

© Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ, 2021

A kötet a BCE Versenyképesség Kutatóközpont „Versenyben a világgal” kutatási programsorozat keretében készült kérdőíves felmérés adatainak elemzésére épül. Az adatfelvételt 2018 októbere és 2019 júliusa között a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg.

ISBN 978-615-5669-48-4 (nyomtatott)

ISBN 978-615-5669-49-1 (pdf)

ISSN 2064-9347 (Versenyképesség könyvsorozat)

A kötet szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a szokásos hivatkozási normák betartásával felhasználható és hivatkozható.

Javasolt hivatkozás: Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2021): A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején. Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ.

Tartalomjegyzék

Előszó	9
1. Bevezetés	11
2. A kutatás háttere és módszerei	15
2.1. A Versenyképesség-kutatások háttere és jellemzői	15
2.2. Az adatfelvételtől	17
2.3. A kiemelt változók szerepe és köre	18
2.4. Alkalmazott többváltozós módszerek	23
3. Alapvető vállalati jellemzők vizsgálata	27
3.1. Vállalatméret	27
3.2. Domináns tulajdonosok típusa	31
3.3. Fő tevékenység	33
3.4. Exportorientáció	36
3.5. A vizsgált vállalati kör összefoglaló jellemzése az alapadatok alapján	37
3.6. A minta reprezentativitása	43
4. Versenyképességi jellemzők a vállalatvezetői vélemények alapján	47
4.1. A változásokhoz való viszonyulás (reagálóképesség)	48
4.2. Vállalati teljesítmény	49
4.2.1. Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény vállalatvezetői értékelése	50
4.2.2. Teljesítményklaszterek	54

4.3. Vállalati versenyképesség	64
4.3.1. A Vállalati Versenyképességi Index (VVI)	64
4.3.2. A Vállalati Versenyképességi Index összetevői alapján képzett klaszterek	69
4.3.3. A versenyképességi klaszterekbe sorolt vállalatok relatív erősségei és gyengeségei	77
4.4. A vállalatok digitális felkészültsége	95
4.4.1. A digitális felkészültség jellemzőinek vállalatvezetői értékelése	95
4.4.2. A digitális felkészültség alapján létrehozott klaszterek	97
4.5. A vizsgált vállalati kör összefoglaló jellemzése a percepció teljesítményjellemzők alapján	113
5. A kiemelt versenyképességi szempontok közötti kapcsolatok	119
5.1. A kiemelt változók közötti kapcsolati háló	119
5.2. A reagálóképesség, a vállalati teljesítmény és a digitalizációs felkészültség jellemzői közötti kapcsolatok vizsgálata	122
5.3. Az exportorientáció, a reagálóképesség és a digitalizációs felkészültség közötti kapcsolatok vizsgálata	129
5.4. A reagálóképesség, az exportorientáció, a vállalati teljesítmény és a digitalizációs felkészültség jellemzői közötti kapcsolatok vizsgálata	132
5.5. A teljesítményklaszterek jellemzői és kapcsolatai	134
5.6. A versenyképességi klaszterek jellemzői és kapcsolatai	139
6. Összkep és további kutatási irányok	145
7. Táblázatok és ábrák jegyzéke	149
7.1. Táblázatok jegyzéke	149
7.2. Ábrák jegyzéke	153
8. Mellékletek	157
8.1. Melléklet – Az elemzéshez használt kérdések	157
8.2. Melléklet – Részletesebb statisztikai outputtáblázatok és ábrák	160
8.2.1. A minta vállalatméret és domináns tulajdonostípus szerinti jellemzői (Tableau és SPSS ábrák)	160

8.2.2. A vállalati teljesítmény jellemzői – vállalatvezetői értékelés az iparági átlaghoz viszonyítva, alapstatisztikák (SPSS output táblázat)	162
8.2.3. A fő tevékenység és az iparági átlagszínvonal értékelésének kapcsolata (keresztábra, SPSS output táblázat)	163
8.2.4. Teljesítményjellemzők és az iparági színvonal értékelésének kapcsolata (keresztábrák, SPSS output táblázatok)	164
8.2.5. Teljesítményklaszterek alapstatisztikái és ANOVA táblázata (SPSS output táblázat és grafikon)	170
8.2.6. A Vállalati Versenyképességi Index és összetevőinek alapstatisztikái a teljes válaszadói körben (SPSS output táblázatok)	172
8.2.7. A VVI leíró statisztikái a versenyképességi klaszterekben (SPSS output táblázat)	175
8.2.8. A VVI értekeinek megoszlása a versenyképességi klaszterekben (SPSS output hisztogramok)	176
8.2.9. A versenyképességi klaszterek jellemzői a VVI számításához használt kalkulált változók értékei alapján (SPSS output táblázat)	177
8.2.10. A versenyképességi klaszterek jellemzői a kiinduló változók értékelése alapján (SPSS output táblázat)	178
8.2.11. A digitális felkészültség jellemzésére használt változók leíró statisztikái a teljes válaszadói körben (SPSS output táblázat)	181
8.2.12. A digitális felkészültség jellemzésére használt változók leíró statisztikái a digitalizációs klaszterekben (SPSS output táblázat)	182
8.2.13. A digitális felkészültség jellemzésére használt változók ANOVA táblázata a digitalizációs klaszterekre (SPSS output táblázat)	184
8.2.14. A digitalizációs klaszterek közötti szignifikáns eltérések a digitalizációs tudatosság jellemzői szerint (válogatás SPSS output táblázat alapján)	185
Források	187

Előszó

A Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának negyedszázada tartó empirikus kutatási programja új mérföldkőhöz érkezett, amikor sorban hatodik alkalommal bonyolított le nagyléptékű vállalatvezetői felmérést, immár jócskán benn a XXI. században, az ennek megfelelő kihívásokra fókuszálva. Eddigi felméréseink is kapcsolódtak a magyar gazdaságtörténet fordulataihoz (amelyeket persze nagy részben a világgazdasági folyamatok generáltak) – ennek a hagyománynak a folytatásaként koncentrálunk most a negyedik ipari forradalomra, mint jelenünk és belátható jövőnk üzleti világát meghatározó keretre.

Kutatásainkat sajnos megzavarta a vírusválság, amely elemi erővel csapott le az általunk leírni kívánt folyamatokra is. Időbe tellett, amíg megbízhatónak mondható állításokat fogalmazhattunk meg arról, hogy egyrészt a gazdasági élet, s ezen belül az üzleti viszonyok a válság (remélhető) lezajlása után nem oda térnek vissza, ahonnan indultak, hanem számos új elem fog megjelenni – másrészt viszont arról, hogy ezek az új elemek az eddigi globális fejlődés trendjeinek folytatásaként értelmezhetők. Ez a kettős értelmezés adja meg a kutatásunk kereteit, ez ad értelmet annak, hogy a pandémia előtt végzett felmérésre támaszkodva értelmes következtetéseket fogalmazhassunk meg a jelen helyzetre és a jövő kihívásaira vonatkozólag.

A kiterjedt empirikus kutatási anyag feldolgozása természetesen összetett folyamat. Ennek a folyamatnak fontos összetevője az adatok alapvető struktúrájának mély megértése: Wimmer Ágnes és Csesznák Anita tanulmánya ezt a célt szolgálja. A korábbi kutatások tapasztalatait felhasználva sokoldalúan strukturalja az adathalmaz egészét, ezzel – amellet, hogy önálló értékű megállapításokat tesz – alapot nyújt a további, a részleteket és a tágabb összefüggéseket speciális szempontok szerint elemző kutatásokhoz. Nagyon fontos igazolást ad

a minta értelmes voltára – lényegében arra, hogy ennek segítségével érdemi mondanivalónk lehet a magyar gazdaság mikroszférájának számos fontos kérdéséről. Mivel az adatfelvétel még a válság előtt történt, téziseket fogalmazhatunk meg azokról az alapokról, amelyekről indulunk a koronavírus válság utáni kibontakozáshoz. A versenyképesség elemzésén keresztül jobb rálátásunk lehet a régi trendek változásaira, s az újak formálódására olyan alapvető kérdésekben, mint a digitalizáció felgyorsulása, a globális ellátási láncok helyreállítása, az új munkavégzési feltételek hatása, vagy épp a fenntarthatósági követelmények növekedésének hatása az üzleti életben.

2021. június

Chikán Attila

1. Bevezetés

A vállalati versenyképesség és teljesítmény több szempontú vizsgálatára vállalkozunk kötetünkben – részben objektív, mérhető tulajdonságok, részben szubjektív, vállalatvezetői véleményeken és észleléseken alapuló jellemzők alapján. Elemzésünket a „Versenyben a világgal” kutatási program több mint 200 vállalatra kiterjedő, legutóbbi kutatási hulláma keretében készítettük. Könyvünk célja, hogy a 2018-19-es versenyképességi felmérés vállalatainak jellemzésével egy első, több szempontú képet nyújtsunk a hazai vállalatok versenyképességi és teljesítményjellemzőiről, rámutatva a vizsgált jellemzők kapcsolataira, egyben támpontot adva a további kutatások összehasonlító elemzéseihez.

A vállalati versenyképesség vizsgálata jelentős hazai hagyományokkal rendelkezik: a kilencvenes évek közepén Chikán Attila kezdeményezésére és vezetésével, jelentős szakértői és kutatói csapat bevonásával indult a jelenleg Budapesti Corvinus Egyetem nevet viselő Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen az első Versenyképesség-kutatás előkészítése. Ennek eredményeként létrejött az akkori Vállalatgazdaságtan Tanszékhez (ma Intézethez) kapcsolódó Versenyképesség Kutató Központ (VKK) is. A VKK negyedszázada végez rendszeresen megismételt, nagyszabású kérdőíves felméréseket, hasonló módszertan alapján, szakmailag és tartalmilag megújuló kérdőívekkel, a kezdetektől résztvevő kollégák mellett újabb kutatói generációkat is bevonva, már hatodik alkalommal.

A kötetben bemutatott elemzések gyökerei a harmadik versenyképességi felméréshez nyúlnak vissza: több mint 15 éve, 2004-ben készítettük az első hasonló vizsgálatot, azzal a céllal, hogy olyan vállalati jellemzőket fogalmazzunk meg, melyek alapján azonos értelmezés szerint, összehasonlítható módon

tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai. Ennek jegyében készítettünk 2005-ben egy tanulmányt (Wimmer–Csesznák, 2005), melyben tíz kiválasztott jellemző szerint soroltuk csoportokba a vállalatokat, jellemeztük a felmérésben résztvevőket és megvizsgáltuk a kiemelt jellemzők összefüggéseit, kapcsolatait is. Hasonló elemzés és vállalati besorolás készült a 2009-es, majd a 2013-as felméréshez is (Wimmer–Csesznák, 2011, Csesznák–Wimmer, 2014), melyekre építve a versenyképesség-kutatások előző hullámaiban számos elemzésben, tanulmányban, szakcikkekben vizsgálták a kutatók a vállalati csoportok közti különbségeket.

Jelen kötet tehát a negyedik, hasonló elvekre épülő elemzés a VKK versenyképességi kutatásainak folyamában, melyben a vállalati versenyképesség és teljesítmény több szempontú, kiinduló jellemzését foglaljuk össze. Az elemzés során kialakított vállalati kategóriák, kiemelt változók egyben alapot nyújtanak a további vizsgálatokhoz is a felmérés adatbázisával dolgozó kutatók számára. A kiválasztott szempontok építenek a korábbi hasonló elemzésekre, figyelembe véve az aktualitásokat és a kutatás céljait. A vállalatok jellemzésére használt objektív, mérhető jellemzők (a vállalatok mérete, a meghatározó tulajdonosi kör típusa, a vállalatok tevékenységi köre, az exporttevékenység intenzitása) a kezdetektől jelen vannak a kiemelt változók között, ahogyan a vállalatvezetők véleményén, észlelésén alapuló jellemzők közül az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény és a vállalati reagálóképesség önértékelése is. A legutóbbi versenyképességi felmérés kiemelt gondolatához, a negyedik ipari forradalom kihívásaihoz igazodva bekerült a kiemelt változók közé a digitalizációban való felkészültség jellemzése, vállalatvezetői (ön)értékelése is. A kiemelt változók vizsgálatában új, a versenyképességről alkotott képet gazdagító, differenciáló elem a Vállalati Versenyképességi Index (Chikán, 2006) alkotóelemei alapján készített, a teljesítmény, a működőképesség és a változásképeség jellemzőire épülő versenyképességi klaszterek elemzése.

A kötet a legutóbbi kutatás empirikus eredményeire épít, így nem célunk a vizsgált jellemzők (a versenyképesség, a vállalati teljesítmény, digitalizációs felkészültség) szakirodalmi, fogalmi hátterének feltárása.¹ Ebben a szakaszban elsősorban egy pillanatképet szeretnénk adni a versenyképesség kiemelt jellemzőiről és kapcsolatukról.

¹ A versenyképesség és a hazai versenyképességi kutatások fogalmi hátteréről lásd például: Chikán et al. (szerk., 2002), Chikán–Czakó (szerk., 2009), Chikán et al. (2019). A kutatás különböző hullámairól és a kapcsolódó publikációkról további információk találhatóak a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja honlapján: <https://www.uni-corvinus.hu/fooldal/kutatas/kutatokozpontok/versenykepesseg-kutatokozpont/>

A Bevezetőt a kutatás háttérének, adatfelvételi és módszertani jellemzőinek áttekintése követi (2. fejezet), majd a 3. fejezetben objektív jellemzők (méret, tulajdonos, tevékenységi kör, exportorientáció), a 4. fejezetben a kiválasztott versenyképességi jellemzők (reagálóképesség, teljesítmény az iparági átlaghoz, illetve a legfőbb versenytárshoz viszonyítva, digitalizációs képességek) alapján vállalatvezetői véleményekre építve jellemezzük a vállalatokat. Ezt követően az 5. fejezetben tovább vizsgáljuk a vállalatcsoportok sajátosságait és kapcsolatait, a feltárt jellemzők összefüggéseit.

A kiemelt jellemzők kapcsolatának vizsgálata során képet kaphatunk arról, mi jellemzi a versenyképes és kevésbé versenyképes vállalatainkat. Milyen körből kerülnek ki, méret, tulajdonosi kör, tevékenységi kör szempontjából van-e számottevő különbség közöttük? A versenyképesebb vállalatok mely területeken nyújtanak jobb teljesítményt? Mennyire jellemzi őket (jellemezi-e őket?) erősebb exportorientáltság vagy jobb reagálóképesség? Észlelhető-e összefüggés a digitalizációs képességek és a teljesítmény, illetve a versenyképesség között? A kiemelt változók vizsgálata során e kérdésekre is igyekszünk választ adni. Az eredmények nemcsak a Versenyképesség-kutatás legutóbbi felmérésében résztvevő 209 vállalatot jellemzik, hanem egyfajta képet adnak a magyar gazdaságban működő vállalatok jellemzőiről a negyedik ipari forradalom időszakában. A vállalatok jellemzése mellett különösen fontosnak tartjuk a kiemelt versenyképességi jellemzők és a további vizsgált vállalati sajátosságok kapcsolatainak, összefüggéseinek feltárását.

Ezúton is szeretnénk megköszönni a kutatásban résztvevő kollégák támogatását. A Versenyképesség Kutató Központ és a kutatás vezetőinek, Chikán Attilának, Czákó Erzsébetnek és Losonci Dávidnak a lehetőséget a kutatás folytatására, a hatodik hullám előkészítésében közreműködő kollégáknak az együttműködést és a közös gondolkodást a kérdőívek alakításában és egyes – a korábbi kutatásokban használt kérdések – megőrzésében, illetve pontosításában, ami lehetővé teszi az összehasonlító elemzések végzését. Reméljük, hogy elemzéseink és az ehhez kapcsolódóan az adatbázisba beillesztett új változók hasznos adalékul szolgálnak a program kutatóinak további munkájához, segítik a különböző szakterületek elemzéseinek összevetését, összekapcsolását is, a kötetben tett megállapítások pedig továbbgondolásra, további elemzésekre, fejlesztési irányok megfogalmazására inspirálják az olvasókat.

2. A kutatás háttere és módszerei

Rövid áttekintést adunk Versenyképesség kutatások módszertani jellemzőiről, a legutóbbi adatfelvételtől, a kiemelt változók szerepéről és előzetesen áttekintjük a 2018-19-es versenyképességi felméréshez kiválasztott kiemelt változókat és az alkalmazott elemzési módszereket.

2.1. A Versenyképesség-kutatások háttere és jellemzői

Kutatásunk hátterét – ahogyan a bevezetőben már utaltunk rá – a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete (VGI) Versenyképesség Kutató Központja (VKK) „Versenyben a világgal” kutatási programjának legutóbbi, több mint kétszáz vállalatra kiterjedő kérdőíves felmérése adja. A kutatási program első kérdőíves felmérésére 1996-ban került sor, melynek során több mint háromszáz vállalat négy-négy vezetője (felsővezetők, pénzügyi, kereskedelmi/marketing és termelési/szolgáltatási területért felelős vezetők) töltött ki egy-egy terjedelmes kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogta. Hasonló módszertan alapján került sor a következő (1999-es, 2004-es, 2009-es és 2013-as) felmérésekre. A megkérdezés 2013 óta formailag öt kérdőívvel történik, a felsővezetői kérdőív néhány kérdését személyesen kérdezik le a kérdezőbiztosok. A korábbi kutatások adatfelvételeinek jellemzőit részletesen bemutatja a kutatásról készült dokumentációs kötet (Tátrai, 2014).

A kutatási program hatodik kérdőíves felmérésének szakmai előkészítése 2018-ban zajlott. A kutatás során használt kérdőív jelentős mértékben épít a VKK korábbi felméréseinek kérdéseire. A kérdőíveket eddig minden kutatási

hullámban frissítettük: az összehasonlíthatóságra való törekvés mellett fontos szempont volt az aktuálisan érdeklődésre számot tartó jelenségek (például az EU-csatlakozás, a válság észlelése vagy a legutóbbi szakaszban a digitalizáció) megjelenítése, valamint a kérdőívek rövidítése is, ezzel is növelve a válaszadási hajlandóságot és jobb minőségű adatok elérését. A legutóbbi kutatási hullám előkészítése során a kérdőívek átdolgozását, frissítését és módszertani fejlesztését a Versenyképesség Kutató Központ felkérésére alakult szakértői csoport koordinálta és végezte, Chikán Attila és Czako Erzsébet vezetésével, tagjai Losonci Dávid (szakmai titkár), Demeter Krisztina (termelés), Kazainé Ónodi Annamária (pénzügy), Kolos Krisztina (marketing), és Stocker Miklós (felsővezetői kérdőív). A kérdőívekben megjelenő horizontális témákat Harangozó Gábor (fenntarthatóság), Móricz Péter (digitalizáció) és Wimmer Ágnes (kompetenciák) képviselték (Chikán et al., szerk., 2019).

A kérdőíves felmérés – néhány vállalati alapadat megkérdezése mellett – nagyobb részben a vállalatvezetők önértékelésére, véleményére épül. A kérdések jelentős részénél 1–5 Likert skálát használtunk, ahol a válaszadók azt értékelték, hogy mennyire értenek egyet bizonyos állításokkal, vagy véleményük szerint mennyire jellemző az adott állítás a vállalatukra vagy a vállalat környezetére (1 – egyáltalán nem ért egyet/nem jellemző, 5 – teljes mértékben egyetért/jellemző). Bizonyos kérdéseknél a vállalati teljesítmény vagy versenyképesség jellemzőit értékelték 1–5 skálán, például az iparági átlaghoz vagy a legfőbb versenytárshoz képest (1 – sokkal gyengébb, 3 – lényegében hasonló, 5 – sokkal jobb), más kérdéseknél képességek vagy módszerek hasznosságáról, fontosságáról mondtak véleményt, esetenként a vállalatukra leginkább jellemző állítást választották ki a felsoroltak közül. A válaszok tehát elsősorban véleményeket, észleléseket tükröznek, valamint a válaszadók szemléletmódjáról, az általuk fontosnak tartott tényezőkről adnak képet. A vállalati versenyképességgel kapcsolatos kérdések is önértékelésre épülnek: nem objektív mérőszámokat, hanem az érintett vezetők szubjektív észlelését tükrözik. Ebben a formában fontos relatív mérceként szolgálnak (egymáshoz képest mely tényezőkben észlelnek inkább előnyt vagy éppen lemaradást), egyben igen hasznos adalékokat nyújtanak a vállalatvezetők szemléletmódjával kapcsolatban is.

A vállalatvezetői tapasztalatokat és véleményeket tükröző, percepciós adatbázis mellett a 2018-as adatfelvételt a résztvevő cégek vállalati beszámolóinak adatai is kiegészítik a Bisnode jóvoltából, ami lehetőséget ad a vállalatok objektív szempontok szerinti besorolására és értékelésére is. A kiemelt vállalati jellemzők vizsgálata és a vállalatcsoportok kialakítása során az objektív jellemzőkre és a véleményeket tükröző percepciós adatbázisra egyaránt építettünk.

2.2. Az adatfelvétetről

Az adatfelvétel folyamatát és jellemzőit a kutatásról készült gyorsjelentés (Chikán et al. szerk., 2019), és az első eredményeket összefoglaló tanulmány (Chikán et al., 2020) felhasználásával foglaljuk össze.

A mintavétel során a felmérésbe bevont vállalatok a létszámkategória (50-99, 100-249, 250- fő), a régió és az ágazatcsoport szerinti jellemzők figyelembe vételével kerültek kiválasztásra. A kutatás a legalább 50 fős vállalatok körében a következő ágazatcsoportokat célozta meg a mintavételnél (zárójelben a TEÁOR kódok):

Feldolgozóipar (10-33)

Építőipar (41-43)

Kereskedelem, gépjárműjavítás (45-47)

Szállítás, raktározás (49-53)

Szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás (55-56)

Információ, kommunikáció (58-63)

A KSH által a VKK felkérése szerint e feltételeknek megfelelően összeállított mintavételi keretben 4 295 cég szerepelt, melyekből több mint 2 000 céget kerestek fel az adatfelvételt végző Társi Zrt. munkatársai. Az öt kérdőívből álló csomag első részét – egy rövidebb, a kutatási projekt szóhasználatában „kérdezői”-nek nevezett kérdőívet, mely a vállalat alapvető jellemzőire, a működési környezetre és a Vállalati Versenyképességi Index elemeire vonatkozik –, a felsővezetők kérdezőbiztos jelenlétében töltötték ki. A további négy, különböző vállalati területeket lefedő, összességében 50 oldalas kérdőívet önkéntes módszerrel töltötték ki a felkérés szerint a felsővezetők, a pénzügyi, a marketing/kereskedelmi, illetve termelési/szolgáltatási területekért felelős vezetők.

Az adatfelvételre 2018 decembere és 2019 júliusa között került sor. Az adatfelvételt követően az adattisztítás folyamán kikerültek a mintából az erősen hiányosan kitöltött kérdőíveket vagy az egyhangúan kitöltött kérdőíveket leadó cégek, így a kutatási hullám Gyorsjelentésének (Chikán et al., szerk. 2019) elkészítésekor 234 vállalat által kitöltött közel ezer kérdőív állt rendelkezésre. Ezt követően került sor a percepciók adatbázis pénzügyi adatokkal való kiegészítésére.

A Gyorsjelentés elkészítése után a VKK felkérte a Bisnode digitális üzleti információszolgáltató vállalatot a felmérésben szereplő vállalkozások pénzügyi és üzleti adatbázisának összeállítására a 2013-2019 időszakra vonatkozóan. A Bisnode pénzügyi adatbázisban éves beszámolót és egyszerűsített éves

beszámolót leadó cégek adatai is szerepelnek. Ebben a szakaszban újabb mintatisztítás történt: kikerültek a Bisnode adatai alapján „sajátos jegyeket” mutató cégek (például technikai elszámolást segítő cégek egy-egy nagyvállalatban; kisebb – jellemzően magyar – cégek, amelyek aktivitása eltűnt és vélhetően másik cégbe vándorolt; adminisztratív okok miatt nem egyértelműen beazonosítható cégek; olyan vállalkozások, melyeknél akár egyszer is negatív volt a vizsgált időszakban a saját tőkéje, vagy erősen hiányos volt az adatszolgáltatása). Összességében a pénzügyi adatokkal való összekapcsolást követő adattisztítás után az adatbázisban 209 cég szerepelt.

E minta alapvető jellemzőit (létszámkategória, vállalatméret, fő tevékenység, tulajdonosi struktúra, exportorientáció) a 3. fejezetben mutatjuk be a Bisnode pénzügyi adatbázisának adatainak elemzésével. Ezt követően vizsgáljuk meg a minta méret és tevékenységi kör szerinti reprezentativitását (3.6. alfejezet).

2.3. A kiemelt változók szerepe és köre

A kiemelt változók – a kutatás korábbi belső fogalomhasználatában „közös változók” – kialakításának eredeti célja az volt, hogy azonosan értelmezett, összehasonlítható módon használható kategóriákat hozzunk létre, melyekre építve az elemzések során egységes fogalomrendszerrel dolgozhatnak a kutatók. Ezeket a változókat használva könnyebben összehasonlítható, egymással kompatibilis elemzések készülhetnek, melyek lehetővé teszik az eredmények szélesebb spektrumot átfogó összevetését is. A harmadik kutatási hullámban, 2004-ben készítettünk először ilyen besorolást és kapcsolódó elemzést (Wimmer–Csesznák, 2005). Jelen kötet sorrendben a negyedik, mely hasonló megközelítésben, de aktualizált formában, új változók és módszerek bevonásával készült elemzéseink eredményeire épül.

A kiemelt változók az alapvető vállalati jellemzők vizsgálata mellett csoportosítások készítését, klaszterek létrehozását is lehetővé teszik, melyek a vállalati teljesítmény és versenyképesség értékelésére, valamint aktuális témákkal – jelen esetben a digitalizációval – kapcsolatos vállalatvezetői észlelésekre épülnek. E jellemzők vizsgálata és kapcsolataik elemzése a versenyképességgel összefüggő tényezők szempontjából is hasznos eredményekkel szolgál.

A kiemelt változók között vannak olyan vállalati jellemzők, melyek a kutatás kezdete óta szerepelnek a felmérésben: az általános jellemzés (méret, tulajdonos, tevékenységi kör, exporttevékenység) mellett ilyen a vállalati teljesítmény

iparági átlaghoz viszonyított, hat szempont alapján történő, vállalatvezetői önértékelésre épülő értékelése. A kiemelt jellemzők köre néhány esetben az adott kutatási hullám fókuszához kapcsolódóan változott: korábban vizsgáltuk például az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozásokat, a következő hullámban a válság észlelését, a mostani, legutóbbi felmérésben pedig a digitalizációs felkészültséget.

A változók kialakításánál most is a legutóbbi felmérésnél használt szempontokból indultunk ki. A vállalatok jellemzésre kiválasztott szempontok egyik csoportja tényadatokon, a pénzügyi beszámolókból, cégnyilvántartásban szereplő adatokon alapul, másik része a Versenyképesség-kutatásban résztvevő vállalatok felsővezetőinek véleményére, észleléseire, önértékelésére épül.

Tényadatok alapján jellemeztük, soroltuk csoportokba a vizsgált vállalatokat

- a méret,
 - a domináns tulajdonosok típusa,
 - a vállalat fő tevékenysége, és
- az exportárbevétel arányával mért exportorientáció szerint.

Vállalatvezetői észleléseken alapuló jellemzők

- a cégek piaci/környezeti változásokhoz való viszonyulása (reagálóképességének megítélése),
- a vállalati teljesítmény (ön)értékelése az iparági átlaghoz képest,
- a vállalat versenyképességének (ön)értékelése a legfőbb versenytárshoz képest, és
- a vállalat digitális felkészültsége, a digitalizációhoz való viszonya.

A célokat tekintve tehát a vizsgált vállalati kör több szempontú jellemzése mellett fontos elvárás volt, hogy a kutatásban egységesen értelmezzük és használhassuk a kiválasztott vállalati jellemzőket, és az ezek alapján kialakított vállalatcsoportokat lehetőség szerint minél több szempontból jellemezhessek majd a továbbiakban a Versenyképesség-kutatásban közreműködő kutatók.

Az 1. táblázat a 2018-21-es kutatási hullámban kialakított kiemelt vállalati jellemzőket veszi sorra: itt szerepel a közös elemzésekhez kialakított változók listája, a változók adatbázisban használt kódja, a változók kategóriái, a változók/vállalatcsoportok kialakításához használt adatok forrása, rövid összefoglalás a változók kialakításának módszeréről. A 3. és a 4. fejezetekben részletesen bemutatjuk az egyes kategóriák kialakításának elveit és a besorolás eredményeit. A Versenyképesség-kutatás kérdőíves felmérésének 1. táblázatban is hivatkozott kérdéseinek a listája megtalálható a 8.1. mellékletben.

1. táblázat. Kiemelt változók a Versenyképesség kutatás 2018-2021-es kutatási hullámában

A változó neve	A változó kódja az adatbázisban	A változó értékei	Alapadat forrása	Megjegyzések, a változó forrása, számítási módja
1. Vállalat-méret	KV1_méret	Kisvállalat Középvállalat Nagyvállalat	Bisnode adatbázis (vállalati beszámolók)	2004. évi XXXIV. törvény kis- és középvállalati (KKV) meghatározása alapján történt.
1.a. Létszám-kategória	KV1a_letszkat	50 fő alatti 50 és 99 fő közötti 100 és 250 fő közötti 250 fő feletti létszám	Bisnode adatbázis (vállalati beszámolók)	A beszámoló-adatok alapján készített besorolás eltérhet a percepciós részben szereplő kategóriától.
2. Tulajdonos	KV2_tulajd	Többségében állami vagy önkormányzati tulajdon Többségében magyar magántulajdon Többségében külföldi tulajdon Vegyes (külföldi és magyar) tulajdon	Bisnode adatbázis (vállalati beszámolók)	A beszámoló-adatok alapján készített besorolás eltérhet a percepciós részben szereplő (V3, V1, V2, V4) kategóriától.
3. Fő tevékenység (összevont)	KV3_tev	Építőipar Feldolgozóipar Kereskedelmi és szolgáltató tevékenységek	Bisnode adatbázis (vállalati beszámolók)	Besorolás a Bisnode adatbázis (bisv24) alapján, kategóriák összevonásával

3.a. Fő tevékenység (részletes)	KV3a_tevek_reszl	Feldolgozóipar Építőipar Kereskedelem, gépjárműjavítás Szállítás, raktározás Szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás Információ, kommunikáció Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység Művészet, szórakoztatás, szabadidő	Bisnode adatbázis (vállalati beszélő)	Besorolás a Bisnode adatbázis TEÁOR adatai (bisv24) alapján
4. Export-orientáció	KV4_export	Nincs export Alacsony intenzitású export-tevékenység Közepes intenzitású export-tevékenység Jelentős export-tevékenység	Bisnode adatbázis (vállalati beszélő)	A besorolás alapja a 2018. évi exportarány (az export értékesítés árbevétele és teljes nettó árbevétele hányadosa), kategóriák: 1 – nincsen/0, 2 – 25% alatti, 3 – 25% és 75% közötti, 4 – 75% feletti, nincs adat.
5. Reagálóképesség (Változásokhoz való viszonyulás)	KV5_reag	A változásokat befolyásolók A változásokra felkészülők A változásokat nehezen követők, késve reagálók	Percepciós (kérdőíves) adatbázis	V15 (vezér kérdőív), válaszok összevonásával
6. Vállalati teljesítmény klaszterek	KV6_telj	Vezetők Követők Jövedelmezőségben elmaradók Átlagos teljesítményűek	Percepciós (kérdőíves) adatbázis	V20 (vezér kérdőív), faktor- és klaszterelemzéssel**
7.a. Változásképesség (V)	KVs7a_V	Értéke 1–5 tartományban változhat	Percepciós (kérdőíves) adatbázis	VV8 kérdésblokk egy része alapján, Chikán (2006) szerinti*

7.b. Működő- képesség (M)	KVs7b_M	Értéke 1–5 tartományban változhat	Percepció (kérdőíves) adatbázis	VV8 kérdésblokk egy része alapján Chikán (2006) szerint*
7.c. Üzleti telje- sítmény (T)	KVs7c_T	Értéke 1–5 tartományban változhat	Percepció (kérdőíves) adatbázis	VV8 kérdésblokk egy része alapján, Chikán (2006) szerint*
7.d. Vállalati Verseny- képességi Index (VVI)	KVs7d_VVI	Értéke 1–50 tartományban változhat	7a, 7b és 7c (percepció) kalkulált válto- zók alapján	VV8 alapján kal- kulált változókból számítva, Chikán (2006) szerint*
7. Verseny- képesség klaszterek	KV7_verskep	Versenyképesek Átlagosan ver- senyképesek	7a, 7b és 7c (percepció) kalkulált válto- zók alapján	Klaszterelemzéssel V, T és M kalkulált változókból**
8. Digitalizá- ciós felké- szültség klaszterek	KV8_Digit	Digitalizációban tudatosok Erőforráshiányos fogékonyak Felkészültek Tétlen elzárkózók Digitalizációban lemaradók	Percepció (kérdőíves) adatbázis	V32 kérdés al- kérdései alapján, faktor-, és klasz- terelemzéssel**

Forrás: Wimmer – Csesznák (2020) alapján

* A VVI számítását lásd: Chikán Attila (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Pénzügyi Szemle, Vol. 51, No. 1, pp. 42–56.

** Részletesen lásd a 4. fejezetben.

A kialakított kategóriák részben megegyeznek a legutóbbi, 2013-as felmérés adatainak elemzésekor használtakkal. A kategóriák egy része (a vállalatméret, a többségi tulajdonosok típusa, a fő tevékenység, az exportorientáció) bizonyos értelemben egyértelmű, „objektív”, tényszerű jellemzőkre épül. Itt a kategória-határok meghúzásánál a szokásos értelmezésekre (pl. kis- és középvállalati kategóriák törvényi értelmezése) és az előző három, 2004-es, 2009-es és 2013-as hasonló besorolások elveire és tapasztalataira támaszkodtunk. (Ennek elveit és eredményeit a 3. fejezetben tekintjük át.)

A csoportképző jellemzők egy másik csoportja a vállalatvezetők véleményén alapuló kategóriákra épül, így például a vállalatok változásokhoz való viszonyulásának, reagálóképességének az értékelésére (részletesebben lásd 4.1. fejezet.), illetve a vállalati teljesítmény jellemzőinek iparági átlaghoz viszonyított értékelésére. Utóbbi esetben többváltozós elemzésekkel (klasztere-

zés az eredeti változókból képzett faktorok alapján) alakítottuk ki a csoportokat, hasonlóan a korábbi elemzésekhez. (Részletesebben lásd 4.2. fejezet.)

Új szempontként a Vállalati Versenyképességi Index (Chikán, 2006) számításának tényezői alapján is besoroltuk a vállalatokat klaszteranalízis segítségével – ennek módszertanát és eredményét a 4.3. fejezetben tárgyaljuk. Szintén új kiemelt változó a digitális felkészültség alapján történt besorolás, mely a felmérésben is új kérdésblokk változói alapján, faktoranalízisre épülő klaszterezéssel készült (részletesebben lásd a 4.4. alfejezetben).

A korábbi kutatási hullámokban használt „közös változók” közül néhány kikerült az elemzésből, ennek oka egyes esetekben a kérdőív változása (a válság észlelésére vonatkozó kérdés esetében), néhány esetben pedig az, hogy a hiányzó válaszok miatt csak kevés vállalat volt besorolható (a piaci koncentrációra, versenytársak számára vonatkozó kérdés esetében).

2.4. Alkalmazott többváltozós módszerek

A módszereinket tekintve végeztünk egyszerű statisztikai számításokat (leíró statisztikák, megoszlások, összehasonlítások), vizsgáltuk két-két változó kapcsolatát (jellemzően Cramer-féle asszociációs együtthatóval) és használtunk többváltozós módszereket is. Ezek egy része dimenziócsökkentő eljárás, úgy mint korrespondencia analízis és faktoranalízis, másrészt csoportképzés, mint a klaszterezési eljárások. Elemzéseink során az SPSS 26 szoftvert és az MS Excelt használtuk. Ábráink elkészítéséhez az SPSS, Excel, illetve a Tableau szoftvert is használtuk. Az alkalmazott módszereket részletesebben is áttekintjük a következőkben.²

Egyszerű statisztikai módszerek közül használtuk a *leíró statisztika eszköztárát, a helyzet- és szóródási mutatószámokat*. A helyzetmutatók közül a leggyakrabban a számtani átlagot értelmeztük, néhol jelöltük a medián (a sorba rendezett elemek 50 százaléka attól kisebb, 50 százaléka attól nagyobb) értékét is. A szóródási mutatók közül az elemzésekben a szórás a jellemzően használt, de egyes esetekben kiszámítottuk a relatív szórás értékét is. Ez utóbbi mérőszámnak az előnyös tulajdonsága, hogy alaphelyzetben mértékegység nélküli szám, mely 100-zal beszorozva százalékban is értelmezhető. Általánosan azt mutatja, hogy az egyes ismértékek az átlagtól átlagosan hány százalékkal térnek el. Mivel mértékegység nélküli, ezért összehasonlításra is alkalmas, vagyis ha kü-

² Az alkalmazott statisztikai eszköztárról részletesebben lásd például: Hajdu (2003), Hunyadi-Vita (2008), Sajtos-Mitev (2007).

lőnböző mértékegységű adatok közül szeretnénk meghatározni, hogy melyiknél nagyobb a szóródás mértéke, akkor a relatív szórások segítségével tudjuk ezt megtenni. Önmagában értelmezve is hasznos: ha az értéke 50 százaléknál nagyobb, akkor az adathalmazról elmondható, hogy heterogén, az elemei nagy különbséget mutatnak.

Szintén az egyszerűbb elemzési eszközök közé tartoznak az ún. *megoszlási viszonyszámok*, amelyek az elemhalmaz összetételének vizsgálatakor lehetnek segítségünkre.

Asszociációs kapcsolat: két nem mennyiségi (nem számszerű) ismerv közötti összefüggés és annak vizsgálata. Ezzel a módszerrel vizsgálható a Likert-skálán mért tulajdonságok, vélemények közötti összefüggés. Az egyik leggyakrabban használt mérőszám a *Cramer-féle asszociációs mérőszám* (a nemzetközi irodalomban a jele V; a hazai szakirodalomban lehet C), mely 0 és 1 közötti értékeket vehet fel. A nulla jelzi a kapcsolat hiányát, az 1 függvényyszerű összefüggésre utal. A mintánkban a mesterséges változóink számszerűek, de szigorúan véve nem tekinthetők mennyiségi ismérveknek, mivel az értéküknek elsősorban kódolási vagy sorrendi jelentése van. Ebből következően itt a mennyiségi ismérvek esetében alkalmazható elemzési eszköztár (korreláció- és regressziószámítás) nem alkalmazható. Mivel ezek a változók már csak minőségi jellemzőknek tekinthetők, a *kombinációs táblák és az asszociációs kapcsolatok vizsgálata* a legmegfelelőbb elemzési lehetőség, ha a változók közötti kapcsolatot szeretnénk vizsgálni.

Faktoranalízis: a mennyiségi változók közötti korrelációs kapcsolatokat modellezi. A változókat nem választja szét függő és független változókra. A cél, hogy a ténylegesen megfigyelt változók információtartalmának jelentős részét sűrítsek kevesebb számú mesterséges változóba. Az egyik eredmény a faktorsúlyokat tartalmazó mátrix, amelyben korrelációs együtthatók szerepelnek. Ezek értéke -1 és +1 közötti lehet, akkor tekintjük fontosnak, ha abszolút értéke 0,7 vagy annál nagyobb. A mátrix alapján a faktorokban megjelenített változók segítségével ezeket a mesterséges változókat elnevezzük. A kapott mesterséges változók (faktorok) egymástól függetlenek, a várható értékük 0, a szórásuk 1. (Az elemzéseinknél használt Varimax-rotálás során a faktorok függetlenek is maradnak.)

Klaszteranalízis: célja az elemek csoportosítása úgy, hogy a hasonló tulajdonságokkal bíró egyedek azonos csoportba kerüljenek oly módon, hogy a csoportok közötti különbség minél nagyobb legyen. A csoportosítás közben cél, hogy minden elem egyértelműen tartozzon valamely csoportba, a besorolás teljes és átfedésmentes legyen. Az elemzés egyik eredménye a klaszterközéppontokat bemutató táblázat. Ennek értelmezéséhez fontos tudnunk, hogy az egyes

változók átlaga az összes elemet figyelembe véve nulla, vagyis itt egy negatív érték azt jelzi, hogy valamely klaszterben a vizsgált tulajdonság az átlaghoz képest rosszabb/kevesebb/alacsonyabb. A nulla közeli érték azt jelzi, hogy átlagos, a pozitív érték pedig azt, hogy az átlagnál jobb/több.

Korrespondencia-analízis: Az eljárás egy gyakoriságokat tartalmazó tábla adatait ábrává alakítja, melynek során az a cél, hogy az asszociációs kapcsolat vizuálisan jelenjen meg. (Hajdu, 2003, 136. o.) A módszer alkalmazásának célja jelen esetben, hogy a különböző tulajdonságok szerint képzett csoportok közötti hasonlóságokat felismerjük. Az eredményként kapott ábrákon az egymáshoz közeli pontok – melyek egy adott tulajdonság szerinti csoportot jelenítenek meg – hasonlóságot, míg a távoli pontok a nagyobb különbözőséget szemléltetik.

Kétmintás próbákat is végeztünk, például a kiemelkedően versenyképes és az átlagosan versenyképes vállalataink jellemzőinek összehasonlításakor. A módszer akkor használható, ha azt szeretnénk vizsgálni, hogy két független csoport esetében egy mennyiségi ismérv várható értéke között van-e szignifikáns különbség, vagy a két csoportban a várható értékek azonosnak tekinthetők. Az adott hipotézisvizsgálat nullhipotézisében az szerepel, hogy a két várható érték azonos, vagyis a vizsgált két csoport között nem fedezhető fel jelentős különbség a vizsgált szempontból. A vizsgálatot a gyakorlatban *t-próbával* hajtjuk végre. Ha a teszthez tartozó *p*-érték 5 százaléknál kisebb, akkor a nullhipotézisünket elvetjük, ami azt jelenti, hogy a két csoport között szignifikáns különbség fedezhető fel.

ANOVA (Analysis of Variance, variancia-elemzés): Ha kettőnél több csoportban szeretnénk tesztelni/vizsgálni a várható értékek azonosságát, akkor a variancia-analízis lehet a megfelelő módszer. A tesztelésnél a nullhipotézisben szerepel, hogy a különböző csoportokban a várható értékek (átlagok) azonosnak tekinthetők, közöttük szignifikáns különbség nincs. Ezzel szemben az alternatív hipotézisben az szerepel, hogy legalább egy csoport várható értéke eltér a többitől. A módszer a szórásnégyzetfelbontáson alapul, a teszt *F-próbával* hajtandó végre. Ha a kapott szignifikancia-szint 5 százaléknál kisebb, akkor a nullhipotézist nem tudjuk elfogadni, vagyis igazolható az egyes csoportok közötti eltérés.

Fontos megemlítenünk, hogy az egyes tulajdonságok, ismérvek milyen típusúak, illetve milyen mérési szinten mérhetők, ez ugyanis meghatározza az alkalmazható módszereket. Mint korábban megjegyeztük, a kérdések jelentős részénél 1–5 Likert skálát használtunk, azonban ezek is lehetnek különbözőek. Az olyan típusú kérdések, illetve válaszok, ahol a vállalatukra leginkább jellemző állítást kellett kiválasztani a kérdőívet kitöltőknek, névleges skálán mért

minőségi ismérvként kezeltük. (Ebben az esetben csak megoszlásokat, grafikus ábrákat használtunk.) Az olyan kérdéseknél, ahol az 1–5 skálán értékelt választási lehetőségek egyértelmű sorrendet is tükröznek és a nagyobb érték jobb teljesítményt jelent (például 1 – sokkal gyengébb, 3 – lényegében hasonló, 5 – sokkal jobb), átlagot és szórást is számítottunk, és összetettebb statisztikai módszereket is használhattunk.

Elemzésünkben sok táblázat és ábra szerepel, arra törekedtünk, hogy megállapításainkat vizualizációs elemekkel is szemléltessük. Ebben az SPSS és az MS Excel mellett a Tableau adatvizualizációs szoftver volt segítségünkre.

A kötet következő részeiben a vizsgált vállalatokat először tényadatok, majd vállalatvezetői értékelések, vélemények alapján jellemezzük. A 3. fejezetben első közelítésben a vállalatméret, a tulajdonosi szerkezet, a fő tevékenység és az exportárbevétel arányán alapuló exportorientáció alapján vizsgáljuk és csoportosítjuk a válaszadói kört, e fejezet végén térünk ki a minta reprezentativitási jellemzőire is a feltárt jellemzők alapján (3.6. fejezet). A 4. fejezetben a vállalati versenyképesség és teljesítmény négy kiválasztott dimenzióját vesszük górcső alá, a Versenyképesség-kutatásban részt vevő 209 vállalat felsővezetőinek véleménye alapján, az 1. táblázatban jelzett módon. Az 5. fejezetben e versenyképességi jellemzők alapján igyekszünk többszemponútú, átfogó képet adni a vállalatokról és feltárjuk e jellemzők kapcsolatát is.

3. Alapvető vállalati jellemzők vizsgálata

A következő alfejezetekben a vállalatméret, a domináns tulajdonos típusa, a fő tevékenység és az exportorientáció alapján jellemezzük a vizsgált vállalati kört. Az adatok forrása minden esetben a Bisnode vállalati beszámolókra épülő adatbázisa volt, melyből a 2018. évi mérleg és eredménykimutatás adatokat használtuk, összhangban a – döntően percepciós, vállalatvezetői észleléseket és vélemények tükröző – kérdőíves felmérés adatfelvételének idejével. A következőkben sorra vesszük e jellemzőket, bemutatjuk a csoportok/kategóriák kialakításának szempontjait és módszerét, a besorolás elveit. A fejezet végén átfogóan jellemezzük a mintában szereplő vállalati kört e jellemzők szerint (3.5. alfejezet), majd a feltárt jellemzők alapján megvizsgáljuk a minta reprezentativitását (3.6. alfejezet).

3.1. Vállalatméret

A vállalatok méret szerinti besorolásához a Bisnode vállalati beszámolókra épülő adatbázisában szereplő 2018. évi létszám, árbevétel és eszközérték adatokat használtuk fel. A kisvállalat, középvállalati és nagyvállalati kategóriákba a 2004. évi XXXIV. törvényben szereplő meghatározás alapján, a 2018. december végi 321,5 forint/euró árfolyamot (<http://napiarfolyam.hu/2018-12-31/MNB/>) figyelembe véve soroltuk be a vállalatokat. A hatályos, 2004. évi XXXIV. törvény kis- és középvállalati (KKV) meghatározását vettük alapul. Eszerint:

3. § (1) * KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek
- a) összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és
- b) éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (2) * A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek
- a) összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és
- b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (3) * A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek
- a) összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és
- b) éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.tv#lbj4ide303>, letöltés: 2020. szeptember)

A vállalatméret szerinti jellemzőket, a besorolás alapjául szolgáló kategóriahatárokat a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat. A vállalatméret jellemzői – kategóriahatárok*

Kategóriák	Létszám szerinti méret	Eszközérték szerinti méret	Árbevétel szerinti méret
Kisvállalat	0 – 49 fő	< 10 millió euró (< 3,215 milliárd Ft)	< 10 millió euró (< 3,215 milliárd Ft)
Középvállalat	50 – 249 fő	10 és 43 millió euró között (3,215 és 13,8245 milliárd Ft között)	10 és 50 millió euró között (3,215 és 16,075 milliárd Ft között)
Nagyvállalat	250 főtől	≥ 43 millió euró (≥ 13,8245 milliárd Ft)	≥ 50 millió euró (≥ 16,075 milliárd Ft)

* A kisvállalat, középvállalati és nagyvállalati kategóriákba a 2004. évi XXXIV. törvényben szereplő meghatározás alapján, a 2018. december végi 321,5 forint/euró árfolyamot (<http://napiarfolyam.hu/2018-12-31/MNB/>) figyelembe véve.

A minta vállalatainak árbevétel, létszám és eszközérték szerinti kategóriák közötti megoszlását a 3. táblázat foglalja össze. Látható, hogy a létszám alapján a vizsgált vállalati kör valamivel több mint háromnegyede a középvállalati kategóriának felel meg (a foglalkoztatottak száma eléri az 50 főt és nem haladja

meg a 250 főt). Ugyanakkor az árbevétel és az eszközérték tekintetében a többség elmarad a középvállalati kategóriától: a vizsgált cégek 55,6 százalékának az árbevétele, illetve 64,3 százalékának az eszközértéke a kisvállalati kategória felső értékhatára alatt van. A nagyvállalati besorolásnak megfelelő létszám jellemzi a minta 15 százalékát, ugyanakkor az eszközérték csak a vállalati kör 8,7 százalékánál, az árbevétel a 11,6 százalékánál haladja meg a középvállalati kategória felső értékhatárát.

3. táblázat. A minta létszám, eszközérték és árbevétel szerinti jellemzése (2018-as adatok)

Létszám	Vállalatok száma	Aránya a teljes mintában
0 – 49 fő	18	8,6%
50 – 249 fő	159	76,1%
250 főtől	32	15,3%
Összesen	209	100,0%
Eszközérték	Vállalatok száma	Aránya a teljes mintában
< 10 millió euró (< 3,215 milliárd Ft)	133	64,3%
10 és 43 millió euró között (3,215 és 13,8245 milliárd Ft között)	56	27,1%
≥ 43 millió euró (≥ 13,8245 milliárd Ft)	18	8,7%
Összesen	207	100,0%
Árbevétel	Vállalatok száma	Aránya a teljes mintában
< 10 millió euró (< 3,215 milliárd Ft)	115	55,6%
10 és 50 millió euró között (3,215 és 16,075 milliárd Ft között)	68	32,9%
≥ 50 millió euró (≥ 16,075 milliárd Ft)	24	11,6%
Összesen	207	100,0%

A létszám, az eszközérték és az árbevétel szerinti besorolások alapján a mintánkban 59 vállalat van, mely a három jellemző alapján azonos tulajdonságú (15 kisvállalat, 28 középvállalat és 15 nagyvállalat). A 4. táblázat a három jellemző szerinti besorolások közötti összefüggéseket mutatja jellemzőpáronként.

4. táblázat. A vállalatméret különböző jellemzői közti kapcsolat – kereszttáblák* (vállalatok száma)

a.)		Eszközérték szerinti méret			
		Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	Összesen
Létszám szerinti méret	Kisvállalat	16	2	0	18
	Középvállalat	116	38	0	154
	Nagyvállalat	1	16	18	35
	Összesen	133	56	18	207
b.)		Árbevétel szerinti méret			
		Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	Összesen
Létszám szerinti méret	Kisvállalat	17	1	0	18
	Középvállalat	97	52	5	154
	Nagyvállalat	1	15	19	35
	Összesen	115	68	24	207
c.)		Eszközérték szerinti méret			
		Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	Összesen
Árbevétel szerinti méret	Kisvállalat	108	7	0	115
	Középvállalat	25	41	2	68
	Nagyvállalat	0	8	16	24
	Összesen	133	56	18	207

*A Cramer féle V-mutató értéke a létszám – eszközérték esetében 0,54, a létszám–árbevétel esetében 0,48, az eszközérték–árbevétel esetében 0,68, mindhárom esetben szignifikáns ($p=0,000$)

A 4. táblázatban látható, hogy a létszám és az eszközérték alapján 72, a létszám és az árbevétel alapján 88, az árbevétel és az eszközérték alapján 165 vállalat esik azonos kategóriába. A kapcsolat az eszközérték és az árbevétel közötti besorolásoknál a legerősebb: a Cramer-féle V mutató 0,68, míg a létszám és az eszközérték szerinti besorolásoknál 0,54, a létszám és az árbevétel esetében 0,48. 92 olyan cég szerepel a mintában, melynek árbevétele és eszközértéke a kisvállalati kategóriának felelne meg, de a nagyobb (50–249 fő közötti) létszám miatt a

jogszabályok szerint középvállalatnak tekinthető. További 1 cég a 250 fő feletti létszám alapján nagyvállalat, bár az árbevétele és/vagy eszközértéke alatta maradt a nagyvállalati kategóriahatárnak. 13 olyan vállalkozás van a mintában, melyek nagyvállalati létszámkategóriába esnek úgy, hogy sem eszközérték, sem árbevétel alapján nem érik el a besorolás alsó határát. A közepes vállalatok közül 5 olyan van, amely árbevétel szempontjából a nagyok közé tartozna, és további 97, amelyik viszont a kisvállalatokhoz. Ezek közül 92 vállalat az eszközérték alapján a kisvállalati kategória tagja lenne. Összességében tehát most is megfigyelhető az, ami a korábbi felméréseknél is, hogy – a kkv-k jogszabályi meghatározását figyelembe véve – a méretbesorolásnál a létszám a leginkább domináns jellemző, az árbevétel és az eszközérték kevés kivétellel inkább „lefelé húzza” a vállalatokat a besorolásban.

5. táblázat. A vizsgált vállalatok méret szerinti megoszlása

	Vállalatok száma	Arány a teljes mintában
Kisvállalat	18	8,6%
Középvállalat	154	73,7%
Nagyvállalat	37	17,7%
Összesen	209	100,0%

Az 5. táblázat a minta megoszlását foglalja össze: a 154 középvállalat a minta közel háromnegyedét, a 37 nagyvállalat 17,7 százalékát, a 18 kisvállalat 8,6 százalékát teszi ki. Látható, hogy a vizsgálatba bevont vállalatok több mint négyötöde a kis- és középvállalatok közé sorolható, ezen belül nagy többségük a középvállalati kategóriába tartozik.

3.2. Domináns tulajdonosok típusa

A kiemelt vállalati jellemzők között vizsgáltuk a cégek tulajdonosi hátterét. Három fő csoportot különböztettünk meg: a többségében állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő, a többségében belföldi (nem állami) tulajdonban lévő és a többségében külföldi tulajdonban lévő vállalatokat. A besorolást a Bisnode vállalati adatbázisában szereplő cégszűrés alapján készített kódolással végeztük el. (Megjegyezzük, hogy a kutatás kérdőíves felmérésében is szerepeltek kérdések a tulajdonosi körre vonatkozóan, de ott a válaszadás nem volt teljes

körű, és a cégszervezetekkel való összevetéskor néhány válaszdónál eltérést vagy félrekódolást tapasztaltunk. Emiatt a valós cégszervezetek alapján történő új változó létrehozása mellett döntöttünk.)

A többségi tulajdonos szempontjából a 6. táblázat foglalja össze a minta jellemzőit. Két vállalat nem volt besorolható a három fő kategóriába: egy vállalatnál nem volt domináns tulajdonos (50-50 százalék a hazai magán és a külföldi tulajdonosok részesedése), egy további cégnél nem volt információ a külföldi és a hazai tulajdonosok közötti részarányokról, így ezeket „vegyes” tulajdonú cégekként jelöltük.

6. táblázat. A vizsgált vállalatok tulajdonosi jellemzői – domináns tulajdonos típusa

Tulajdonos típusa	Vállalatok száma	Aránya a teljes mintában
Többségében állami vagy önkormányzati tulajdon	12	5,7%
Többségében belföldi (nem állami) tulajdon	138	66,0%
Többségében külföldi tulajdon	57	27,3%
Vegyes (külföldi és magyar) tulajdon (50-50% vagy nincs adat az arányokról)	2	1,0%
Összesen	209	100,0%

A 6. táblázatban látható, hogy a vizsgált vállalatok kétharmada (138 vállalat) döntően belföldi magántulajdonban van. Kevesebb mint egyharmad (27,3 százalék, 57 vállalat) a többségi külföldi tulajdonban lévő, közel 6 százalék (12 vállalat) az állami vagy önkormányzati tulajdonban lévő cégek aránya.

A vegyes tulajdonosi kör nem jellemző a mintában szereplő vállalatokra, ahogyan ez a részletesebb bontást tartalmazó 7. táblázatból is kiolvasható: a cégek 94,3 százalékánál azonos a tulajdonosok típusa: 100 százalékban hazai magán vagy 100 százalékban állami/önkormányzati vagy 100 százalékban külföldi tulajdonban vannak. Mindössze 12 cég (a minta 5,7 százaléka) esetében jellemző a vegyes tulajdon, ezek között közel azonos a többségében külföldi, illetve többsé-

gében hazai tulajdonban lévő vállalatok aránya, két cég – mint említettük – nem volt e csoportokba besorolható a részarányra vonatkozó információ hiányában, illetve 50-50 százalékos hazai és külföldi részesedés mellett.

7. táblázat. A vizsgált vállalatok tulajdonosi jellemzői – 100 százalékos vagy domináns tulajdonosi forma

	Vállalatok száma	Aránya a teljes mintában
100%-ban állami vagy önkormányzati tulajdon	11	5,3%
100%-ban hazai magántulajdon	134	64,1%
100%-ban külföldi tulajdon	52	24,9%
Vegyes, dominánsan állami tulajdon	1	0,5%
Vegyes, dominánsan belföldi magán tulajdon	4	1,9%
Vegyes, dominánsan külföldi tulajdon	5	2,4%
Vegyes, 50-50%-ban belföldi és külföldi tulajdon	1	0,5%
Vegyes, tulajdonosi arány nincs megadva	1	0,5%
Összesen	209	100,0%

A tulajdonosi jellemzővel kapcsolatban megjegyezzük, hogy a dominánsan hazai magántulajdonban lévő cégek körében 80 vállalat családi vállalkozásnak tekinthető – ez a teljes minta 38 százalékát jelenti. Családi vállalkozásoknak tekintettük azokat a vállalatokat, ahol a cég több mint 50 százaléka egy család tulajdonában van, és van olyan családtag, aki részt vesz a társaság vezetésében. A besoroláshoz a Bisnode adatbázis céginformációs adatait vettük figyelembe. További elemzéseinkhez alapvetően a 6. táblázatban szereplő hármas besorolást használjuk.

3.3. Fő tevékenység

Vállalatainknak a gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR'08) szerinti fő kategóriák szerinti megoszlása látható a 8. táblázatban.

8. táblázat. A fő tevékenység megoszlása a TEÁOR kategóriái szerint

TEÁOR szerinti kategória kódja	Kategória megnevezése	Vállalatok száma	Arány a teljes mintában
C	Feldolgozóipar	113	54,1%
F	Építőipar	16	7,7%
G	Kereskedelem, gépjárműjavítás	44	21,1%
H	Szállítás, raktározás	17	8,1%
I	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	9	4,3%
J	Információ, kommunikáció	8	3,8%
M	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	1	0,5%
R	Művészet, szórakoztatás, szabadidő	1	0,5%
	Teljes minta	209	100,0%

Látható, hogy a mintánk megoszlása a részletes ágazati bontás alapján igen egyenetlen, ezért további összevonásokat, illetve kibontásokat tartottunk szükségesnek az elemzés során. A mintában 54,1 százalékos részesedést képviselő feldolgozóipari cégek esetében egy részletesebb besorolását is készítettünk. A klasszikus ágazati kategóriák megtartása és a feldolgozóipar részletes bontása esetén túl sok kategória adódott volna, így az elemzések céljainak leginkább megfelelően nyolc csoportot alakítottunk ki. A kategórianevet néhány esetben a könnyebb kezelhetőség érdekében egyszerűsítettük. A „Kereskedelem és gépjárműjavítás” csoport az érvényes TEÁOR-besorolások miatt nem választható szét kereskedelemre és a szolgáltatásként jellemezhető gépjárműjavításra, ezt a csoportot tehát nem bonthattuk szét, de az elnevezése a könnyebb kezelhetőség érdekében „Kereskedelem” kategóriaként szerepel. Mindezeket figyelembe véve egy – a feldolgozóipar esetén – részletesebb besorolást tartalmaz a 9. táblázat.

A vizsgált vállalati körben tehát a feldolgozóipari cégek aránya volt a legnagyobb (54,1%). Az előbbiek szerint kialakított – a feldolgozóipari cégeket öt csoportba, a teljes vállalati kört nyolc csoportba soroló – tevékenységi kategóriákat tekintve a mintában legnagyobb arányban a gépipari (28,7%), a kereskedelmi (21,1%) és a szolgáltató (17,2%) tevékenységet folytató cégek vannak. Ezt köve-

tik 7 százalék fölötti aránnyal a könnyűipari, a vegyipari és az építőipari vállalatok. A mintában ennél is kisebb súllyal szerepelnek az élelmiszeripari (5,7%) és az egyéb feldolgozóipari cégek (4,8%).

9. táblázat. A vizsgált vállalati kör megoszlása a fő tevékenységek alapján (részletesebb bontás)

Kategória megnevezése	A csoportba sorolt tevékenységek	Vállalatok száma	Arány a teljes mintában
Élelmiszeripar	Élelmiszer-, ital- és dohányipar	12	5,7%
Könnyűipar	Textil-, bőr- és ruházati ipar, Fa-, papír- és nyomdaipar, kiadói tevékenység	15	7,2%
Vegyipar	Gyógyszergyártás, Vegyi anyag, termék gyártása	16	7,7%
Gépipar	Gép-, berendezés-, műszer-, járműgyártás	60	28,7%
Egyéb feldolgozóipar	Nem fém ásványi termékek gyártása, Kohászat, Egyéb feldolgozóipar	10	4,8%
Építőipar		16	7,7%
Kereskedelem (és gépjárműjavítás)	Kereskedelem, gépjárműjavítás	44	21,1%
Szolgáltatások	Szolgáltató tevékenységek, pl.: Szállítás, raktározás Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás stb.	36	17,2%
Összesen		209	100,0 %

Készítettünk egy harmadik besorolást is, további összevonásokat végezve, csak három fő kategóriára bontva a mintába került vállalatokat. Ezen kategóriák szerinti megoszlásokat a 10. táblázatban közöljük.

Az összevont tevékenységi csoportosítás használata azoknál a többszempontú elemzéseknél lehet hasznos, ahol a sok alkategória miatt a kis elemszámú csoportok nehezítenék a statisztikai elemzéseket és csoportok közti összehasonlításokat.

10. táblázat. A minta megoszlása összevont tevékenységi kategóriák szerint

Tevékenységi kategóriák	Vállalatok száma	Aránya a teljes mintában
Építőipar	16	7,7%
Feldolgozóipar	113	54,1%
Kereskedelmi és szolgáltató tevékenység	80	38,3%
Összesen	209	100,0%

3.4. Exportorientáció

A vállalatok exporttevékenységének jellemzésére a Bisnode pénzügyi adatbázisából a 2018. évi pénzügyi kimutatásokban szereplő értékesítési árbevétel és export értékesítési árbevétel adatok alapján számított exportarány alapján osztottuk csoportokra a vállalatokat. A kategória határok kialakításánál korábbi kutatási eredmények és elemzési tapasztalatok alapján (Reszegi – Juhász, 2014, Ábel – Czakó, szerk., 2013), összhangban a hazai vállalatok exporttevékenységét vizsgáló kutatásokkal 25 és 75 százalékos exportarány között határoztuk meg a közepesnek tekintett exporttevékenységet, efölött tekintettük exportorientálnak a cégeket. Ez alatt megkülönböztettük a nem exportáló cégeket és – 25 százalék alatti exportarány nál – az alacsony exporttevékenységet. Ezeket a kategóriákat a vizsgált cégek exporttevékenysége intenzitásának megoszlása is alátámasztja. Az exportorientációt tekintve nincs teljes körű információnk a vizsgált vállalatokról: 149 cég (a vizsgált kör 71 százaléka) esetén állt rendelkezésre információ a 2018-as év export árbevételéről, a többieknél egyszerűsített pénzügyi beszámoló volt csak elérhető vagy nem állt rendelkezésre adat az adott évről.

A 11. táblázat a vállalatok e kategóriák szerinti besorolását foglalja össze.

A mintában szereplő vállalatok több mint 60 százalékának volt exportból származó árbevétele 2018-ban. 60 vállalatról (a minta 28,7 százaléka) nem állt rendelkezésre erre vonatkozó pénzügyi adat a beszámolók sajátosságai miatt, így ezeket nem vonhattuk be az elemzésbe. Az exporttevékenység intenzitása szempontjából jellemezhető vállalati kör (149 cég) 15 százaléka nem exportált, közel 40 százaléka alacsony intenzitású külpiazi értékesítés volt jellemző.

Valamivel több mint egyötödük esetében domináns, az árbevétel 75 százalékát meghaladó volt az exporttevékenység. A 2018-ban exportálók (126 vállalat) körére vetítve a cégek csaknem felénél (47 százaléknál) alacsony, 25 százalék alatti volt az exportárbevétel aránya, 26, illetve 27 százaléku közepes, illetve jelentős exportarányt ért el.

11. táblázat. A vizsgált vállalati kör jellemzése az exportorientáció alapján

Kategória elnevezése	Kategóriahatárok (az export részaránya)	Vállalatok száma	Arány a besorolt vállalatok körében	Arány a teljes mintában
Nincs exporttevékenység	0	23	15,4%	11,0%
Alacsony exporttevékenység	0-24,9%	59	39,6%	28,2%
Közepes exporttevékenység	25-74,9%	34	22,8%	16,3%
Jelentős exporttevékenység	75 -100%	33	22,1%	15,8%
Besoroltak összesen		149	100,0%	71,3%
Nincs adat		60		28,7%
Összesen		209		100,0%

3.5. A vizsgált vállalati kör összefoglaló jellemzése az alapadatok alapján

A 2018-19. évi versenyképességi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzőit a 12. táblázat foglalja össze a méretre, tevékenységi körre, tulajdonosokra és az exportorientációra vonatkozóan. (Az exportorientáció esetében 149, a másik három jellemző esetében mind a 209 vállalatra vonatkozóan rendelkezésre álltak adatok.) Látható, hogy a mintánkban többségében középvállalatok és hazai magántulajdonban lévő vállalkozások vannak. Jelentős arányt képviselnek a feldolgozóipari cégek, az exportorientációra vonatkozó adatok alapján a többség exportál, de csak kisebb részük folytat intenzívebb exporttevékenységet. A következőkben az egyedi tulajdonságok mellett több szempont alapján együttesen is jellemezzük a mintát, majd a következő alfejezetben a minta reprezentativitását is vizsgáljuk.

12. táblázat. A 2018. évi versenyképességi felmérés vállalati mintájának összefoglaló jellemzése

Jellemző	Csoportok	Arány a besorolt vállalatok között*
1. Vállalati méret	Kisvállalat	8,6%
	Középvállalat	73,7%
	Nagyvállalat	17,7%
2. Tulajdonosok típusa	Többségében állami tulajdon	5,7%
	Többségében belföldi (nem állami) tulajdon	66,0%
	Többségében külföldi tulajdon	27,3%
	Nem besorolt vegyes tulajdon	1,0%
3. Fő tevékenység	Építőipar	7,7%
	Feldolgozóipar	54,1%
	Kereskedelmi és szolgáltató tevékenység	38,3%
4. Exportorientáció	Nincs exporttevékenység	15,4%
	Alacsony exporttevékenység	39,6%
	Közepes exporttevékenység	22,8%
	Jelentős exporttevékenység	22,1%

Láthattuk, hogy a válaszadók többsége (82,3 százaléka) a kis- és középvállalatok közé tartozik, ezen belül a középvállalatok teszik ki a minta közel háromnegyedét. A domináns tulajdonlási forma a cégek közel kétharmada (66%) esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók valamivel több mint egynegyede (27,3%) nagyjából külföldi, majdnem 6 százaléka döntően magyar állami tulajdonban van. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (a minta 61,7 százalékát) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik. A 13. táblázat a többségi tulajdonosi kör és a méret alapján együttesen jellemzi a vizsgált vállalati kört.

A minta összetételét szemléltető ábra, valamint az e két jellemző alapján kialakított csoportok korrespondencia-térképe a 8.2.1. mellékletben található. A mintánkban szereplő középvállalatok jellemzően magyar tulajdonban vannak. A 154 közepes méretű vállalat közül 114-nek van többségében magyar tulajdonosa (a két domináns tulajdonosi típussal nem jellemezhető vegyesvállalat közül

az egyiknél nem ismertek a tulajdonosi arányok, a másikonál 50-50 százalék a magyar és külföldi részarány); illetve a 138 többségében magyar magántulajdonban lévő vállalat közül 114 a középvállalat. A nagyvállalatokra ugyanakkor inkább jellemző, hogy többségében külföldi tulajdonban vannak: az összesen 37 nagyvállalat közül 22-nek külföldi tulajdonosa van. A többségében állami vagy önkormányzati tulajdonú vállalatok elkülönülnek a többi csoporttól, a számuk összesen 12. Szintén kis létszámú csoport a kisvállalatoké (18 vállalat), ám ezek jelentős része (15 vállalkozás) magyar magántulajdonban van.

13. táblázat. A vizsgált vállalatok jellege többségi tulajdonosi kör jellege és a méret alapján

	Vállalatok száma	Aránya a teljes mintában
Magyar állami vagy önkormányzati tulajdonú kis- vagy középvállalat	6	2,9%
Magyar állami vagy önkormányzati tulajdonú nagyvállalat	6	2,9%
Többségi magyar magántulajdonban lévő kis- vagy középvállalat	129	61,7%
Többségi magyar magántulajdonban lévő nagyvállalat	9	4,3%
Többségi külföldi tulajdonban lévő kis- vagy középvállalat	35	16,8%
Többségi külföldi tulajdonban lévő nagyvállalat	22	10,5%
Vegyes tulajdonú középvállalat	2	1,0%
Összesen	209	100,0%

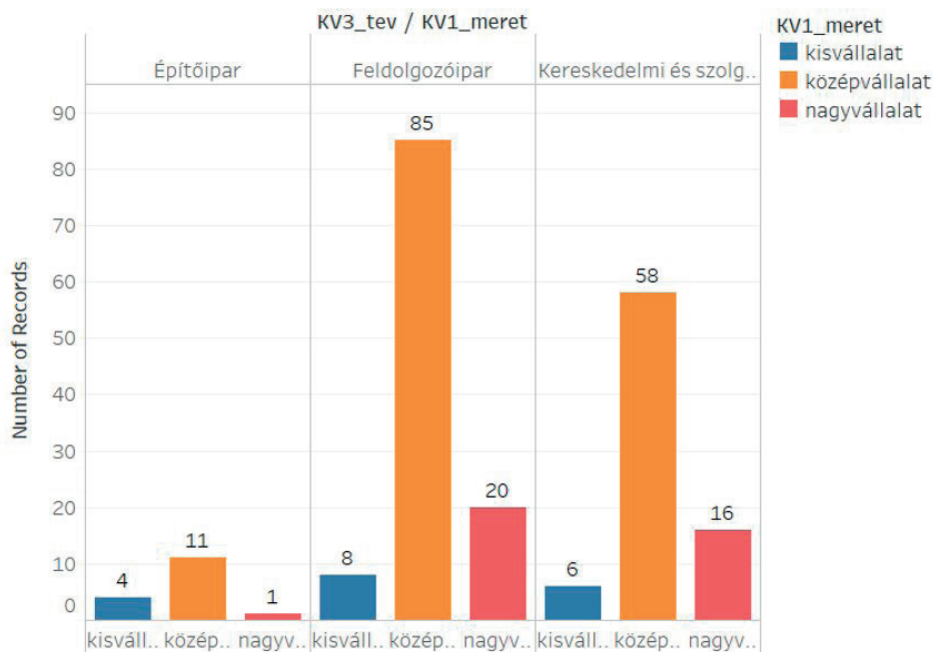
A fő tevékenységi kört tekintve a cégek valamivel több mint a fele a feldolgozóiparban működik, ezen belül a gépipar súlya a legnagyobb. A teljes minta több mint 20 százalékát adták a kereskedelemben tevékenykedők, több mint 15 százalékát a szolgáltató tevékenységet folytató cégek (részletesebben lásd a 3.3. alfejezetben).

Az 1. ábra a vállalatméret és a fő tevékenység szerint csoportosítva jellemzi a válaszadói kört. Láthatjuk, hogy a legnagyobb kört a feldolgozóiparban tevékenykedő középvállalatok alkotják (85 vállalkozás, a teljes minta 41 százaléka), de számottevő a kereskedelem és szolgáltatások területén működő középvállalatok száma is (58 cég, a minta 28 százaléka). A kisvállalatok körében építőipari, feldolgozóipari és kereskedelmi-szolgáltató cégek is találhatók, a közép- és

nagyvállalati kategóriában kisebb az építőipari cégek aránya, a feldolgozóipari tevékenység a domináns.

1. ábra. A vállalatméret és a fő tevékenység szerinti csoportok a mintában (Tableau-ábra)

Sheet 1



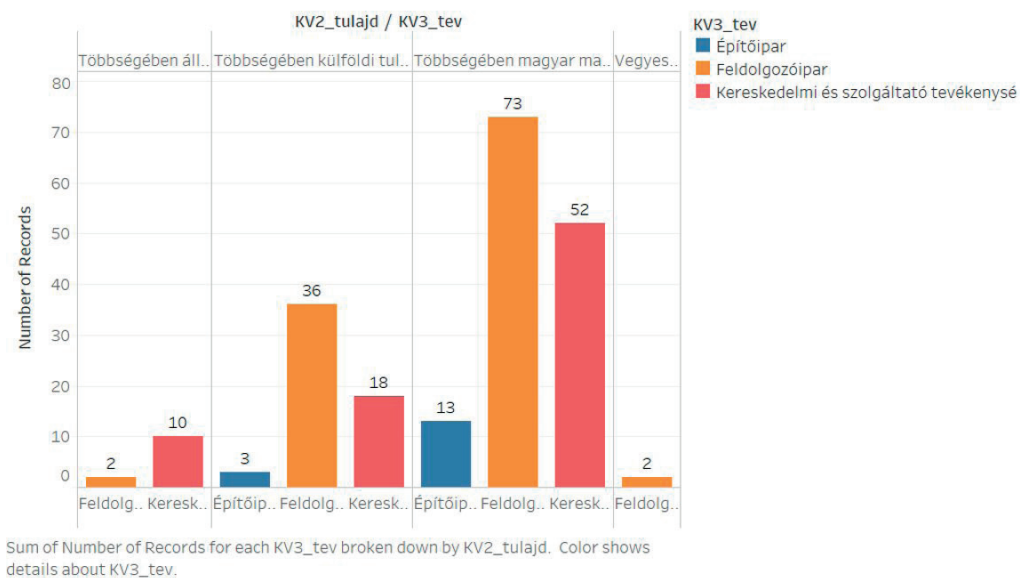
Sum of Number of Records for each KV1_meret broken down by KV3_tev. Color shows details about KV1_meret. The marks are labeled by sum of Number of Records.

A fő tevékenység és a domináns tulajdonos szerinti csoportokat a 2. ábra mutatja be. Mintánkban a legnagyobb vállalati kört a többségi hazai magántulajdonban lévő feldolgozóipari cégek teszik ki (73 vállalkozás, a minta 35 százaléka), ezt követik a többségi hazai magántulajdonban lévő kereskedelmi vagy szolgáltató tevékenységet folytatók (52 vállalkozás, a minta 25 százaléka), majd a többségben külföldi tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalatok (38 vállalat, a minta 18 százaléka). Az ábráról az is leolvasható, hogy a minta állami vagy önkor-

mányzati vállalatai többségében kereskedelmi vagy szolgáltató tevékenységet végeznek, míg a többi csoportban a feldolgozóipari tevékenység a gyakoribb. Az építőipari cégek többsége a hazai magántulajdonban lévő vállalkozások között szerepel.

2. ábra. A domináns tulajdonos és a fő tevékenység szerinti csoportok a mintában (Tableau-ábra)

Sheet 1



A 3. ábra a tevékenységi kör szerinti csoportok exportorientáltságát jellemzi. Látható, hogy leginkább a feldolgozóipari cégekre jellemző a közepes vagy intenzív exporttevékenység, míg az építőiparra – nem meglepő módon – nem jellemző az export. A kereskedelmi és szolgáltató tevékenységet folytató cégek jelentős része nem végez exporttevékenységet vagy legfeljebb 25%-ban exportál.

Az 5. fejezetben a változók közötti kapcsolatokkal, illetve kapcsolati hálóval is foglalkozunk.

3. ábra. A tevékenységi kör és az exportorientáció szerinti csoportok

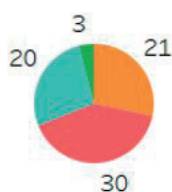
Sheet 1

KV3_tev

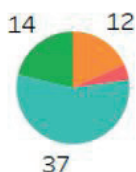
Építőipar



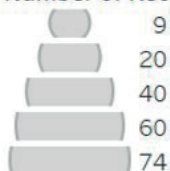
Feldolgozóipar



Kereskedelmi
és szolgáltató
tevékenység



Number of Records



KV4_export

- 25 és 75% között
- 75%-nál több
- kevesebb mint 25%
- Nincs export

KV4_export (color) and sum of Number of Records (size) broken down by KV3_tev. The view is filtered on Exclusions (KV3_tev,KV4_export), which keeps 11 members.

3.6. A minta reprezentativitása

Minden kérdőíves megkérdezésen alapuló kutatás esetében felmerül a kérdés, hogy a kapott minta reprezentatívnak tekinthető-e, hiszen ez a következtetéseinket is befolyásolja. Ha egy minta összetétele jól illeszkedik a kutatás céljai által meghatározott sokasághoz, akkor annak adatai alapján akár a teljes vállalati körre is tehetünk következtetéseket.

A kapott mintánk reprezentativitását az objektív, mérhető tulajdonságok alapján – azon belül a méret és a tevékenység szempontjaiból vizsgáltuk.

A kutatás alapvetően a közepes és nagyvállalatok megismerésére koncentrált, ezzel együtt a mintában szerepelnek kisvállalatok is. A KSH adatai alapján 2018 végén a legalább 1 fős cégek megoszlása létszám szerint a 14. táblázatban leírtak szerint alakult.

14. táblázat. A legalább egyfős vállalkozások létszámkategóriák szerinti megoszlása (2018) és a minta összetétele

Létszám-kategória	Működő vállalkozások száma	A vállalkozások megoszlása (%)	A minta vállalatainak száma	A minta vállalatainak megoszlása
50 fő alatti	1388516	99,57%	18	8,6%
50-249	4954	0,36%	159	76,1%
250 fő feletti	990	0,07%	32	15,3%
Összesen	1394460	100,00%	209	100,0%

Forrás: Az első oszlop adatainak forrása: KSH, 2020, 3.2.6.2. A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'14: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd021.html?lang=hu

Látható, hogy ebben az összehasonlításban a minta összetétele igencsak eltér a teljes vállalkozási kör összetételétől. Amennyiben a kutatás fókuszának számító 50 fő feletti cégek alapján hasonlítjuk össze a megoszlásokat, a közepes és nagyvállalatok bontásban a minta reprezentatívnak tekinthető, természetesen szem előtt tartva, hogy 18 kisvállalat is van a mintában, ami csorbítja ezt. Az eredményeket a 15. táblázat foglalja össze.

15. táblázat. Az 50 fő feletti vállalkozások megoszlása létszámkategóriák szerint (2018) és a minta összetétele

Létszám-kategória	Működő vállalkozások száma	A vállalkozások megoszlása (%)	A minta vállalatainak száma	A minta vállalatainak megoszlása
50-249	4954	83,3%	159	83,2%
250 fő feletti	990	16,7%	32	16,8%
Összesen	5944	100,0%	191	100,0%

A mintánk reprezentativitását nemzetgazdasági ágak szerint is vizsgáltuk. Ehhez szintén a KSH 2018. év végi adatait használtunk. A következő, 16. táblázat összehasonlítja a regisztrált társas vállalkozások számát a magyar gazdaságban és a mintában.

Ha azt vesszük figyelembe, hogy mely területeken van legalább 10 egységnyi különbség a minta elemszáma és a szükséges mintaelemszám között, akkor a táblázat alapján látható, hogy a tevékenységek szerinti összevetésben a mintában sokasági arányukhoz képest kisebb súllyal szerepelnek (alulreprezentáltak) az Ingatlanügyletek, a Szakmai és tudományos műszaki tevékenység, valamint az Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (L, M, N) nemzetgazdasági ág vállalkozásai. Ezzel szemben a mintában felülreprezentáltak (vagyis a sokaságbeli arányuknál nagyobb súllyal vannak jelen) a Feldolgozóipar és a Szállítás, raktározás területén tevékenykedő vállalatok. Mindez összhangban van a kutatás kiinduló céljaival, mely szerint kiemelten vizsgáljuk a feldolgozóipar és a kereskedelem és szolgáltatások területén tevékenykedő vállalkozásokat.

A kutatási program hatodik felmérésének szervezésekor a kiindulópontot a Versenyképességi Kutatóközpont felkérésére a KSH által a kutatás céljainak megfelelően összeállított vállalati kör (mintavételi keret) adta. A kutatás céljainak megfelelően kiválasztott vállalati kört sokaságnak tekintve, e sokaság összetételét összevetettük a kialakult minta jellemzőivel. Az adatbázisban a vizsgálni kívánt magyarországi cégek számát és megoszlását a 17. táblázat első két oszlopa mutatja, összevetve a felmérés mintájának összetételével.

16. táblázat. A társas vállalkozások megoszlása nemzetgazdasági ágak szerint a gazdaságban (2018) és a mintában

TEÁOR szerinti kategória kódja	A társas vállalkozások száma	A társas vállalkozások megoszlása	Vállalkozások száma a mintában	A vállalkozások megoszlása a mintában (%)	A sokasági arányoknak megfelelő feltételezett minta-elemszámok
A	13 002	2,5%	0	0,0%	5
B	562	0,1%	0	0,0%	0
C	41 372	7,9%	113	54,1%	17
D	2 065	0,4%	0	0,0%	1
E	1 734	0,3%	0	0,0%	1
F	50 317	9,7%	16	7,7%	20
G	118 009	22,7%	44	21,1%	47
H	17 340	3,3%	17	8,1%	7
I	24 199	4,6%	9	4,3%	10
J	32 346	6,2%	8	3,8%	13
K	8 726	1,7%	0	0,0%	4
L	39 650	7,6%	0	0,0%	16
M	92 225	17,7%	1	0,5%	37
N	30 140	5,8%	0	0,0%	12
O	148	0,0%	0	0,0%	0
P	9 871	1,9%	0	0,0%	4
Q	19 441	3,7%	0	0,0%	8
R	10 206	2,0%	1	0,5%	4
S	9 648	1,9%	0	0,0%	4
T+U	2	0,0%	0	0,0%	0
Összesen	521003	100,0%	209	100,0%	209

Az első oszlop forrása: 3.2.2.2. A regisztrált vállalkozások száma nemzetgazdasági ágak szerint – GFO'14 (http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd019c.html?lang=hu)

17. táblázat. A minta reprezentativitása a kutatás céljaihoz kiválasztott vállalati körhöz viszonyítva

Gazdasági ág	A kutatás céljaihoz kiválasztott sokaság elemszáma	A sokaság megoszlása (%)	A minta elemszáma	Megoszlás a mintában (%)
Feldolgozóipar	2158	50,2%	113	54,6%
Építőipar	306	7,1%	16	7,7%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	902	21,0%	44	21,3%
Szállítás, raktározás	453	10,5%	17	8,2%
Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás	256	6,0%	9	4,3%
Információ, kommunikáció	220	5,1%	8	3,9%
Összesen	4295	100,0%	207	100,0%

Az első oszlop forrása: Chikán et al., 2019, 9. o.

Ebben az összehasonlításban a minta megoszlása jól illeszkedik a sokaság megoszlásához, a feldolgozóiparnál találunk kismértékű felülreprezentációt (50,2% helyett a mintabeli arány 54,6%), és a szállítás, raktározás tevékenységnél alulreprezentációt (10,5% helyett a mintabeli csupán 8,2%).

A kialakult minta tehát a teljes sokaságra (a Magyarországon tevékenykedő társas vállalkozások) vonatkozóan nem tekinthető reprezentatívnak, ám a vizsgálat szempontjából fontosnak tekintett ágazatok szerinti megoszlás szerint igen. Hasonlóképpen, a kutatás céljával összhangban az 50 fő feletti vállalkozások körében a minta reprezentativitása megfelelő. Összességében tehát a 209 vállalatra kiterjedő felmérés mintája a kutatási programban megcélzott vállalati körben a létszám és a fő tevékenységi kör szerint jó reprezentativitással bír.

4. Versenyképességi jellemzők a vállalatvezetői vélemények alapján

Vállalatvezetői vélemények, önértékelések alapján négy kiemelt versenyképességi jellemző alapján elemezzük a vizsgált vállalati kört. Az adatok forrása minden esetben a „Versenyben a világgal” kutatási program 2018–2019. évi felmérésének felsővezetők által kitöltött kérdőíve. A felhasznált kérdések listáját a 8.1. melléklet tartalmazza.

Elsőként a környezeti változásokra való reagálóképesség önértékelését vizsgáljuk, majd az iparági átlaghoz viszonyított vállalati teljesítmény, harmadikként a legfontosabb versenytárshoz viszonyított versenyképességi jellemzők, végül a digitalizációval kapcsolatos vállalati hozzáállás és gyakorlat következik. A válaszadók 1–5 skálán értékelték vállalatuk teljesítményét és képességeit a megadott jellemzők szerint, illetve – a reagálóképesség és a digitalizációs felkészültség esetében – azt, hogy mennyire értenek egyet bizonyos állításokkal, mennyire jellemzőek a megfogalmazott jellemzők vállalatukra. A reagálóképesség esetében egyszerűen a válaszok megoszlása alapján képeztünk csoportokat, míg a teljesítmény, a versenyképesség és a digitalizációs felkészültség jellemzőit több változó alapján mértük, faktorelemzés után erre épülő klaszterelemzéssel alakítottuk ki a különböző teljesítményű, versenyképességű, felkészültségű vállalatcsoportokat és jellemeztük ezeket. A reagálóképességre, üzleti teljesítményre és versenyképességi jellemzőkre vonatkozó kérdések – kisebb módosításokkal – a kutatás-sorozat kezdetétől szerepelnek a kérdőívben, míg a digitalizációs felkészültséggel kapcsolatos kérdéssor a legutóbbi felmérés új eleme, igazodva a kutatás kiemelt gondolatához. A teljes mintából a hiányzó válaszok miatt a reagálóképesség és a teljesítmény esetében 201, a versenyképesség és a digitális felkészültség esetében 195 vállalat volt besorolható.

4.1. A változásokhoz való viszonyulás (reagálóképesség)

A vállalatok változásokhoz való viszonyulását, reagálóképességét a felsővezetők önértékelése alapján, a felsővezetői kérdőív vállalati magatartással, a környezeti változásokra való reagálással kapcsolatos (V55) kérdésére adott válaszok alapján kialakított kategóriák felhasználásával értékeltük. Itt arra kértük a vezetőket, hogy a következő állítások közül válasszák ki azt, mely a vállalat magatartását 2016 és 2018 között leginkább leíró jellemzés:

1. Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.
2. Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett.
3. Felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett.
4. Felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra.
5. Rendszerint késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat.

A válaszok megoszlását figyelembe véve a csoportképzésnél a 3), 4) és 5) válaszokat összevontuk, így három csoport alakult ki: a vállalatvezetők önértékelése szerint a változásokat befolyásolók (preaktív), a változásokra felkészülők (proaktív) és a változásokat nehezen követők, késve reagálók (reaktív vállalatok) csoportjai. A teljes mintából 8 vállalat nem adott választ a kérdésre, így 201 vállalat volt besorolható. A válaszadók csoportok közti megoszlását a 18. táblázat tartalmazza.

Láthatjuk, hogy a kérdőívet kitöltő felsővezetők valamivel több mint egyharmada (35,4%) preaktívnak tartja vállalatát, mely képes felkészülni a változásokra, azokhoz alkalmazkodik, sőt igyekszik befolyásolni azokat. Ennél is magasabb a vállalatvezetők értékelése szerint a változásokra felkészülő, proaktív vállalatok aránya (közel 40 százalék), míg mindössze a cégek valamivel több mint egyötöde érzékeltette úgy, hogy nem vagy csak késve volt képes reagálni a változásokra. Fontos kiemelnünk, hogy a kérdés a 2016 és 2018 közötti időszakra vonatkozott, s a válaszok 2018-2019-ben születtek, tehát a jelenlegi válsághelyzet előtti időszakra vonatkozó vélemények.

18. táblázat. A vizsgált vállalatok jellemzése a változásokhoz való viszonyulás (reagálóképesség) önértékelése alapján

Kategória elnevezése	A V15 kérdésre adott válasz	Vállalatok száma	Arány a teljes mintában	Arány a válaszadók körében
A változásokat befolyásolók (preaktív vállalatok)	1	74	35,4%	36,8%
A változásokra felkészülők (proaktív vállalatok)	2	82	39,2%	40,8%
A változásokat nehezen követők, késve reagálók (reaktív vállalatok)	3 vagy 4 vagy 5	45	21,5%	22,4%
Összesen		201	96,2%	100,0%
Nem besorolható (hiányzó válaszok miatt)		8	3,8%	
Teljes minta		209	100,0%	

4.2. Vállalati teljesítmény

Az üzleti teljesítmény és a vállalati versenyképesség sokszínű fogalmak, különböző, egymáshoz kapcsolódó, részben egymásra épülő működési, piaci, pénzügyi jellemzőkkel, versenytényezőkkel, képességekkel, a teljesítményt befolyásoló tényezőkkel és eredményekkel ragadhatók meg. A vállalati teljesítményt az iparági átlaghoz viszonyított pénzügyi, piaci és működési jellemzőkön keresztül vizsgáltuk a vállalatvezetői (ön)értékelések alapján, a megelőző három kutatási hullámban is használt kérdés elemzésével. Különböző teljesítmény-portfóliókkal jellemezhető klasztereket alakítottunk ki a felsővezetői kérdőív egyik kérdése (V20) alapján, melyben a válaszadók az iparági átlaghoz viszonyítva értékelték vállalatuk (több üzletág esetén kiemelt üzletáguk) teljesítményét hat jellemző szerint, belföldi összehasonlításban. Az árbevétel-arányos nyereség, a tőkejövödelmezőség, az árbevétel alapján mért piaci részesedés, a technológiai színvonal, a menedzsment (kompetens vezetők) és az alaptermék/szolgáltatás minősége tekintetében 1 – 5 skálán értékelték a kérdőívet kitöltők, ahol az „3” jelentése az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, az „1” mélyen az iparági átlag alatt lévő, az „5” az iparágban élenjáró színvonalat jelentő teljesítményt je-

lőtt. Az első három változó az eredményekre, a piac által tükrözött értékelésre, illetve az erre is épülő jövedelmezőségi jellemzőkre vonatkozik, míg a második csoport elemei az eredményeket megalapozó teljesítményokozók („performance driver”-ek) közé sorolhatók.

4.2.1. Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény vállalatvezetői értékelése

A vizsgált teljesítményjellemzők szerinti átlagos értékelést és a kérdésekre adott válaszok megoszlását a 19. táblázat mutatja. (A részletesebb leíró statisztikák a 8.2.2. mellékletben találhatók.)

19. táblázat. Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény: átlagos értékelés és a válaszok megoszlása

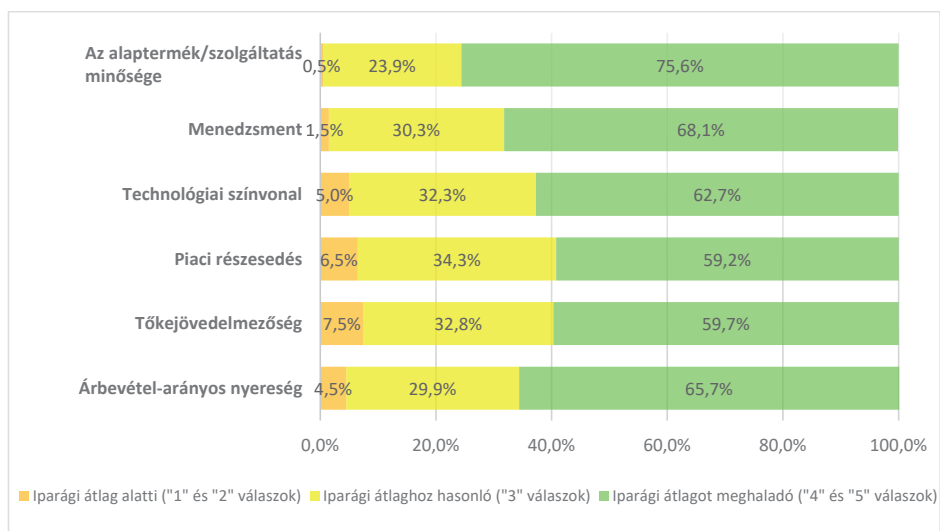
	Átlagos értékelés	„1”	„2”	„3”	„4”	„5”
		válaszok aránya				
Árbevétel-arányos nyereség	3,80	1,5%	3,0%	29,9%	45,8%	19,9%
Tőkejövedelmezőség	3,78	0,5%	7,0%	32,8%	33,8%	25,9%
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	3,80	1,5%	5,0%	34,3%	30,3%	28,9%
Technológiai színvonal	3,86	1,0%	4,0%	32,3%	33,8%	28,9%
Menedzsment (kompetens vezetők)	3,97	0%	1,5%	30,3%	37,8%	30,3%
Az alaptermék/szolgáltatás minősége	4,07	0%	0,5%	23,9%	43,8%	31,8%

„1” – az iparági átlagszínvonal alatt, „3” – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, „5” – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

Összességében igen pozitív összkép és önkép bontakozik ki a felsővezetői válaszokból. Látható, hogy a vállalatvezetők nagy többsége az iparági átlagszínvonalat meghaladó teljesítményt jelző válaszokat jelölték meg mind a hat szempont esetében. Mindössze 0,5 és 7,5 százalék között van azoknak az aránya, akik valamely szempont szerint az átlag alattinak tartják cégük teljesítményét az iparági átlaghoz képest. Az egyes kérdéseknél a válaszadó vezetők mintegy egynegyede-egyharmada tekintette átlagosnak cége teljesítményét, míg a többség (59 és 76 százalék közötti arányban) átlag felettinek. Leginkább az alaptermék/szolgáltatás minőségét tekintik kiemelkedőnek a válaszadók:

több mint háromnegyedük (76 százalék) az iparági átlag felettinek, ezen belül csaknem egyharmaduk élenjárónak értékeli azt. Az erőforrásokat és képességeket tekintve a menedzsment színvonalát valamivel jobbnak értékelték, mint a technológiai színvonalat – bár a többség az utóbbiban sem észlel lemaradást. A korábbi, hasonló versenyképességi felmérések tapasztalatai szerint az objektívebb módon mérhető pénzügyi és piaci teljesítmény jellemzőiben inkább éreztek a cégek elmaradást az iparágon belül (legalábbis szigorúbban ítélték meg eredményeiket), mint a nehezebben mérhető működési jellemzők, a termék- és szolgáltatásminőség, a menedzsment és technológiai színvonal terén. Ehhez képest újdonság, hogy a jövedelmezőségi mutatókat tekintve az árbevétel-arányos eredményt a válaszadók csaknem kétharmada a belföldi iparági átlag fölöttinek értékelte (bár az élenjáró értékelést itt választották a legkevesebben, de még így is közel a választ adók egyötöde ide sorolja a cégét). A tőkejövedelmezőséget tekintve kisebb a kiemelkedő teljesítményt észlelők aránya, ami arra is utalhat, hogy a válaszadók egy része jó fedezeti hányaddal, árbevétel-arányos eredménnyel működik, de befektetéseit (még) nem térültek meg – ez kezdő cégekre vagy jelentős fejlesztéseket, beruházásokat végrehajtó vállalkozások esetében is előfordulhat.

4. ábra. A vállalati teljesítmény értékelése az iparági átlaghoz viszonyítva

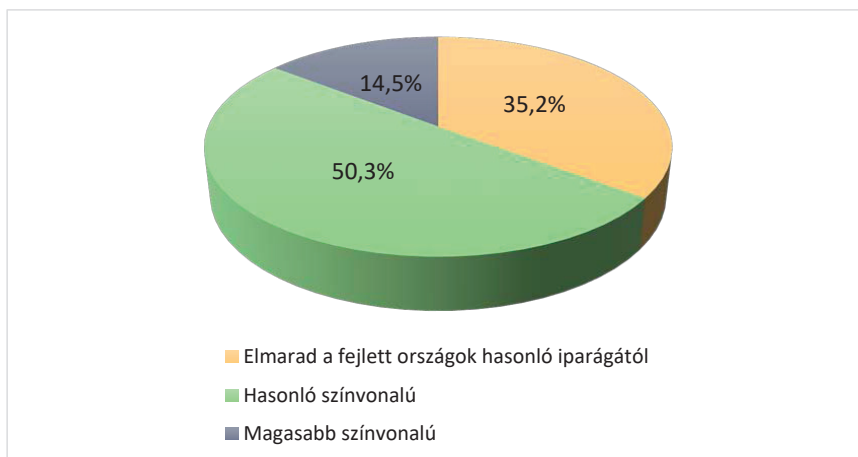


A válaszok relatív értékelést tükröznek, a saját teljesítményre adott vállalatvezetői értékeléseket befolyásolja az iparág átlagos teljesítményének megítélése is. Egy nemzetközi összehasonlításban elmaradó vagy átlagos színvonalúnak tekintett iparágban inkább hajlamosak lehetnek a saját teljesítményt kiemelkedőnek értékelni a válaszadók. A 20. táblázatban látható, hogy a válaszadók fele saját iparága hazai színvonalát a fejlett országok hasonló iparágának színvonalához hasonlónak tartja, míg a válaszadók harmada értékelte úgy, hogy iparága hazai színvonala némileg elmarad a fejlett országokétól.

Az iparági átlagszínvonal fejlett országokbeli színvonalhoz viszonyított értékelését megvizsgáltuk a fő tevékenység szerinti fő csoportokban, azonban szignifikáns eltérés nem mutatható ki. A válaszadók fele a fejlett országokéhoz hasonlónak értékelte a hazai iparág fejlettségét, valamivel több mint harmada attól elmaradónak, közel 15 százaléka magasabb színvonalúnak tartja azt (lásd 5. ábra). Az építőipar esetében ennél némileg eltérőek az arányok, jobban széthúz az értékelés, de a mintán belüli kis elemszám mellett nem tekinthető szignifikánsnak az eltérés. A fő tevékenység szerinti besorolás és az iparági átlagszínvonal megítélésének SPSS-ben készített kereszttáblája a 8.2.3. mellékletben található.

20. táblázat. A hazai iparági átlagszínvonal értékelése a fejlett országok azonos iparágának színvonalához képest

	Válaszok száma	Arány a teljes mintában	Arány a válaszadók körében
Mélyen alatta	4	1,9%	2,1%
Némileg elmarad	64	30,6%	33,2%
Hasonló	97	46,4%	50,3%
Meghaladja	25	12,0%	13,0%
Lényegesen magasabb	3	1,4%	1,6%
Minden válaszadó	193	92,3%	100,0%
Nem válaszolt	16	707%	
Teljes minta	209	100,0%	

5. ábra A hazai iparági átlagszínvonal értékelése a fejlett országok azonos iparágának színvonalához képest

Példaként bemutatjuk a termékek/szolgáltatások minőségének vállalatvezetői értékelése és az iparági színvonal megítélésének kapcsolatát. A 21. táblázatban látható, hogy a teljes válaszadói körben (az adott kérdések esetében 192 vállalat) a felsővezetők 32 százaléka értékelte terméke/szolgáltatása minőségét az iparágban élenjárónak, míg azok körében, akik szerint a hazai iparági színvonal elmarad a nemzetközi iparági átlagtól, a saját termék/szolgáltatás minőségét a belföldi iparági színvonalhoz viszonyítva élenjárónak tartók aránya több mint 50 százalék. A nemzetközi összehasonlításban hasonlóknak vagy magasabb színvonalúnak értékelt iparágakban tevékenykedők esetében ezzel szemben a vezetők csak 21, illetve 25 százaléka értékelte a minőséget kiemelkedőnek.

A további vizsgált teljesítményjellemzők értékelése és az iparági átlagszínvonal megítélése kereszt tábláit a 8.2.4. melléklet tartalmazza.

21. táblázat. Az iparági átlagszínvonal értékelése és a termék/szolgáltatás értékelése az iparági átlaghoz képest

	Elmaradó színvonalú iparág	A fejlett országokéhoz hasonló színvonalú iparág	Magasabb színvonalú iparág	Minden válaszadó
1 – Minőség mélyen az iparági színvonal alatt	0%	0%	0%	0%
2	0%	1%	0%	1%
3 – Minőség az iparági átlagszínvonalhoz hasonló	12%	33%	25%	24%
4	37%	45%	50%	43%
5 – Minőség az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	51%	21%	25%	32%
Minden válaszadó	100%	100%	100%	100%

4.2.2. Teljesítményklaszterek

Az előbb bemutatott hat teljesítményjellemző szerinti értékelések vizsgálatára faktoranalízist végeztünk. A különböző változók információtartalmának jelentős részét, 78,3 százalékát két faktorba sikerült sűríteni. (Megvizsgáltuk mind a minta egészének, mind az egyes változóknak a megfelelőségét, az elemzés feltételei teljesültek.) A két faktor kialakításánál Varimax rotálást végeztünk. Az eredmények a 22. táblázatban láthatók. Az első faktorba kerültek **a pénzügyi és a piaci teljesítményt** jellemző változók, az árbevétel-arányos nyereség és a tőkejövedelmezőség, valamint az árbevétel alapján mért piaci részesedés. A második faktor **a működési teljesítményt** befolyásoló jellemzőket foglalja magába, mint a technológiai színvonal, a menedzsment (kompetens vezetők) és az alaptermék/szolgáltatás minőségének iparági átlaghoz viszonyított értékelése.

22. táblázat. A teljesítményjellemzőkkel végzett faktorelemzés eredménye (SPSS output táblázat)

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	0,857	0,319
Tőkejövedelmezőség szempontjából...	0,875	0,312
Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	0,670	0,483
Technológiai színvonal szempontjából...	0,440	0,709
Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	0,380	0,786
Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	0,255	0,891

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

A két faktor alapján elvégeztük a vállalatok csoportokba sorolását klaszteranalízis segítségével. Többféle futtatást is végezve, különböző szempontok (csoportok elemszáma, jól elkülöníthetősége stb.) figyelembevételére alapján a négy-csoportos megoldást választottuk. A hiányzó válaszok miatt 8 vállalat nem volt besorolható. A klaszterekbe sorolt 201 vállalat közül az egyes csoportokba 33, 44, 87, illetve 37 vállalat került. A klaszterközpontok jellemzőit a 23. táblázat tartalmazza az SPSS output táblája alapján.

23. táblázat. A teljesítményklaszterek középpontjai (SPSS output táblázat)

Final Cluster Centers				
	Cluster			
	1	2	3	4
Pénzügyi és piaci teljesítmény (1. faktor)	-1,54429	-,54430	,50002	,84889
Működési teljesítmény (2. faktor)	,51385	-,97832	,74640	-1,04994

A vállalatvezetői vélemények alapján tehát a vizsgált vállalatok több mint 96 százaléka (201 vállalat) volt besorolható a négy jól elkülöníthető csoportba. Az SPSS-ben végzett klaszterelemzés outputtáblájában szereplő 1. klaszternek a **Jövedelmezőségben elmaradók**, a 2. klaszternek az **Átlagos teljesítményűek**, a 3. klaszternek a **Vezetők**, a 4. klaszternek a **Követők** elnevezést adtuk. A csoportokat a további elemzések során a teljesítményük szerinti sorrendbe állítva (Vezetők, Követők, Jövedelmezőségben elmaradók, Átlagos teljesítményűek) vizsgáljuk. A kiinduló változók figyelembe vételével a következőkben jellemezzük őket:

1. **Vezetők** (87 vállalat): a működési, piaci és pénzügyi teljesítményüket tekintve is az iparági átlagot meghaladónak értékelték a felsővezetők (4,4 és 4,7 közötti átlagos értékelés a vizsgált hat jellemző szerint). Leginkább a termék/szolgáltatás minőségében és a technológiai színvonalban éreznek előnyt, de a többi jellemzőben is élenjáróak e cégek az iparági átlaghoz viszonyítva.
2. **Követők** (37 vállalat): csoportjába (a Vezetőkhöz hasonlóan) minden vizsgált jellemző szerint az iparági átlagot meghaladó teljesítményt nyújtó cégek kerültek. Esetükben a pénzügyi teljesítmény jellemzői relatíve jobbakként, mint a működési és piaci jellemzők, a technológia és a menedzsment színvonala terén kevésbé éreznek előnyt, s a minőség értékelése is kevésbé kiemelkedő (de így is az átlagot meghaladónak tekintik azt).
3. **Jövedelmezőségben elmaradók** (33 vállalat) csoportjában a működési teljesítmény jellemzőit az iparági átlagnál jobbnak értékelték a felsővezetők, különösen a termék/szolgáltatás minősége (4,1) tekintetében, mely meghaladja a Követők csoportjának átlagát. Hasonló a helyzet a menedzsment és a technológia értékelése terén is. Ugyanakkor a jövedelmezőségi mutatókban (árbevétel-arányos eredmény, tőkejövedelmezőség) elmaradást észlelnek az iparági átlaghoz képest, átlag körülinek értékelt piaci részesedés mellett. Tekinthetjük e csoport tagjait feltörekvőknek, akik jó működési teljesítménnyel alapozzák meg a piaci és pénzügyi eredményességet. Emellett azonban olyan vállalkozások is ide sorolódhattak, melyek alól „kiment a piac”, és a kiváló működési jellemzők (már) nem vagy egyre kevésbé biztosítják a piaci sikert és a megfelelő jövedelmezőséget. A csoport elnevezésében e feltehetően két pólus jelenléte miatt nem jelenítettük meg a változás irányát, mivel a „feltörekvők” vagy a „piacvesztők” (vagy hasonló) elnevezések nem lennének

érvényesek a teljes körre. (Ezen eltérő helyzetek vizsgálatára további elemzések szükségesek, melyre a versenyképesség-felmérés adatbázisa jó lehetőségeket ad.)

4. **Átlagos teljesítményűek** (44 vállalat): valamennyi teljesítményjellemző esetében a leggyengébb csoport, azonban e cégeket mind a hat jellemző esetében az iparági átlagnak megfelelő működési, piaci és pénzügyi teljesítménnyel jellemezték vezetőik.

A 24. táblázat a minta megoszlását, a 25. táblázat a teljesítményklasszterek jellemzőit foglalja össze a besorolás alapját adó változók szerint.

24. táblázat. A minta megoszlása a vállalati teljesítmény értékelése alapján kialakított klaszterek szerint

Teljesítményklasszterek	Vállalatok száma	Arány teljes mintában	Arány a besorolt vállalatok között
Vezetők	87	41,6%	43,3%
Követők	37	17,7%	18,4%
Jövedelmezőségben elmaradók	33	15,8%	16,4%
Átlagosan teljesítők	44	21,1%	21,9%
Minden válaszadó	201	96,2%	100,0%
Nem besorolható (hiányzó válaszok miatt)	8	3,8%	
Teljes minta	209	100,0%	

Látható, hogy a mintánk valamivel több mint hatvan százalékát a felsővezetők véleménye szerint a hazai iparági átlagot minden tekintetben (működési, piaci és pénzügyi jellemzőkben) meghaladó teljesítményt nyújtó cégek teszik ki.

A négy csoport közötti különbségesség mind a hat jellemző esetében szignifikáns ($p=0,000$). A részletes leíró statisztikák és az elemzéshez tartozó ANOVA táblája és a csoportátlagok eltéréseit szemléltető oszlopdiagramm a 8.2.5. mellékletben található.

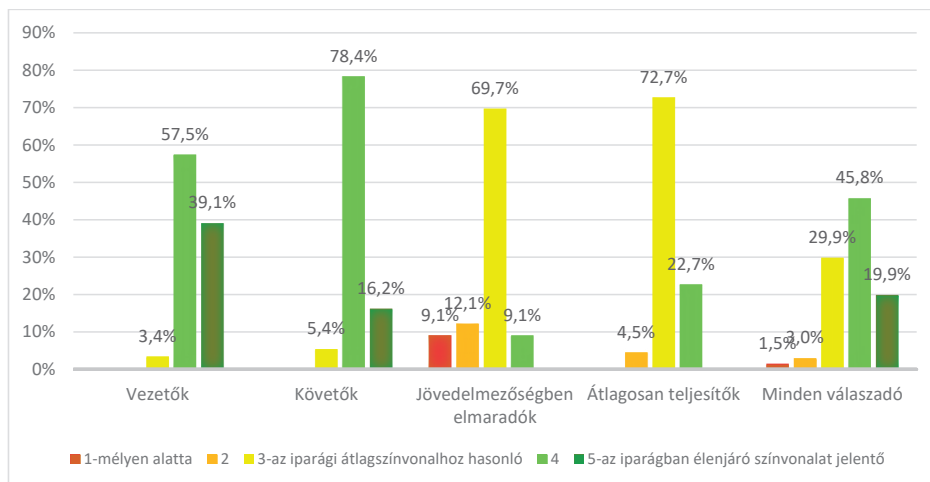
25. táblázat. A teljesítményklasszterekbe sorolt vállalatok jellemzői a vállalatvezetők értékelése alapján

	Vezetők	Követők	Jövedelme- zőségben elmaradók	Átlagosan teljesítők	A minta egészében
Minőség	4,66	3,87	4,12	3,3	4,07
Menedzsment	4,53	3,62	3,85	3,14	3,97
Technológiai színvonal	4,6	3,38	3,52	3,08	3,86
Piaci részesedés (árbevétel alapján)	4,47	3,81	3,06	3,02	3,8
Tőkejöveldelmezőség	4,39	4,24	2,7	2,98	3,78
Árbevétel-arányos eredmény	4,36	4,11	2,79	3,18	3,8

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményjellemzők értékelése nem objektív jellemzők, hanem a vállalatvezetők szubjektív véleménye, önértékelése alapján történt. Az előző versenyképességi felmérések tapasztalatai is arra utaltak, hogy az objektívebb módon mérhető pénzügyi jellemzők (árbevétel, jövedelmezőség színvonala) esetében inkább „szigorúbbak” az önértékelések, mint a nehezebben, szubjektívebb módon megítélhető minőség, vagy a belső erőforrások és képességek (menedzsment, technológia) színvonalának értékelése esetében. A korábbi felméréseinkhez hasonlóan a különböző versenytényezők egymásra épülésére is utalnak a válaszok: a piaci eredményességet a termékek/szolgáltatások minősége, a kompetens vezetés (menedzsment) és a technológiai színvonal alapozhatja meg (bár nem feltétlenül következik belőle!), és ez lehet az alapja a pénzügyi eredményességnek is. (Csesznák – Wimmer, 2013)

A jövedelmezőségi mutatókat tekintve az iparági színvonalat jelentősen meghaladó, élenjáró színvonalról csak a Vezetők és a Követők közé sorolt cégek vezetői számoltak be, míg jelentős elmaradást csak a Jövedelmezőségben elmaradó csoport kis része jelzett. (A válaszok megoszlását a vizsgált teljesítményjellemzők értékelése alapján a 6-11. ábrák foglalják össze.)

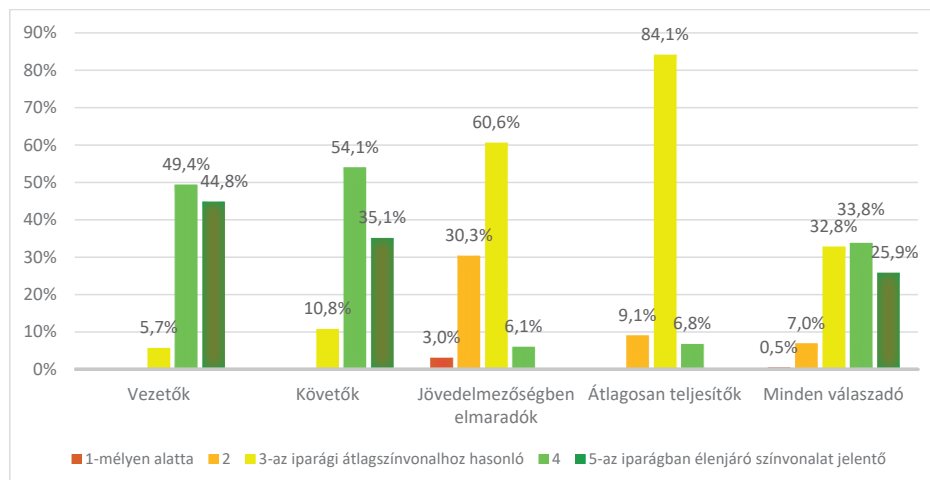
6. ábra. Az árbevétel-arányos eredmény iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben



Az árbevétel-arányos eredményt tekintve a Vezetők és a Követők körébe sorolt vállalatok elsöprő többsége (97, illetve 94 százaléka az iparági átlagnál jobbnak értékelte teljesítményét, bár a Követők között ezen belül sokkal inkább a 4-es értékelés dominál (78 százalék). A Vezetők között is a 4-es értékelés volt a leggyakoribb (58 százalék), de az élenjáró színvonalat jelző 5-ös értékelést választók relatív aránya nagyobb (39 százalék). Az Átlagosan teljesítők körében az átlag feletti teljesítményt jelzők aránya csak 22 százalék, a Jövedelmezőségben elmaradóknál mindössze 9 százalék, és senki sem értékelte élenjárónak vállalkozása jövedelmezőségét. (6. ábra)

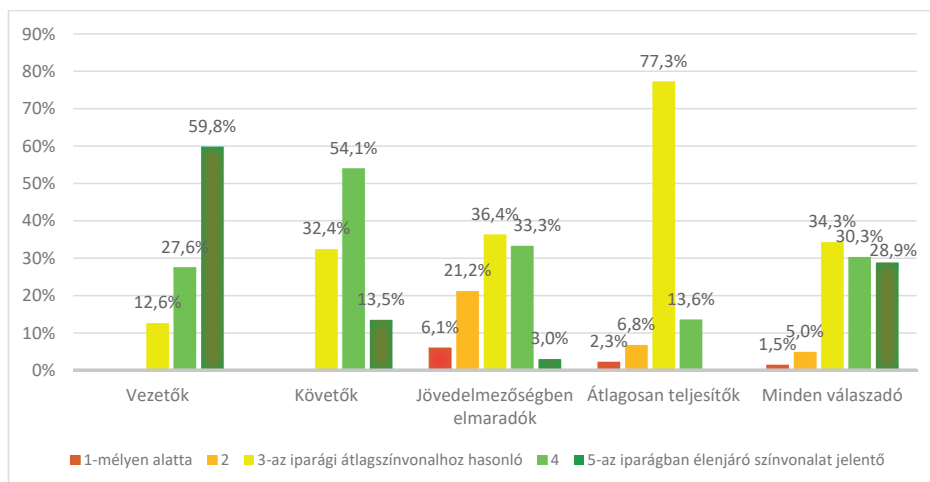
A tőkejövedelmezőség megítélésénél mind a Vezetők, mind a Követők között nagyobb az iparági átlaghoz képest élenjáró színvonalat megjelölők aránya (45, illetve 35 százalék), mint az árbevétel-arányos jövedelmezőségnél. A Jövedelmezőségben elmaradó és az Átlagosan teljesítő csoportokban itt sem volt 5-ös értékelés, és valamivel kisebb 4-es válaszok aránya is, mint az előző kérdésnél. (7. ábra)

7. ábra. A tőkejövedelmezőség iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben



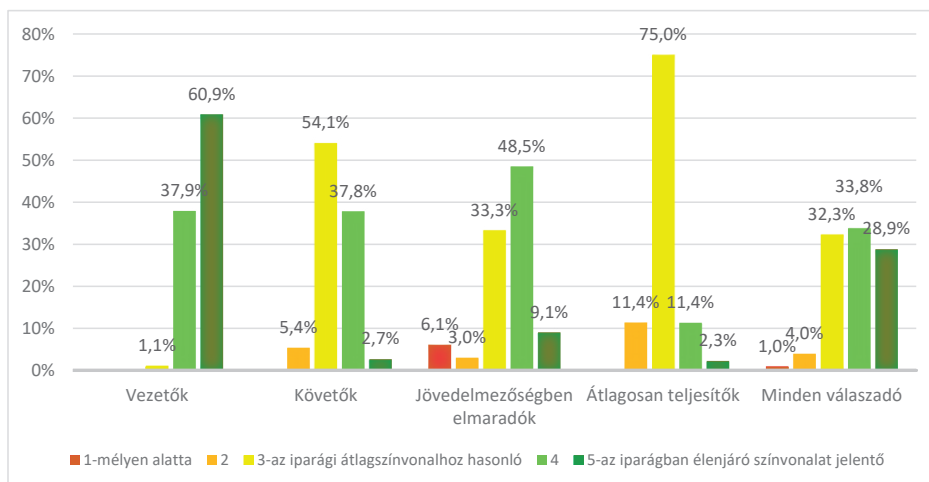
A *relatív piaci részesedés* értékelésénél is hasonló a helyzet: a Vezetők 87, a Követők 68 százaléka az iparági átlag fölötti teljesítményt észlel, míg elmaradást leginkább a Jövedelmezőségben elmaradók csoportjának egy része tapasztal. A Jövedelmezőségben elmaradók csoportja kétpólusú, az ide sorolt cégek valamivel több mint egyharmada (36 százaléka) az iparági átlagnál jobbnak tartja az árbevétel alapján mért piaci részesedését, valamivel kevesebb mint egyharmada (27 százaléka) viszont gyengébbnek. (Lásd 8. ábra) Összevetve a jövedelmezőségi mutatók értékelésével, ez a kép azt mutatja, hogy a jobb piaci részesedés – még vagy már – nem jár feltétlenül jobb pénzügyi teljesítménnyel. A piaci részesedés alapján megosztott kép alátámasztja azt a feltevést, hogy a gyengébb jövedelmezőség mögött a cégek mintegy harmadánál visszaeső vagy még induló vállalkozások kisebb piaci részesedése áll, egy másik harmad esetében viszont már nagyobb részesedés, mely még nem jár együtt megfelelő jövedelmezőséggel, a befektetések még nem térültek meg.

8. ábra. A piaci részesedés iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben

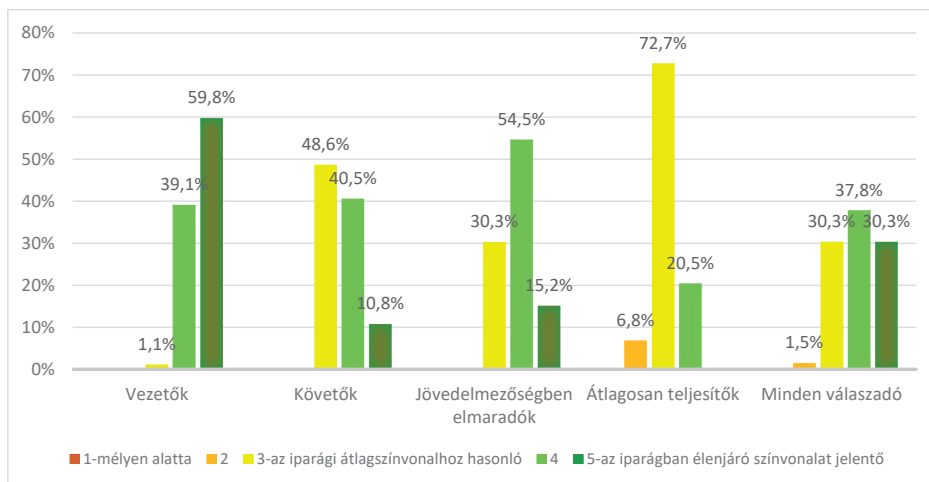


A piaci és pénzügyi teljesítményt megalapozó képességeket, teljesítményezőket tekintve a Vezetők relatív előnye jelentősen nagyobb, mint a Követőkhez képest: mind a technológia színvonal, mind a menedzsment képességek (kompetens vezetők) tekintetében a Vezetők csoportjában gyakorlatilag mindenki átlag felettinek értékelte teljesítményét, és nagyobb részük (60 százalékuk) élenjárónak tartja azt. A Követők csoportjában a válaszadók fele az átlaghoz hasonlóan érzi ezen erőforrásainak a színvonalát. A Jövedelmezőségben elmaradók jelentős része átlag felettinek érzi e területeken vállalata teljesítményét, elsősorban a menedzsment terén (70 százalék), míg a technológiai színvonal megítélése vegyesebb a csoportban: 60 százalék az iparági átlag felettinek gondolja, ugyanakkor a válaszadók közel egytizede elmaradást érz. (Lásd 9. és 10. ábra)

9. ábra. A technológiai színvonal iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben



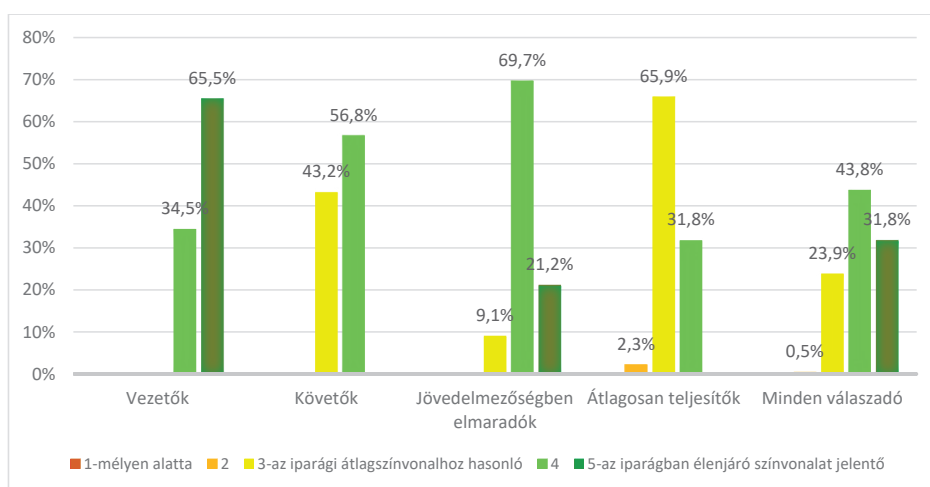
10. ábra. A menedzsment színvonalának iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben



A *minőség* tekintetében a legkedvezőbb az önkép: szinte minden válaszadó legalább az iparági átlagnak megfelelőnek tartja terméke vagy szolgáltatása minőségét, közel háromnegyedük annál jobbnak, közel egyharmaduk élenjáró, kiemelkedő színvonalúnak. (Lásd 11. ábra.) Utóbbi értékelés azonban csak a Vezetők és a Jövedelmezőségben elmaradók csoportjában fordult elő, a Követők és az Átlagosan teljesítők önértékelése valamivel visszafogottabb.

A Vezetők kétharmada értékelte teljesítményét élenjárónak az iparági átlagszínvonalhoz képest a termék/szolgáltatás minősége tekintetében, a menedzsment, a technológiai színvonal és a piaci részesedés esetében valamivel alacsonyabb (60 százalék körüli) ez az arány, míg a jövedelmezőségi jellemzőknél még kisebb (40-45 százalék). Mindemellett ez a csoport minden vizsgált jellemző szerint az iparági átlag felettinek értékelte teljesítményét.

11. ábra. Az alaptermék/szolgáltatás minőségének iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben



A teljesítményjellemzők több szempontú elemzése jól elkülöníthető klasztereket mutat a működési, piaci és pénzügyi teljesítmény vizsgált jellemzőit tekintve. A teljesítmény és az azt megalapozó képességek, a működőképesség és a változóképesség részletesebb elemzésére ad lehetőséget a versenyképességi index és elemeinek vizsgálata a következő fejezetben.

4.3. Vállalati versenyképesség

A vállalatok versenyképességét Chikán Attila 2006-ban publikált Vállalati Versenyképességi Indexének összetevői alapján vizsgáltuk. A vállalati versenyképesség Chikán és Czakó (2009) definíciója szerint abban áll, hogy a vállalatok „a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat kifizetni.” (Chikán – Czakó, 2009, 78). A legfőbb versenytárshoz viszonyított képességek és versenytényezők értékelése a „Versenyben a világgal” kutatássorozat első felmérésétől kezdve szerepel a felsővezetői kérdőívben, az újabb kutatási hullámokban frissítve, de változatlanul egy igen gazdag, részletes listával, mely lehetővé teszi a teljesítményről alkotott kép árnyalását a különböző versenytényezőkön keresztül.

4.3.1. A Vállalati Versenyképességi Index (VVI)

Chikán Attila (2006) meghatározása szerint „a versenyképesség mércéje a működőképesség és változásoképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada” (Chikán, 2006, 44. o.). Erre a gondolatra épül a Vállalati Versenyképességi Index (VVI), melynek számítása a működőképesség, a változásoképesség és az üzleti teljesítmény jellemzői alapján történik a következő módon:

$$\text{Versenyképesség} = (\text{Működőképesség} + \text{Változásoképesség}) * \text{Üzleti teljesítmény}$$

(részletesebben lásd Chikán, 2006).

A 26. táblázat a modell egyes részelemeit foglalja össze. A VVI alapjául szolgáló változók a kérdőíves felmérés felsővezetők által megválaszolt kérdezőbiztosok által kitöltött kérdőívben szerepeltek (XX8 kérdés), ahol a válaszadók a legfontosabb versenytárshoz képest értékelték vállalatukat különböző jellemzők szerint: „Teljesítményünk 2016-2018 között a legfőbb versenytárshoz képest a(z) ... szempontjából: 1 – sokkal gyengébb, 3 – lényegében azonos, 5 – sokkal jobb, NT – nem tudom”. Az M és V, valamint a T változók kiszámításához ezeket az adatokat vetjük alapul, az egyes részkategóriák átlagai alapján, a Chikán Attila (2006) által kialakított megközelítést alkalmazva.

Az Üzleti teljesítmény (T) két kiinduló változó, az árbevétel alapján értékelt piaci részesedés és az árbevétel-arányos nyereség legfőbb versenytárshoz viszo-

nyitott értékelését jelző (1–5 skálán mért) változók átlagaként került kiszámításra. A *Működőképesség* jellemzése öt változó, a *Költség/ár*, *Minőség*, *Idő*, *Rugalmasság* és *Szolgáltatás* értékelése alapján történt, melyek összesen 16 alapváltozóra épülnek. A *Változásoképesség* mutatója a *Piaci kapcsolatok*, az *Emberi felkészültség* és a *Szervezeti változásoképesség* jellemzőinek átlagát tükrözi, melyek mögött a kérdőív 8 alapváltozója van. (Lásd 26. táblázat.)

26. táblázat. A vállalati versenyképességi index összetevői és a kiinduló változók átlagos értékelése

A VVI elemei	A VVI elemei számításához használt változók	Kiinduló változók	N	Átlagos értékelés
Üzleti teljesítmény (T)		piaci részesedés (az árbevétel alapján)	195	3,65
		árbevétel-arányos nyereség	194	3,73
Működőképesség (M)	Költség/ár (M1)	költséghatékonyság	200	3,74
		versenyképes árak	200	3,56
	Minőség (M2)	termék/szolgáltatás minősége	200	3,80
		gyártási tevékenység színvonala	185	3,76
		megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	187	3,59
	Idő (M3)	szállítási határidő / kiszolgálási idő rövidege	196	3,62
		szállítás / kiszolgálás pontossága	198	3,75
	Rugalmasság (M4)	a fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás	198	3,80
		termelési rendszer rugalmassága	191	3,74
		logisztikai rendszer rugalmassága	196	3,85
	Szolgáltatás (M5)	termék/szolgáltatás választék szélessége	196	3,85
		termelési tevékenység / vevőki-szolgálat színvonala	197	3,88
		elosztási csatornák szervezettege	194	3,78
		etikus magatartás	198	3,96

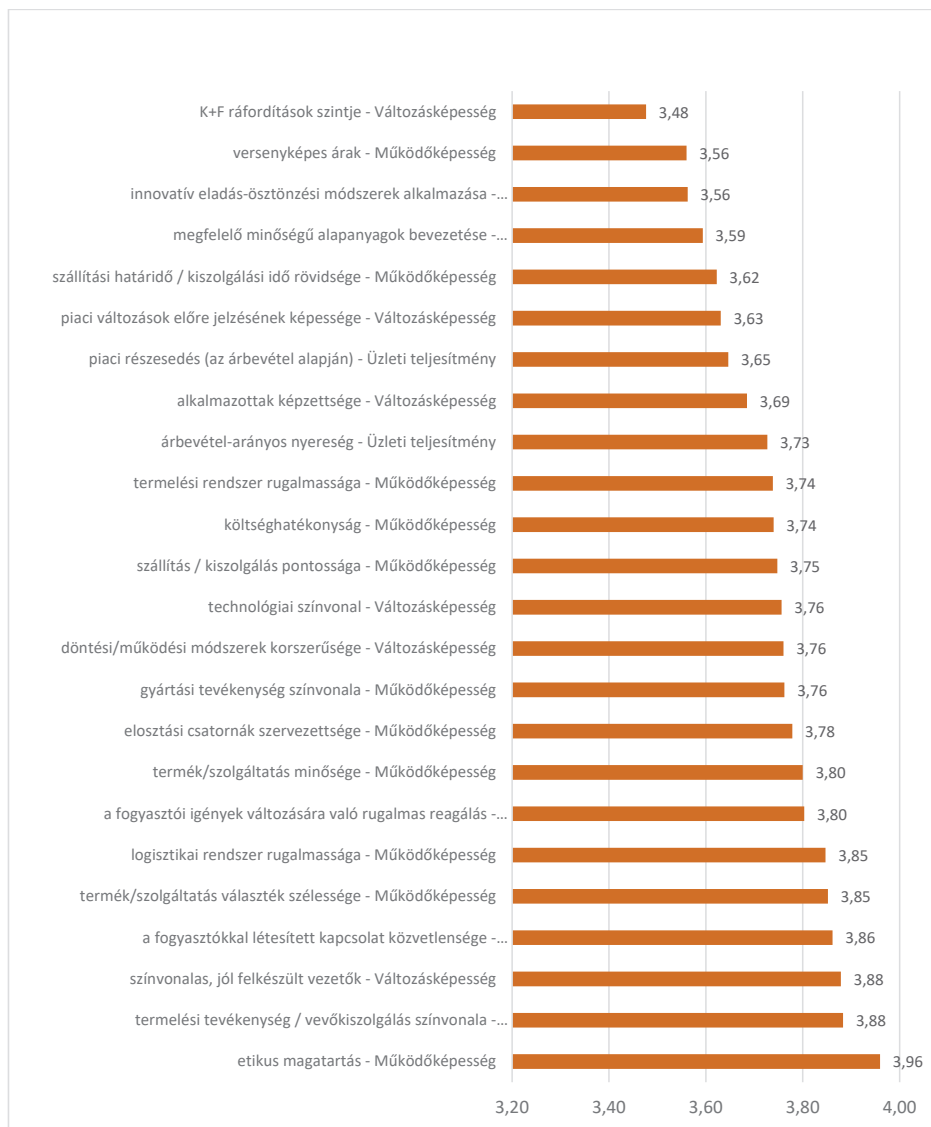
Változás-képesség (V)	Piaci kapcsolatok (V1)	a fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége	195	3,86
		piaci változások előre jelzésének képessége	195	3,63
		innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	192	3,56
	Emberi felkészültség (V2)	alkalmazottak képzettsége	200	3,69
		színvonalas, jól felkészült vezetők	198	3,88
	Szervezeti változás-képesség (V3)	döntési/működési módszerek korszerűsége	196	3,76
		technológiai színvonal	197	3,76
		K+F ráfordítások szintje	191	3,48

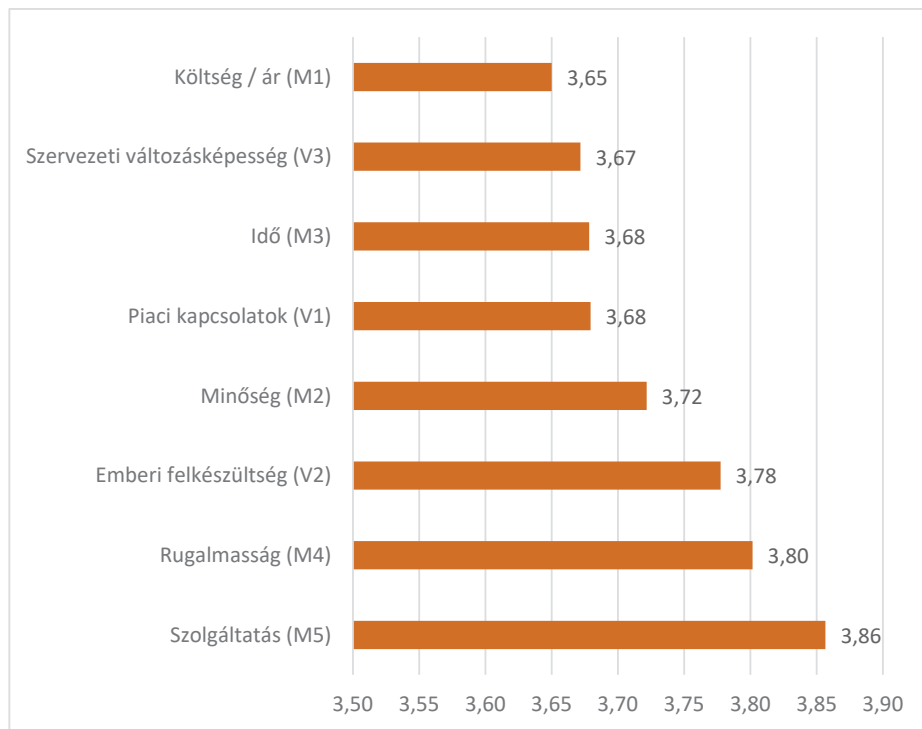
Forrás: Chikán (2006) modellje felhasználásával

A 12. ábra a versenyképességi index összetevőit alkotó 24 kiinduló változó átlagos értékelését mutatja az átlagok szerint sorba rendezve. A legerősebb versenytárshoz viszonyított átlagos értékelések 3,48 és 3,96 között változnak, nem mutatnak jelentős eltérést. A relatív szórás maximális értéke a K+F ráfordítások szintjénél figyelhető meg, itt az átlagtól számított átlagos eltérés 26,2 százalék. A válaszadók leginkább az etikus magatartás, a vezetők felkészültsége és a termelési tevékenység, vevőknek nyújtott kiszolgálási színvonal tekintetében éreznek előnyt legerősebb versenytársukhoz képest, míg a K+F ráfordítások, az árak versenyképessége és az innovatív eladásösztönzési módszerekben a legkisebb az átlagos értékelések alapján az észlelt előny.

A 13. ábrán látható, hogy a VVI-t alkotó, öt működőképességi és három változásoképességi jellemző változói alapján átlagszámítással kalkulált mutatók közül leginkább a szolgáltatások, a rugalmasság és az emberi felkészültség terén éreznek előnyt a legfőbb versenytárshoz képest a válaszadók. A költségek (ár), a szervezeti változásoképesség, az idő és a piaci kapcsolatok esetében az átlagokat tekintve valamivel kisebb az észlelt előny, bár az átlagok nem mutatnak jelentős eltérést. A mutatók számítása a 26. táblázatban jelzett változók átlagolásával történt, Chikán (2006) cikkében leírtak szerint.

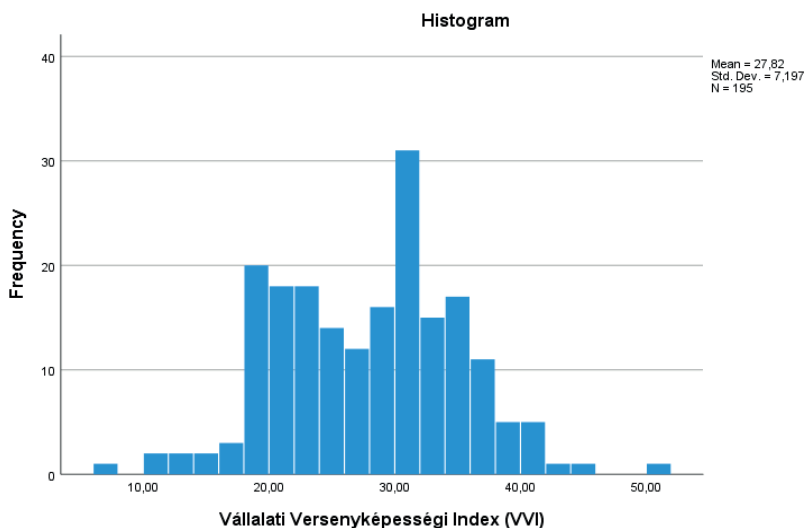
12. ábra. Teljesítményjellemzők átlagos értékelése a legerősebb versenytárshoz képest



13. ábra. A működőképesség és a változóképesség jellemzőinek átlagos értékelése (kalkulált mutatók)

A Vállalati Versenyképességi Index összetevőinek értéke 1 és 5 között változhat, a VVI maximális értéke ennek alapján maximálisan 50 lehet. A VVI átlagos értéke a vizsgált vállalati körben 27,8, minimuma 7,5, maximális értéke 50 (ez egyetlen vállalat kiugró értékét jelzi), mediánja 28,5. (A részletes leíró statisztikákat a 8.2.6. melléklet tartalmazza. A VVI értékeinek megoszlását mutatja a 14. ábra.)

A hisztogramon látható, hogy a teljes mintában több mint 30 olyan vállalat van, melyek versenyképességi indexének (VVI) értéke 30 és 32 közötti. Az 1-50 közötti skálán ez a leggyakoribb osztályköz, mely egyben a középértéknél magasabb értéket jelez. Az ábrán látható, hogy a válaszadók zöme 20 és 40 közötti VVI-vel jellemezhető. Szélsőséges VVI értékek csak kevés vállalatnál figyelhetők meg.

14. ábra. A VVI értékeinek megoszlása (SPSS ouput ábra)

4.3.2. A Vállalati Versenyképességi Index összetevői alapján képzett klaszterek

Az előbbieken meghatároztuk a versenyképességi index összetevőit (Üzleti teljesítmény – T; Működőképesség – M és Változásképeség - V) Chikán (2006) megközelítését követve, majd e három változó felhasználásával klaszteranalízist végeztünk a vállalatok csoportosítására. A hiányzó válaszok miatt 195 vállalat volt besorolható. *A kiemelkedően Versenyképes vállalatok* csoportjába 110 vállalat került, ez a teljes minta valamivel több mint fele, a besorolható vállalatok 56 százaléka. A Vállalati Versenyképességi Index értéke 26,9 és 50 pont között változik ebben a csoportban, átlagos értéke 33 pont, szemben a másik, *Átlagos versenyképességi jellemzőket* felmutató csoport 21 pontos átlagával, 7,5 és 26,6 pont közötti értékeivel.

27. táblázat. A minta megoszlása a versenyképességi klaszterek szerint

Versenyképességi klaszterek	Vállalatok száma	Arány teljes mintában	Arány a besorolt vállalatok között
Versenyképesek	110	52,6%	56,4%
Átlagosan versenyképesek	85	40,7%	43,6%
Minden válaszadó	195	93,3%	100,0%
Nem besorolható (hiányzó válaszok miatt)	14	6,7%	
Teljes minta	209	100,0%	

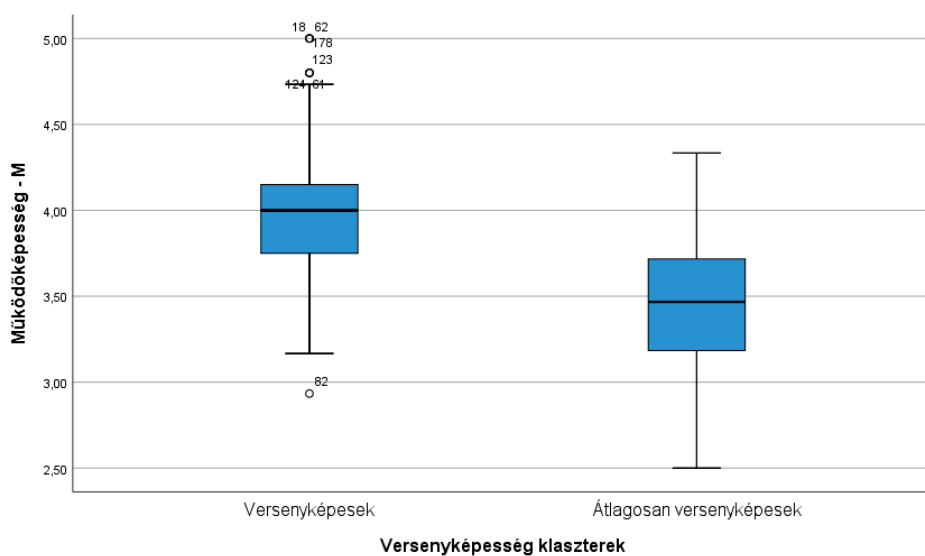
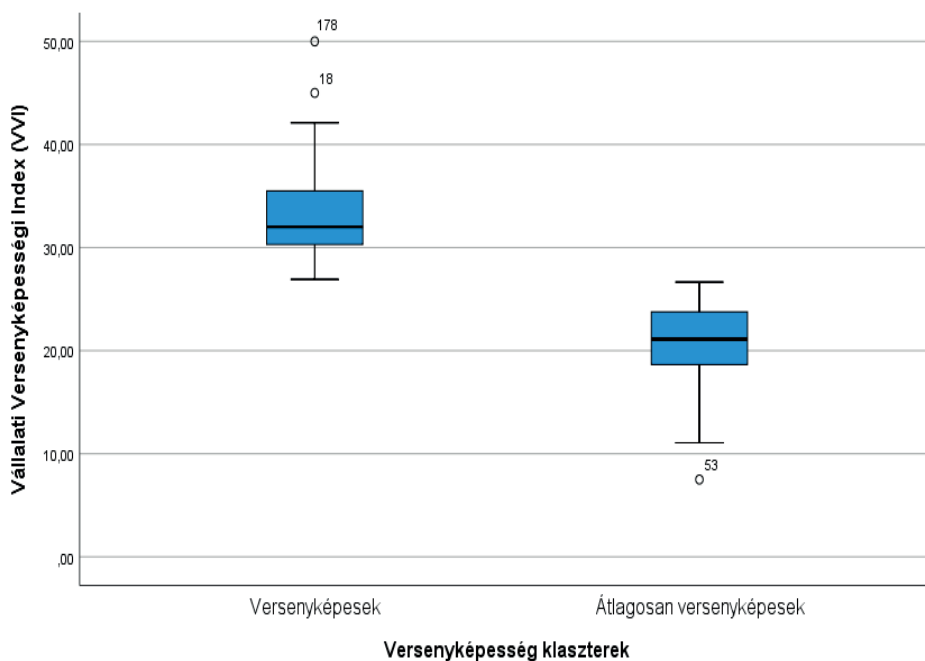
A klaszterek VVI értékeiről a 28. táblázat ad összefoglalást. (A klaszterekre vonatkozóan a VVI részletes leíró statisztikái megtalálhatók a 8.2.7. mellékletben, a VVI klasztereken belüli megoszlását ábrázoló hisztogramok a 8.2.8. mellékletben.) A két csoport VVI értékeinek eltéréseit a 15. ábra szemlélteti, majd részletesen is áttekintjük a klaszterek jellemzőit a VVI összetevői és kiinduló változók alapján.

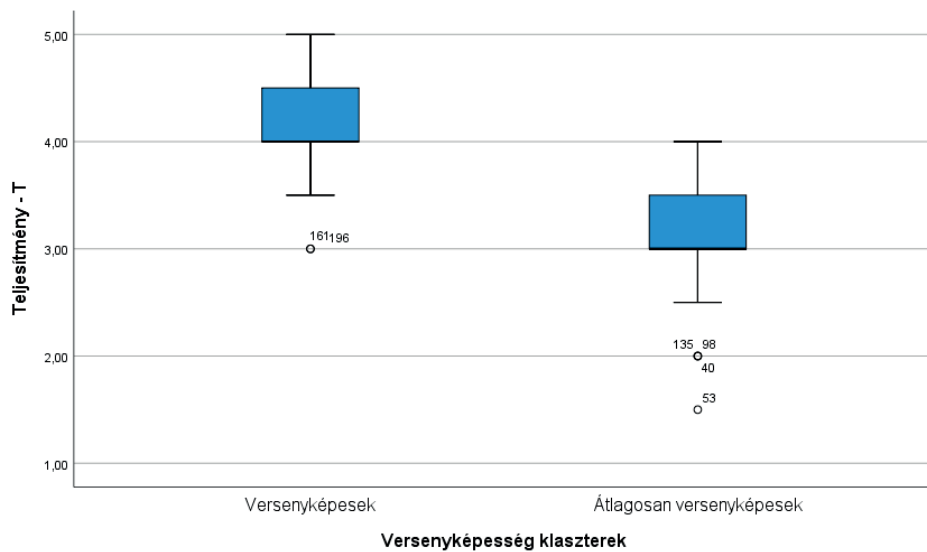
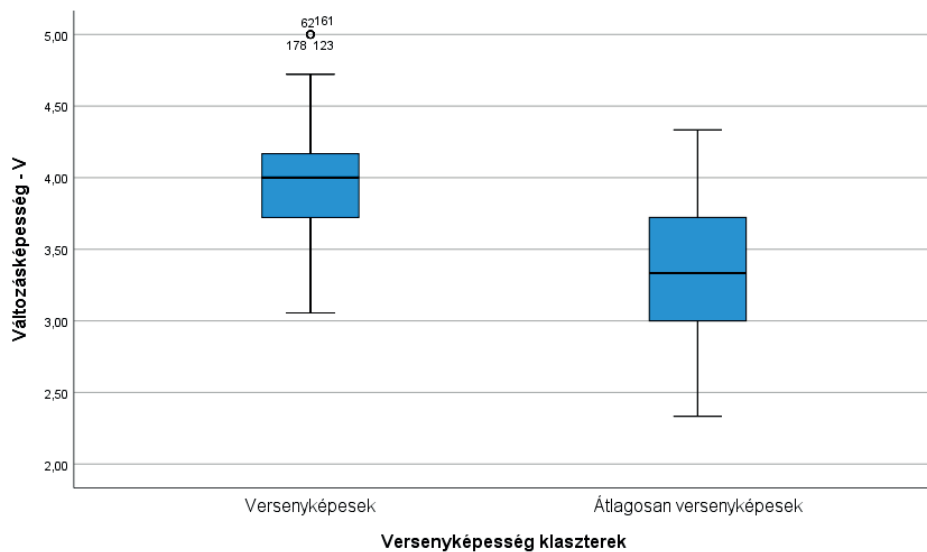
28. táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index értékei a klaszterekben

	Versenyképesek	Átlagosan versenyképesek	Minden válaszadó
VVI átlagos értéke	33,1	21	27,8
VVI minimális értéke	26,9	7,5	7,5
VVI maximális értéke	50	26,6	50
VVI medián értéke	32	21,1	28,4
Terjedelem	23,1	19,1	42,5

A 15. ábrákon a két különböző versenyképességgel rendelkező vállalati klaszter összefoglaló jellemzését látjuk a versenyképességi index értéke és az index három fő összetevője (T, M, V) szerint.

15. ábra. A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) és összetevőinek értékei a versenyképességi klaszterekben (SPSS output ábra)





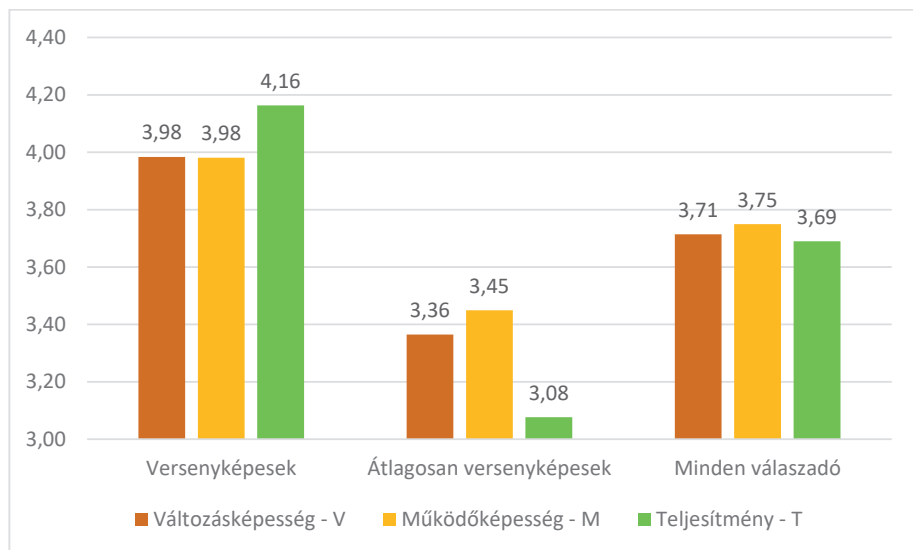
A 15. ábra VVI-t ábrázoló részében látható, hogy a Versenyképesek csoportjában két kiugró (outlier) VVI értékkel rendelkező vállalat található, melyeknek 42 pontnál magasabb a VVI értéke. Az átlagosan versenyképesek csoportjában egy lefelé kiugró értékkel rendelkező vállalatot azonosíthatunk, melynek a VVI értéke 10 pont alatti. Ugyanakkor az ábrán az is látható, hogy a két csoport VVI értékei jelentősen különböznek. A kiemelkedően versenyképesek értékei jellemzően 27 és 42 között helyezkednek el, az átlagosan versenyképeseknél ezek a határok 11 és 27. A doboz ábra közepén a medián látható, mely értéktől a csoporton belüli vállalatok fele magasabb, fele alacsonyabb VVI (illetve M, T, V) értékkel jellemezhető. A két csoport mediánjai között is jelentős különbség figyelhető meg mind a négy jellemző esetében.

Hasonló megállapítások tehetők, ha a versenyképességi index összetevői alapján készült ábrákat tanulmányozzuk, bár az outliernek tekinthető vállalatok száma, illetve eloszlásuk más. A működőképesség szerint az átlagosan versenyképeseknél nincs kiugró érték, míg a jobb versenyképességűeknél felfelé és lefelé kilógó értékkel rendelkező vállalatot is találunk. A változóképességnél is ugyanezt figyelhetjük meg. A teljesítményt tanulmányozva azt vehetjük észre, hogy a jellemző értéktől csak lefelé kiugró értékkel rendelkező vállalatok vannak. Fontos megállapítás, hogy az index számításához használt összetevőknél több vállalat is outlier-nek tekinthető, ugyanakkor az teljes indexnél már összesen csak három ilyen vállalatunk van. Ez utalhat arra, hogy az egyes tényezők kiegyenlíthetik egymást.

Az ábrák alapján összességében ugyanakkor egyértelmű, hogy az átlagosan versenyképesek minden tényező tekintetében gyengébb képességekkel rendelkeznek vagy gyengébb teljesítményt nyújtanak, mint a kiemelkedően versenyképesek.

A Versenyképesek csoportjába került vállalatok a változóképesség és a működőképesség jellemzőiben nagyobb relatív előnnyel rendelkeznek, mely a legerősebb versenytárshoz viszonyítva még jelentősebb teljesítménybeli előnyt jelent. Mindhárom kalkulált jellemző, a működőképesség, a változóképesség és a teljesítmény mutatóinak átlaga 4-es érték körül alakul ebben a csoportban. Ezzel szemben az Átlagosan versenyképeseket a versenytárshoz hasonló teljesítmény, azt valamivel meghaladó működőképesség és változóképesség jellemzi a felsővezetők értékelése alapján (lásd 16. ábra). A változóképesség és a működőképesség és a teljesítmény kalkulált változók versenyképességi klaszterekre vonatkozó alapstatisztikai megtalálhatók a 8.2.9. mellékletben.

16. ábra. A változóképesség, működőképesség és a teljesítmény jellemzői a teljesítményklaszterekben



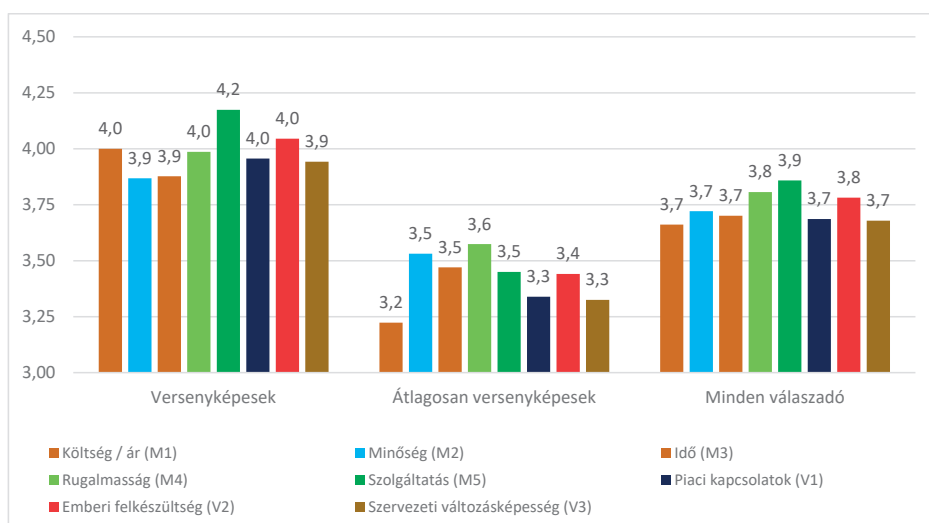
A 17. ábra a működőképesség és a változóképesség mutatóinak számítását megalapozó jellemzők kalkulált mutatóinak átlagos értékelését mutatja a versenyképességi klaszterekben. Látható, hogy a Versenyképesek csoportjában minden versenyképességi jellemzőben jobbnak értékelték cégüket a vállalatvezetők a legerősebb versenytárhoz képest: a több tényező alapján kalkulált mutatók átlagos értéke 3,9 és 4,2 közötti, a szolgáltatás jellemzőinél a legmagasabb.

A versenyképességi klaszterekre vonatkozóan a VVI-t alkotó kiinduló változók és az azokból kalkulált – a működőképesség és a változóképesség mutatóinak számításához használt – változók alapstatisztikai megtalálhatók a 8.2.10. mellékletben.

A VVI-t alkotó tényezők kiinduló jellemzőit tekintve a Versenyképesek csoportjában az egyedi mutatók értékei 3,78 és 4,29, az Átlagos versenyképességűek esetében 3,04 és 3,65 között mozognak. A két csoport között a legnagyobb eltérés az üzleti teljesítmény elemei (az árbevétel-arányos eredmény és a piaci részesedés), valamint a költséghatékonyság esetében figyelhető meg (1,2, illetve 0,9 pontos eltérés, ahol a kalkulált mutatók értéke elméletileg 1 és 5 között változhat). Ezt követi szintén viszonylag jelentős (0,75 pontos) eltérés-

sel a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat, az elosztási csatornák szervezettisége és az etikus magatartás megítélése a legerősebb versenytárshoz képest. A működőképesség bizonyos tényezőiben kevésbé jelenik meg a versenykésebb vállalatok észlelt előnye: a gyártási tevékenység színvonalának és a termékek/szolgáltatások minőségének legfőbb versenytárshoz viszonyított értékelése esetén a legkisebb az eltérés a két csoport átlaga között, mindössze 0,19, illetve, 0,3 pont. (Részletesen lásd a 29. táblázatban.)

17. ábra. A működőképesség és a változóképesség jellemzőinek átlagos értékelése a teljesítményklasszterekben



Megjegyzés: az ábrán az adatfeliratok egy tizedesjegyre kerekített értéket mutatnak, az oszlopok magassága jelzi a pontosabb értékeket. Az eltérő magasságú azonos számokkal feliratozott oszlopok a kerekített érték melletti kisebb eltérésekre hívják fel a figyelmet.

Az egyes változók esetében kétmintás t-próbával vizsgáltuk, hogy a kiemelkedően versenyképesek és az átlagos versenyképességű csoportban van-e a várható értékek között szignifikáns különbség. A 29. táblázat utolsó oszlopában ennek a próbának a p-értékeit látjuk, ahol ez 0,05-nél kisebb, ott a két csoportra a várható értékek nem tekinthetők azonosnak, vagyis az eltérés szignifikáns. A vizsgált jellemzők között a gyártási tevékenység színvonalának az értékelése az egyetlen, ahol nem mutatható ki szignifikáns eltérés a két csoport között.

29. táblázat. A VVI kiinduló jellemzőinek átlagos értékelése a versenyképességi klaszterekben (a klaszterátlagok közti eltérés szerinti csökkenő sorrendben)

	Versen- képesek	Átlagosan versenyképesek	Minden válasz- adó	Eltérés	p-érték
Árbevétel-arányos nyereség – Üzleti teljesítmény	4,27	3,04	3,73	1,23	0,000
Piaci részesedés (az árbevétel alapján) – Üzleti teljesítmény	4,05	3,12	3,65	0,94	0,000
Költséghatékonyság – Működőképesség	4,15	3,24	3,75	0,92	0,000
A fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége – Változásoképesség	4,19	3,43	3,86	0,77	0,000
Elosztási csatornák szervezettsége – Működőképesség	4,10	3,35	3,78	0,75	0,000
Etikus magatartás – Működőképesség	4,29	3,55	3,97	0,74	0,000
K+F ráfordítások szintje – Változásoképesség	3,78	3,09	3,48	0,69	0,000
Termelési tevékenység / vevőkiszolgálás színvonala – Működőképesség	4,16	3,50	3,88	0,66	0,000
Termék/szolgáltatás választék szélessége – Működőképesség	4,14	3,48	3,86	0,65	0,000
Versenyképes árak – Működőképesség	3,85	3,21	3,57	0,63	0,000
Technológiai színvonal – Változásoképesség	4,01	3,43	3,76	0,58	0,000
Színvonalas, jól felkészült vezetők – Változásoképesség	4,12	3,54	3,87	0,58	0,000
Döntési/működési módszerek korszerűsége – Változásoképesség	4,01	3,45	3,77	0,56	0,000
Piaci változások előre jelzésének képessége – Változásoképesség	3,88	3,33	3,64	0,55	0,000

Innovatív eladás–ösztönzési módszerek alkalmazása – Változóképesség	3,80	3,26	3,57	0,53	0,000
Alkalmazottak képzettsége – Változóképesség	3,93	3,40	3,70	0,53	0,000
Termelési rendszer rugalmassága – Működőképesség	3,96	3,46	3,75	0,51	0,000
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése – Működőképesség	3,79	3,31	3,59	0,48	0,000
Szállítás / kiszolgálás pontossága – Működőképesség	3,95	3,53	3,77	0,42	0,000
Szállítási határidő / kiszolgálási idő rövideje – Működőképesség	3,81	3,42	3,64	0,40	0,000
A fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás – Működőképesség	3,97	3,60	3,81	0,38	0,000
Logisztikai rendszer rugalmassága – Működőképesség	4,01	3,64	3,85	0,37	0,000
Termék/szolgáltatás minősége – Működőképesség	3,95	3,61	3,81	0,34	0,001
Gyártási tevékenység színvonala – Működőképesség	3,84	3,65	3,76	0,19	0,095

4.3.3. A versenyképességi klaszterekbe sorolt vállalatok relatív erősségei és gyengeségei

A Versenyképesek csoportjának fő erősségeit, illetve relatív gyengeségeit, az Átlagosan versenyképesek relatív erősségeit és fő gyengeségeit emelik ki a 30–33. táblázatok. Láthatjuk, hogy az erősségek és gyengeségek valóban viszonylagosak, hiszen a versenyképes csoportban a legerősebb versenytárshoz képest átlagosan leggyengébbnek ítélt képességek (a K+F ráfordítások szintje és a megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése) esetében is előnyt éreznek a vállalatvezetők, és ezek az értékek (3,78 és 3,79) meghaladják az átlagos ver-

senyképességű csoportban legjobbnak értékelt jellemzők (gyártási tevékenységek színvonala, logisztikai rendszer rugalmassága) értékelésének átlagát (3,65 és 3,64).

A korábbi versenyképességi felméréseinkben is gyakori listavezető, az etikus magatartás megítélése mindkét csoportban a relatív erősségek között szerepel, hasonlóan a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolathoz, a vezetők felkészültségének és a termelési tevékenység és a vevőkiszolgálás színvonalának megítéléséhez (a versenyképesebb csoportban minden esetben magasabb átlagos értékelés mellett).

A Versenyképesek csoportjában az árbevétel-arányos eredmény és a költséghatékonyság is erősséggént jelenik meg, miközben az átlagos versenyképességűeknél a főbb gyengeségek között szerepelnek ezek a jellemzők. Az árak versenyképessége, a K+F ráfordítások szintje és az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása mindkét csoportban a relatíve kevésbé jónak tartott tényezők közé került (természetesen a versenyképesek körében itt is sokkal jobb átlagos értékelés mellett).

30. táblázat. A Versenyképesek csoportjának fő erősségei

Versenyképességi jellemző	Kategória	Versenyképesek átlagos értékelése
Etikus magatartás	Működőképesség	4,29
Árbevétel-arányos nyereség	Üzleti teljesítmény	4,27
A fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége	Változóképesség	4,19
Termelési tevékenység / vevőkiszolgálás színvonala	Működőképesség	4,16
Költséghatékonyság	Működőképesség	4,15
Termék/szolgáltatás választék szélessége	Működőképesség	4,14
Színvonalas, jól felkészült vezetők	Változóképesség	4,12
Elosztási csatornák szervezettsége	Működőképesség	4,10

31. táblázat. A Versenyképesek csoportjának relatív gyengeségei

Versenyképességi jellemző	Kategória	Versenyképesek átlagos értékelése
Versenyképes árak	Működőképesség	3,85
Gyártási tevékenység színvonala	Működőképesség	3,84
Szállítási határidő / kiszolgálási idő rövidsége	Működőképesség	3,81
Innovatív eladás–ösztönzési módszerek alkalmazása	Változásképesség	3,8
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	Működőképesség	3,79
K+F ráfordítások szintje	Változásképesség	3,78

32. táblázat. Az Átlagos versenyképességűek csoportjának relatív erősségei

Versenyképességi jellemző	Kategória	Átlagosan versenyképesek átlagos értékelése
Gyártási tevékenység színvonala	Működőképesség	3,65
Logisztikai rendszer rugalmassága	Működőképesség	3,64
Termék/szolgáltatás minősége	Működőképesség	3,61
A fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás	Működőképesség	3,60
Etikus magatartás	Működőképesség	3,55
Színvonalas, jól felkészült vezetők	Változásképesség	3,54
Szállítás / kiszolgálás pontossága	Működőképesség	3,53
Termelési tevékenység / vevő kiszolgálás színvonala	Működőképesség	3,50

33. táblázat. Az Átlagos versenyképességűek csoportjának fő gyengeségei

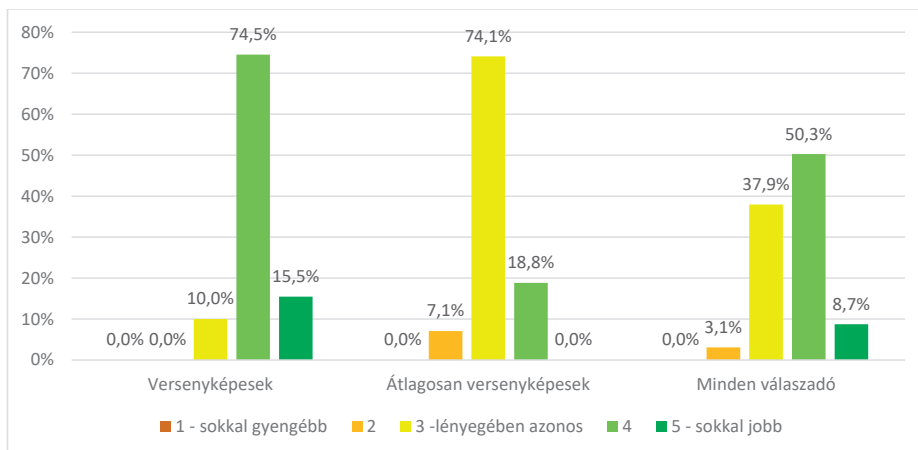
Versenyképességi jellemző	Kategória	Átlagosan versenyképesek átlagos értékelése
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	Változástudósság	3,26
Költséghatékonyaság	Működőképesség	3,24
Versenyképes árak	Működőképesség	3,21
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	Üzleti teljesítmény	3,12
K+F ráfordítások szintje	Változástudósság	3,09
Árbevétel-arányos nyereség	Üzleti teljesítmény	3,04

A következőkben a vizsgált versenyképességi jellemzők értékelésére adott válaszok megoszlását is bemutatjuk a két versenyképességi csoportban és a válaszadók teljes körére. Ezáltal részletesebb képet nyerhetünk arról, mely tényezők különböztetik meg leginkább a két csoportot, melyek a legerősebb versenytárshoz képest jobb versenyképességgel jellemezhető csoport fő megkülönböztető jellemzői.

Az üzleti teljesítmény két eleme, a piaci részesedés és az árbevétel-arányos eredmény versenytársához viszonyított megítélését mutatják a 15. és 16. ábrák a felső vezetők értékelése alapján, ahol az 1-es érték a sokkal gyengébb, a 3-as érték lényegében azonos, az 5-ös érték lényegesen jobb teljesítményt jelentett. Látható, hogy a Versenyképesek csoportjában e két jellemzőt tekintve a válaszadók elsőprő többsége jobbnak értékelte vállalata teljesítményét a fő versenytársnál. Az átlagos versenyképességűek nagy többsége a fő konkurenshez hasonlóan észleli teljesítményét, és akik hátrányt észlelnek, azok között is elenyésző a jelentős elmaradást jelzők aránya.

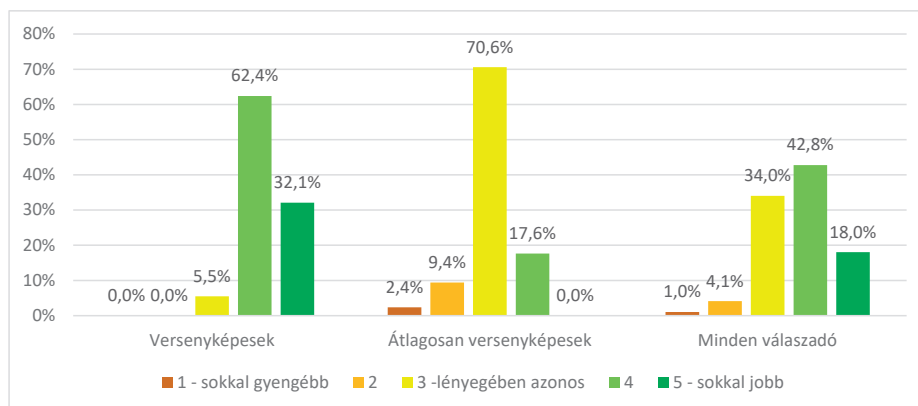
Az árbevétel alapján értékelt piaci részesedését a versenyképesek csoportjának kilencven százaléka jobbnak tartja a legerősebb versenytársához képest. Ezzel szemben az átlagos versenyképességűek háromnegyede lényegében azonosnak, és csak kevesebb mint egyötödük értékelte jobbnak (egyetlen válaszadó sem sokkal jobbnak) az üzleti teljesítmény e jellemzőjét, hét százalékuk pedig a legfőbb versenytársához képest rosszabbnak észleli cége piaci részesedését. (18. ábra)

18. ábra. A piaci részesedés (az árbevétel alapján) értékelése a legfőbb versenytársához viszonyítva a klaszterekben



Az árbevétel-arányos eredményt tekintve a versenyképesek csoportjának döntő többsége (95 százaléka) jobbnak tartja, míg az átlagos versenyképességűek körében ez az arány csak 17 százalék, a nagy többség (70 százalék) hasonlóan értékeli teljesítményét, a válaszadók több mint egytizede gyengébbnek tartja azt. (19. ábra)

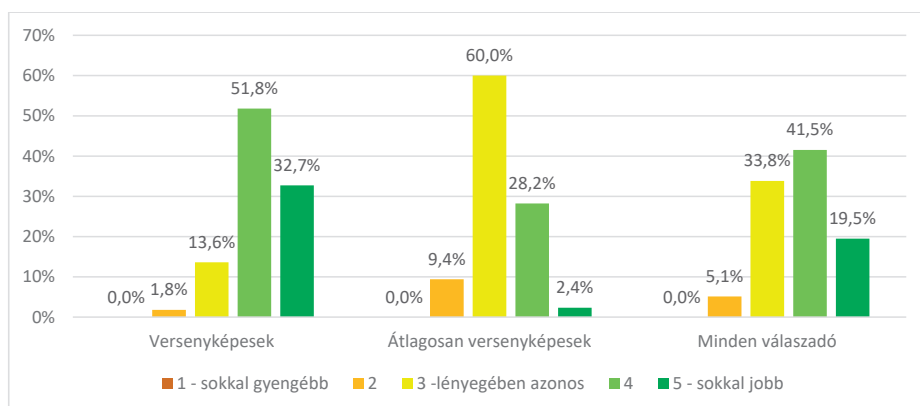
19. ábra. Az árbevétel-arányos nyereség értékelése a legfőbb versenytársához viszonyítva a klaszterekben



A működőképességet a költségek és árak, a minőség, az idővel kapcsolatos versenytényezők, a rugalmasság és a szolgáltatások jellemzőinek vizsgálatával elemeztük.

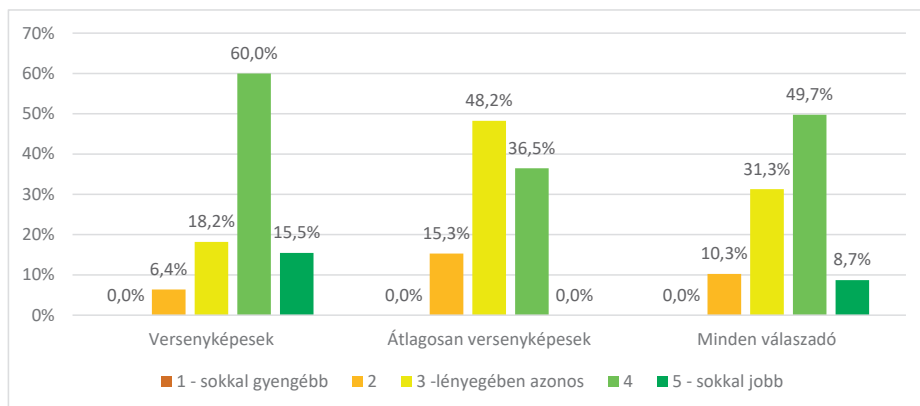
A költséghatékonyságban a versenyképesek jelentős része (84 százaléka) előnyt érez a legfőbb versenytárshoz képest, ezen belül közel egyharmaduk jelentős előnyt. Ezzel szemben az átlagos csoportban a többség (60 százalék) a versenytárshoz hasonlóan tartja teljesítményét, és csupán 30 százaléuk érzel – többségében kisebb – előnyt, közel egytizedük viszont elmaradást. (Lásd 20. ábra.)

20. ábra. A költséghatékonyság értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



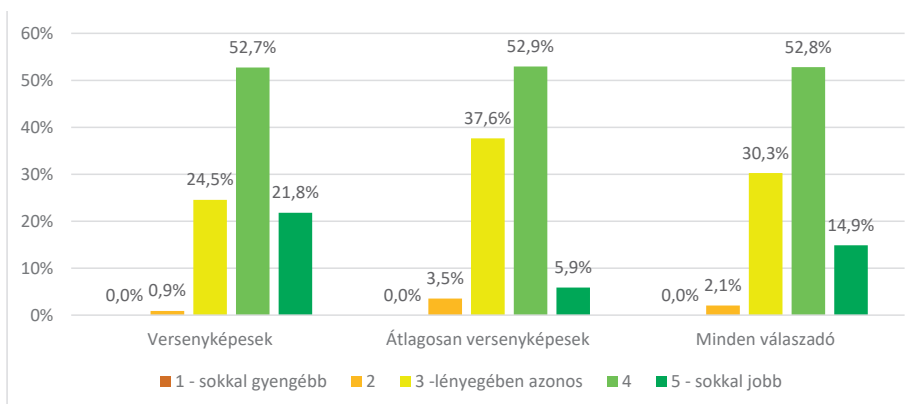
Az árak versenyképességét tekintve a versenyképes klaszterben a válaszadók háromnegyede a legfőbb versenytárshoz képest jobbnak értékelte teljesítményét, míg az átlagos versenyképességű csoportban ez az arány alig haladja meg az egyharmadot, s egyetlen válaszadó sem jelölte az 5-ös (sokkal jobb) választ. Ez az egyik jellemző, ahol leginkább lemaradást észlelnek a cégek a legfőbb versenytárshoz képest: az átlagos versenyképességűek 15 százaléka gyengébbnek érzi magát ezen a téren, de a versenyképesebb csoportban is hat százalék feletti ez az arány. (Lásd 21. ábra.)

21. ábra. Az árak versenyképességének értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



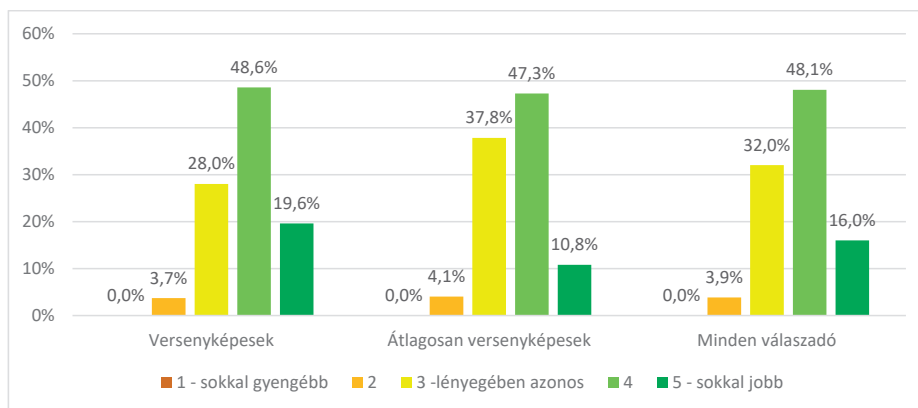
A termékek és szolgáltatások minőségének a megítélésében már nem tapasztalható az előbbiekhöz hasonló jelentős különbség a két csoport között (lásd 22. ábra). A válaszadók valamivel több mint fele ítélte meg úgy mindkét klaszterben, hogy fő versenytársához képest jobb minőséget nyújt, ugyanakkor a versenyképesebb csoportban többen vannak a magukat sokkal jobbnak tartó 5 pontos értékelést adók (22 vs. 6 százalék).

22. ábra. A termék/szolgáltatás minősége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



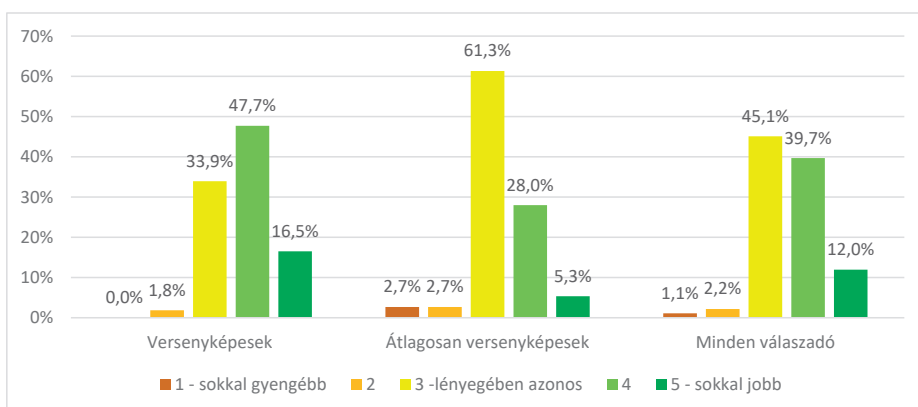
Hasonló képet mutat **a gyártási tevékenység színvonalának** megítélése is (lásd 23. ábra): a válaszadók közel fele érzi jobbnak cégét, de a versenyképesebbek között valamivel többen vannak a nagyobb előnyt észlelők (20 vs. 11 százalék).

23. ábra. A gyártási tevékenység színvonala értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



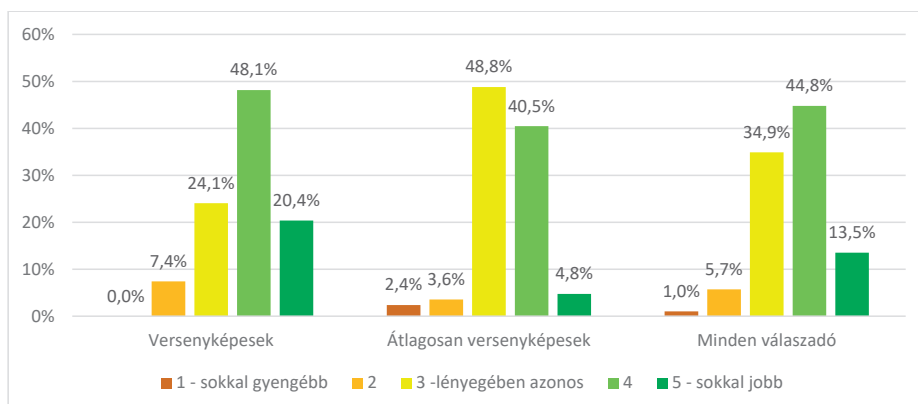
Az alapanyagok minőségét tekintve valamivel differenciáltabb a kép: az átlagosan versenyképes körben a többség (60 százalék) a fő konkurenshez hasonlóan értékelte képességét a megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése terén, és csak egyharmaduk érez kisebb-nagyobb előnyt, szemben a versenyképesebb cégek körében tapasztalt kétharmados aránnyal. (Lásd 24. ábra.)

24. ábra. A megfelelő minőségű alapanyagok bevezetésének értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben

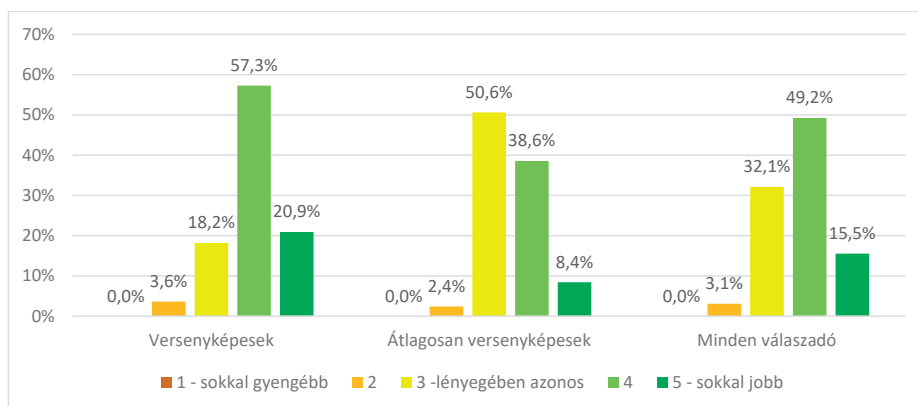


A gyors, illetve a pontos szállításban/kiszolgálásban (lásd 26. és 27. ábrák) a versenyképes csoport 20-21 százaléka sokkal jobban értékeli vállalatát a legfőbb versenytárshoz képest, míg az átlagosan versenyképes csoportban ez az arány csak öt százalék a gyorsaság, illetve nyolc százalék a pontosság esetében. Az előnyt észlelők aránya (4 és 5 válaszok együtt) a pontosság esetében valamivel nagyobb, mint a rövid határidőknél: a versenyképesebb csoportban 77, illetve 68 százalék. Az átlagos versenyképességűek közel fele a versenytárshoz hasonlóan értékeli teljesítményét a gyors és pontos kiszolgálásban, 45, illetve 47 százalékuk tartja valamivel jobbnak.

25. ábra. A szállítási határidő / kiszolgálási idő rövidege értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben

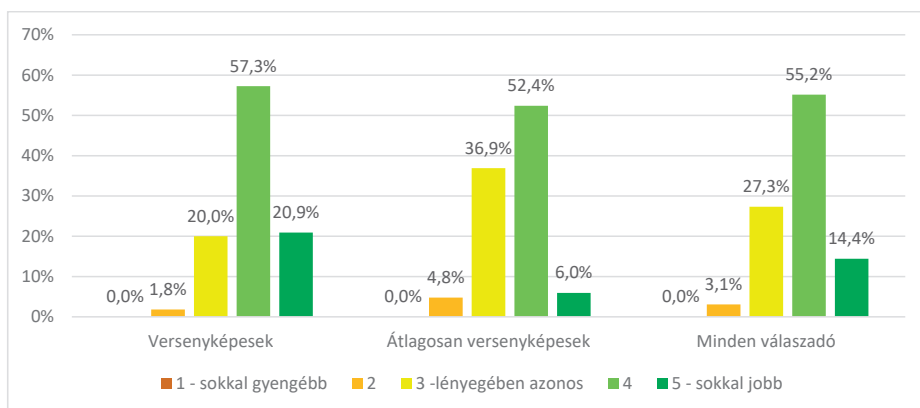


26. ábra. A szállítás / kiszolgálás pontossága értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben

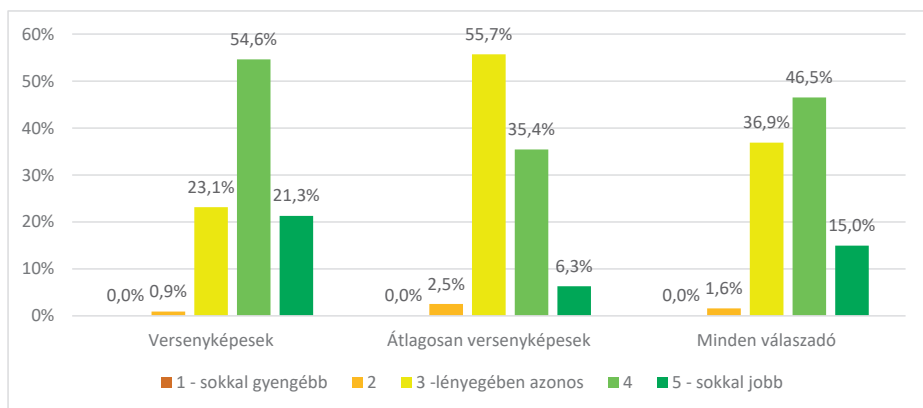


A **rugalmasság** különböző jellemzőit vizsgálva (lásd 27–29. ábrák) a versenyképesek klaszterében mind a vevői igényekre való reagálásban, mind a termelési, mind a logisztikai rendszer rugalmasságában a válaszadók több mint háromnegyede jobbnak tartja teljesítményét a legfőbb versenytársnál. Az átlagosan versenyképes csoportban a termelési rendszer rugalmasságában éreznek legkevesbé előnyt, a válaszadók alig több mint 40 százaléka, míg a logisztikai rendszerben és a vevőkiszolgálásban magasabb, 57 százalék körüli ez az arány.

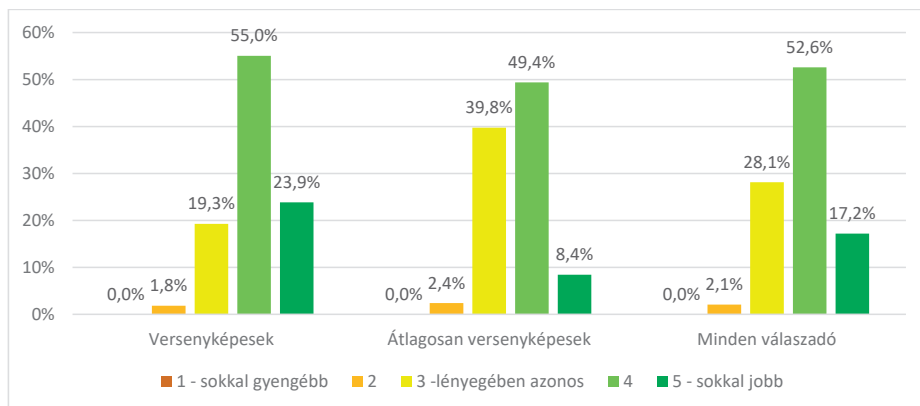
27. ábra. A fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás értékelése a legfőbb versenytárhoz viszonyítva a klaszterekben



28. ábra. A termelési rendszer rugalmassága értékelése a legfőbb versenytárhoz viszonyítva a klaszterekben

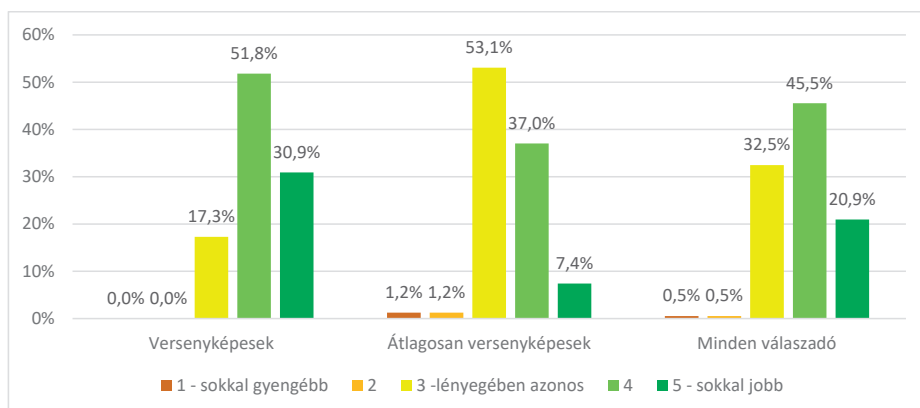


29. ábra. A logisztikai rendszer rugalmassága értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben

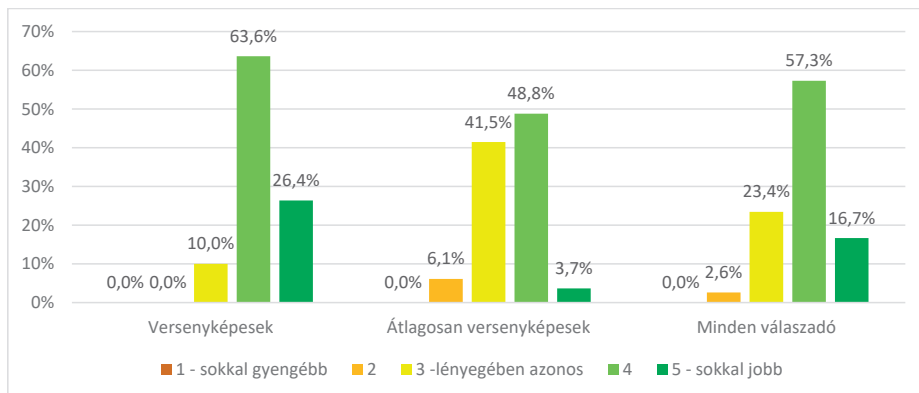


A szolgáltatások jellemzőit tekintve (lásd 30–33. ábrák) a termékek és szolgáltatások terén nyújtott széles választékban a versenypékesek csoportjának 83 százaléka észlel előnyt, míg az átlagos csoportban csupán 44 százalék. A termelési tevékenység, illetve vevőkiszolgálás színvonalának értékelésénél ezek az arányok 90, illetve 53 százalék, az elosztási csatornák szervezetségénél 83, illetve 38 százalék. Az etikus magatartást tekintve 92, illetve 55 százalék a két csoportban a fő versenytársnál cégét jobbnak tartók aránya. Relatív elmaradást észlel az átlagosan versenypékes csoportban a cégvezetők 8,5 százaléka az elosztási csatornák terén, 6-6 százaléka a vevőkiszolgálásban és az etikus magatartásban.

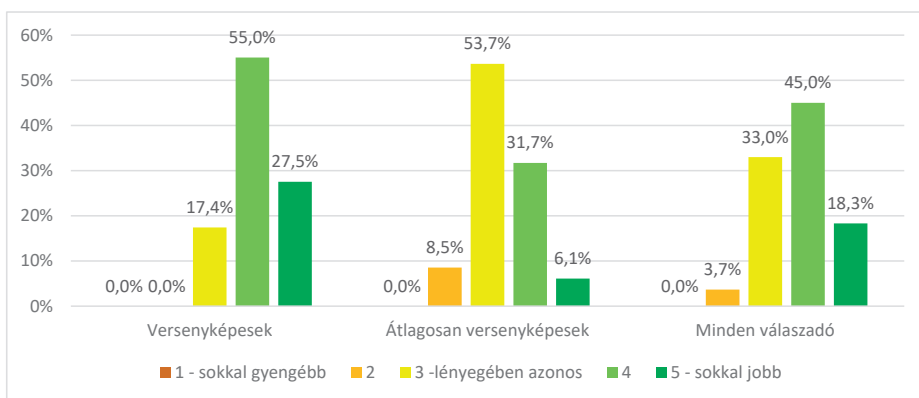
30. ábra. A termék/szolgáltatás választék szélessége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



31. ábra. A termelési tevékenység / vevőkiszolgálás színvonala értékelése a legfőbb versenytárhoz viszonyítva a klaszterekben



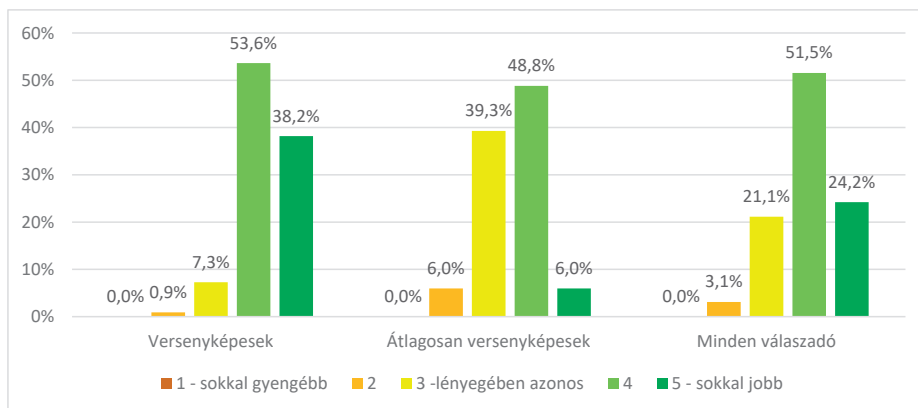
32. ábra. Az elosztási csatornák szervezettsége értékelése a legfőbb versenytárhoz viszonyítva a klaszterekben



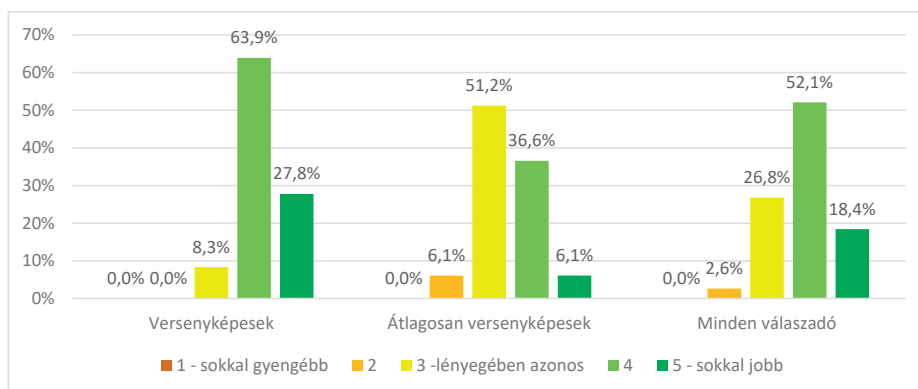
A **Változásképeség** jellemzői között a piaci kapcsolatok, az emberi felkészültség és a szervezeti változásképeség elemeit vizsgáltuk.

A **fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége** jelentős versenyelőny forrása lehet a vállalatvezetők megítélése szerint, a versenyképes csoport több mint 90 százaléka előnyt érez ebben, míg átlagos versenyképességűek fele fő versenytársnál nem érzi jobbnak teljesítményét.

33. ábra. Az etikus magatartás értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben

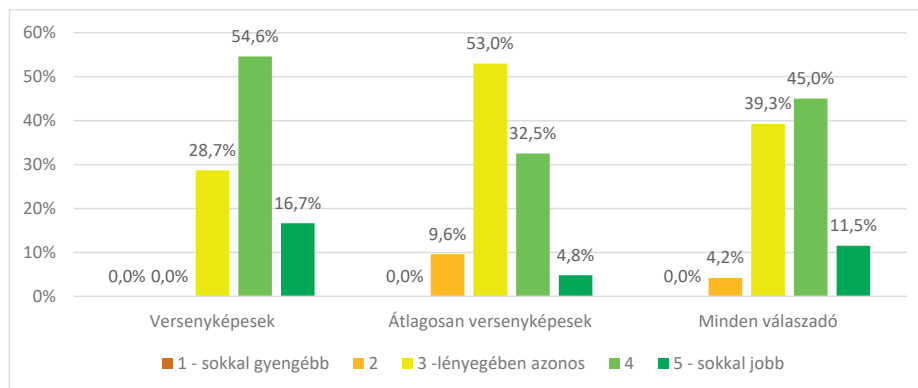


34. ábra. A fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



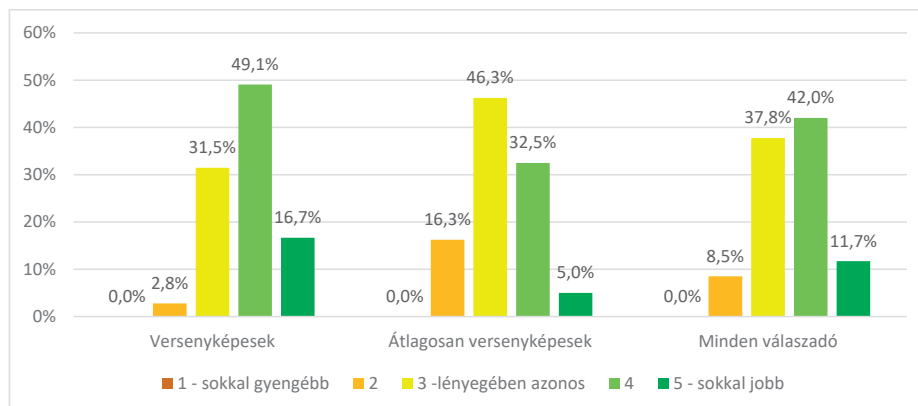
A piaci változások előrejelzésének képességét tekintve árnyaltabb a kép, a versenyképesek valamivel több mint fele 4-es értékelést adott magának (hetven százalék észlel kisebb-nagyobb előnyt), míg csaknem harminc százaléka nem érez előnyt ezen a téren. Az átlagosan versenyképes csoportban a versenytárs-sal azonos értékelés a legjellemzőbb, míg a válaszadók valamivel több mint harmada tartja csak jobbnak ezt a képességét.

35. ábra. A piaci változások előre jelzésének képessége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



Az innovatív eladás-ösztönzési módszerekben is hasonlóan visszafogott az önértékelés, a versenyképes csoport kétharmada észlel előnyt, valamivel több mint 30 százaléka a versenytárshoz hasonló teljesítményt. Az átlagosan versenyképes csoportban csak 37 százalék észlel előnyt, viszont 16 százalék lemaradást. A K+F ráfordítások után itt a legmagasabb az elmaradást jelzők aránya ebben a klaszterben.

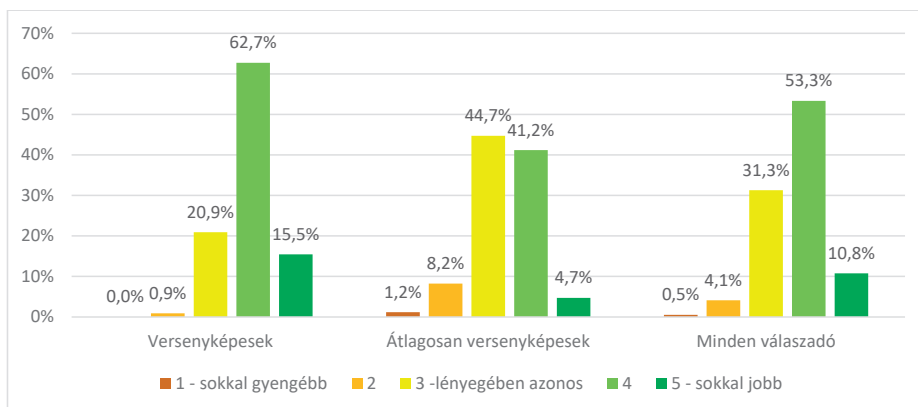
36. ábra. Az innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



Az emberi tényezőt tekintve a válaszadók a vezetők felkészültségében valamivel többen észlelnek előnyt, mint az alkalmazottak képzettségében. Az átlagosan versenyképesek csoportjában a válaszadók közel 10 százaléka a legfőbb versenytárshoz képest lemaradást érez az alkalmazottak képzettsége és a vezetők felkészültsége terén is (lásd 37. és 38. ábra).

Az alkalmazottak képzettségében a versenyképesek közel négyötöde észlel előnyt, az átlagosan versenyképeseknél jóval kisebb ez az arány (46 százalék), és csaknem egytizedük gyengébbnek érzi vállalatát ezen a téren a fő versenytársnál.

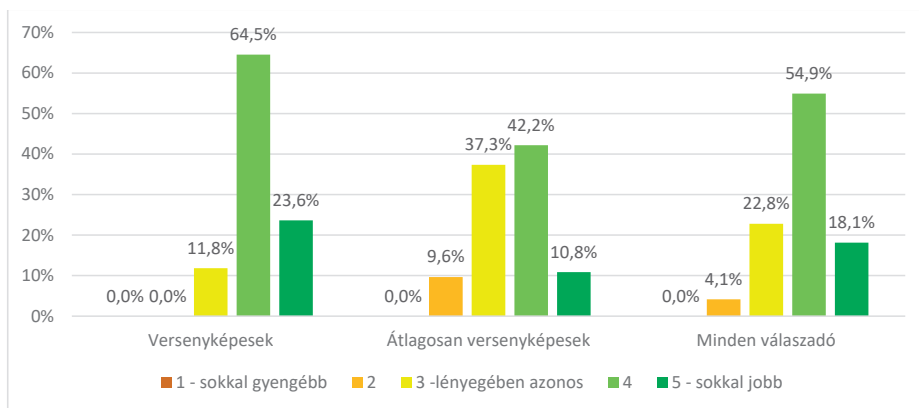
37. ábra. Az alkalmazottak képzettsége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



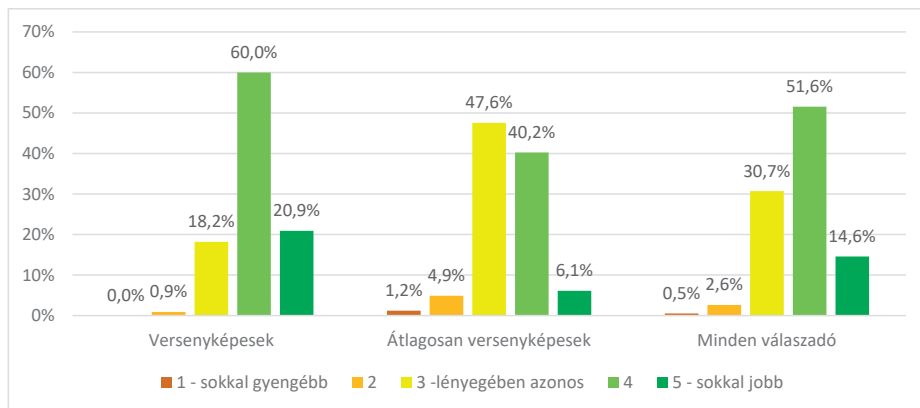
A vezetők felkészültségének megítélésében ennél kedvezőbb a kép, a versenyképesek 88 százaléka, az átlagos versenyképességűek 53 százaléka gondolja, hogy a fő versenytárshoz képest előnye van. Elmaradást e téren az utóbbi csoport valamivel kevesebb mint egytizede észlel csak.

A szervezeti változáskéesség vizsgált jellemzői (lásd 39–41. ábrák) közül **a döntési és működési módszerek korszerűsége** egyik csoportban sem okoz jelentős hátrányt a válaszadók szerint: 3 százalék a teljes körben, 5 százalék az átlagos versenyképességűek, 1 százalék a versenyképesek körében azok aránya, akik elmaradást éreznek ezen a téren. A Versenyképesek négyötöde értékeli versenytársánál jobbnak e képességét, míg az átlagosan versenyképes csoportban 46 százalék ez az arány.

38. ábra. A színvonalas, jól felkészült vezetők értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben

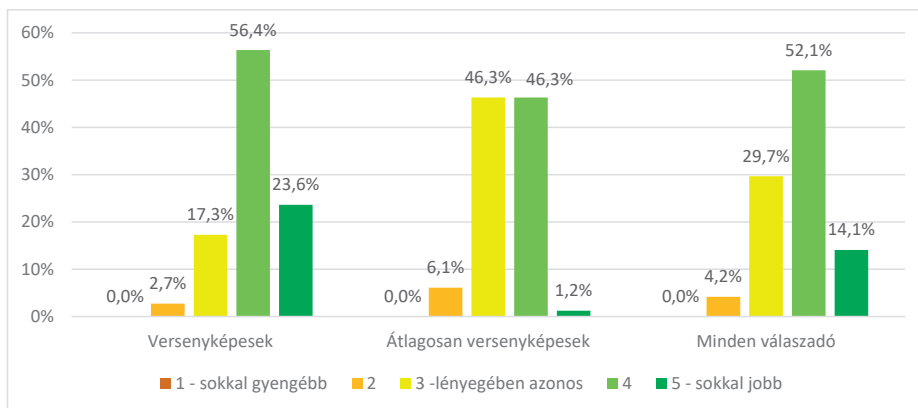


39. ábra. A döntési/működési módszerek korszerűsége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben



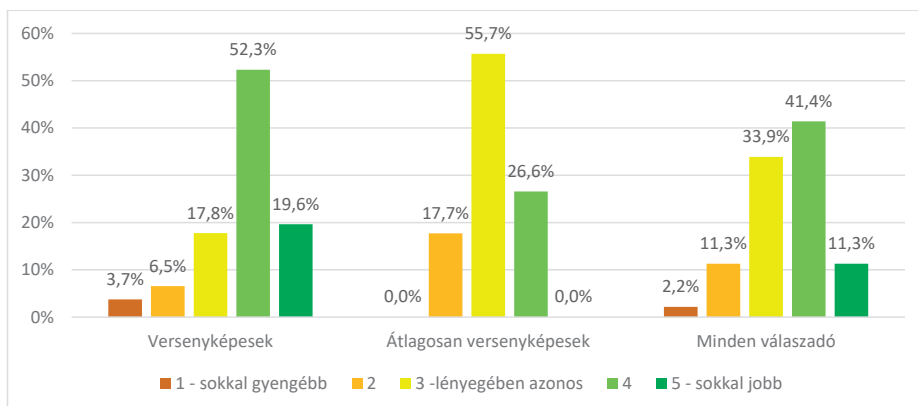
A technológiai színvonalat tekintve a versenyképesek 80 százaléka jobbnak, ezen belül közel egynegyede sokkal jobbnak tartja magát fő versenytársánál, míg az átlagosan versenyképes csoportban hasonló arányban értékelték a versenytárssal közel azonosnak vagy kicsit jobbnak ezt a képességet (46-46 százalék).

40. ábra. A technológiai színvonal értékelése a legfőbb versenytársához viszonyítva a klaszterekben



A K+F ráfordítások szintje az egyik olyan tényező, ahol a versenyképes klaszter egy része is – valamivel több mint 10 százaléka – kisebb-nagyobb elmaradást érzel a legerősebb versenytársához képest, miközben csak alig 20 százalékuk lát ezen a téren előnyt. Az átlagos versenyképességű csoportban nagyobb (18 százalék) a hátrányt érzelők aránya, bár senki sem értékelte ezt jelentősnek (szemben a versenyképesek 3,7 százalékával).

41. ábra. A K+F ráfordítások szintje értékelése a legfőbb versenytársához viszonyítva a klaszterekben



A válaszok megoszlását mutató ábrákat áttekintve láthattuk, hogy a Versenyképések klaszterében a teljesítmény, a működőképesség és a változóképesség 24 vizsgált jellemzőjének értékelésekor a leggyakoribb a válasz általában a – legfőbb versenytárs teljesítményét valamivel meghaladó értékelést jelző – 4-es volt. A versenytársnál sokkal jobb képességeket jelző 5-ös értékelést a válaszadók 15–38 százaléka választotta az egyes kérdéseknél. Az árbevétel-arányos eredmény, a költséghatékonyság, a termékek/szolgáltatások széles választéka és az etikus magatartás azok a versenyképességi jellemzők, melyekben leginkább előnyt éreznek a versenyképések csoportjában: e szempontoknál a válaszadók több mint 30 százaléka sokkal jobbnak értékelte vállalatát a legfőbb versenytárshoz képest a versenyképések klaszterében. Az észlelt előny kevésbé jelentős ugyanakkor a piaci részesedés, az árak versenyképessége, a megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése, a piaci változások előrejelzésének a képessége, az innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása és az alkalmazottak képzettsége terén. Ezeken a területeken viszonylag kevesebb vezető – a versenyképes csoport kevesebb mint 20 százaléka – tartja cége képességeit sokkal jobbnak a legfőbb versenytárshoz képest, úgy tűnik tehát, ezek a jellemzők kevésbé differenciálnak vagy hoznak jelentős előnyt.

Az Átlagosan versenyképések csoportjában láthattuk, hogy a képességek értékelésekor a legjellemzőbb válasz általában a – fő versenytárssal azonos színvonalat jelző – 3-as volt. Elmaradást viszonylag kevesen észlelnek ebben a csoportban is, leginkább az árak versenyképessége, az innovatív eladás-ösztönzési módszere és a K+F ráfordítások szintje terén jelzett (az átlagosan versenyképes csoport több mint 10 százaléka) a versenytársnál rosszabb teljesítményt. A relatív előnyöket tekintve viszonylag többen (több mint 10 százalék) értékelik sokkal jobbnak teljesítményüket vagy képességeiket a fő versenytársnál a gyártási tevékenység színvonala, a vezetők felkészültsége, a termék/szolgáltatás minősége, a gyártási tevékenység színvonala, a fogyasztói igényekre való rugalmas reagálás, a logisztikai rendszer rugalmassága, a színvonalas termelési, illetve vevőkiszolgálási tevékenység, az etikus magatartás és a vezetők felkészültsége terén.

A Versenyképességi Index összetevői alapján kialakított klaszterek versenyképességi jellemzőinek vizsgálata differenciált képet adnak a hazai vállalatok versenyképességéről. Az 5. fejezetben megvizsgáljuk e csoportok más vállalati jellemzőkkel való kapcsolatát is.

4.4. A vállalatok digitális felkészültsége

Az információtechnológia fejlődése az üzleti életben új lehetőségeket nyit, versenyelőnyök forrása, más esetekben az elmaradás okozója is lehet. A 2018-as, hatodik versenyképességi felmérés egyik hívószava a digitalizáció, így a versenyképességet befolyásoló tényezők között kiemelten vizsgáltuk a digitalizációs felkészültség különböző jellemzőit, és a kiemelt változók közé is beemeltük ezt a területet. A következőkben előbb általános képet adunk arról, hogyan látják a vállalatvezetők saját cégük digitális felkészültségét, majd megvizsgáljuk az e jellemzők alapján képzett vállalatcsoportokat.

4.4.1. A digitális felkészültség jellemzőinek vállalatvezetői értékelése

A vállalatok digitalizációs felkészültségét a felsővezetői kérdőív V32-es, 11 al-kérdésből álló kérdése segítségével vizsgáltuk, melyet Gill és VanBoskirk (2016) felhasználásával Móricz Péter (2019) állított össze. A kérdőívben a digitalizációval kapcsolatban 11 állítást értékelték 1 – 5 skálán a felsővezetők aszerint, hogy mennyiben tartják jellemzőnek azt saját vállalatukra (1 – egyáltalán nem érvényes, 3 – közepesen érvényes, 5 – teljes mértékben érvényes).

A 34. táblázat egy első képet ad a vállalatvezetők önértékeléséről. Az átlagos értékeléseket tekintve elég kedvező az (ön)kép, a digitalizációs felkészültséggel, tudatossággal, erőforrásokkal, képességekkel, nyitottsággal kapcsolatos kérdésekben 3,37 és 3,69 közötti az 1 – 5 skálán mért kérdések átlagos értékelése, míg a leginkább kiemelkedő, a vállalatvezetésre vonatkozó kérdés esetében ez az átlag még magasabb (4,07). (A kérdésre adott válaszok részletes leíró statisztikáit a 8.2.11. melléklet tartalmazza.)

A 34. táblázatból leolvasható, hogy a válaszadó felsővezetők háromnegyede értett egyet kisebb-nagyobb mértékben azzal az állítással, hogy a vállalatvezetés érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket, ugyanakkor a digitalizációval kapcsolatos stratégiára, projektekre, erőforrásokra, képességekre, a támogató kultúrára vonatkozó kérdések esetében már jellemzően csak 50-60 százalék körüli ez az arány, és ennél is kevesebben (a válaszadók 44 százaléka) érzi úgy, hogy a versenytársai előtt jár a digitális technológiai újításokkal ezen a területen. Az elmaradást észlelők aránya a vezetés képességeit tekintve mindössze 6 százalék, a versenytársakat megelőző újítások értékelésekor már 25 százalék.

34. táblázat. A digitalizációs felkészültség megítélése

	Átlagos értékelés	„1”	„2”	„3”	„4”	„5”
		válaszok aránya				
A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket.	4,07	2,5%	3,5%	17,7%	33,8%	42,4%
Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját.	3,65	3,6%	9,8%	32,5%	26,3%	27,8%
A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik.	3,52	5,1%	14,4%	23,6%	36,4%	20,5%
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk.	3,69	5,1%	11,1%	20,7%	32,8%	30,3%
Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel.	3,63	3,6%	12,8%	24,5%	34,2%	25%
A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására.	3,52	8,6%	10,7%	25,9%	27,9%	26,9%
Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni	3,47	7,7%	11,3%	29,2%	28,7%	23,1%
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével.	3,56	7,5%	11,1%	25,6%	25,1%	30,7%
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait.	3,64	6,6%	9,1%	26,4%	27,4%	30,5%
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát.	3,47	8,8%	14,4%	22,7%	27,8%	26,3%
A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk.	3,37	9,8%	14,9%	30,9%	17%	27,3%

„1” – egyáltalán nem érvényes, „3” – közepesen érvényes, „5” – teljes mértékben érvényes

4.4.2. A digitális felkészültség alapján létrehozott klaszterek

A digitalizációs felkészültséget jellemző (a 4.4.1. alfejezetben bemutatott V32) kérdés első tíz alkérdése felhasználásával faktorelemzést, majd ennek eredményeire építve klaszterelemzést végeztünk.³ Az utolsó alkérdést, mely egyfajta összefoglaló (ön)értékelést ad („*A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk.*”), nem vontuk be a faktorelemzésbe, ellenőrző kérdésként használtuk a létrejött vállalati klaszterek jellemzése során.

A Varimax rotálással végzett faktorelemzés során négy jól értelmezhető faktor alakult ki (lásd 35. táblázat), melyek a tíz eredeti változó információtartalmának jelentős részét, 88,35 százalékát foglalják magukba. Önálló faktort alkot a **vállalatvezetés digitális felkészültsége**, vagyis annak értékelése, hogy a vezetőség mennyire érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat. A következő faktorban a **digitalizációs tudatosság és tervezés** került, mely a digitális üzleti stratégia világos meghatározását és a tudatosan szervezett digitalizációval kapcsolatos projektek létét fogja össze. **Digitális képességek és erőforrások** elnevezést adtunk a harmadik faktornak, mely a digitális üzleti átalakuláshoz és fejlődéshez szükséges erőforrásokhoz kapcsolódik, egyrészt az anyagi erőforrások, másrészt a szükséges technológia és tudás tekintetében. Öt változót sűrít magába a **digitális kultúra** (nyitottság, fogékonyság) faktora, mely azt jelzi, hogy a szervezet mennyire nyitott a digitális változásokra, szükség esetén képes és hajlandó gyorsan változtatni, innovatív digitális megoldásokat bevezetni (a „járt útról letérve” akár az ezzel járó kockázatokat is vállalva), nyomon követi az iparági élenjáró digitális változásait, nyitott azok kipróbálására, csakúgy, mint az alulról jövő vállalati kezdeményezésekre.

A digitalizációs felkészültséget jellemző négy faktor felhasználásával klaszterelemzést végeztünk. Több megoldást értékelve az ötklaszteres változat mellett döntöttünk, mely jól differenciált képet mutat. A 36. táblázat a klaszterközéppontok jellemzőit mutatja a faktorok alapján. A minden területen (de leginkább a vállalatvezetés digitális felkészültségében) lemaradó negyedik klaszter mellett érdekes a harmadik csoport, mely szintén elmarad a digitális tervezés, erőforrások és kultúra tekintetében, azonban a felsővezetői értékelés szerint értik a digitalizációhoz kapcsolódó kihívásokat. A digitálisan leginkább felkészült, a digitalizáció kihívásait tudatosan kezelő csoport (első klaszter) mellett vannak, akiknél az erőforráshiány és a tervezés tudatosságának a hiánya jelent vi-

³ Ezúton is köszönjük Móricz Péternek a versenyképességi kérdőív kapcsolódó kérdéseinek kidolgozását, valamint a digitalizációs faktorok és klaszterek értelmezésben és elnevezésében nyújtott szakmai támogatást.

szonylagos hátrányt (második klaszter), másoknál az erőforrások rendelkezésre állnak, de a nyitottság és a tudatosság hiányzik (ötödik csoport).

35. táblázat. A digitális felkészültséget jellemző változókkal végzett faktorelemzés eredménye (SPSS output táblázat)

Rotated Component Matrixa				
	Component			
	1	2	3	4
A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket	0,260	0,231	0,261	0,881
Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját	0,411	0,665	0,110	0,523
A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik	0,340	0,820	0,324	0,184
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk	0,434	0,434	0,692	0,208
Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel	0,501	0,179	0,714	0,330
A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására	0,749	0,205	0,446	0,246
Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni	0,740	0,287	0,324	0,327
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével	0,778	0,316	0,344	0,156
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait	0,711	0,293	0,321	0,325
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát	0,797	0,413	0,210	0,207
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a				
a. Rotation converged in 8 iterations.				

36. táblázat. A digitalizációs felkészültségi klaszterek középpontjai (SPSS-klaszterközéppontok)

Faktorok	Final Cluster Centers				
	1	2	3	4	5
Digitális kultúra	0,06177	0,75224	-1,51521	0,01919	-0,63969
Digitális tudatosság (tervezés)	0,83849	-0,15849	-0,48236	-0,53255	-1,20925
Digitális képességek és erőforrások	0,44113	-0,44224	-0,86113	-0,62359	1,57756
Vállalatvezetés digitális felkészültsége	-0,01555	0,51804	0,86263	-1,47062	0,08468

(Megjegyzés: a táblázat az SPSS output táblája alapján foglalja össze a klaszterközéppontok jellemzőit. A későbbi elemzés során a csoportok sorrendjét megváltoztattuk.)

A 37. táblázat a válaszadó vállalatok és a minta digitalizációs klaszterek szerinti megoszlását mutatja. A hiányzó válaszok miatt 195 vállalat (a teljes minta 93 százaléka) volt besorolható. Az öt csoport alapváltozók és a versenytársakhoz viszonyított önértékelést jelző ellenőrző változó szerinti jellemzését a 38. táblázat foglalja össze. (A digitális felkészültséget jellemző változók digitalizációs klaszterekre vonatkozó részletes leíró statisztikái a 8.2.12. mellékletben találhatók.)

37. táblázat. A minta megoszlása a digitalizációs felkészültség klaszterek szerint

	Vállalatok száma	Arány teljes mintában	Arány a besorolt vállalatok között
Digitalizációban tudatosak	69	33,0%	35,9%
Erőforráshiányos fogékonyak	52	24,9%	27,1%
Felkészülők	19	9,1%	9,9%
Tétlen elzárkózók	21	10,0%	10,9%
Digitalizációban lemaradók	31	14,8%	16,1%
Minden válaszadó	195	93,3%	100,0%
Nem besorolható (hiányzó válaszok miatt)	17	8,1%	
Teljes minta	209	100,0%	

Megjegyzés: a táblázatban a klaszterek sorrendje az általunk felállított felkészültségi sorrendet tükrözi, nem azonos az SPSS output táblázat sorrendjével.

A digitalizációs felkészültség faktorai alapján azonosított klasztereket a felkészültség jellemzői szerint sorba rendezve a következőkben jellemezzük.

A Digitalizációban tudatosak csoportjába a válaszadók egyharmada tartozik. Ebben a csoportban a felsővezetés érti a digitális kihívásokat, és ez nem csak a szavakban jelenik meg: tudatosan tervezett projektek működnek, digitális üzleti stratégiát építenek, anyagi erőforrásokat biztosítanak, a szervezetben rendelkezésre áll a megfelelő tudás, képességek és a változásokra, fejlesztésre nyitott kultúra.

Az **Erőforráshiányos fogékonyak** csoportjába a válaszadók egynegyede (52 vállalat) került. Ezek a cégek sok tekintetben hasonlóak a Digitalizációban tudatos csoporthoz, az innovatív megoldások keresésében még egy árnyalattal előrébb is járnak, azonban elmaradnak tőlük az anyagi erőforrások, a technológiai tudás és képességek, valamint a projektek tudatos szervezése terén is. Ez nem jelent feltétlenül rossz teljesítményt: a leginkább felkészült, a digitalizációban tudatos csoporttól elmarad, de a minta átlaga körüli értékelést mutat.

Felkészülőknek tekinthető a harmadik csoport (a válaszadók valamivel kevesebb mint egytizede sorolható ide), ahol a vezetést és a vállalati kultúrát a digitalizáció terén átlag körüli nyitottság jellemzi. A digitális üzleti átalakuláshoz szükséges anyagi erőforrások és képességek rendelkezésre állnak (az átlagot meghaladó, a technológia tudás és képességek esetében minden csoportot, a tudatosokét is meghaladó átlagos értékeléssel), ugyanakkor a tudatos tervezés még kevésbé jellemző. Az erőforrások és képességek rendelkezésre állása, valamint a vezetés és a szervezet nyitottsága, a digitalizációt támogató kultúra képe alapján ezt a csoportot tekinthetjük „felkészülőknek”, akik a megfelelő digitális stratégia kialakításával és tudatos tervezéssel, projektszervezéssel előbbre léphetnek.

A **Digitalisan lemaradók** csoportjába a minta 15 százaléka került: valamennyi vizsgált, a digitális felkészültséget és nyitottságot jellemző változó önértékelése három alatti átlaggal jellemezhető. Sem a vezetés, sem a szervezet nyitottsága és felkészültsége nem támogatja a tudatos digitális előrelépést.

A **Tétlen elzárkózók** klasztere a válaszadók egytizedét tömöríti. Ez a csoport mutatja a leginkább meglepő, legkevésbé sztenderd képet: a felső vezetők önértékelése szerint a vállalatvezetés elég jól érti a vállalatvezetés előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket (4,19 pontos átlagos értékelés az 1–5 skálán), azonban ez a csoport marad el a leginkább mind a digitális kultúra és nyitottság jellemzői, mind a rendelkezésre álló erőforrások és képességek terén.

38. táblázat. A digitalizációs felkészültség szerinti klaszterek jellemzői

Faktorok	Eredeti változók (V32 első 10 kérdése)	Tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Digitálisan lemaradók	Tétlen elzárkózók	Minden válaszadó
Vállalatvezetés digitális felkészültsége	A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket	4,39	4,56	4,05	2,48	4,19	4,07
Digitális tudatosság (tervezés)	Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját	4,29	4,17	2,84	2,42	2,81	3,65
	A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik	4,49	3,56	2,63	2,48	2,52	3,52
Digitális képességek és erőforrások	A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk	4,51	3,77	4,16	2,55	2,10	3,69
	Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel	4,14	3,88	4,26	2,55	2,33	3,63

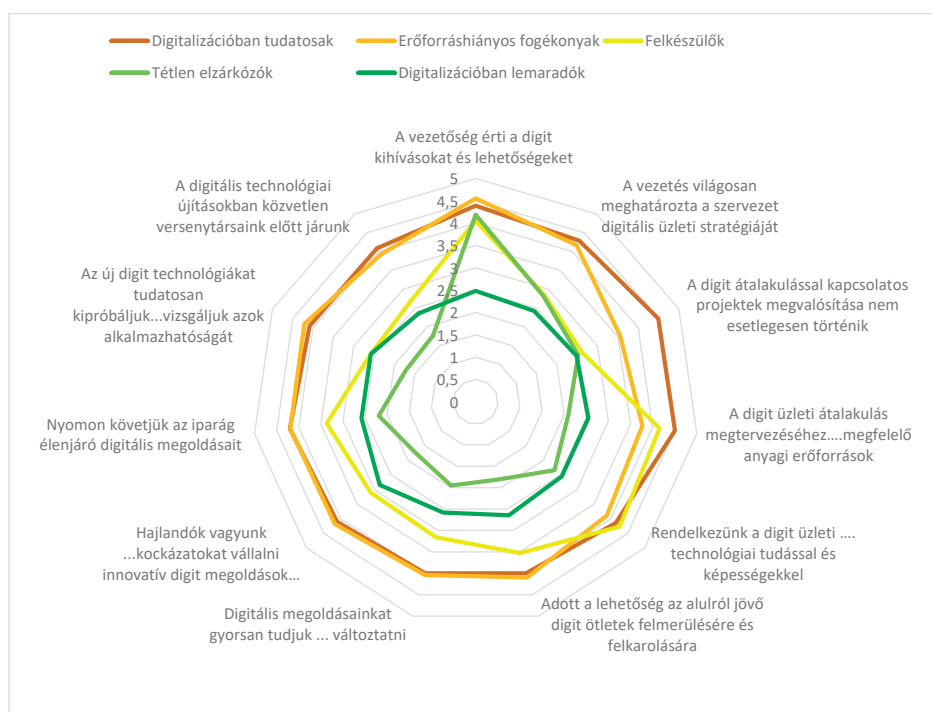
Digitális kultúra (nyitottság, fogékonyság)	A szervez- tünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felme- rülésére és felkarolására	4,00	4,10	3,53	2,65	1,81	3,52
	Digitális megoldása- inkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni	4,00	4,04	3,16	2,58	1,95	3,47
	Hajlandók vagyunk a meg- lévő gyakorla- tunkhoz képest kockázatokat vállalni inno- vatív digitális megoldások bevezetésével	4,10	4,17	3,11	2,84	1,76	3,56
	Nyomon követ- jük az iparág élenjáró digitá- lis megoldásait	4,20	4,19	3,37	2,58	2,19	3,64
	Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmaz- hatóságát	4,09	4,21	2,58	2,58	1,71	3,47
Ellenőrző változó (a fak- torelemzésbe nem vontuk be)	A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk	4,09	3,92	2,68	2,35	1,76	3,37

A digitalizációs felkészültség alapján kialakított öt csoportra vonatkozóan teszteltük, hogy az egyes változók várható értéke a különböző klaszterekben megegyezik-e, vagy különbségek figyelhetők meg az egyes jellemzők átlagos értékeinél. Valamennyi változó esetén a kapott p-érték 0,000, ami azt jelen-
ti, hogy nem tudjuk elfogadni a változók azonosságára vonatkozó hipotézist,
vagyis minden egyes változóra állítható, hogy bizonyos csoportok különböznek
egymástól, a többi csoporttól. (Az elemzés részletes ANOVA-táblája a 8.2.13.
mellékletben található.)

Minden változó esetében megfigyelhettünk szignifikáns különbségeket valamely csoportok között, ám nem különbözik minden változó esetében mind az öt csoport. Az egyes változókra vonatkozóan ezeket a különbségeket mutatja a következő, 42. ábra.

Látható, hogy a jellemzők többségénél nincs jelentős eltérés a digitalizációban tudatosak és az erőforráshiányos fogékonyak között, kivételt leginkább a tudatosan tervezett digitalizációs projektek jelentenek (melyek esetében a másik három csoport értékelése meglehetősen hasonló, elmaradást tükröz). A többi digitalizációs jellemző esetében változatosabb képet mutatnak a csoportok.

42. ábra. A digitális felkészültség jellemzőinek eltérései a klaszterekben



A csoportok közötti eltéréseket kérdésenként és csoportpáronként is megvizsgáltuk. A 39. táblázatban minden, a digitalizációs felkészültséget jellemző kérdés után azok a csoportpárok szerepelnek, ahol az átlagos értékelés közti eltérés nagyobb volt 2 pontnál. (A páronkénti eltérések teljes listáját a 8.2.14. melléklet tartalmazza.) A legnagyobb eltérés az új digitális technológiák kipróbálásával

kapcsolatos állításnál tapasztalható, ahol a digitalizációra fogékonyabb, bár erőforráshiányos csoportban az átlagos értékelés csaknem 2,5 ponttal magasabb, mint a tétlen elzárkózó csoportban.

A 39. táblázatban látható, hogy a legnagyobb, 2,4 pontnál is nagyobb eltéréseket a következő változók (állítások értékelése), illetve azon belül a következő csoportok között figyelhető meg: „A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk” változó esetén szignifikáns, jelentős különbség látható a Digitalizációban tudatosak és a Tétlen elzárkózók csoportja között. A „Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével”, valamint „Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát” állítások értékelése esetében az Erőforráshiányos fogékonyak és a Tétlen elzárkózók között van jelentős különbség.

39. táblázat. A digitalizációs klaszterek közötti szignifikáns eltérések a digitalizációs tudatosság jellemzőiben (válogatás SPSS output táblázat alapján, 2 pontnál nagyobb eltérések)

	1. csoport	2. csoport	Az átlagos értékelés különbsége a két csoport között (1) – (2)
A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket			
	Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	2,074
A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik			
	Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	2,009
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk			
	Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,412
	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	2,063
A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására			
	Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,190
	Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,287

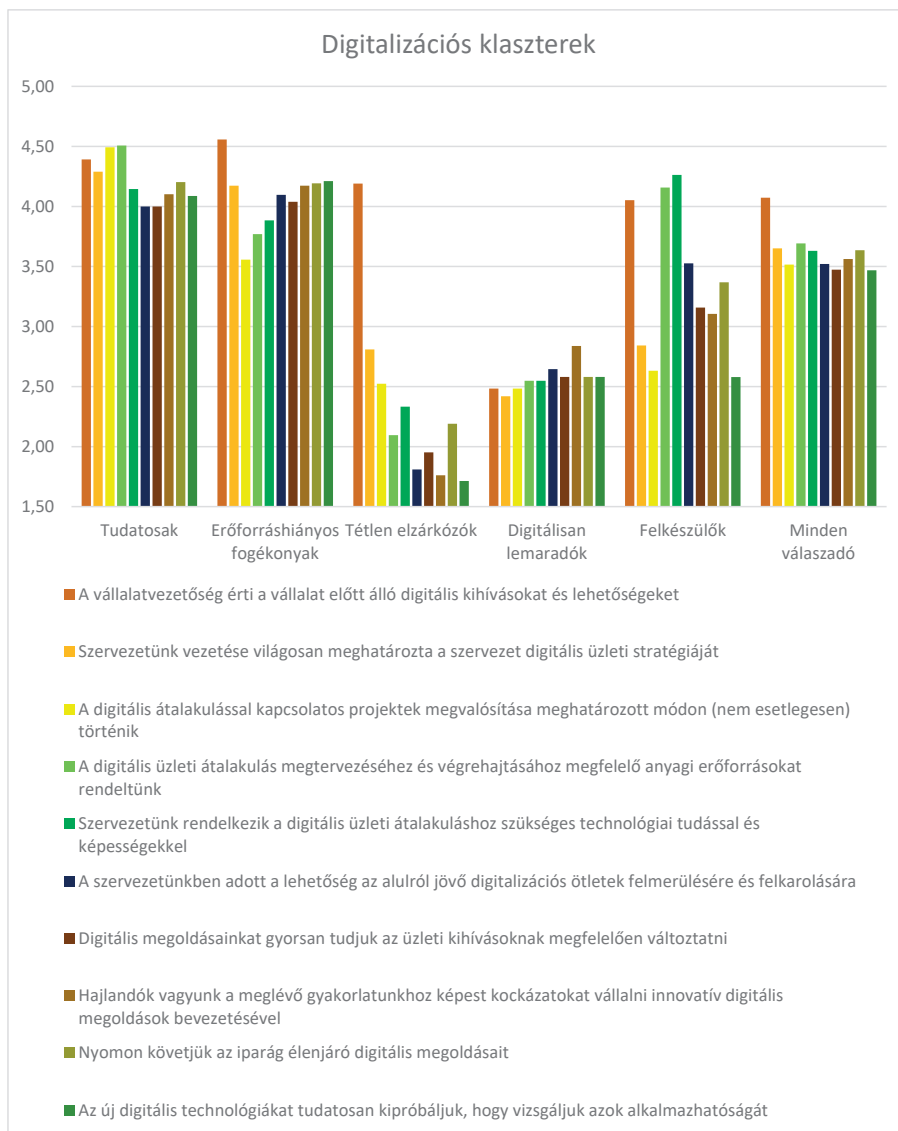
Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni			
	Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,048
	Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,086
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével			
	Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,340
	Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,411
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait			
	Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,012
	Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,002
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát			
	Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,373
	Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,497
A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk			
	Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,325
	Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,161

A 43. ábrán a klaszterek közötti eltéréseket próbáltuk hangsúlyozni, s ebben az esetben feltüntettük a teljes besorolható vállalati kör jellemzőit is. Megfigyelhető, hogy a két legjobbnak tekinthető csoportunk, (a tudatosak és az erőforráshiányos fogékonyak) szinte minden változóra a teljes vállalati kör átlagánál magasabb átlagos pontszámmal rendelkeznek. A digitálisan lemaradóknál és a tétlen elzárkózóknál az átlaghoz képest rosszabb eredményeket figyelhetünk meg. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy a tétlen elzárkózók – amellet, hogy szinte minden tekintetben az átlagnál kevésbé felkészültek digitális téren – úgy értékelték, a vállalatvezetés hasonlóan érti a digitális kihívásokat, mint a teljes minta átlagában.

A vállalatvezetés digitális felkészültségének klasztereken belüli megítélését a 40. táblázat foglalja össze. A válaszadók háromnegyede úgy értékelte, hogy a vállalatvezetés érti az előttük álló digitális kihívásokat és lehetőségeket: 40,6 százalék teljesen egyetértett, további 35 százalékuk közepesen jól egyetértett ezzel az állítással. Az öt klasztert vizsgálva szinte csak a Digitalizációban lemaradók között vannak olyan cégvezetők, akik közepesen jól gyengébbnek értékelik magukat ezen a téren (35 százalék). Ebben a csoportban a domináns válasz a „közepesen” volt, a válaszadók csaknem kétharmada értékelte így digitális téren a felkészültségét. Legnagyobb arányban az Erőforráshiányos fogékonyak

csoportjában gondolják a vezetők, otthon vannak a digitális kihívások világában – a 4 és 5 válaszok aránya (96%) ebben a csoportban magasabb, mint a Digitalizációban tudatosok körében (91%).

43. ábra. A digitalizációs felkészültség szerint kialakított klaszterek jellemzői



40. táblázat. A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,1%	2,6%
2	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	19,4%	3,6%
3 – közepesen	7,2%	3,8%	26,3%	14,3%	64,5%	18,2%
4	42,0%	36,5%	42,1%	52,4%	0,0%	34,9%
5 – teljes mértékben	49,3%	59,6%	31,6%	33,3%	0,0%	40,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A digitalizációval kapcsolatos tudatosság tekintetében – ideértve a világosan meghatározott stratégiát és következetesen szervezett projekteket (lásd 41. és 42. táblázat) – szintén a Digitalizációban tudatosak és az Erőforráshiányos fogékonyak mutatják a legjobb képet, utóbbiaknál azonban a projektek megvalósítása nehezebb: a világos stratégiával rendelkező 80 százalékkal szemben csak 60 százaléku értékeli megfelelőnek a projektek tervszerű megvalósítását (és ezen belül csak 2 százalékos az 5-ös értékelések aránya). A digitalizációra kevésbé fogékony három csoportban sokkal kedvezőtlenebb a kép. A Felkészülők körében csak 16, a Tétlen elzárkózók között 9, a Digitalizációban lemaradók között már csupán 3 százaléka nyilatkozott úgy, hogy világos digitális stratégiát határozott meg a vezetés. A tudatosan szervezett projekteket tekintve hasonló az arány, bár a lemaradók között valamivel jobb a projektek megítélése, melyek mögött a válaszok szerint kevésbé van egyértelmű stratégia.

41. táblázat. Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	19,4%	3,6%
2	0,0%	1,9%	21,1%	33,3%	22,6%	9,9%
3 – közepesen	18,8%	17,3%	57,9%	57,1%	54,8%	32,3%
4	33,3%	42,3%	15,8%	4,8%	3,2%	26,0%
5 – teljes mértékben	47,8%	38,5%	0,0%	4,8%	0,0%	28,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A digitális képességek és erőforrások terén a tudatosak és a felkészülők jelentős része megfelelőknek tartja anyagai erőforrásait és technológiai tudását, képességeit is (90, illetve 80 százalék körüli arány mindkét csoportban). Az erőforráshiányos fogékonyak között a képességek megítélése kedvezőbb, mint az ezt támogató anyagi lehetőségeké. (Lásd 43. és 44. táblázat.)

42. táblázat. A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	10,5%	9,5%	19,4%	5,2%
2	0,0%	5,8%	36,8%	42,9%	29,0%	14,6%
3 – közepesen	2,9%	34,6%	36,8%	38,1%	35,5%	24,0%
4	44,9%	57,7%	10,5%	4,8%	16,1%	35,9%
5 – teljes mértékben	52,2%	1,9%	5,3%	4,8%	0,0%	20,3%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

43. táblázat. A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	0,0%	23,8%	16,1%	5,2%
2	0,0%	5,8%	0,0%	47,6%	29,0%	11,5%
3 – közepesen	8,7%	28,8%	10,5%	23,8%	38,7%	20,8%
4	31,9%	48,1%	63,2%	4,8%	16,1%	33,9%
5 – teljes mértékben	59,4%	17,3%	26,3%	0,0%	0,0%	28,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

44. táblázat. Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel – (Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben)

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	0,0%	9,5%	16,1%	3,6%
2	2,9%	5,8%	0,0%	47,6%	32,3%	13,0%
3 – közepesen	18,8%	23,1%	15,8%	42,9%	32,3%	24,5%
4	39,1%	48,1%	42,1%	0,0%	19,4%	34,4%
5 – teljes mértékben	39,1%	23,1%	42,1%	0,0%	0,0%	24,5%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A digitális kultúrát, nyitottságot jellemző pozitív hozzáállás is leginkább a tudatos és fogékony (bár erőforráshiányos) csoportokat jellemzi. A Tétlen elzárkózók fele önbevallása szerint egyáltalán nem nyitott az alulról jövő digitalizációs ötletekre, nem igyekszik kipróbálni az új megoldásokat, harmaduk nem is követi az újításokat – annak ellenére, hogy az ide sorolt cégvezetők fele úgy nyilatkozott, hogy a vezetés érti a vállalat előtt álló digitális lehetőségeket és kihívásokat. A digitális újítások bevezetésével kapcsolatos kockázatok vállalására leginkább az erőforráshiányos fogékonyak nyitottak saját megítélésük sze-

rint (77 százalék), őket követik a tudatosak (70 százalék). A felkészülőknél és a lemaradóknál egyharmad körüli ez az arány, az elzárkózók között közepesenél nagyobb mértékben senki sem gondolja, hogy hajlandó a szokásos üzletmenet módosításának kockázatát vállalni. (A digitális kultúrát jellemző állítások értékelését a 45–49. táblázatok foglalják össze.)

45. táblázat. A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	1,4%	0,0%	0,0%	52,4%	16,1%	8,9%
2	7,2%	1,9%	10,5%	19,0%	29,0%	10,9%
3 – közepesen	20,3%	23,1%	47,4%	23,8%	29,0%	25,5%
4	31,9%	38,5%	21,1%	4,8%	25,8%	28,6%
5 – teljes mértékben	39,1%	36,5%	21,1%	0,0%	0,0%	26,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

46. táblázat. Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	5,3%	42,9%	16,1%	7,8%
2	4,3%	1,9%	21,1%	23,8%	29,0%	11,5%
3 – közepesen	24,6%	25,0%	42,1%	28,6%	38,7%	29,2%
4	37,7%	40,4%	15,8%	4,8%	12,9%	28,6%
5 – teljes mértékben	33,3%	32,7%	15,8%	0,0%	3,2%	22,9%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

47. táblázat. Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	1,4%	0,0%	0,0%	47,6%	12,9%	7,8%
2	2,9%	1,9%	26,3%	28,6%	25,8%	11,5%
3 – közepesen	24,6%	21,2%	36,8%	23,8%	32,3%	26,0%
4	26,1%	34,6%	36,8%	0,0%	22,6%	26,0%
5 – teljes mértékben	44,9%	42,3%	0,0%	0,0%	6,5%	28,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

48. táblázat. Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	5,3%	33,3%	16,1%	6,8%
2	4,3%	1,9%	10,5%	14,3%	29,0%	9,4%
3 – közepesen	15,9%	19,2%	36,8%	52,4%	41,9%	27,1%
4	34,8%	36,5%	36,8%	0,0%	6,5%	27,1%
5 – teljes mértékben	44,9%	42,3%	10,5%	0,0%	6,5%	29,7%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

49. táblázat. Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	0,0%	0,0%	10,5%	52,4%	12,9%	8,9%
2	7,2%	1,9%	31,6%	23,8%	35,5%	14,6%
3 – közepesen	15,9%	15,4%	47,4%	23,8%	35,5%	22,9%
4	37,7%	42,3%	10,5%	0,0%	12,9%	28,1%
5 – teljes mértékben	39,1%	40,4%	0,0%	0,0%	3,2%	25,5%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A digitális technológia alkalmazását tekintve az újítások versenytársakat megelőző bevezetése a vállalatvezetők megítélése szerint leginkább a tudatosak és a fogékonyak csoportját jellemzi: közel háromnegyedük, illetve kétharmaduk értékelte 4 vagy 5 pontra az állítást, míg a többi csoportban alig 10 százalék, az elzárkózók körében pedig senki sem. (Lásd 50. táblázat.)

50. táblázat. A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben

	Digitalizációban tudatosak	Erőforrás-hiányos fogékonyak	Felkészülők	Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	Minden válaszadó
1 – egyáltalán nem	1,4%	1,9%	5,3%	52,4%	16,1%	9,9%
2	4,3%	3,8%	31,6%	19,0%	41,9%	14,6%
3 – közepesen	26,1%	30,8%	52,6%	28,6%	32,3%	31,3%
4	20,3%	26,9%	10,5%	0,0%	9,7%	17,2%
5 – teljes mértékben	47,8%	36,5%	0,0%	0,0%	0,0%	27,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Összességében láthattuk, hogy a digitális felkészültség jellemzőiben igen jelentős eltérések tapasztalhatók a válaszadó vállalatok körében: a digitalizációban tudatos, illetve arra fogékony, de erőforráshiányos csoport mellett vannak cégek, ahol az erőforrások rendelkezésre állnak, de kevésbé jellemző a tudatos tervezés és a szervezeti nyitottság. A válaszadók összességében több mint negyedét kitevő

elmaradó és tétlen csoportok önértékelése szerint leginkább a felsővezetés digitális felkészültségében van eltérés, de nem jellemző sem a tervezettség, sem a támogató kultúra, sem az erőforrások, képességek rendelkezésre állása.

4.5. A vizsgált vállalati kör összefoglaló jellemzése a percepciók teljesítményjellemzők alapján

A vizsgálatban résztvevő vállalatok percepciók jellemzőit az 51. táblázat foglalja össze a reagálóképességre, a vállalati teljesítményre, a versenyképességre és a digitalizációs felkészültségre vonatkozóan. A reagálóképesség és a vállalati teljesítmény esetében 201, a versenyképességi és a digitalizációs felkészültség szerinti klasztereknél 195 vállalat volt besorolható.

51. táblázat. A 2018. évi versenyképességi felmérés vállalatainak összefoglaló versenyképességi jellemzése

Jellemző	Csoportok	Arány a besorolható vállalatok között
5. Reagálóképesség	A változásokat befolyásolók	36,8%
	A változásokra felkészülők	40,8%
	A változásokat nehezen követők, késve reagálók	22,4%
6. Vállalati teljesítmény	Vezetők	43,3%
	Követők	18,4%
	Jövedelmezőségben elmaradók	16,4%
	Átlagos teljesítményűek	21,9%
7. Versenyképesség	Versenyképesek	56,4%
	Átlagosan versenyképesek	43,6%
8. Digitalizációs felkészültség	Digitalizációban tudatosak	35,9%
	Erőforráshiányos fogékonyak	27,1%
	Felkészülők	9,9%
	Tétlen elzárkózók	10,9%
	Digitalizációban lemaradók	16,1%

Látható, hogy a minta összetételét tekintve a vállalataink a változásokra inkább felkészülők (40,8%), de sokan vannak a magukat befolyásolónak (proaktívak) vallók is (36,8%), a mintának alig több mint ötöde mondta, hogy csak nehezen vagy késve reagálnak. Ugyanakkor a teljesítmény tekintetében jellemzően a vezetők közé tartoznak a vállalataink, a teljes mintának a 43,3 százaléka.

A versenyképességet tekintve viszonylag kiegyensúlyozott a két csoport nagysága, némileg többségben vannak a kiemelkedő versenyképességűek, a maguk 56,4 százalékaival. A digitalizációs felkészültségük szerint pedig inkább tudatosak (35,9%), vagy erőforráshiányos fogékonyak (27,1%) a vizsgált vállalatok.

A korábbiakhoz hasonlóan az egyedi tulajdonságok mellett több szempont alapján együttesen is jellemezzük a mintát (lásd 52-55. táblázatok). A többszempontú vizsgálatoknál a csoportokba sorolt vállalatok száma különböző (190 és 200 közötti), a kiinduló változóknál fellépő adathiány miatt.

52. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása reagálóképesség és a vállalati teljesítmény értékelése szerint

	Vállalatok száma	Vállalatok aránya a besorolható cégek között
Vezetők, akik Változásokat befolyásolók	49	24,5%
Vezetők, Változásokra felkészülők	26	13,0%
Vezetők, a változásokra viszont utólag reagálók	12	6,0%
Követők, akik a Változásokra felkészülők	17	8,5%
Követők, a változásokra utólag reagálók	12	6,0%
Átlagosan teljesítők, akik a változásokra felkészülők	29	14,5%
Jövedelmezőségben elmaradók	32	16,0%
További vállalatkategóriák együtt	23	11,5%
Összesen (besorolható vállalatok)	200	100,0%

A reagálóképesség és a vállalati teljesítmény együttes megoszlását vizsgálva a legnagyobb méretű alkategóriánk a 49 vállalatot tartalmazó csoport, ahova azok a vállalatok tartoznak, amelyek a teljesítményüket tekintve a Vezetők, a reagálóképességük szerint pedig proaktívak, a változásokat befolyásolják. Ez a

csoport a besorolt 200 elem majdnem negyede. A többi alcsoport viszonylag kis létszámú. Érdekes a Jövedelmezőségben elmaradók csoportja abból a szempontból, hogy a 32 vállalat szinte teljesen egyenletesen oszlik meg a vállalati teljesítmény további három kategóriája között: 12 cég tartozik közülük a vezetőkhöz, s 10-10 az utólag reagálók és a felkészülők közé.

A reagálóképesség és a versenyképesség együttes eloszlását is vizsgáltuk, ebben az esetben 190 vállalatot tudtunk besorolni, ennek összefoglalását adja az 53. táblázat.

53. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása a versenyképesség és a reagálóképesség szerint

	Vállalatok száma	Arány a besorolható vállalatok között
Versenyképesek, akik a változásokat befolyásolják	58	30,5%
Versenyképesek, változásokra felkészülők	37	19,5%
Versenyképesek, a változásokra viszont utólag reagálók	12	6,3%
Átlagosan versenyképes, a változásokat befolyásolók	13	6,8%
Átlagosan versenyképesek, a változásokra felkészülők	42	22,1%
Átlagosan versenyképesek, a változásokra utólag reagálók	28	14,7%
Összesen (besorolható vállalatok)	190	100,0%

Ebben a megoszlásban a legnagyobb alkategóriánk a versenyképes változásokat befolyásoló (preaktív) vállalatoké: ide tartozik a besorolt 190 vállalat közel egyharmada (30,5 százaléka). Az is látható, hogy a másik viszonylag nagyobb részcsoporthoz tartozó 42 elemet tartalmazó átlagosan versenyképes, a változásokra felkészülők, a besorolt elemek valamivel kevesebb mint egynegyede (22,1 százaléka) tartozik ebbe a körbe.

A digitalizációs felkészültség és a reagálóképesség szerinti együttes megoszlást tekintve a tudatosak és az erőforráshiányos fogékonyak között. ezen a területen sem figyelhető meg jelentős különbség. Mindkét csoportból a legtöbben a változásokat befolyásolókként értékelték magukat: a tudatosak esetében 30,

az erőforráshiányos fogékonyak esetében 27 ilyen vállalat van. Ugyanezekben a csoportokban a digitalizációs fejlettséget tekintve felkészülők száma 26, illetve 17. (Lásd 54. táblázat.)

54. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása a digitális felkészültség és a reagálóképesség szerint

	Vállalatok száma	Arány a besorolható vállalatok között
Digitalizációban tudatosak, akik a változásokat befolyásolják	30	15,7%
Digitalizációban tudatosak, akik a változásokra felkészülők	26	13,6%
Digitalizációban tudatosak, akik a változásokra utólag reagálnak	13	6,8%
Erőforráshiányos fogékonyak, akik a változásokat befolyásolják	27	14,1%
Erőforráshiányos fogékonyak, akik a változásokra felkészülnek	17	8,9%
Digitálisan felkészülők	19	10,0%
Digitalizációban lemaradók, akik felkészülnek a változásra	22	11,5%
Tétlen elzárkózók, akik a változásokra is utólag reagálnak	10	5,2%
Egyéb vállalatcsoportok	27	14,2%
Összesen (besorolható vállalatok)	191	100,0%

A digitálisan felkészülők csoportjában összesen 19 vállalat van, közöttük szinte ugyanannyi változást befolyásoló (7), változásra felkészülő (6) és a változásokra csak utólag reagáló (6). A 21 tétlen elzárkózók közé sorolt vállalat közül a legnagyobb alcsoport a változásokra utólag reagálóké (10), további 9 vállalat a változásokra felkészülő, és csak 2 vállalat került a változásokat befolyásolók közé. A digitalizációban lemaradók nagy része a változásokra utólag reagáló, reaktív vállalatok közé tartozik.

A versenyképesség és a teljesítmény együttes eloszlásában a legnagyobb alkategória a kiemelkedően versenyképesek, akik a teljesítmény szempontjából a követők közé tartoznak (65 vállalat, a besoroltak valamivel több mint egyharmada). Az átlagosan versenyképesek között szinte ugyanannyian vannak az

egyres teljesítményklasszterekben: 24 vállalat átlagosan teljesít, 20 jövedelmezőségben elmaradó, 21 követő és 19 vezető, esetükben az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény értékelése szerint kialakított klasszterekkel nem figyelhető meg domináns megfeleltethetőség. (Lásd 55. táblázat.)

55. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása a versenyképesség és a teljesítmény szerint

	Vállalatok száma	Aránya a besorolt vállalatok között
Versenyképes vezetők	65	34,2%
Versenyképes követők	14	7,4%
Versenyképes, jövedelmezőségben elmaradók	11	5,8%
Versenyképesek, akik átlagos teljesítményűek	16	8,4%
Átlagos versenyképességű vezetők	19	10,0%
Átlagos versenyképességű követők	21	11,1%
Átlagos versenyképességű jövedelmezőségben elmaradók	20	10,5%
Átlagosan versenyképesek, akik átlagos teljesítményűek	24	12,6%
Összesen (besorolható vállalatok)	190	100,0%

Az 5. fejezetben részletesebben is megvizsgáljuk az eddig elemzett versenyképességi szempontok közötti kapcsolatokat.

5. A kiemelt versenyképességi szempontok közötti kapcsolatok

A következőkben kereszttáblák, kapcsolatszorossági mérőszámok, variancia-analízis, korrespondancia-elemzés segítségével igyekszünk árnyaltabb képet kapni a kiválasztott vállalati jellemzők kapcsolatáról, a vizsgált vállalatok versenyképességi jellemzőinek összefüggéseiről.

5.1. A kiemelt változók közötti kapcsolati háló

Ebben az alfejezetben a célunk, hogy feltárjuk a vizsgált vállalati jellemzők közötti kapcsolatokat. Ezt megtehetjük kereszttáblák elemzésével, illetve kapcsolatszorossági mérőszámokkal is. Az is fontos kérdés, hogy ezek a kapcsolatok statisztikailag is szignifikánsnak tekinthetők-e. Az elemzéseink során minden esetben 5 százalékos szignifikanciaszinttel dolgoztunk. A következőkben áttekintjük, mely változók között mutatható ki szignifikáns kapcsolat, ahol a szignifikanciaszint, az alfa értéke kisebb, mint 5%.

Az 56. táblázatban a vizsgált vállalati jellemzők között fellelhető szignifikáns kapcsolatokat tüntettük fel, a kapcsolat szorosságát jelző Cramer-mutató értékével. Minél kisebb a mutató értéke, annál gyengébb kapcsolatról beszélhetünk, ha nulla, akkor a két változó egymástól függetlennek tekinthető. Ha felveszi a maximumát, akkor függvényszerű kapcsolatról beszélünk, ami azt jelentené, hogy az egyik tulajdonságból egyértelműen következik a másik. Az 56. táblázatban a vizsgált változókat az 1. táblázatban (és az adatbázisban is) szereplő kódokkal jelöltük.

56. táblázat. A vizsgált vállalati jellemzők közötti szignifikáns kapcsolatok

Változók	KV1_ meret	KV1a_ letszkat	KV2_ tulajd	KV3_ tev	KV4_ export	KV5_ reag	KV6_ telj	KV7_ verskep	KV8_ digit
KV1_meret		0,959	0,306						
KV1a_letszkat	0,959		0,258*		0,220				
KV2_tulajd	0,306	0,258*		0,187*	0,290*				
KV3_tev			0,187*		0,433	0,188			0,217
KV4_export		0,220	0,290*	0,433		0,200			0,242
KV5_reag				0,188	0,200		0,303	0,415	0,290
KV6_telj						0,303		0,388	0,328
KV7_verskep						0,415	0,388		0,307
KV8_digit				0,217	0,242	0,290	0,328	0,307	

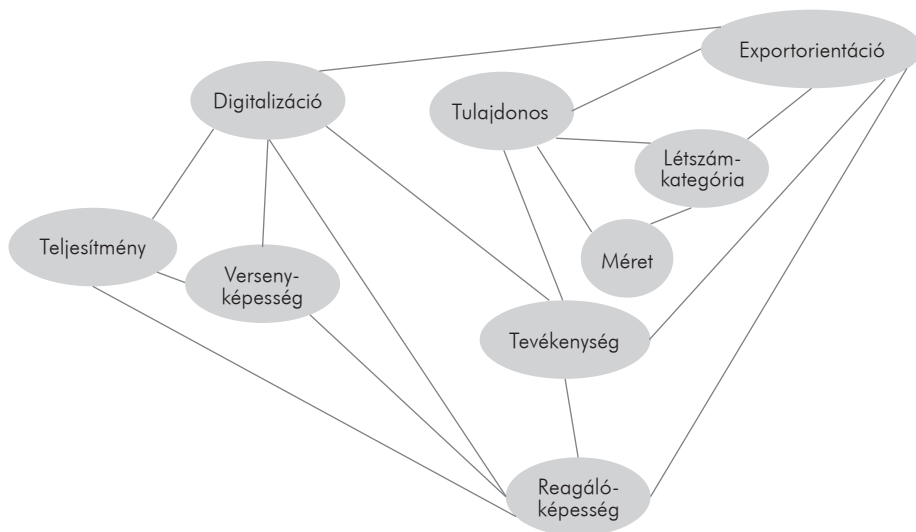
* A jelölt értékek esetében sok helyen nem teljesült az alkalmazási felétel, miszerint minden cellában legalább 5 legyen a függetlenség feltételezésével kiszámított gyakoriság. Így ezek a kapcsolatok fenntartással kezelendők.

A táblázatban dőlttel jelölt kapcsolat a reagálóképesség és az exportorientáció között csak 7,1%-nál nagyobb szignifikanciaszinten tekinthető statisztikailag szignifikánsnak. A vizsgálatokban mégis benne hagytuk, mivel ezen változók kiemelt szerepet töltek be a kapcsolati hálóban.

Az 56. táblázatból leolvasható, hogy mely változók között a legerősebb a kapcsolat: a fő tevékenység és az exportorientáció, valamint a reagálóképesség és a versenyképesség között. (A létszámkategória a vállalatméret szerinti További viszonylag szoros összefüggés mutatható ki a teljesítmény és a versenyképesség, a teljesítmény és a digitalizációs felkészültség és a tulajdonos típusa és a méret között. A Cramer-mutató értéke 0,2 vagy afölötti az export és a létszámkategória változók, valamint az export és a reagálóképesség változók között. A többi esetben a szorossági mérőszám 0,2 alatti, gyenge, ám mégis szignifikáns a kapcsolat.

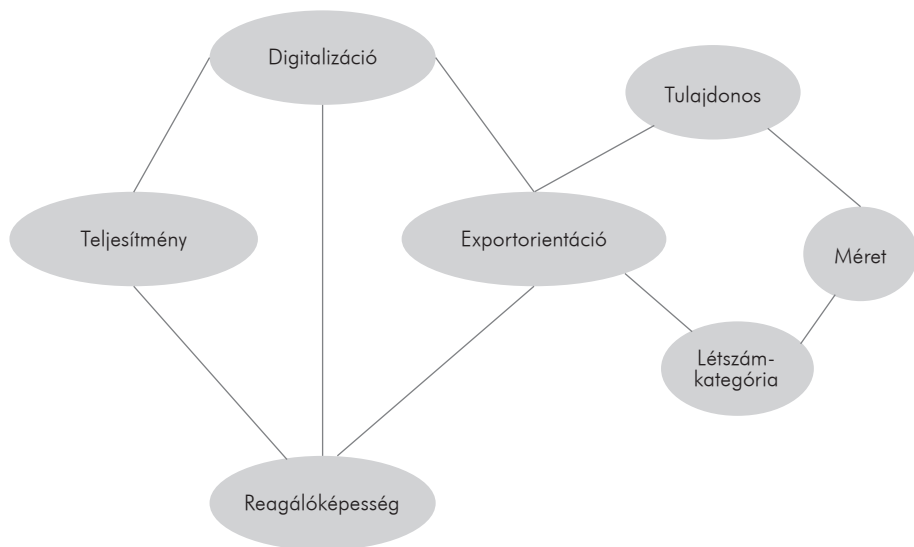
A táblázatban megjelenő kapcsolatokat a 44. ábrával is szemléltethetjük, melyből leolvasható, hogy mely változók között figyelhető meg fontosabb összefüggés.

A fontosnak ítélt kétváltozós kapcsolatok esetében a továbbiakban korrespondencia-analízist is végeztünk. Az eljárás egy gyakoriságokat tartalmazó tábla adatait ábrává alakítja, melyet korrespondencia-térképnek nevezünk. Az ábrákon az egymáshoz közeli pontok hasonlóságot, míg a távoli pontok a nagyobb különbséget szemléltetik. (A módszerrel azok a tulajdonságok vizsgálhatók, ahol legalább három kimenetel szerepel, emiatt a versenyképesség szerinti csoportosítást nem vizsgálhattuk.)

44. ábra. A kiemelt változók közötti kapcsolati háló (szignifikáns kapcsolatok)

A táblázatból és az ábráról is leolvasható, hogy sok kapcsolata van a reagálóképességnek, a digitalizációs készségeknek és az exportorientációnak: mindhárom változó esetében öt-öt szignifikáns kapcsolat. Ezeket a változókat és kapcsolataikat kiemelten is vizsgáltuk. Sok kapcsolata van még a fő tevékenységnek is, de ebben az esetben az építőipari cégek jellemzői nagyon elkülönülnek az összes többi csoporttól. Ugyanakkor, ha kivesszük ezt a tevékenységi kört, akkor már csak két kimenetele lesz ennek a változónak, így az nem elemezhető tovább a korrespondencia-analízis módszerével. Három-három kapcsolata van a vállalati teljesítménynek és a versenyképességnek is, ám mivel az utóbbi esetben csak két kimenetelt vizsgáltunk (kiemelkedően versenyképes vagy átlagos versenyképességű), így a korrespondencia analízis itt sem alkalmazható. Mindezek együttes figyelembevétele alapján a következő négy jellemző vizsgálatára fókuszáltunk: vállalati teljesítmény, digitalizációs felkészültség, reagálóképesség (változásokhoz való viszony), exportorientáció. Tulajdonképpen ezek a változók alkotják a kapcsolati háló fő tengelyeit is. Ha kivesszük a nem vizsgálható változókat, akkor a 45. ábrán látható egyszerűsített kapcsolati hálót kapjuk.

45. ábra. Egyszerűsített kapcsolati háló (a több mint két kimenetellel rendelkező változók közötti szignifikáns kapcsolatok)

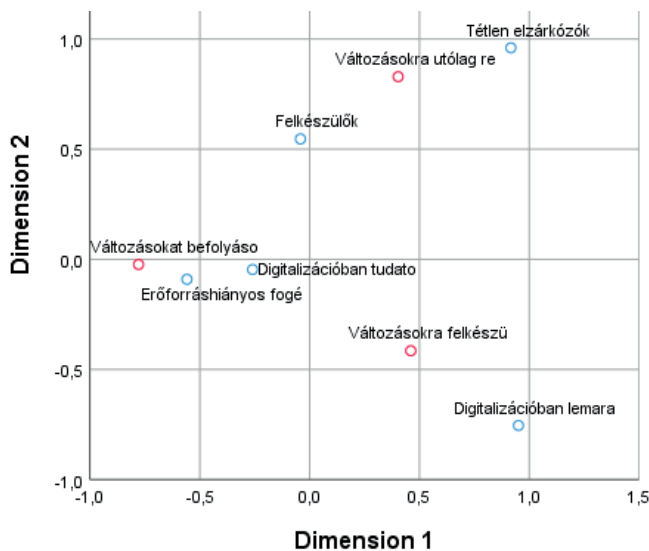


Mivel egyszerre a négy dimenzió mentén már igen bonyolult ábrákat és interpretációkat kapunk, ezért egyszerre mindig csak három változó kapcsolatát vizsgáltuk. Először a digitalizációs felkészültség, vállalati teljesítmény és reagálóképesség kapcsolatát (5.2. alfejezet), majd a digitalizáció, exporttevékenység és reagálóképesség viszonyát (5.3. alfejezet) tárjuk fel.

5.2. A reagálóképesség, a vállalati teljesítmény és a digitalizációs felkészültség jellemzői közötti kapcsolatok vizsgálata

A korábbiakban említett korrespondencia analízissel vizsgáltuk a reagálóképesség és a digitalizációs klaszterbesorolás közötti kapcsolatot. A Cramer együttható ebben az esetben 0,29 volt, ami a közepesnél gyengébb, de a p -érték alapján szignifikáns összefüggést jelent. A korrespondencia elemzés eredményeként kapott 46. ábránk a digitalizációs felkészültség és a reagálóképesség szerint képzett csoportokat ábrázolja egy kétdimenziós térben.

46. ábra. A digitalizációs felkészültség és a reagálóképesség korrespondencia térképe (SPSS output ábra)



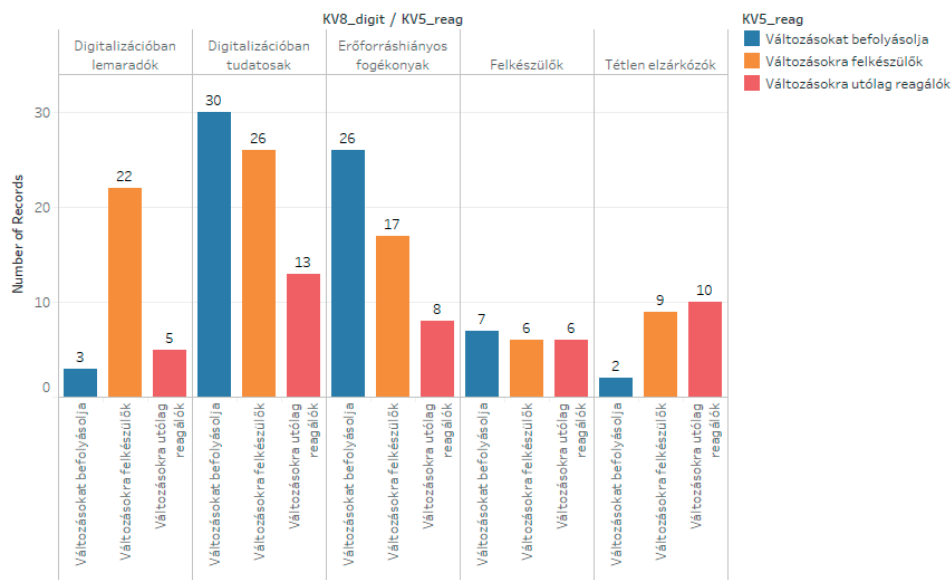
Az ábrán a hasonló tulajdonságú csoportok egymáshoz közelebb, a nagyobb különbségeket mutató részek pedig távolabb helyezkednek el. Ezek alapján a következő megállapítások tehetők:

- A változásokat befolyásoló vállalatok a digitalizáció szempontjából az erőforráshiányos fogékonyak vagy a digitalizációban tudatosak közé tartoznak, velük hasonlitosak. Ezen két csoport (erőforráshiányos és tudatos) között nagy különbség nem fedezhető fel.
- A változásokra felkészülők a digitalizáció szempontjából a lemaradókhoz hasonlítanak jellemzően.
- A változásokra utólag reagálók a digitalizáció szempontjából a tétlen elzárkózókhoz vagy a felkészülőkhez is tartozhatnak.

A digitalizáció és reagálóképesség együttes vizsgálata alapján (lásd 47. ábra) megfigyelhetjük, hogy a legnagyobb csoportot a digitalizációban tudatos befolyásolók alkotják (30 vállalat). Ezután 26-26 elemet figyelhetünk meg a digitalizációban tudatos a reagálóképesség szerint felkészülőknél és az erőforráshiányos befolyásolóknál. Ez az ábra is megerősíti azt, amit már láthattunk, hogy jelentős különbség nincs a tudatosak és az erőforráshiányosak között. (Az előbbi csoportban azért többen vannak a változásokat befolyásolók.)

47. ábra. A digitalizációs felkészültség és a reagálóképesség szerinti csoportok (Tableau-ábra)

Sheet 1



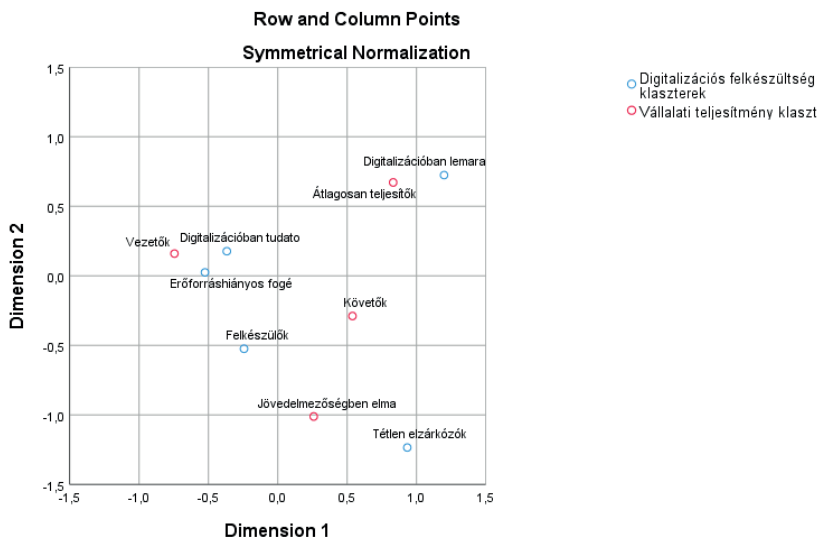
Sum of Number of Records for each KV5_reag broken down by KV8_digit. Color shows details about KV5_reag. The data is filtered on Exclusions (KV5_reag, KV6_telj, KV8_digit) and KV6_telj. The Exclusions (KV5_reag, KV6_telj, KV8_digit) filter keeps 56 members. The KV6_telj filter keeps Átlagosan teljesítők, Jövedelmezőségben elmaradók, Követők and Vezetők. The view is filtered on KV5_reag and Exclusions (KV5_reag, KV8_digit). The KV5_reag filter keeps Válaszokat befolyásolja, Válaszokra felkészülők and Válaszokra utólag reagálók. The Exclusions (KV5_reag, KV8_digit) filter keeps 17 members.

A digitalizáció és a teljesítmény között is fontos kapcsolat figyelhető meg. (A Cramer-mutató ekkor 0,328.) A korrespondencia elemzés térképe a 48. ábrán látható.

Az ábra alapján azok a vállalatok, amelyek a digitalizáció szempontjából a tétlen elzárkózók csoportjába tartoznak, a vállalati teljesítmény szempontjából leginkább a jövedelmezőségben elmaradókhoz hasonlítanak. Akik a digitalizációban lemaradók, a teljesítményklasszterek szempontjából az átlagosan teljesítők közé tartoznak. Szintén egyértelmű, hogy a teljesítmény szempontjából vezetők a digitalizációs felkészültséget tekintve a tudatosak vagy az erőforráshiányos fogékonyak. Ezen ábra alapján is észrevehető, hogy ez utóbbi két kategória között jelentős különbség nincs. S végül: a teljesítmény szempontjából a követők közé tartozó vállalatokról egyértelmű következtetés nem igazán tehető.

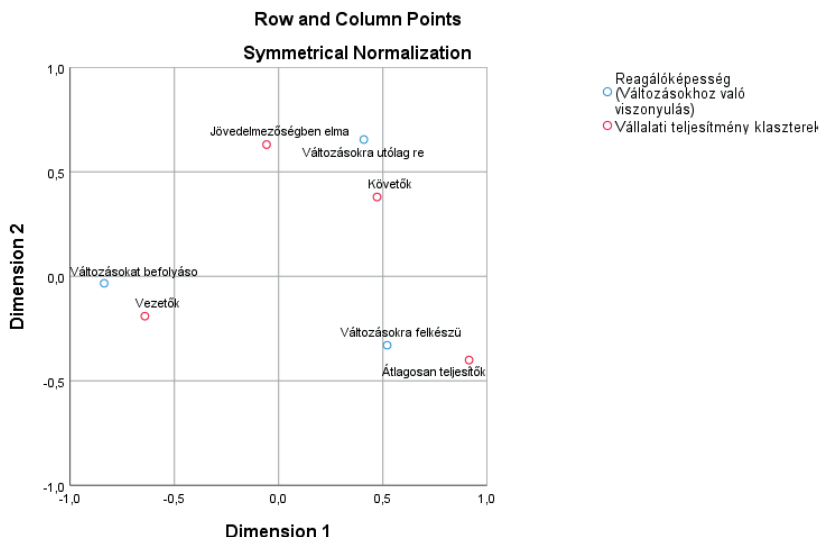
Ezen vállalatokra jellemző lehet a digitalizáció szempontjából a tudatosság is, de a felkészülés fázisa is.

48. ábra. Digitalizációs felkészültség és vállalati teljesítmény korrespondencia térképe (SPSS output ábra)



A harmadik párosítás, melyre elvégeztük a vizsgálatot, a reagálóképesség és a teljesítmény közötti kapcsolat. A Cramer-mutató értéke 0,303, ami szintén egy közepesnél gyengébb kapcsolat (a p-érték 0,00 volt, s ebben az esetben nem volt olyan cella, ahol nem teljesült volna a minimum 5 elemes kritérium). Az eredmény a 49. ábrán látható.

49. ábra. A vállalati teljesítmény és a reagálóképesség korrespondencia térképe (SPSS output ábra)



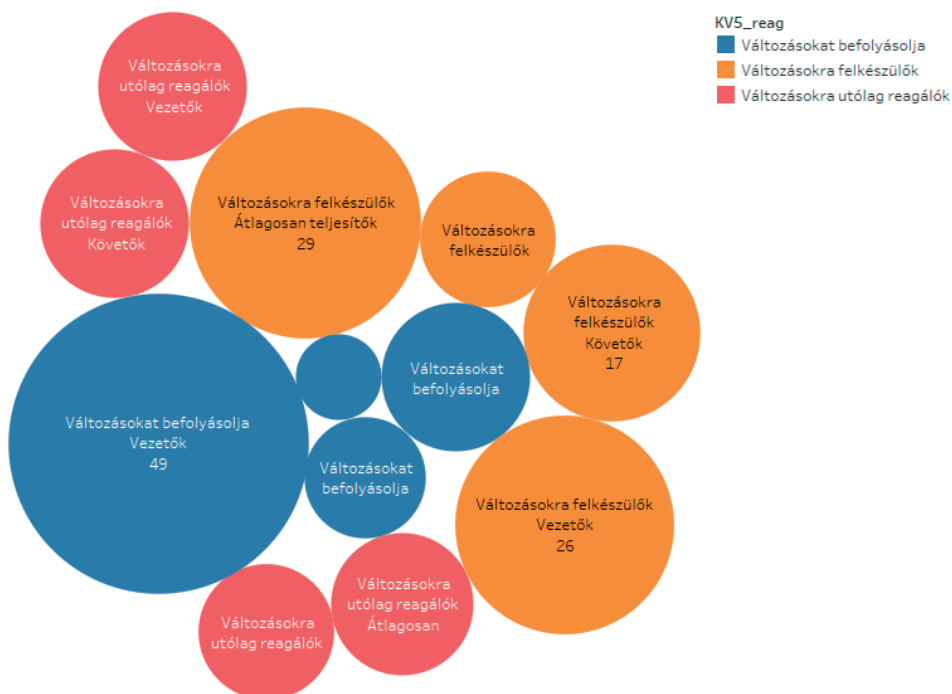
A 49. ábra alapján egyértelműen látszanak a jellegzetességek:

- a reagálóképesség szerinti csoportosításban a változásokat befolyásolókat a teljesítmény szempontjából jellemzően vezetők;
- akik a reagálóképesség szempontjából a változásokra felkészülők a teljesítmény szerint inkább átlagosan teljesítők;
- a változásokra utólag reagálók pedig a vállalati teljesítmény szerint vagy a követők vagy a jövedelmezőségben elmaradók közé tartoznak.

Az egyes kombinált csoportok nagysága viszont jelentősen különbözik egymástól, mint ez az 50. ábra mutatja. Ebben az összevetésben a legnagyobb csoportunk a változásokat befolyásoló vezetők (a teljes mintában 49 elem) és a változásokra felkészülő átlagosan teljesítők (29 elem). A változásokra utólag reagálók viszont összességében is egy kisebb csoport.

50. ábra. A reagálóképesség és a teljesítmény szerint kombinált csoportok nagysága (Tableau-ábra)

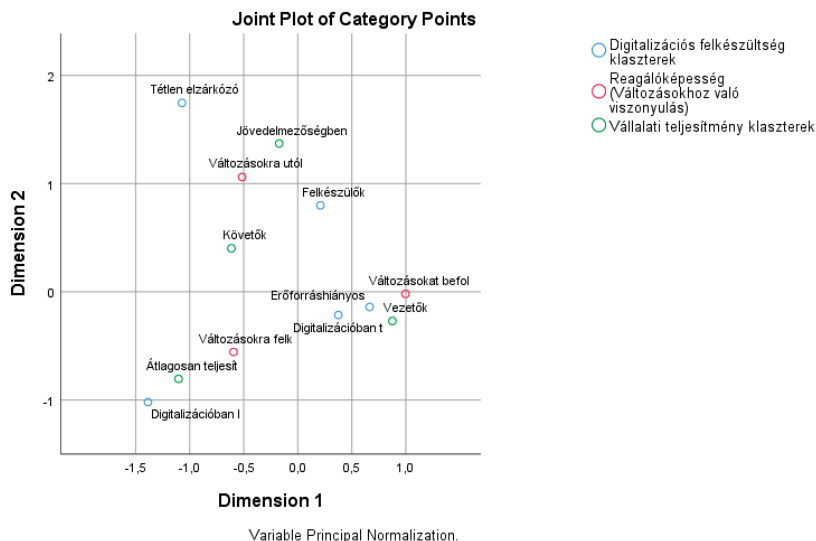
Sheet 1



KV5_reag, KV6_telj and sum of Number of Records. Color shows details about KV5_reag. Size shows sum of Number of Records. The marks are labeled by KV5_reag, KV6_telj and sum of Number of Records. The view is filtered on Exclusions (KV5_reag, KV6_telj), which keeps 12 members.

Azeddig vizsgált három változó esetében (vállalati teljesítmény, reagálóképesség és digitalizációs felkészültség) többszörös korrespondencia vizsgálatot is végeztünk. Az egyik eredményként kapott kétdimenziós ábránk megerősíti a korábban tett megállapításainkat, de most egyszerre mindhárom változó szerint képzett kategóriák közötti hasonlóságokat is látjuk (lásd 51. ábra).

51. ábra. Digitalizációs felkészültség és vállalati teljesítmény korrespondencia térképe (SPSS output ábra)



Az 51. ábra alapján a többi vállalatcsoporttól elkülönülnek a változásokra utólag reagálók, akik leginkább a jövedelmezőségben elmaradókra és a digitalizáció szempontjából az elzárkózókhoz hasonlítanak. Vagyis valószínűleg jól elkülöníthető egy olyan vállalati csoport, ahol újtó szándék nélkül, passzívan, szinte csak a működésre koncentrálnak végzik a tevékenységüket. (Az ábra bal felső negyede.)

Viszonylag jól elkülöníthető tulajdonsághalmaz (az ábra bal alsó negyedében) a digitalizációs felkészültségben lemaradók – akik a teljesítmény szempontjából az átlagosakra, reagálóképességben a felkészülőkre hasonlítanak.

Egyértelműnek tűnik a teljesítmény szempontjából vezetők szerepe is. Ez a csoport a reagálóképesség szerint a változásokat befolyásolóakra hasonlít leginkább; a digitalizációs felkészültség szempontjából pedig az erőforráshiányos fogékonyakra vagy a tudatosakra. (Az ábra jobb oldalán.)

A legkevésbé egyértelmű a teljesítmény szempontjából követőknek nevezett csoport, illetve ennek a csoportnak a hasonlóságai. Jellemzően a változásokra felkészülőkre és a digitalizáció szerint is a felkészülőkre hasonlítanak, de ezek a hasonlóságok nem közeliek.

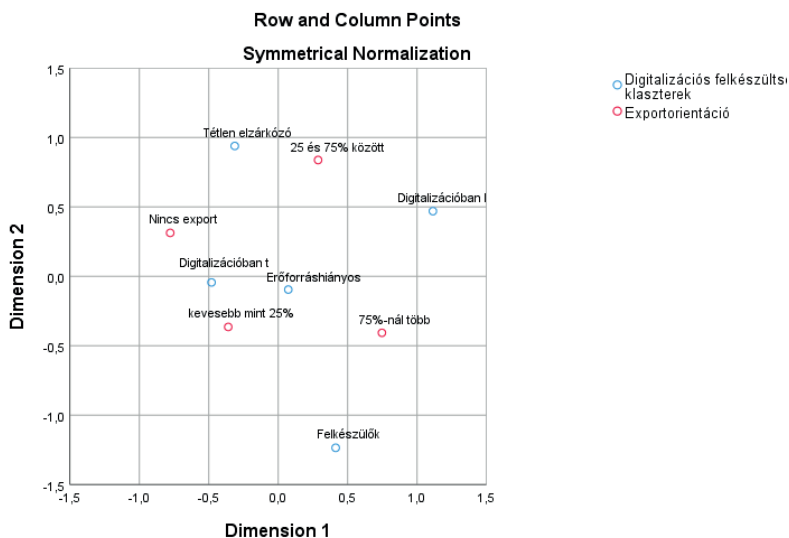
5.3. Az exportorientáció, a reagálóképesség és a digitalizációs felkészültség közötti kapcsolatok vizsgálata

A másik kapcsolati hármas, ahol megpróbáltuk az összefüggéseket feltárni a digitalizációs felkészültség, az exportorientáció és a reagálóképesség (változásokhoz való viszony). A három tulajdonság közül a legerősebb összefüggés a digitalizáció és a reagálóképesség között figyelhető meg. A két változó kapcsolatát, a csoportjaik közötti hasonlóságot az előző (5.3.) alfejezetben már bemutattuk.

A digitalizációs felkészültség és az exportorientáció közötti kapcsolat szorosságát jelző Cramer-féle asszociációs mérőszám értéke 0,242. A korrespondencia analízis ábrája (lásd 52. ábra) alapján a megállapításaink a következők:

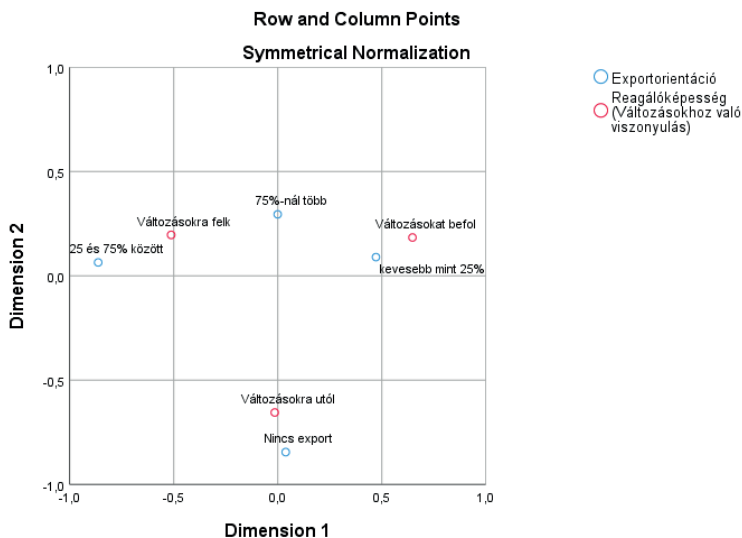
- itt is megfigyelhető, hogy az erőforráshiányos fogékonyak és a digitalizációban tudatosak hasonlóak egymáshoz,
- a digitalizáció szempontjából tétlen elzárkózóknak nevezett csoport az exporttevékenység alapján a leginkább azokra hasonlít, ahol az export 25 és 75% között van (vagy nincs export),
- a digitalizáció szempontjából felkészülők elkülönülnek a többi csoporttól mindkét szempont szerint, egyik export-mérték sem jellemző rájuk,
- s végül általánosan is megállapíthatjuk, hogy ebben az összevetésben a csoportok között egyértelmű megfeleltetések nem tapasztalhatók.

52. ábra. Digitalizációs felkészültség és az exportorientáció korrespondencia térképe (SPSS output ábra)



Bár a reagálóképesség és az exportorientáció közötti kapcsolat csak 7,1%-nál nagyobb szignifikanciaszinten tekinthető statisztikailag igazoltnak, s a Cramer értéke is viszonylag alacsony (0,2), ennek ellenére a változók szakmai tartalma miatt megvizsgáltuk ezt az összefüggést is (lásd 53. ábra).

53. ábra. Az exportorientáció és a reagálóképesség korrespondencia térképe (SPSS output ábra)

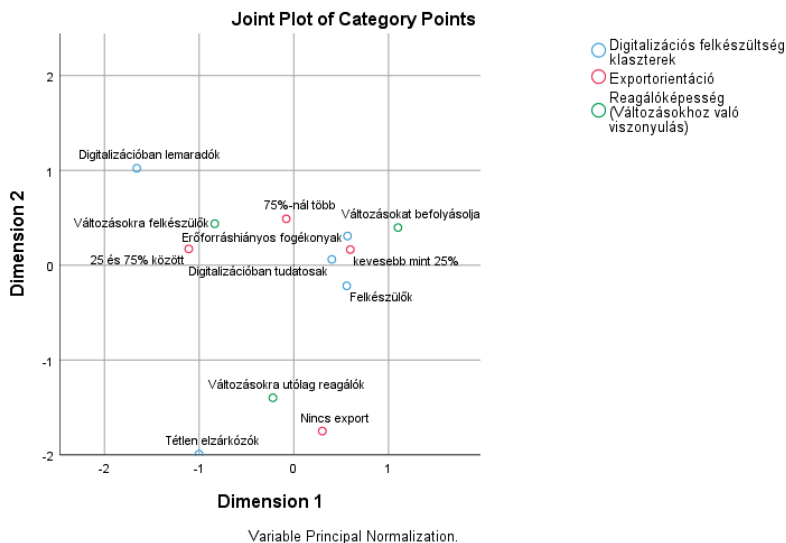


Bár a kapcsolat a két tulajdonság között gyengébb, mégis egyértelműbb következtetések, hasonlóságok figyelhetők meg:

- A változásokra utólag reagálók jellemzően a nem exportáló csoporthoz hasonlítanak.
- A változásokat befolyásolóakra inkább az alacsonyabb mértékű export a jellemző (kevesebb mint 25%).
- A változásokra felkészülők kb. ugyanolyan távol helyezkednek el az intenzív és a közepes exporttevékenységet folytatóktól is.

Az előző változókhoz hasonlóan ezt a három jellemzőt is elemeztük együttesen, ezt foglalja össze az 54. ábra.

54. ábra. Digitalizációs felkészültség, exportorientáció és a változásokhoz való viszonyulás korrespondencia térképe (SPSS output ábra)



Az 54. ábra alapján a következő megállapításokat tehetjük:

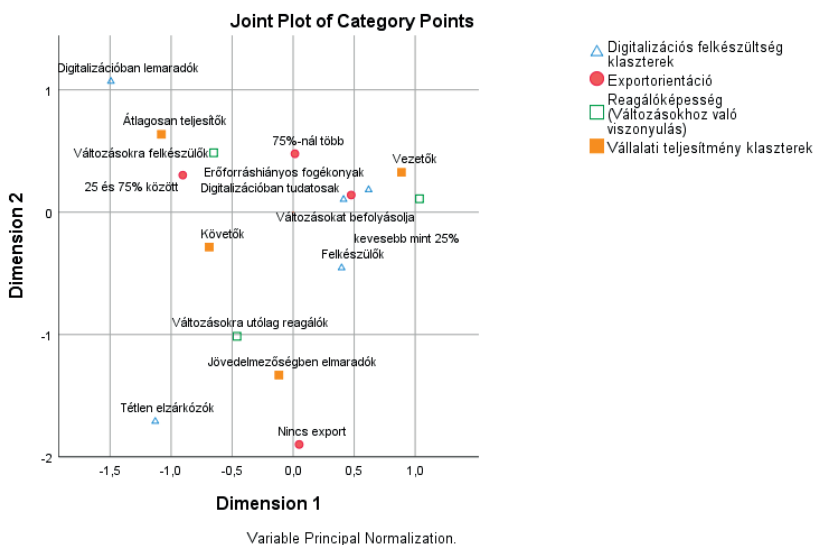
- Itt is megfigyelhető – amit már korábban is láthattunk –, hogy elkülöníthető egy passzív vállalatcsoport, akik a változásokra utólag reagálnak, a digitalizáció szempontjából is elzárkózók, és leginkább nem exportálnak. (Az ábra alsó része.)
- Szintén a korábbi megállapításainkat támasztja alá, ha a változásokat befolyásolóakra fókuszálunk. Azt már megfigyeltük, hogy a digitalizáció szempontjából az erőforráshiányosokhoz és a tudatosakhoz hasonlítanak; de most azt is látjuk, hogy az exporttevékenységük nem egyértelmű. Valamivel közelebb vannak hozzájuk azok, akiknél 25 százaléknál kisebb az exportárbevétel aránya, de azok is, akik 75 százaléknál többet exportálnak.
- A változásokra felkészülők jellemzően a 25 és 75% közötti exporttal rendelkező cégekhez hasonlítanak.
- A digitalizációban lemaradók ebben az esetben elkülönülnek valamennyi egyéb csoporttól.

5.4. A reagálóképesség, az exportorientáció, a vállalati teljesítmény és a digitalizációs felkészültség jellemzői közötti kapcsolatok vizsgálata

Összefoglalásként elvégeztük a négy központinak tekinthető változó szerinti elemzést is. Az 55. ábra bár bonyolult, általános megállapítások tehetők:

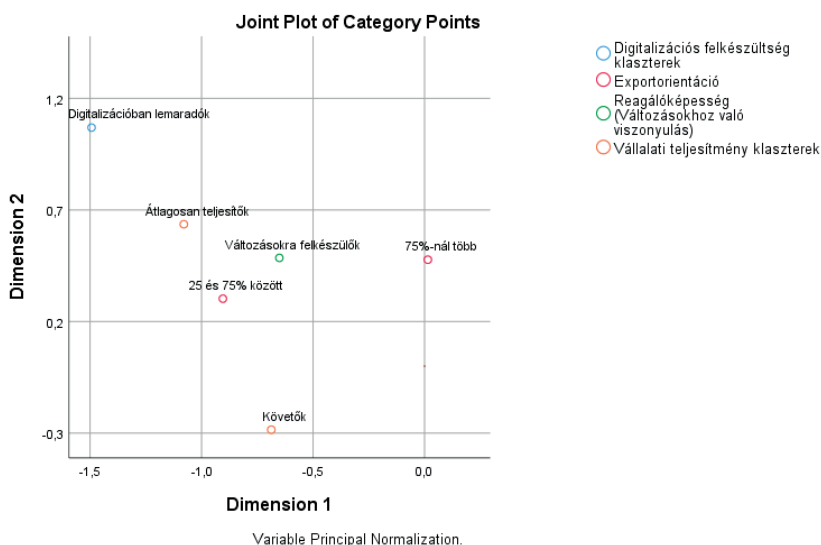
- (1) Jól elkülöníthetők a már többször megfigyelt, valószínűleg lemaradó, passzív vállalati kör tagjai, akik a különböző tulajdonságokat vizsgálva hasonlítanak egymáshoz. Ők a változásokra csak utólag reagálnak, a jövővel szemben elmaradók, a digitalizáció szempontjából elzárkózók és jellemzően nincs exporttevékenységük.
- (2) A második viszonylag egyértelműen lehatárolható vállalati kör a jól működő vállalatoké: a teljesítmény szempontjából vezetőik, a változásokat befolyásolják, a digitalizációra fogékonyak vagy tudatosak. Az export tekintetében vagy keveset (25 százaléknál kevesebbet) vagy sokat (75 százaléknál többet) exportálnak. Ez arra is utalhat, hogy a piaci fókuszuk egyértelmű: vagy inkább a hazai igényeket próbálják meg kielégíteni vagy inkább exportra dolgoznak.

55. ábra. A digitalizációs felkészültség, az exportorientáció, a reagálóképesség és a teljesítmény együttes vizsgálata (SPSS output ábra)



A könnyebb értelmezhetőség, átláthatóság érdekében eltávolítottuk az ábráról ezeket az egyértelműen jellemezhető vállalati csoportokat. Az 56. ábra alapján láthatjuk, hogy a digitalizációban lemaradók ebben a vizsgálatban is részben elkülönülnek a többi csoporttól. Ha a hasonlóságokat nézzük, akkor a teljesítmény szempontjából az átlagosan teljesítőkre és a reagálóképesség szerint a változásokra felkészülőkre hasonlítanak, bár ez nem közeli hasonlóság. Ezekre a csoportokra a magas (75%-nál nagyobb) vagy a közepes (25-75% közötti) exporttevékenység a jellemző.

56. ábra. Egyszerűsített (a lemaradó és a kiemelkedő vállalatcsoportok nélküli) korrespondencia térkép a digitalizációs felkészültség, az exportorientáció, a reagálóképesség és a teljesítmény együttes vizsgálatakor (SPSS output ábra)



Az 56. ábra egyszerűsített korrespondenciatérképén látható, hogy szintén viszonylag távol helyezkedik el a többi vállalatcsoporttól a teljesítményük alapján követőknek nevezett klaszter. A széthúzott egyszerűsített ábra alapján a reagálóképesség szempontjából „Változásokra felkészülők” csoport tagjai hasonlóak a vállalati teljesítmény szerint „Átlagosan teljesítők” csoportjára.

5.5. A teljesítményklaszterek jellemzői és kapcsolatai

A vállalati teljesítmény iparági átlaghoz viszonyított értékelése alapján kialakított klaszterek kapcsolatát vizsgálva a többi kiemelt jellemzővel, közepesenél erősebb szignifikáns kapcsolat mutatható ki a reagálóképesség, a versenyképesség és a digitalizációs felkészültség szerinti besorolásokkal. Nincs szignifikáns különbség ugyanakkor a különböző teljesítménnyel jellemezhető vállalatok között a vállalatméret, a foglalkoztatotti létszám szerinti besorolás, a domináns tulajdonos típusa, a fő tevékenység és az exportorientáció szerint sem. A Vezetők, a Követők, a Jövedelmezőségben elmaradó jó teljesítményt nyújtók és Átlagosan teljesítők között minden méretkategóriájú és létszámkategóriájú vállalat megtalálható, és arányuk nem tér el jelentősen. Gyakran felmerülő felvetés, hogy a jobb teljesítmény nyújtó vállalatok inkább exportálnak, vagy az exportorientált cégek jobb teljesítményt nyújtanak-e? A rendelkezésünkre álló adatok elemzése alapján nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat: az elsődlegesen belföldi piacra értékesítők, illetve az exportra értékesítők között is találunk különböző teljesítménnyel jellemezhető cégeket. (Megjegyezzük ugyanakkor, hogy az exportorientáció szignifikáns kapcsolatot mutat több vizsgált jellemzővel, így a méret, a tevékenység, a tulajdonos, a reagálóképesség és a digitális felkészültség csoportjaival is, így további kutatásra érdemes, hogy milyen vállalatcsoportokra, milyen képességek és erőforrások, vállalati és piaci jellemzők mellett jár jobb teljesítménnyel és versenyképességgel az erőteljesebb exporttevékenység.)

Az 57. táblázatban összefoglaltuk a hét kiemelt vállalati jellemző szerinti csoportokon belül a teljesítményklaszterekbe tartozás szerinti megoszlását. A táblázatban szerepel a kapcsolat szorosságát jelző Cramer asszociációs együttható értéke, a szignifikanciaszintet jelző p -érték, és jeleztük, mely kapcsolatok tekinthetők szignifikánsnak. Láthatjuk, hogy a teljesítményklaszterekbe tartozás a reagálóképesség, a versenyképesség és a digitalizációs felkészültség szerinti csoportokkal mutat szignifikáns kapcsolatot.

57. táblázat. A teljesítményklasszterek és a kiemelt vállalati jellemzők kapcsolata

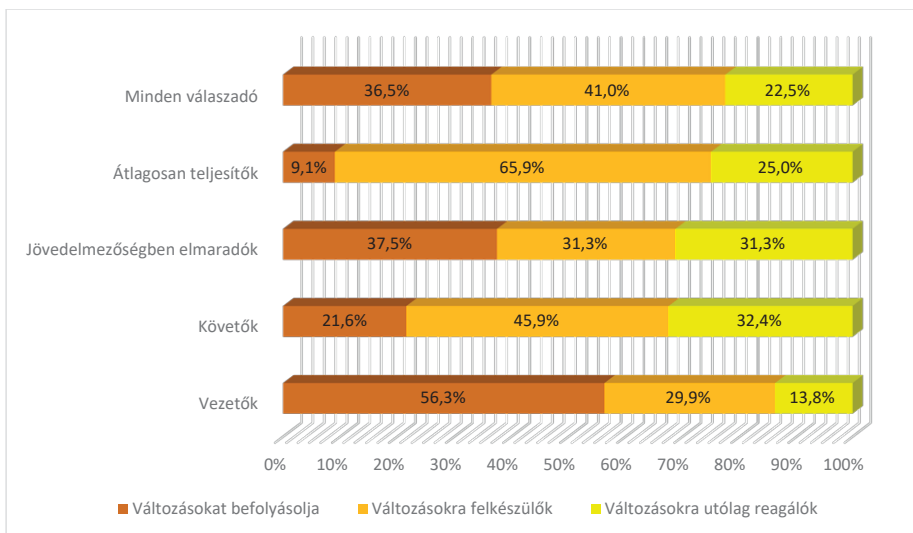
	Teljesítmény kalaszterek				A kapcsolat		
	Veze- tők	Köve- tők	Jövedel- mezőség- ben elma- radók	Átla- gosan teljesí- tők	Cramer V	p-érték	Szignifi- káns
Méret (n=201)					0,094	0,737	nem
Kisvállalat	50,0%	22,2%	11,1%	16,7%			
Középvállalat	39,9%	18,9%	18,2%	23,0%			
Nagyvállalat	54,3%	14,3%	11,4%	20,0%			
Együtt	43,3%	18,4%	16,4%	21,9%			
Tulajdonos (n=201)					0,152	0,127	nem
Többségében állami vagy önkormányzati tulajdon	27,3%	27,3%	36,4%	9,1%			
Többségében magyar magántulajdon	40,3%	18,7%	17,9%	23,1%			
Többségében külföldi tulajdon	55,6%	14,8%	7,4%	22,2%			
Vegyes tulajdon	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%			
Együtt	43,3%	18,4%	16,4%	21,9%			
Fő tevékenység (n=201)					0,125	0,389	nem
Építőipar	66,7%	6,7%	6,7%	20,0%			
Feldolgozóipar	38,2%	19,1%	17,3%	25,5%			
Kereskedelmi és szolgál- tató tevékenységek	46,1%	19,7%	17,1%	17,1%			
Együtt	43,3%	18,4%	16,4%	21,9%			
Exportorientáció (n=142)					0,169	0,200	nem
Nincs export	35,0%	15,0%	30,0%	20,0%			
Kevesebb mint 25%	50,9%	19,3%	12,3%	17,5%			
25 és 75% között	28,1%	34,4%	12,5%	25,0%			
75%-nál több export	48,5%	12,1%	12,1%	27,3%			
Együtt	43,0%	20,4%	14,8%	21,8%			

Reagálóképesség (n=200)					0,303	0,000	igen
Változásokat befolyásolók	67,1%	11,0%	16,4%	5,5%			
Változásokra felkészülők	31,7%	20,7%	12,2%	35,4%			
Változásokra utólag reagálók	26,7%	26,7%	22,2%	24,4%			
Együtt	43,5%	18,5%	16,0%	22,0%			
Versenyképesség (n=190)					0,388	0,000	igen
(Kiemelkedően) versenyképesek	61,3%	13,2%	10,4%	15,1%			
Átlagos versenyképességűek	22,6%	25,0%	23,8%	28,6%			
Együtt	44,2%	18,4%	16,3%	21,1%			
Digitalizációs felkészültség (n=191)					0,328	0,000	igen
Digitalizációsan tudatosak	56,5%	11,6%	13,0%	18,8%			
Erőforráshiányos fogékonyak	60,8%	19,6%	9,8%	9,8%			
Felkészülők	47,4%	5,3%	31,6%	15,8%			
Tétlen elzárkózók	4,8%	38,1%	38,1%	19,0%			
Digitalizációban lemaradók	9,7%	25,8%	9,7%	54,8%			
Együtt	43,5%	18,3%	16,2%	22,0%			

A piaci változásokra való reagálás képességének értékelése alapján kialakított csoportok esetében szignifikáns összefüggést mutatnak a teljesítményklasszterekkel. A közepesnél valamivel gyengébb kapcsolatot jelez a Cramer-féle asszociációs mutató 0,303-as értéke. Az 57. ábrán láthatjuk, hogy Vezetők több mint fele (56,3 százaléka) a változásokat befolyásoló, magát preaktívnak értékelő vállalatok közé tartozik, míg az átlagosan teljesítők kevesebb mint egytizede sorolható ide, kétharmaduk a reaktív, a piaci változásokra felkészülő, reagálók közé tartozik. A reagálóképességben elmaradók, késve reagálók az iparági átlaghoz képest kevésbé kiemelkedő teljesítménnyel jellemezhető csoportokban vannak többen. Érdekes a jövedelmezőségben elmaradóknál megfigyelhető megosztottság, a különböző reagálóképességgel jellemezhető csoportok hasonló arányban vannak jelen (37,5 százaléka preaktív, 31-31 százaléka proaktív és reaktív). Ez összhangban van azzal a feltevessel, hogy ebben a csoportban vannak olyan

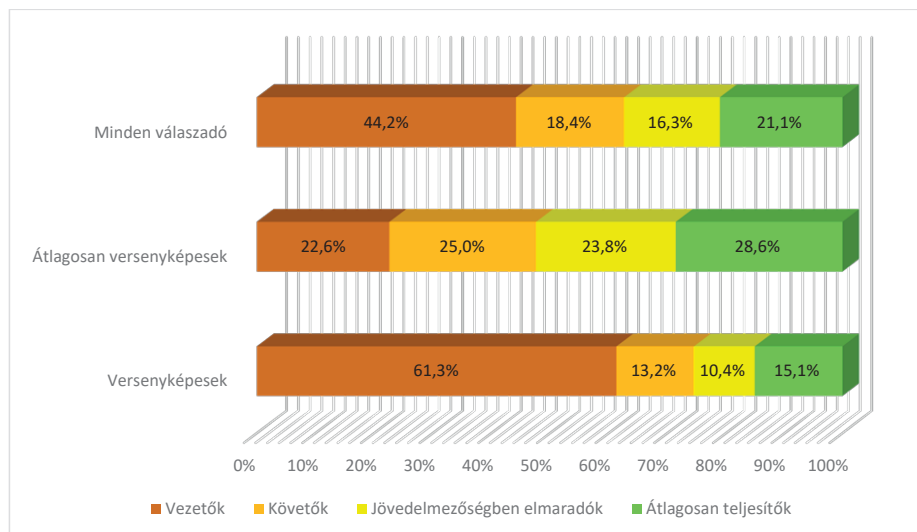
cégek is, melyek – bár jó működési teljesítményt nyújtanak – elvesztették piacukat, és olyan vállalkozások is, melyek feltörekvően vannak, tevékenységük eredménye a piaci és jövedelmezőségi jellemzőkben még nem értékelődik.

57. ábra. A reagálóképesség szerinti megoszlás a teljesítményklasszterekben



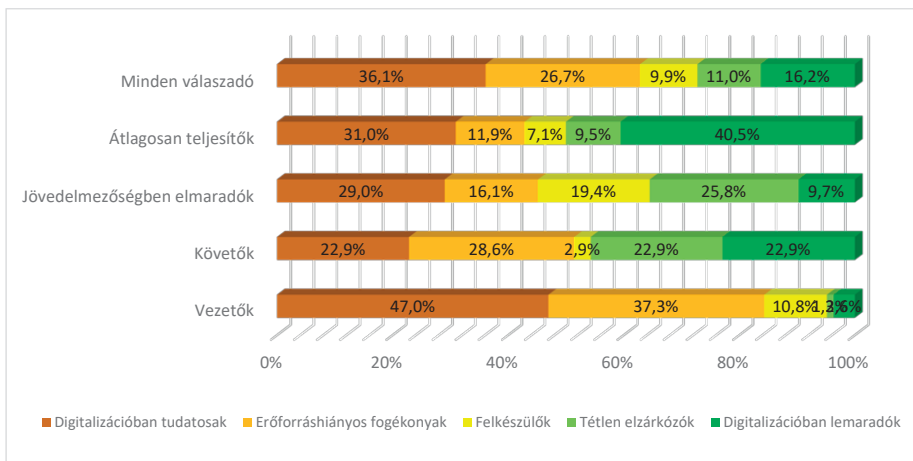
A legfőbb versenytárshoz viszonyított versenyképességi jellemzők alapján kialakított csoportok és az iparági átlaghoz viszonyított jellemzők értékelése alapján képzett teljesítményklasszterek között szintén szignifikáns a kapcsolat: a Cramer-mutató értéke 0,388, mely a közepesnél gyengébb, ugyanakkor a vizsgált jellemzők között a legerősebb kapcsolatpárt jelzi. Az 58. ábrán láthatjuk, hogy a kiemelkedő versenyképességűek között jóval nagyobb, 60 százalék feletti a Vezetők aránya, míg az átlagosan versenyképesek között a négy, iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény alapján létrehozott csoport közel azonos arányban van jelen.

58. ábra. A teljesítményklaszterek szerinti megoszlás a versenyképességi klaszterekben



A vállalati teljesítmény és a digitalizációs felkészültség szerinti csoportok között szignifikáns kapcsolatot mutattunk ki, a Cramer-mutató értéke 0,328, a közepesnél gyengébb kapcsolatot mutat. Az 59. ábrán látható, hogy – az iparági átlaghoz képest minden vizsgált teljesítményjellemzőben jobbnak értékelt – Vezetők csoportjában vannak a legnagyobb arányban a digitalizációban élenjáró tudatos vállalatok (47 százalék) és szintén számottevő a digitalizációra fogékony, de a pénzügyi, illetve technikai erőforrásokat, képességeket tekintve hiányosságokat észlelő vállalatok (37 százalék). A Vezetők között alig találunk olyan vállalkozást, mely a digitalizációban lemaradók vagy tétlenek közé tartozik.

Az iparági átlaghoz viszonyított vállalati teljesítmény alapján kialakított klaszterek kapcsolatait vizsgálva tehát a reagálóképesség, a fő versenytárshoz viszonyított versenyképességi jellemzők és a digitalizációs felkészültség jellemzői alapján létrehozott csoportokkal is a közepesnél valamivel gyengébb, szignifikáns kapcsolatot mutattunk ki. Ugyanakkor az alapvető vállalati jellemzőkkel – méret, a domináns tulajdonos típusa, fő tevékenység, exportorientáció – nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat.

59. ábra. Digitalizációs felkészültség jellemzői a teljesítményklaszterekben**5.6. A versenyképességi klaszterek jellemzői és kapcsolatai**

Végezetül a versenyképességi klaszterek és a további hét kiemelt változó kapcsolatát elemezzük. (A versenyképességi változót nem vizsgálhattuk az előző alfejezetekben bemutatott korrespondencia-elemzés módszerével, mivel nem teljesültek rá az elemzés feltételei, hiszen a változónak csak két kimenetele van.) Az 58. táblázatban bemutatjuk a hét kiemelt vállalati jellemző szerinti csoportokon belül a versenyképes és az átlagos versenyképességű vállalatok arányát. A táblázatban feltüntettük a kapcsolat szorosságát jelző Cramer asszociációs együttható értékét, a szignifikanciaszintet jelző p-értéket, és jeleztük, mely kapcsolatok tekinthetők szignifikánsnak.

Látható, hogy a versenyképességi jellemzők az alapvető vállalati jellemzőkkel (méret, tulajdonos, fő tevékenység, exportorientáció) nem mutatnak szignifikáns kapcsolatot (bár például a dominánsan külföldi tulajdonban lévők között mintánkban nagyobb a versenyképesek aránya).

A teljesítmény, a reagálóképesség, a digitalizációs felkészültség szerinti csoportoknál ugyanakkor szignifikáns az eltérés a versenyképesség szempontjából. A jobb versenyképességgel jellemző vállalatok a teljes vizsgálható vállalati körhöz képest nagyobb arányban vannak jelen a változásokat befolyásoló (pre-aktív), a teljesítmény szempontjából a Vezetők közé sorolt és a digitalizációs

felkészültség szempontjából fogékonyabb digitalizációban tudatos, valamint erőforráshiányos fogékony csoportokban.

58. táblázat. A versenyképességi klaszterek és a kiemelt vállalati jellemzők kapcsolata

	Teljesítmény klaszterek		A kapcsolat		
	Versenyképesek	Átlagosan versenyképesek	Cramer V	p-érték	Szignifikáns
Méret (n=195)			0,072	0,603	nem
Kisvállalat	66,7%	33,3%			
Középvállalat	54,6%	45,4%			
Nagyvállalat	58,3%	41,7%			
Együtt	56,4%	43,6%			
Tulajdonos (n=195)			0,107	0,524	nem
Többségében állami vagy önkormányzati tulajdon	50,0%	50,0%			
Többségében magyar magántulajdon	54,7%	45,3%			
Többségében külföldi tulajdon	60,4%	39,6%			
Vegyes tulajdon	100,0%	0,0%			
Együtt	56,4%	43,6%			
Fő tevékenység (n=195)			0,049	0,794	nem
Építőipar	62,5%	37,5%			
Feldolgozóipar	57,3%	42,7%			
Kereskedelmi és szolgáltató tevékenységek	53,9%	46,1%			
Együtt	56,4%	43,6%			
Exportorientáció (n=139)			0,194	0,156	nem
Nincs export	36,4%	63,6%			
Kevesebb mint 25%	60,7%	39,3%			
25 és 75% között	43,8%	56,3%			
75%-nál több export	58,6%	41,4%			
Együtt	52,5%	47,5%			

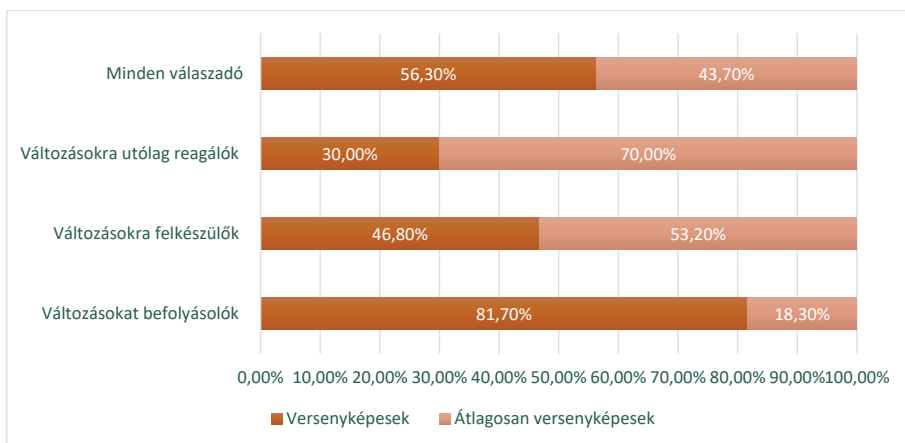
Reagálóképesség (n=190)			0,415	0,000	igen
Változásokat befolyásolók	81,7%	18,3%			
Változásokra felkészülők	46,8%	53,2%			
Változásokra utólag reagálók	30,0%	70,0%			
Együtt	56,3%	43,7%			
Vállalati teljesítmény (n=190)			0,388	0,000	igen
Vezetők	77,4%	22,6%			
Követők	40,0%	60,0%			
Jövedelmezőségben elmaradók	35,5%	64,5%			
Átlagosan teljesítők	40,0%	60,0%			
Együtt	55,8%	44,2%			
Digitalizációs felkészültség (n=181)			0,307	0,002	igen
Digitalizációsan tudatosak	59,7%	40,3%			
Erőforráshiányos fogékonyak	72,5%	27,5%			
Felkészülők	50,0%	50,0%			
Tétlen elzárkózók	35,0%	65,0%			
Digitalizációban lemaradók	31,0%	69,0%			
Együtt	55,2%	44,8%			

A 60. ábra a reagálóképesség szerint kialakított csoportokban mutatja a versenyképességi index összetevői alapján létrehozott klaszterek szerinti besorolást. A két változó között a közepesnél valamivel gyengébb szignifikáns kapcsolat mutatható ki (a Cramer-együttható értéke 0,415). A kiemelkedő versenyképességű vállalatok aránya a magukat a változásokat befolyásoló (preaktív) cégek közé sorolók között igen jelentős (82 százalék), míg a változásokra felkészülő, proaktív vállalatok és a késve reagálók nagyobb része (53, illetve 70 százaléka) az átlagosan versenyképesek közé tartozik.

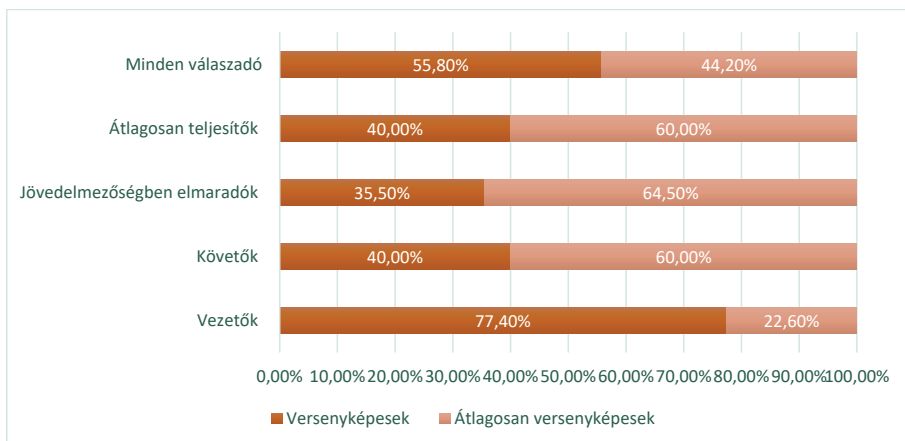
A teljesítményklasztereket vizsgálva a Vezetők csoportja emelkedik ki: az ide sorolt vállalatok több mint háromnegyede (77,4 százaléka) a kiemelkedő versenyképességű csoportba tartozik. Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény alapján képzett további három csoportban (a Követők, az Átlagosan teljesítők és

a Jövedelmezőségben elmaradók között) a többség (60-65 százalék) az átlagosan versenyképesek közé sorolható. (Lásd 61. ábra.) A két változó közötti kapcsolat a közepesnél valamivel gyengébb (a Cramer-mutató értéke 0,388), szignifikáns.

60. ábra. A versenyképesség szerinti megoszlás a reagálóképesség szerinti csoportokban

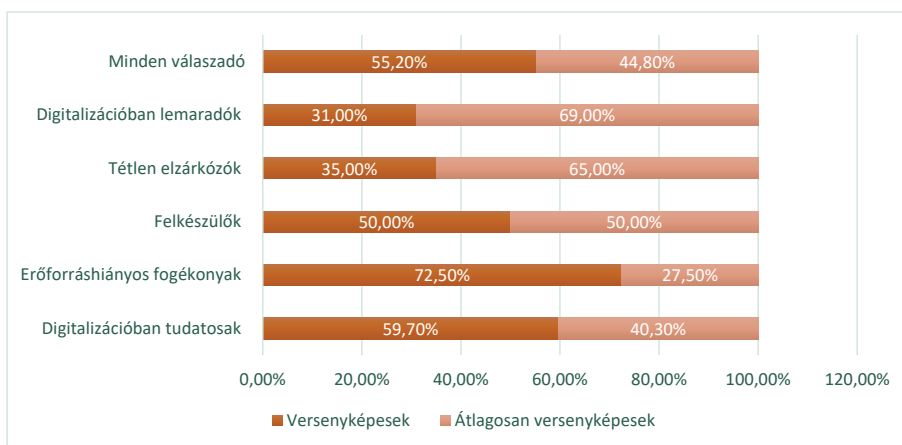


61. ábra. A versenyképességi klaszterek szerinti megoszlás a teljesítményklaszterekben



A digitális felkészültség szerinti csoportokat vizsgálva az erőforráshiányos fogékonyak között a legnagyobb a kiemelkedően versenyképes cégek aránya: 72,5 százalék, ahogyan ezt a 62. ábrán láthatjuk. A Digitalizációban tudatosak között is a versenyképesebb cégek vannak többségben (közel 60 százalék), míg a felkészülők csoportjában azonos arányban találhatók átlagos és annál jobb versenyképességű cégek. A digitalizációban lemaradók és a tétlen elzárkózók csoportokban az átlagos versenyképességűek vannak többségben, a besorolt cégek mintegy kétharmada (69, illetve 65 százaléka) tartozik ide. A két jellemző között a közepesnél gyengébb, statisztikailag szignifikáns kapcsolatot mutattunk ki (a Cramer-mutató értéke 0,307, $p=0,002$).

62. ábra. A versenyképesség szerinti megoszlás a digitalizációs felkészültségi klaszterekben



A versenyképességi besorolás kapcsolatait vizsgálva tehát láthattuk, hogy az alapvető vállalati jellemzőkkel – a méret, a domináns tulajdonos típusa, a fő tevékenység és az exportorientáció – nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat. Ugyanakkor a fő versenytárshoz viszonyított versenyképesség szignifikáns kapcsolatot mutat az iparági átlaghoz képest értékelt teljesítmény, a reagálóképesség és a digitalizációs felkészültség jellemzői alapján létrehozott csoportokkal.

6. Összkép és további kutatási irányok

A hazai vállalatok versenyképességi jellemzőit, az üzleti teljesítmény, a működőképesség, a változásoképesség, reagálóképesség, digitalizációs felkészültség különböző elemeinek vállalatvezetői értékelését vizsgáltuk elemzéseinkben a Versenyképesség Kutató Központ legutóbbi kérdőíves felmérésének eredményei alapján. A „Versenyben a világgal” kutatási program hatodik kutatási hullámában 209 vállalat vezetői (a felsővezetők, a kereskedelem és marketing, a termelési és a pénzügyi területekért felelős vezetők) töltötték ki a szakterületeikhez kapcsolódó kérdőíveket. A minta a kutatással megcélzott vállalati körben jó reprezentativitási jellemzőkkel bír, a felsővezetői vélemények alapján képet alkothatunk a különböző versenyképességű csoportok jellemzőiről és a versenyképességi jellemzők kapcsolatáról is. A 2018-19-ben lebonyolított felmérés válaszadóinak nagyobb része (62 százalék) a többségében hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok közé tartozik, legtöbben (54 százalék) a feldolgozóiparban tevékenykednek, kereskedelmi vagy szolgáltató tevékenységet (38 százalék) végeznek. (A minta alapvető jellemzőit a Bisnode vállalati kimutatásokra épülő adatbázisa segítségével vizsgáltuk a vállalatméret, a domináns tulajdonos típusa, a fő tevékenység és az exportorientáció alapján. E változók szerinti jellemzést és a vállalatcsoportok elemzését a 3. fejezetben tekintettük át, a minta reprezentativitási jellemzőit a 3.5. alfejezetben foglaltuk össze.)

A vállalatvezetői önértékelések pozitív önképet és összképet mutatnak a különböző versenyképességi jellemzők alapján, egyben rámutatnak e jellemzők kapcsolatára és a főbb differenciáló tényezőkre. A reagálóképességet tekintve a válaszadók több mint háromnegyede úgy érezte, hogy a változások elébe menő vagy azokra felkészülő, preaktív vagy proaktív magatartás jellemzi cégét. A hazai iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény különböző jellemzőiben a válasz-

adók nagyobb része előnyt érez, legtöbben a termék/szolgáltatás minőségében (76 százalék), legkevesebben a piaci részesedés és a tőkejövedelmezőség (a válaszadók valamivel kevesebb mint 60 százaléka) terén tartják jobbnak cégüket. A képet árnyalja a hazai iparági átlagszínvonal értékelése nemzetközi viszonylatban: a válaszadók fele a fejlett országokéhoz hasonlóan tartja a hazai iparági átlagszínvonalat, közel harmada értékelte úgy, hogy az némileg elmarad a fejlett országok azonos iparágának színvonalától, s közel 15 százaléka észlelte valamivel jobbnak a hazai iparági átlagszínvonalat.

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményjellemzők vállalatvezetői értékelése alapján négy klasztert különítettünk el: köztük a Vezetők csoportjában a működési, piaci és pénzügyi teljesítményüket is az iparági átlagot meghaladónak értékelték a felsővezetők. A Követők a pénzügyi teljesítmény jellemzőiben relatíve jobbak, a működési jellemzőkben kevésbé érznek előnyt, de így is az átlagot meghaladónak értékeli azt. Versenyképességi szempontból érdekes a Jövedelmezőségben elmaradók csoportja, melyen belül jó működési teljesítménnyel jellemezhető feltörekvő cégek, illetve piacukat veszített vállalkozások is lehetnek, ahol a jó működési jellemzők (még) nem vagy egyre kevésbé biztosítják a piaci sikert és a megfelelő jövedelmezőséget. A negyedik csoport az Átlagos teljesítményűeké, ez a leggyengébb csoport valamennyi vizsgált teljesítményjellemző esetében, azonban e cégeket is az iparági átlagnak megfelelő működési, piaci és pénzügyi teljesítménnyel jellemezték vezetőik. A teljesítményklaszterekhez tartozás esetében szignifikáns kapcsolatot mutattunk ki a reagálóképesség, a versenyképesség és a digitális felkészültség alapján kialakított csoportokkal. A jobb teljesítményt nyújtók jellemzően jobb reagálóképességgel és versenyképességgel rendelkeznek, digitalizációs szempontból is a többiek előtt járnak. Ugyanakkor a vállalati alapjellemzők (méret, tulajdonos, fő tevékenység, exportképesség) esetében nincs szignifikáns kapcsolat a teljesítményklaszterekkel, sem a versenyképességi klaszterekkel, vagyis e jellemzők önmagukban nem befolyásolják erősen a vállalatok teljesítményét, versenyképességét. Különösen érdekes ez az exportorientáció esetében, ami arra utal, hogy a jobb teljesítmény nem csak az exportra értékesítő cégeket jellemezheti, hazai és nemzetközi piacra fókuszáló vállalati körökben is megtalálhatók a különböző versenyképességű és teljesítményű csoportok.

A digitális felkészültség különböző jellemzőit vizsgálva a minta közel kétharmadát kitevő két élenjáró csoport (a digitálisan tudatosak és az erőforráshiányos fogékonyak), valamint a felkészülők klasztere mellett két lemaradó vállalati kör is azonosítható. Utóbbiak a válaszadók valamivel több mint negyedét teszik ki, esetükben sem a vállalati kultúra, a digitális fogékonyság, sem az

anyagi és szakmai erőforrások, sem erre irányuló projektek nem támogatják a digitális előrelépést. E két csoport között csak a felsővezetés felkészültségében van eltérés a vezetők önképe szerint, a tétlen elzárkózók úgy vélik, értik a digitális kihívásokat, bár a lemaradókhoz hasonlóan nem lépnek ezen a téren előre. A digitalizációs felkészültség szerinti csoportok összhangban vannak a vállalati teljesítmény és versenyképesség szerinti csoportokkal, az itt tétlen vagy lemaradó csoportok a késve reagálók, és az átlagos versenyképességű, nem kiemelkedő teljesítményt nyújtó csoportokhoz állnak közel.

A Vállalati Versenyképességi Index (Chikán, 2006) összetevőit vizsgálva a különböző működőképességi és változóképességi jellemzők közül a válaszadók leginkább a szolgáltatások, a rugalmasság és az emberi felkészültség terén érznek előnyt a válaszadók a legfőbb versenytárshoz képest, míg a költségek (ár), a szervezeti változóképesség, az idő és a piaci kapcsolatok esetében valamivel kisebb az észlelt előny. A VVI összetevői alapján két eltérő versenyképességű csoportot azonosítottunk: a kiemelkedően Versenyképes vállalatok (a teljes minta valamivel több mint fele, a besorolható vállalatok 56 százaléka) körében a VVI értéke 26,9 és 50 pont között, az Átlagos versenyképességi jellemzőket felmutató csoportban 7,5 és 26,6 pont között változik (az átlagos értékek 33, illetve 21 pont). A két csoport közötti eltéréseket vizsgálva a versenyképesek klasztere az üzleti teljesítmény elemeiben (árbevétel-arányos eredmény, piaci részesedés) és a költséghatékonyságban mutatja a legnagyobb előnyt, de szintén viszonylag jelentős az eltérés a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat, az elosztási csatornák szervezettsége és az etikus magatartás – legfőbb versenytárshoz viszonyított – megítélésében is. Kevésbé differenciálnak ugyanakkor az alapvető működési jellemzők a két csoport között: a gyártási tevékenység színvonalában vagy a termékek/szolgáltatások minőségében nincs jelentős eltérés a két csoportban a legfőbb versenytárshoz viszonyított értékelés között a vállalatvezetői észlelések szerint. A jövedelmezőség és a költséghatékonyság a versenyképesebb csoport erősségeként, az átlagos versenyképességűek főbb gyengeségei között jelenik meg. Az árak versenyképessége, a K+F ráfordítások szintje és az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása mindkét csoportban a relatíve kevésbé jónak tartott tényező, bár a versenyképesek körében itt is sokkal jobb az átlagos értékelés.

A különböző jellemzők szerint kialakított vállalatcsoportok közti kapcsolatok vizsgálata arra utal, hogy elkülöníthető egy olyan vállalati csoport, ahol újító szándék nélkül, passzívan, szinte csak a működésre koncentrálva végzik a tevékenységüket – ide tartozhatnak nagyrészt a változásokra utólag reagálók, a jövedelmezőségben elmaradók egy része, a digitalizáció szempontjából az

elzárkózók, leginkább az átlagos versenyképességűek köréből. A digitalizációs felkészültségben lemaradók a teljesítmény szempontjából az átlagosakra, reagálóképességben a felkészülőkre hasonlítanak. A teljesítmény szempontjából vezetők klasztere a reagálóképesség szerint a változásokat befolyásolókra hasonlít leginkább, a digitalizációs felkészültség szempontjából pedig az erőforráshiányos fogékonyakra vagy a tudatosakra. (Kevésbé egyértelmű a teljesítmény szempontjából követőknek nevezett csoport kapcsolódása, mely jellemzően a változásokra felkészülőkre és a digitalizáció szerint is a felkészülőkre hasonlít.) A jobb versenyképességet mutató vállalatok nagyobb arányban vannak jelen a teljesítmény szempontjából vezetők, a változásokat befolyásolók, digitalizációs szempontból a fogékony (bár erőforráshiányos), illetve tudatos vállalkozások között.

A Versenyképesség-kutatás hatodik adatfelvétele alapján a kiemelt vállalati versenyképességi jellemzők vizsgálata egy többszemponútú, ugyanakkor természeténél fogva csak néhány fő területre kiterjedő áttekintést ad a vállalati teljesítmény, versenyképesség, reagálóképesség, digitalizációs felkészültség jellemzőiről, e jellemzők kapcsolatáról, a különböző versenyképességű vállalatcsoportok jellemzőiről. A kutatás percepciók adatbázisa és a rendelkezésre álló pénzügyi adatok e vállalati csoportok további, széles körű elemzésére adnak lehetőséget, a teljesítményt befolyásoló tényezők (környezeti jellemzők, vállalati képességek, stratégiák, vezetői szemléletmód és alkalmazott módszerek stb.) és az eltérő versenyképesség nyújtotta lehetőségek vizsgálatára is ösztönöznek. Bízunk benne, hogy az itt közzétett elemzések is hozzájárulnak a versenyképességi jellemzők árnyaltabb megértéséhez, továbbgondolásra, további gondolatokat inspirálnak.

7. Táblázatok és ábrák jegyzéke

7.1. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat. Kiemelt változók a Versenyképesség kutatás 2018-2021-es kutatási hullámában	20
2. táblázat A vállalatméret jellemzői – kategóriahatárok	28
3. táblázat. A minta létszám, eszközérték és árbevétel szerinti jellemzése (2018-as adatok)	29
4. táblázat. A vállalatméret különböző jellemzői közti kapcsolat – kereszt táblák* (vállalatok száma)	30
5. táblázat. A vizsgált vállalatok méret szerinti megoszlása	31
6. táblázat. A vizsgált vállalatok tulajdonosi jellemzői – domináns tulajdonos típusa	32
7. táblázat. A vizsgált vállalatok tulajdonosi jellemzői – 100 százalékos vagy domináns tulajdonosi forma	33
8. táblázat. A fő tevékenység megoszlása a TEÁOR kategóriái szerint	34
9. táblázat. A vizsgált vállalati kör megoszlása a fő tevékenységek alapján (részletesebb bontás)	35
10. táblázat. A minta megoszlása összevont tevékenységi kategóriák szerint	36
11. táblázat. A vizsgált vállalati kör jellemzése az exportorientáció alapján	37
12. táblázat. A 2018. évi versenyképességi felmérés vállalati mintájának összefoglaló jellemzése	38
13. táblázat. A vizsgált vállalatok jellege többségi tulajdonosi kör jellege és a méret alapján	39

14. táblázat. A legalább egyfős vállalkozások létszámkategóriák szerinti megoszlása (2018) és a minta összetétele	43
15. táblázat. Az 50 fő feletti vállalkozások megoszlása létszámkategóriák szerint (2018) és a minta összetétele	44
16. táblázat. A társas vállalkozások megoszlása nemzetgazdasági ágak szerint a gazdaságban (2018) és a mintában	45
17. táblázat. A minta reprezentativitása a kutatás céljaihoz kiválasztott vállalati körhöz viszonyítva	46
18. táblázat. A vizsgált vállalatok jellemzése a változásokhoz való viszonyulás (reagálóképesség) önértékelése alapján	49
19. táblázat. Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény: átlagos értékelés és a válaszok megoszlása	50
20. táblázat. A hazai iparági átlagszínvonal értékelése a fejlett országok azonos iparágának színvonalához képest	52
21. táblázat. Az iparági átlagszínvonal értékelése és a termék/szolgáltatás értékelése az iparági átlaghoz képest	54
22. táblázat. A teljesítményjellemzőkkel végzett faktorelemzés eredménye (SPSS output táblázat)	55
23. táblázat. A teljesítményklaszterek középpontjai (SPSS output táblázat)	55
24. táblázat. A minta megoszlása a vállalati teljesítmény értékelése alapján kialakított klaszterek szerint	57
25. táblázat. A teljesítményklaszterekbe sorolt vállalatok jellemzői a vállalatvezetők értékelése alapján	58
26. táblázat. A vállalati versenyképességi index összetevői és a kiinduló változók átlagos értékelése	65
27. táblázat. A minta megoszlása a versenyképességi klaszterek szerint	70
28. táblázat. A Vállalati Versenyképességi Index értékei a klaszterekben	70
29. táblázat. A VVI kiinduló jellemzőinek átlagos értékelése a versenyképességi klaszterekben (a klaszterátlagok közti eltérés szerinti csökkenő sorrendben)	76
30. táblázat. A Versenyképesek csoportjának fő erősségei	78
31. táblázat. A Versenyképesek csoportjának relatív gyengeségei	79
32. táblázat. Az Átlagos versenyképességűek csoportjának relatív erősségei	79
33. táblázat. Az Átlagos versenyképességűek csoportjának fő gyengeségei	80
34. táblázat. A digitalizációs felkészültség megítélése	96

35. táblázat. A digitális felkészültséget jellemző változókkal végzett faktorelemzés eredménye (SPSS output táblázat)	98
36. táblázat. A digitalizációs felkészültségi klaszterek középpontjai (SPSS-klaszterközéppontok)	99
37. táblázat. A minta megoszlása a digitalizációs felkészültség klaszterek szerint	99
38. táblázat. A digitalizációs felkészültség szerinti klaszterek jellemzői	101
39. táblázat. A digitalizációs klaszterek közötti szignifikáns eltérések a digitalizációs tudatosság jellemzőiben (válogatás SPSS output táblázat alapján, 2 pontnál nagyobb eltérések)	104
40. táblázat. A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	107
41. táblázat. Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	108
42. táblázat. A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	108
43. táblázat. A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	109
44. táblázat. Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel – (Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben)	109
45. táblázat. A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	110
46. táblázat. Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	110
47. táblázat. Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	111
48. táblázat. Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	111
49. táblázat. Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	112

50. táblázat. A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk – Az állítás megítélése a digitalizációs felkészültség klaszterekben	112
51. táblázat. A 2018. évi versenyképességi felmérés vállalatainak összefoglaló versenyképességi jellemzése	113
52. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása reagálóképesség és a vállalati teljesítmény értékelése szerint	114
53. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása a versenyképesség és a reagálóképesség szerint	115
54. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása a digitális felkészültség és a reagálóképesség szerint	116
55. táblázat. A vizsgált vállalatok csoportosítása a versenyképesség és a teljesítmény szerint	117
56. táblázat. A vizsgált vállalati jellemzők közötti szignifikáns kapcsolatok	120
57. táblázat. A teljesítményklaszterek és a kiemelt vállalati jellemzők kapcsolata	135
58. táblázat. A versenyképességi klaszterek és a kiemelt vállalati jellemzők kapcsolata	140

7.2. Ábrák jegyzéke

1. ábra. A vállalatméret és a fő tevékenység szerinti csoportok a mintában (Tableau-ábra)	40
2. ábra. A domináns tulajdonos és a fő tevékenység szerinti csoportok a mintában (Tableau-ábra)	41
3. ábra. A tevékenységi kör és az exportorientáció szerinti csoportok	42
4. ábra. A vállalati teljesítmény értékelése az iparági átlaghoz viszonyítva	51
5. ábra. A hazai iparági átlagszínvonal értékelése a fejlett országok azonos iparágának színvonalához képest	53
6. ábra. Az árbevétel-arányos eredmény iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben	59
7. ábra. A tőkejövödelmezőség iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben	60
8. ábra. A piaci részesedés iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben	61
9. ábra. A technológiai színvonal iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben	62
10. ábra. A menedzsment színvonalának iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben	62
11. ábra. Az alaptermék/szolgáltatás minőségének iparági átlaghoz viszonyított értékelése a klaszterekben	63
12. ábra. Teljesítményjellemzők átlagos értékelése a legerősebb versenytárshoz képest	67
13. ábra. A működőképesség és a változásoképesség jellemzőinek átlagos értékelése (kalkulált mutatók)	68
14. ábra. A VVI értékeinek megoszlása (SPSS output ábra)	69
15. ábra. A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) és összetevőinek értékei a versenyképességi klaszterekben (SPSS output ábra)	71
16. ábra. A változásoképesség, működőképesség és a teljesítmény jellemzői a teljesítményklaszterekben	74
17. ábra. A működőképesség és a változásoképesség jellemzőinek átlagos értékelése a teljesítményklaszterekben	75
18. ábra. A piaci részesedés (az árbevétel alapján) értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	81
19. ábra. Az árbevétel-arányos nyereség értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	81

20. ábra. A költséghatékonyság értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	82
21. ábra. Az árak versenyképességének értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	83
22. ábra. A termék/szolgáltatás minősége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	83
23. ábra. A gyártási tevékenység színvonala értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	84
24. ábra. A megfelelő minőségű alapanyagok bevezetésének értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	84
25. ábra. A szállítási határidő / kiszolgálási idő rövidezsége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	85
26. ábra. A szállítás / kiszolgálás pontossága értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	85
27. ábra. A fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	86
28. ábra. A termelési rendszer rugalmassága értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	86
29. ábra. A logisztikai rendszer rugalmassága értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	87
30. ábra. A termék/szolgáltatás választék szélessége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	87
31. ábra. A termelési tevékenység / vevőkiszolgálás színvonala értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	88
32. ábra. Az elosztási csatornák szervezettsége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	88
33. ábra. Az etikus magatartás értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	89
34. ábra. A fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	89
35. ábra. A piaci változások előre jelzésének képessége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	90
36. ábra. Az innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	90
37. ábra. Az alkalmazottak képzettsége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	91
38. ábra. A színvonalas, jól felkészült vezetők értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	92

39. ábra. A döntési/működési módszerek korszerűsége értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	92
40. ábra. A technológiai színvonal értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	93
41. ábra. A K+F ráfordítások szintje értékelése a legfőbb versenytárshoz viszonyítva a klaszterekben	93
42. ábra. A digitális felkészültség jellemzőinek eltérései a klaszterekben	103
43. ábra. A digitalizációs felkészültség szerint kialakított klaszterek jellemzői	106
44. ábra. A kiemelt változók közötti kapcsolati háló (szignifikáns kapcsolatok)	121
45. ábra. Egyszerűsített kapcsolati háló (a több mint két kimenettel rendelkező változók közötti szignifikáns kapcsolatok)	122
46. ábra. A digitalizációs felkészültség és a reagálóképesség korrespondencia térképe (SPSS output ábra)	123
47. ábra. A digitalizációs felkészültség és a reagálóképesség szerinti csoportok (Tableau-ábra)	124
48. ábra. Digitalizációs felkészültség és vállalati teljesítmény korrespondencia térképe (SPSS output ábra)	125
49. ábra. A vállalati teljesítmény és a reagálóképesség korrespondencia térképe (SPSS output ábra)	126
50. ábra. A reagálóképesség és a teljesítmény szerint kombinált csoportok nagysága (Tableau-ábra)	127
51. ábra. Digitalizációs felkészültség és vállalati teljesítmény korrespondencia térképe (SPSS output ábra)	128
52. ábra. Digitalizációs felkészültség és az exportorientáció korrespondencia térképe (SPSS output ábra)	129
53. ábra. Az exportorientáció és a reagálóképesség korrespondencia térképe (SPSS output ábra)	130
54. ábra. Digitalizációs felkészültség, exportorientáció és a változásokhoz való viszonyulás korrespondencia térképe (SPSS output ábra)	131
55. ábra. A digitalizációs felkészültség, az exportorientáció, a reagálóképesség és a teljesítmény együttes vizsgálata (SPSS output ábra)	132
56. ábra. Egyszerűsített (a lemaradó és a kiemelkedő vállalatcsoportok nélküli) korrespondencia térkép a digitalizációs felkészültség, az exportorientáció, a reagálóképesség és a teljesítmény együttes vizsgálatakor (SPSS output ábra)	133

57. ábra. A reagálóképesség szerinti megoszlás a teljesítményklaszterekben	137
58. ábra. A teljesítményklaszterek szerinti megoszlás a versenyképességi klaszterekben	138
59. ábra. Digitalizációs felkészültség jellemzői a teljesítményklaszterekben	139
60. ábra. A versenyképesség szerinti megoszlás a reagálóképesség szerinti csoportokban	142
61. ábra. A versenyképességi klaszterek szerinti megoszlás a teljesítményklaszterekben	142
62. ábra. A versenyképesség szerinti megoszlás a digitalizációs felkészültségi klaszterekben	143

8. Mellékletek

8.1. Melléklet – Az elemzéshez használt kérdések

Az elemzéshez a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja „Versenyben a világgal” kutatási programja 2018. évi felmérésének kérdőíveinek következőkben felsorolt kérdéseit használtuk.

VERSENYKÉPESSÉG kérdezői kérdőív 2018 (részletek)

VV8	Teljesítményünk 2016-2018 között a legfőbb versenytárshoz képest ... szempontjából (1 – sokkal gyengébb, 3 – lényegében azonos, 5 – sokkal jobb, NT – nem tudom)						
Üzleti teljesítmény							
a)	piaci részesedés (az árbevétel alapján)	1	2	3	4	5	NT
b)	árbevétel-arányos nyereség	1	2	3	4	5	NT
Működőképesség							
c)	költséghatékonyság	1	2	3	4	5	NT
d)	versenyképes árak	1	2	3	4	5	NT
e)	termék/szolgáltatás minősége	1	2	3	4	5	NT
f)	gyártási tevékenység színvonala	1	2	3	4	5	NT
g)	megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	1	2	3	4	5	NT
h)	szállítási határidő / kiszolgálási idő rövidege	1	2	3	4	5	NT
i)	szállítás / kiszolgálás pontossága	1	2	3	4	5	NT
j)	a fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás	1	2	3	4	5	NT

k)	termelési rendszer rugalmassága	1	2	3	4	5	NT
l)	logisztikai rendszer rugalmassága	1	2	3	4	5	NT
m)	termék/szolgáltatás választék szélessége	1	2	3	4	5	NT
n)	termelési tevékenység / vevőkiszolgálás színvonala	1	2	3	4	5	NT
o)	elosztási csatornák szervezettsége	1	2	3	4	5	NT
p)	etikus magatartás	1	2	3	4	5	NT
Változásképeség							
q)	a fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége	1	2	3	4	5	NT
r)	piaci változások előre jelzésének képessége	1	2	3	4	5	NT
s)	innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	1	2	3	4	5	NT
t)	alkalmazottak képzettsége	1	2	3	4	5	NT
u)	színvonalas, jól felkészült vezetők	1	2	3	4	5	NT
v)	döntési/működési módszerek korszerűsége	1	2	3	4	5	NT
w)	technológiai színvonal	1	2	3	4	5	NT
x)	K+F ráfordítások szintje	1	2	3	4	5	NT

Felsővezetői kérdőív**VEZÉRIGAZGATÓ / ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ ÉS TÖRZSKAR
(KÖZGAZDASÁGI ELEMZÉS)**

V15	Melyik jellemzés írja le legjobban a vállalata magatartását 2016 és 2018 között? Kérjük, csak EGY választ jelöljön meg!	
	Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azokra idejében felkészült és megfelelő válaszokkal alkalmazkodott, sőt maga is törekedett a környezeti feltételek tudatos befolyásolására.	1
	Rendszerint képes volt előre jelezni a fontosabb környezeti változásokat, azoknak elébe menő, a változásokra idejében felkészülő magatartást követett.	2
	Felismerte a fontosabb környezeti változásokat és jellemzően reaktív, a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló stratégiát követett.	3
	Felismerte a fontosabb környezeti változásokat, de nem volt képes megtalálni a megfelelő válaszokat a kihívásokra.	4
	Rendszerint késve ismerte fel a fontosabb környezeti változásokat.	5

V20	Kérjük, az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (BELFÖLDI összehasonlításban)! (1 – mélyen alatta, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő)						
a)	Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	1	2	3	4	5	
b)	Tőkejövedelmezőség szempontjából...	1	2	3	4	5	
c)	Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	1	2	3	4	5	
d)	Technológiai színvonal szempontjából...	1	2	3	4	5	
e)	Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	1	2	3	4	5	
f)	Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	1	2	3	4	5	

V21	Hasonlítsa saját iparága hazai átlagszínvonalát a fejlett országok azonos iparágának színvonalához! (1 – mélyen alatta van, 2 – némileg elmarad, 3 – hasonló, 4 – meghaladó, 5 – lényegesen magasabb)						
		1	2	3	4	5	

V32	Mennyire érvényesek az Ön vállalatára az alábbi állítások? (1 – egyáltalán nem 3 – közepesen 5 – teljes mértékben)						
a)	A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket.	1	2	3	4	5	
b)	Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját.	1	2	3	4	5	
c)	A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik.	1	2	3	4	5	
d)	A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk.	1	2	3	4	5	
e)	Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel.	1	2	3	4	5	
f)	A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására.	1	2	3	4	5	
g)	Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni	1	2	3	4	5	
h)	Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével.	1	2	3	4	5	
i)	Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait.	1	2	3	4	5	
j)	Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát.	1	2	3	4	5	
k)	A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk.	1	2	3	4	5	

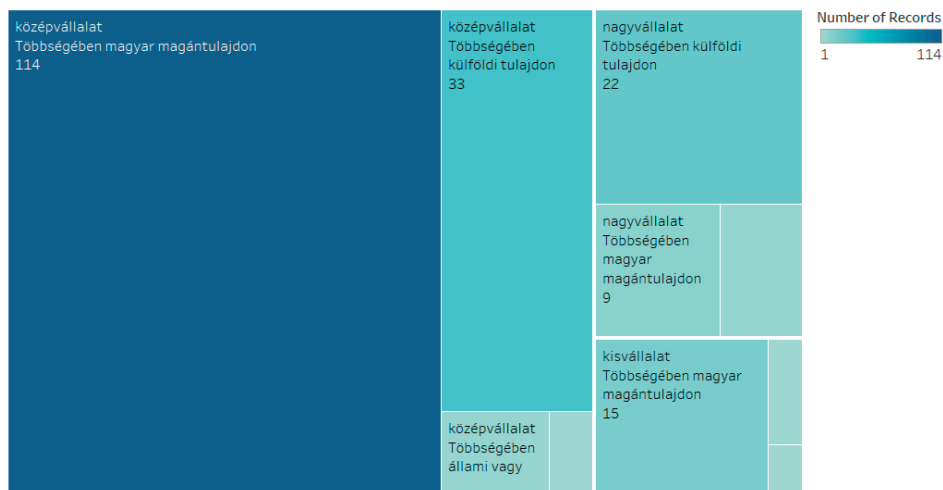
8.2. Melléklet – Részletesebb statisztikai outputtáblázatok és ábrák

Ebben a mellékletben az elvégzett statisztikai elemzések néhány részletesebb eredménytáblája szerepel, leíró statisztikák és más elemzések, illetve további ábrák. Az eredeti SPSS output ábrákat itt nem módosítottuk.

8.2.1. A minta vállalatméret és domináns tulajdonostípus szerinti jellemzői (Tableau és SPSS ábrák)

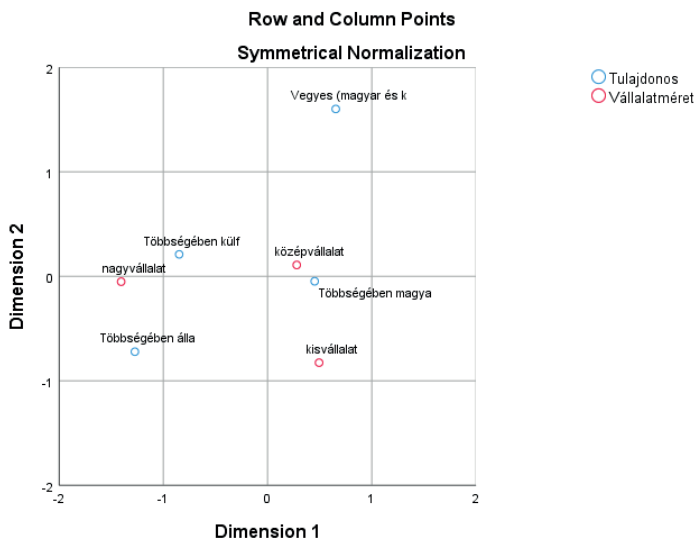
A minta vállalatméret és domináns tulajdonostípusok szerinti összetétele (Tableau-ábra)

Sheet 1

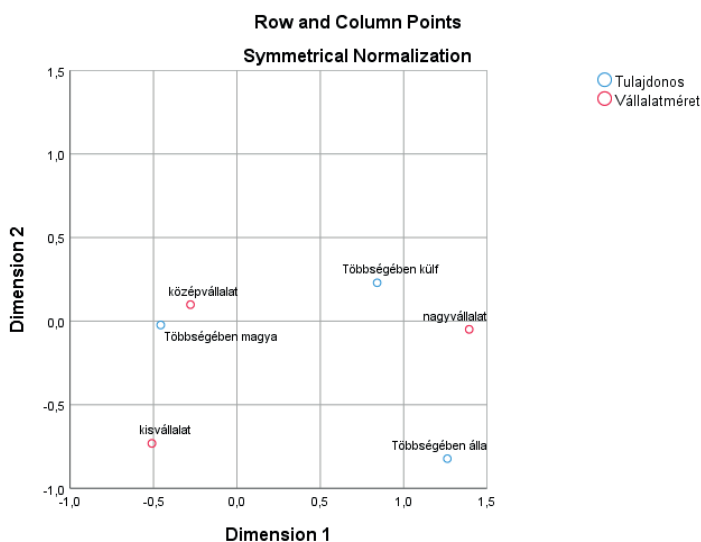


KV1_meret, KV2_tulajd and sum of Number of Records. Color shows sum of Number of Records. Size shows sum of Number of Records. The marks are labeled by KV1_meret, KV2_tulajd and sum of Number of Records.

A vállalatméret és a domináns tulajdonos korrespondencia térképe (minden csoport)



A vállalatméret és a domináns tulajdonos korrespondencia térképe (domináns tulajdonostípussal jellemezhető vállalatok)



8.2.2. A vállalati teljesítmény jellemzői – vállalatvezetői értékelés az iparági átlaghoz viszonyítva, alapstatisztikák (SPSS-output táblázat)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	201	1	5	3,80	0,845
Tőkejövödelmezőség szempontjából...	201	1	5	3,78	0,930
Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	201	1	5	3,80	0,964
Technológiai színvonal szempontjából...	201	1	5	3,86	0,919
Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	201	2	5	3,97	0,818
Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	201	2	5	4,07	0,758
Valid N (listwise)	201				

8.2.3. A fő tevékenység és az iparági átlagszínvonal értékelésének kapcsolata (keresztábra, SPSS-output táblázat)

Hasonlítsa saját iparága hazai átlagszínvonalát a fejlett országok azonos iparágának színvonalához! * Fő tevékenység (összevont) Crosstabulation

			Fő tevékenység (összevont)			
			Építőipar	Feldolgozóipar	Kereskedelmi és szolgáltató tevékenység	Total
Hasonlítsa saját iparága hazai átlagszínvonalát a fejlett országok azonos iparágának színvonalához!	mélyen alatta van,	Count	0	4	0	4
		% within Fő tevékenység (összevont)	0,0%	3,8%	0,0%	2,1%
	némileg elmarad	Count	6	31	27	64
		% within Fő tevékenység (összevont)	40,0%	29,2%	37,5%	33,2%
	hasonló	Count	5	54	38	97
		% within Fő tevékenység (összevont)	33,3%	50,9%	52,8%	50,3%
	meghaladó,	Count	4	14	7	25
		% within Fő tevékenység (összevont)	26,7%	13,2%	9,7%	13,0%
	lényegesen magasabb	Count	0	3	0	3
		% within Fő tevékenység (összevont)	0,0%	2,8%	0,0%	1,6%
Total		Count	15	106	72	193
		% within Fő tevékenység (összevont)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

8.2.4. Teljesítményjellemzők és az iparági színvonal értékelésének kapcsolata (kereszt táblák, SPSS-output táblázatok)

Árbevétel-arányos nyereség szempontjából... * Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest Crosstabulation

			Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest			Total
			elmaradó színvonalú	hasonló színvonalú	magasabb színvonalú	
Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	1-mélyen alatta	Count	3	0	0	3
		% within Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	2	Count	4	2	0	6
		% within Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	3-az iparági átlagszínvonalhoz hasonló	Count	14	36	7	57
		% within Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	24,6%	63,2%	12,3%	100,0%
	4	Count	26	45	17	88
		% within Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	29,5%	51,1%	19,3%	100,0%
	5-az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	Count	20	14	4	38
		% within Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	52,6%	36,8%	10,5%	100,0%
	Total	Count	67	97	28	192
		% within Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	34,9%	50,5%	14,6%	100,0%

Tőkejöveldelmezőség szempontjából... * Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest
Crosstabulation

			Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest			Total
			elmaradó színvonalú	hasonló színvonalú	magasabb színvonalú	
Tőkejövedelmezőség szempontjából...	1-mélyen alatta	Count	1	0	0	1
		% within Tőkejövedelmezőség szempontjából...	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	2	Count	9	4	1	14
		% within Tőkejövedelmezőség szempontjából...	64,3%	28,6%	7,1%	100,0%
	3-az iparági átlagszínvonalhoz hasonló	Count	13	36	13	62
		% within Tőkejövedelmezőség szempontjából...	21,0%	58,1%	21,0%	100,0%
	4	Count	21	36	8	65
		% within Tőkejövedelmezőség szempontjából...	32,3%	55,4%	12,3%	100,0%
	5-az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	Count	23	21	6	50
		% within Tőkejövedelmezőség szempontjából...	46,0%	42,0%	12,0%	100,0%
Total		Count	67	97	28	192
		% within Tőkejövedelmezőség szempontjából...	34,9%	50,5%	14,6%	100,0%

Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából... * Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest Crosstabulation

			Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest			Total
			elmaradó színvonalú	hasonló színvonalú	magasabb színvonalú	
Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	1-mélyen alatta	Count	3	0	0	3
		% within Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	2	Count	4	5	1	10
		% within Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	40,0%	50,0%	10,0%	100,0%
	3-az iparági átlagszínvonalhoz hasonló	Count	14	43	10	67
		% within Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	20,9%	64,2%	14,9%	100,0%
	4	Count	20	26	11	57
		% within Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	35,1%	45,6%	19,3%	100,0%
	5-az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	Count	26	23	6	55
		% within Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	47,3%	41,8%	10,9%	100,0%
	Total	Count	67	97	28	192
		% within Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	34,9%	50,5%	14,6%	100,0%

Technológiai színvonal szempontjából... * Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest
Crosstabulation

			Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest			Total
			elmaradó színvonalú	hasonló színvonalú	magasabb színvonalú	
Technológiai színvonal szempontjából...	1-mélyen alatta	Count	2	0	0	2
		% within Technológiai színvonal szempontjából...	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	2	Count	3	3	2	8
		% within Technológiai színvonal szempontjából...	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
	3-az iparági átlagszínvonalhoz hasonló	Count	18	39	6	63
		% within Technológiai színvonal szempontjából...	28,6%	61,9%	9,5%	100,0%
	4	Count	15	34	14	63
		% within Technológiai színvonal szempontjából...	23,8%	54,0%	22,2%	100,0%
	5-az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	Count	29	21	6	56
		% within Technológiai színvonal szempontjából...	51,8%	37,5%	10,7%	100,0%
Total		Count	67	97	28	192
		% within Technológiai színvonal szempontjából...	34,9%	50,5%	14,6%	100,0%

Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából... * Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest Crosstabulation

			Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest			Total
			elmaradó színvonalú	hasonló színvonalú	magasabb színvonalú	
Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	2	Count	1	1	1	3
		% within Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	3-az iparági átlagszínvonalhoz hasonló	Count	18	39	2	59
		% within Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	30,5%	66,1%	3,4%	100,0%
	4	Count	18	35	19	72
		% within Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	25,0%	48,6%	26,4%	100,0%
	5-az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	Count	30	22	6	58
		% within Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	51,7%	37,9%	10,3%	100,0%
	Total	Count	67	97	28	192
		% within Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	34,9%	50,5%	14,6%	100,0%

Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából... * Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest Crosstabulation

			Iparági színvonal a fejlett országokhoz képest			Total
			elmaradó színvonalú	hasonló színvonalú	magasabb színvonalú	
Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	2	Count	0	1	0	1
		% within Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	3-az iparági átlagszínvonalhoz hasonló	Count	8	32	7	47
		% within Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	17,0%	68,1%	14,9%	100,0%
	4	Count	25	44	14	83
		% within Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	30,1%	53,0%	16,9%	100,0%
	5-az iparágban élenjáró színvonalat jelentő	Count	34	20	7	61
		% within Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	55,7%	32,8%	11,5%	100,0%
Total		Count	67	97	28	192
		% within Az alaptermék/szolgáltatás minősége szempontjából...	34,9%	50,5%	14,6%	100,0%

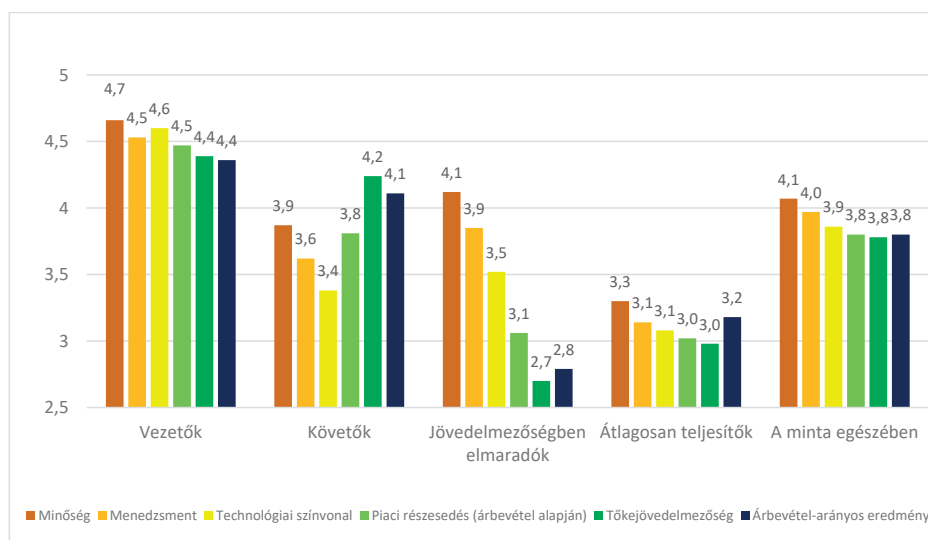
8.2.5. Teljesítményklaszterek alapstatisztikái és ANOVA táblázata (SPSS-output táblázat és grafikon)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	Vezetők	87	4,36	0,549	0,059	4,24	4,47	3	5
	Követők	37	4,11	0,458	0,075	3,96	4,26	3	5
	Jövedelmezőségben elmaradók	33	2,79	0,740	0,129	2,53	3,05	1	4
	Átlagosan teljesítők	44	3,18	0,495	0,075	3,03	3,33	2	4
	Total	201	3,80	0,845	0,060	3,68	3,91	1	5
Tőkejövedelmezőség szempontjából...	Vezetők	87	4,39	0,598	0,064	4,26	4,52	3	5
	Követők	37	4,24	0,641	0,105	4,03	4,46	3	5
	Jövedelmezőségben elmaradók	33	2,70	0,637	0,111	2,47	2,92	1	4
	Átlagosan teljesítők	44	2,98	0,403	0,061	2,85	3,10	2	4
	Total	201	3,78	0,930	0,066	3,65	3,91	1	5
Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	Vezetők	87	4,47	0,713	0,076	4,32	4,62	3	5
	Követők	37	3,81	0,660	0,108	3,59	4,03	3	5
	Jövedelmezőségben elmaradók	33	3,06	0,966	0,168	2,72	3,40	1	5
	Átlagosan teljesítők	44	3,02	0,549	0,083	2,86	3,19	1	4
	Total	201	3,80	0,964	0,068	3,67	3,94	1	5
Technológiai színvonal szempontjából...	Vezetők	87	4,60	0,516	0,055	4,49	4,71	3	5
	Követők	37	3,38	0,639	0,105	3,17	3,59	2	5
	Jövedelmezőségben elmaradók	33	3,52	0,939	0,164	3,18	3,85	1	5
	Átlagosan teljesítők	44	3,05	0,569	0,086	2,87	3,22	2	5
	Total	201	3,86	0,919	0,065	3,73	3,98	1	5
Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	Vezetők	87	4,59	0,518	0,056	4,48	4,70	3	5
	Követők	37	3,62	0,681	0,112	3,39	3,85	3	5
	Jövedelmezőségben elmaradók	33	3,85	0,667	0,116	3,61	4,09	3	5
	Átlagosan teljesítők	44	3,14	0,510	0,077	2,98	3,29	2	4
	Total	201	3,97	0,818	0,058	3,86	4,08	2	5
Az alaptermék/ szolgáltatás minősége szempontjából...	Vezetők	87	4,66	0,478	0,051	4,55	4,76	4	5
	Követők	37	3,57	0,502	0,083	3,40	3,74	3	4
	Jövedelmezőségben elmaradók	33	4,12	0,545	0,095	3,93	4,31	3	5
	Átlagosan teljesítők	44	3,30	0,509	0,077	3,14	3,45	2	4
	Total	201	4,07	0,758	0,053	3,96	4,18	2	5

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Árbevétel-arányos nyereség szempontjából...	Between Groups	81,055	3	27,018	86,431	0,000
	Within Groups	61,582	197	0,313		
	Total	142,637	200			
Tőkejöveldelmezőség szempontjából...	Between Groups	107,455	3	35,818	107,777	0,000
	Within Groups	65,470	197	0,332		
	Total	172,925	200			
Piaci részesedés (az árbevétel alapján) szempontjából...	Between Groups	83,830	3	27,943	53,858	0,000
	Within Groups	102,210	197	0,519		
	Total	186,040	200			
Technológiai színvonal szempontjából...	Between Groups	89,042	3	29,681	73,296	0,000
	Within Groups	79,774	197	0,405		
	Total	168,816	200			
Menedzsment (kompetens vezetők) szempontjából...	Between Groups	68,591	3	22,864	69,049	0,000
	Within Groups	65,230	197	0,331		
	Total	133,821	200			
Az alaptermék/ szolgáltatás minősége szempontjából...	Between Groups	65,614	3	21,871	87,202	0,000
	Within Groups	49,410	197	0,251		
	Total	115,025	200			

Teljesítményjellemzők átlagos értékelése az iparági átlaghoz képest a teljesítményklasszterekben és a minta egészében



8.2.6. A Vállalati Versenyképességi Index és összetevőinek alapstatisztikái a teljes válaszadói körben (SPSS output táblázatok)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ktgár_m1	200	2,00	5,00	3,6500	0,67623
minoseg_m2	200	2,00	5,00	3,7217	0,60246
ido_m3	199	1,50	5,00	3,6784	0,71037
rugalmas_m4	200	2,67	5,00	3,8017	0,56892
szolgalt_m5	200	2,00	5,00	3,8567	0,60464
piacikap_v1	197	2,00	5,00	3,6794	0,60091
embfelk_v2	200	2,00	5,00	3,7775	0,60711
szervvált_v3	197	2,33	5,00	3,6717	0,64372
Valid N (listwise)	194				

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Vállalati Versenyképességi Index (VVI)	Mean	27,8243	0,51536
	95% Lower Confidence Bound	26,8079	
	Interval for Upper Mean Bound	28,8408	
	5% Trimmed Mean	27,8234	
	Median	28,4667	
	Variance	51,791	
	Std. Deviation	7,19662	
	Minimum	7,50	
	Maximum	50,00	
	Range	42,50	
	Interquartile Range	10,76	
	Skewness	-0,018	0,174
	Kurtosis	-0,258	0,346

Descriptives

Versenyképesség klaszterek			Statistic	Std. Error
Vállalati Versenyképességi Index (VVI)	Verseny- képesek	Mean	33,0974	0,39417
		95% Lower Confidence Bound	32,3162	
		Interval for Mean Upper Bound	33,8787	
		5% Trimmed Mean	32,8493	
		Median	32,0000	
		Variance	17,091	
		Std. Deviation	4,13407	
		Minimum	26,91	
		Maximum	50,00	
		Range	23,09	
		Interquartile Range	5,20	
		Skewness	1,072	0,230
		Kurtosis	1,844	0,457
	Átlagosan verseny- képesek	Mean	21,0003	0,40443
		95% Lower Confidence Bound	20,1961	
		Interval for Mean Upper Bound	21,8046	
		5% Trimmed Mean	21,2530	
		Median	21,1167	
		Variance	13,903	
		Std. Deviation	3,72866	
		Minimum	7,50	
		Maximum	26,64	
		Range	19,14	
		Interquartile Range	5,21	
		Skewness	-0,961	0,261
		Kurtosis	1,506	0,517

Descriptive Statistics

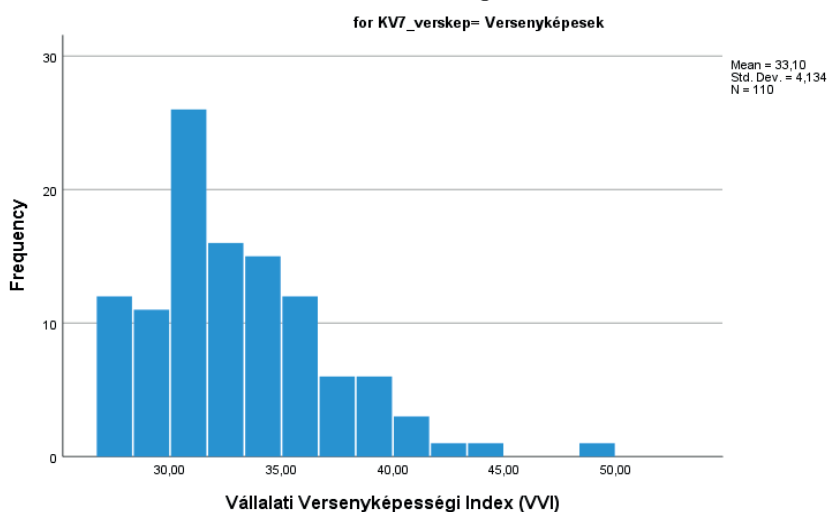
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
piaci részesedés (az árbevétel alapján) - Üzleti teljesítmény	195	2,00	5,00	3,6462	0,68332
árbevétel-arányos nyereség - Üzleti teljesítmény	194	1,00	5,00	3,7268	0,84105
költséghatékonyság - Működőképesség	200	2,00	5,00	3,7400	0,82815
versenyképes árak - Működőképesség	200	2,00	5,00	3,5600	0,79975
termék/szolgáltatás minősége - Működőképesség	200	2,00	5,00	3,8000	0,70176
gyártási tevékenység színvonala - Működőképesség	185	2,00	5,00	3,7622	0,75734
megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése - Működőképesség	187	1,00	5,00	3,5936	0,76591
szállítási határidő / kiszolgálási idő rövideje - Működőképesség	196	1,00	5,00	3,6224	0,83531
szállítás / kiszolgálás pontossága - Működőképesség	198	2,00	5,00	3,7475	0,75862
a fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás - Működőképesség	198	2,00	5,00	3,8030	0,71004
termelési rendszer rugalmassága - Működőképesség	191	2,00	5,00	3,7382	0,72877
logisztikai rendszer rugalmassága - Működőképesség	196	2,00	5,00	3,8469	0,71399
termék/szolgáltatás választék szélessége - Működőképesség	196	1,00	5,00	3,8520	0,76026
termelési tevékenység / vevőkiszolgálás színvonala - Működőképesség	197	2,00	5,00	3,8832	0,70100
elosztási csatornák szervezetsége - Működőképesség	194	2,00	5,00	3,7784	0,78016
etikus magatartás - Működőképesség	198	2,00	5,00	3,9596	0,75963
a fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége - Változásoképesség	195	2,00	5,00	3,8615	0,73660
piaci változások előre jelzésének képessége - Változásoképesség	195	2,00	5,00	3,6308	0,73714
Valid N (listwise)	169				

8.2.7. A VVI leíró statisztikái a versenyképességi klaszterekben (SPSS output táblázat)

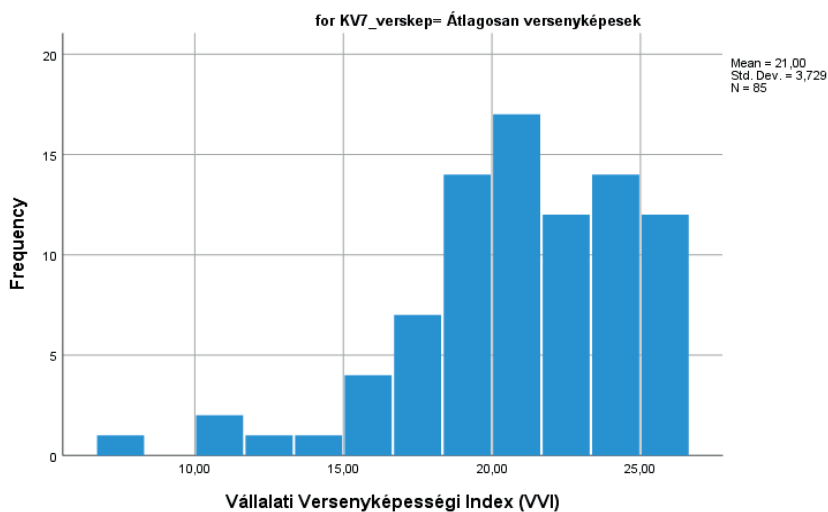
Descriptives			Statistic	Std. Error
Versenyképesség klaszterek				
Vállalati Versenyképességi Index (VVI)	Versenyképesek	Mean	33,0974	0,39417
		95% Confidence Lower Bound	32,3162	
		Interval for Upper Bound	33,8787	
		5% Trimmed Mean	32,8493	
		Median	32,0000	
		Variance	17,091	
		Std. Deviation	4,13407	
		Minimum	26,91	
		Maximum	50,00	
		Range	23,09	
		Interquartile Range	5,20	
		Skewness	1,072	0,230
		Kurtosis	1,844	0,457
	Átlagosan versenyképesek	Mean	21,0003	0,40443
		95% Confidence Lower Bound	20,1961	
		Interval for Upper Bound	21,8046	
		5% Trimmed Mean	21,2530	
		Median	21,1167	
		Variance	13,903	
		Std. Deviation	3,72866	
		Minimum	7,50	
		Maximum	26,64	
		Range	19,14	
		Interquartile Range	5,21	
		Skewness	-0,961	0,261
		Kurtosis	1,506	0,517

8.2.8. A VVI értékeinek megoszlása a versenyképességi klaszterekben (SPSS output hisztogramok)

A VVI értékeinek megoszlása a Versenyképesek klaszterében (SPSS output hisztogram)



A VVI értékeinek megoszlása az Átlagosan versenyképesek klaszterében (SPSS output hisztogram)



8.2.9. A versenyképességi klaszterek jellemzői a VVI számításához használt kalkulált változók értékei alapján (SPSS output táblázat)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
Változásképeség - V	Versenyképesek	110	3,9838	0,40334	0,03846	3,9076	4,0601	3,06	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,3647	0,43538	0,04722	3,2708	3,4586	2,33	4,33
	Total	195	3,7140	0,51790	0,03709	3,6408	3,7871	2,33	5,00
Működőképesség - M	Versenyképesek	110	3,9812	0,39072	0,03725	3,9074	4,0550	2,93	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,4491	0,36336	0,03941	3,3707	3,5275	2,50	4,33
	Total	195	3,7493	0,46143	0,03304	3,6841	3,8144	2,50	5,00
Teljesítmény - T	Versenyképesek	110	4,1636	0,43950	0,04190	4,0806	4,2467	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,0765	0,45320	0,04916	2,9787	3,1742	1,50	4,00
	Total	195	3,6897	0,69970	0,05011	3,5909	3,7886	1,50	5,00

8.2.10. A versenyképességi klaszterek jellemzői a kiinduló változók értékelése alapján (SPSS output táblázat)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
piaci részesedés (az árbevétel alapján) - Üzleti teljesítmény	Versenyképesek	110	4,0545	0,50386	0,04804	3,9593	4,1498	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,1176	0,49789	0,05400	3,0103	3,2250	2,00	4,00
	Total	195	3,6462	0,68332	0,04893	3,5496	3,7427	2,00	5,00
árbevétel-arányos nyereség - Üzleti teljesítmény	Versenyképesek	109	4,2661	0,55515	0,05317	4,1607	4,3715	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,0353	0,60645	0,06578	2,9045	3,1661	1,00	4,00
	Total	194	3,7268	0,84105	0,06038	3,6077	3,8459	1,00	5,00
költséghatékonyság - Működőképesség	Versenyképesek	110	4,1545	0,71915	0,06857	4,0186	4,2904	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,2353	0,64820	0,07031	3,0955	3,3751	2,00	5,00
	Total	195	3,7538	0,82545	0,05911	3,6373	3,8704	2,00	5,00
versenyképes árak - Működőképesség	Versenyképesek	110	3,8455	0,75646	0,07213	3,7025	3,9884	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,2118	0,69169	0,07502	3,0626	3,3610	2,00	4,00
	Total	195	3,5692	0,79241	0,05675	3,4573	3,6811	2,00	5,00
termék/szolgáltatás minősége - Működőképesség	Versenyképesek	110	3,9545	0,70887	0,06759	3,8206	4,0885	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,6118	0,65636	0,07119	3,4702	3,7533	2,00	5,00
	Total	195	3,8051	0,70563	0,05053	3,7055	3,9048	2,00	5,00
gyártási tevékenység színvonala - Működőképesség	Versenyképesek	107	3,8411	0,77884	0,07529	3,6918	3,9904	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	74	3,6486	0,72965	0,08482	3,4796	3,8177	2,00	5,00
	Total	181	3,7624	0,76298	0,05671	3,6505	3,8743	2,00	5,00
megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése - Működőképesség	Versenyképesek	109	3,7890	0,73375	0,07028	3,6497	3,9283	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	75	3,3067	0,73472	0,08484	3,1376	3,4757	1,00	5,00
	Total	184	3,5924	0,76975	0,05675	3,4804	3,7044	1,00	5,00
szállítási határidő / kiszolgálási idő rövidsége - Működőképesség	Versenyképesek	108	3,8148	0,84442	0,08125	3,6537	3,9759	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	84	3,4167	0,74782	0,08159	3,2544	3,5790	1,00	5,00
	Total	192	3,6406	0,82565	0,05959	3,5231	3,7582	1,00	5,00
szállítás / kiszolgálás pontossága - Működőképesség	Versenyképesek	110	3,9545	0,73430	0,07001	3,8158	4,0933	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	83	3,5301	0,68676	0,07538	3,3802	3,6801	2,00	5,00
	Total	193	3,7720	0,74291	0,05348	3,6665	3,8775	2,00	5,00
a fogyasztói igények változására való rugalmas reagálás - Működőképesség	Versenyképesek	110	3,9727	0,69677	0,06643	3,8411	4,1044	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	84	3,5952	0,67875	0,07406	3,4479	3,7425	2,00	5,00
	Total	194	3,8093	0,71238	0,05115	3,7084	3,9102	2,00	5,00
termelési rendszer rugalmassága - Működőképesség	Versenyképesek	108	3,9630	0,69613	0,06699	3,8302	4,0958	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	79	3,4557	0,65628	0,07384	3,3087	3,6027	2,00	5,00
	Total	187	3,7487	0,72285	0,05286	3,6444	3,8529	2,00	5,00
logisztikai rendszer rugalmassága - Működőképesség	Versenyképesek	109	4,0092	0,71356	0,06835	3,8737	4,1447	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	83	3,6386	0,67315	0,07389	3,4916	3,7855	2,00	5,00
	Total	192	3,8490	0,71856	0,05186	3,7467	3,9512	2,00	5,00
termék/szolgáltatás választék szélessége - Működőképesség	Versenyképesek	110	4,1364	0,68372	0,06519	4,0072	4,2656	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	81	3,4815	0,70907	0,07879	3,3247	3,6383	1,00	5,00

	Total	191	3,8586	0,76497	0,05535	3,7495	3,9678	1,00	5,00
termelési tevékenység / vevő kiszolgálás színvonala Működőképesség	Versenyképesek	110	4,1636	0,58305	0,05559	4,0535	4,2738	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	82	3,5000	0,67128	0,07413	3,3525	3,6475	2,00	5,00
	Total	192	3,8802	0,70244	0,05069	3,7802	3,9802	2,00	5,00
elosztási csatornák szervezettsége - Működőképesség	Versenyképesek	109	4,1009	0,66590	0,06378	3,9745	4,2273	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	82	3,3537	0,72643	0,08022	3,1940	3,5133	2,00	5,00
	Total	191	3,7801	0,78393	0,05672	3,6682	3,8920	2,00	5,00
etikus magatartás - Működőképesség	Versenyképesek	110	4,2909	0,64032	0,06105	4,1699	4,4119	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	84	3,5476	0,70120	0,07651	3,3954	3,6998	2,00	5,00
	Total	194	3,9691	0,76115	0,05465	3,8613	4,0769	2,00	5,00
a fogyasztókkal létesített kapcsolat közvetlensége - Változásoképesség	Versenyképesek	108	4,1944	0,57125	0,05497	4,0855	4,3034	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	82	3,4268	0,70326	0,07766	3,2723	3,5814	2,00	5,00
	Total	190	3,8632	0,73622	0,05341	3,7578	3,9685	2,00	5,00
piaci változások előre jelzésének képessége - Változásoképesség	Versenyképesek	108	3,8796	0,66582	0,06407	3,7526	4,0066	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	83	3,3253	0,71752	0,07876	3,1686	3,4820	2,00	5,00
	Total	191	3,6387	0,74010	0,05355	3,5331	3,7444	2,00	5,00
innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása - Változásoképesség	Versenyképesek	108	3,7963	0,74582	0,07177	3,6540	3,9386	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	80	3,2625	0,79147	0,08849	3,0864	3,4386	2,00	5,00
	Total	188	3,5691	0,80805	0,05893	3,4529	3,6854	2,00	5,00
alkalmazottak képzettsége - Változásoképesség	Versenyképesek	110	3,9273	0,63114	0,06018	3,8080	4,0465	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,4000	0,75907	0,08233	3,2363	3,5637	1,00	5,00
	Total	195	3,6974	0,73621	0,05272	3,5935	3,8014	1,00	5,00
színvonalas, jól felkészült vezetők - Változásoképesség	Versenyképesek	110	4,1182	0,58626	0,05590	4,0074	4,2290	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	83	3,5422	0,81602	0,08957	3,3640	3,7204	2,00	5,00
	Total	193	3,8705	0,74917	0,05393	3,7641	3,9768	2,00	5,00
döntési/működési módszerek korszerűsége - Változásoképesség	Versenyképesek	110	4,0091	0,65659	0,06260	3,8850	4,1332	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	82	3,4512	0,73958	0,08167	3,2887	3,6137	1,00	5,00
	Total	192	3,7708	0,74467	0,05374	3,6648	3,8768	1,00	5,00
technológiai színvonal - Változásoképesség	Versenyképesek	110	4,0091	0,72309	0,06894	3,8724	4,1457	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	82	3,4268	0,62914	0,06948	3,2886	3,5651	2,00	5,00
	Total	192	3,7604	0,74137	0,05350	3,6549	3,8660	2,00	5,00
K+F ráfordítások szintje - Változásoképesség	Versenyképesek	107	3,7757	0,96455	0,09325	3,5908	3,9606	1,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	79	3,0886	0,66390	0,07469	2,9399	3,2373	2,00	4,00
	Total	186	3,4839	0,91371	0,06700	3,3517	3,6160	1,00	5,00
ktgár_m1	Versenyképesek	110	4,0000	0,54183	0,05166	3,8976	4,1024	2,50	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,2235	0,55370	0,06006	3,1041	3,3430	2,00	4,50
	Total	195	3,6615	0,66836	0,04786	3,5671	3,7559	2,00	5,00
minoség_m2	Versenyképesek	110	3,8682	0,59905	0,05712	3,7550	3,9814	2,33	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,5314	0,56607	0,06140	3,4093	3,6535	2,00	5,00
	Total	195	3,7214	0,60697	0,04347	3,6356	3,8071	2,00	5,00
ido_m3	Versenyképesek	110	3,8773	0,71094	0,06779	3,7429	4,0116	2,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	84	3,4702	0,60794	0,06633	3,3383	3,6022	1,50	5,00

rugalmas_m4	Total	194	3,7010	0,69662	0,05001	3,6024	3,7997	1,50	5,00
	Versenyképesek	110	3,9864	0,53717	0,05122	3,8849	4,0879	2,67	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,5745	0,52799	0,05727	3,4606	3,6884	2,67	5,00
	Total	195	3,8068	0,56987	0,04081	3,7264	3,8873	2,67	5,00
szolgált_m5	Versenyképesek	110	4,1742	0,46040	0,04390	4,0872	4,2612	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,4500	0,52645	0,05710	3,3364	3,5636	2,00	4,50
	Total	195	3,8585	0,60724	0,04349	3,7728	3,9443	2,00	5,00
piacikap_v1	Versenyképesek	108	3,9568	0,49733	0,04786	3,8619	4,0517	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	84	3,3393	0,55031	0,06004	3,2199	3,4587	2,00	5,00
	Total	192	3,6866	0,60373	0,04357	3,6007	3,7726	2,00	5,00
embfelk_v2	Versenyképesek	110	4,0455	0,48626	0,04636	3,9536	4,1373	3,00	5,00
	Átlagosan versenyképesek	85	3,4412	0,57947	0,06285	3,3162	3,5662	2,00	4,50
	Total	195	3,7821	0,60703	0,04347	3,6963	3,8678	2,00	5,00
szervvált_v3	Versenyképesek	110	3,9424	0,62051	0,05916	3,8252	4,0597	2,33	5,00
	Átlagosan versenyképesek	82	3,3252	0,48567	0,05363	3,2185	3,4319	2,33	4,33
	Total	192	3,6788	0,64301	0,04641	3,5873	3,7704	2,33	5,00

8.2.11. A digitális felkészültség jellemzésére használt változók leíró statisztikái a teljes válaszadói körben (SPSS output táblázat)

Descriptive Statistics					
	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	198	1	5	4,10	0,982
Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	194	1	5	3,65	1,097
A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	195	1	5	3,53	1,123
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	198	1	5	3,72	1,157
Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	196	1	5	3,64	1,098
A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	197	1	5	3,54	1,235
Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	195	1	5	3,48	1,186
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatosabb vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	199	1	5	3,60	1,238
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	197	1	5	3,66	1,191
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	194	1	5	3,48	1,264
A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	194	1	5	3,37	1,294
Valid N (listwise)	192				

8.2.12. A digitális felkészültség jellemzésére használt változók leíró statisztikái a digitalizációs klaszterekben (SPSS output táblázat)

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
						Lower Bound	Upper Bound		
A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,39	0,691	0,083	4,23	4,56	2	5
	-Erőforráshiányos fogékonyak	52	4,56	0,574	0,080	4,40	4,72	3	5
	Felkészülők	19	4,05	0,780	0,179	3,68	4,43	3	5
	Tétlen elzárkózók	21	4,19	0,680	0,148	3,88	4,50	3	5
	Digitalizációban lemaradók	31	2,48	0,769	0,138	2,20	2,77	1	3
	Total	192	4,07	0,984	0,071	3,93	4,21	1	5
Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,29	0,769	0,093	4,11	4,47	3	5
	-Erőforráshiányos fogékonyak	52	4,17	0,785	0,109	3,95	4,39	2	5
	Felkészülők	19	2,84	0,765	0,175	2,47	3,21	1	4
	Tétlen elzárkózók	21	2,81	0,750	0,164	2,47	3,15	2	5
	Digitalizációban lemaradók	31	2,42	0,848	0,152	2,11	2,73	1	4
	Total	192	3,65	1,101	0,079	3,49	3,81	1	5
A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,49	0,559	0,067	4,36	4,63	3	5
	-Erőforráshiányos fogékonyak	52	3,56	0,639	0,089	3,38	3,74	2	5
	Felkészülők	19	2,63	1,012	0,232	2,14	3,12	1	5
	Tétlen elzárkózók	21	2,52	0,928	0,203	2,10	2,95	1	5
	Digitalizációban lemaradók	31	2,48	0,996	0,179	2,12	2,85	1	4
	Total	192	3,52	1,126	0,081	3,36	3,68	1	5
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,51	0,656	0,079	4,35	4,66	3	5
	-Erőforráshiányos fogékonyak	52	3,77	0,807	0,112	3,54	3,99	2	5
	Felkészülők	19	4,16	0,602	0,138	3,87	4,45	3	5
	Tétlen elzárkózók	21	2,10	0,831	0,181	1,72	2,47	1	4
	Digitalizációban lemaradók	31	2,55	0,961	0,173	2,20	2,90	1	4
	Total	192	3,69	1,155	0,083	3,53	3,86	1	5
Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,14	0,827	0,100	3,95	4,34	2	5
	-Erőforráshiányos fogékonyak	52	3,88	0,832	0,115	3,65	4,12	2	5
	Felkészülők	19	4,26	0,733	0,168	3,91	4,62	3	5
	Tétlen elzárkózók	21	2,33	0,658	0,144	2,03	2,63	1	3
	Digitalizációban lemaradók	31	2,55	0,995	0,179	2,18	2,91	1	4
	Total	192	3,63	1,099	0,079	3,47	3,79	1	5

A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkarolására - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,00	1,015	0,122	3,76	4,24	1	5
	Erőforráshiányos fogékonyak	52	4,10	0,823	0,114	3,87	4,33	2	5
	Felkészülők	19	3,53	0,964	0,221	3,06	3,99	2	5
	Tétlen elzárkózók	21	1,81	0,981	0,214	1,36	2,26	1	4
	Digitalizációban lemaradók	31	2,65	1,050	0,189	2,26	3,03	1	4
	Total	192	3,52	1,236	0,089	3,34	3,70	1	5
Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,00	0,874	0,105	3,79	4,21	2	5
	Erőforráshiányos fogékonyak	52	4,04	0,816	0,113	3,81	4,27	2	5
	Felkészülők	19	3,16	1,119	0,257	2,62	3,70	1	5
	Tétlen elzárkózók	21	1,95	0,973	0,212	1,51	2,40	1	4
	Digitalizációban lemaradók	31	2,58	1,025	0,184	2,20	2,96	1	5
	Total	192	3,47	1,189	0,086	3,30	3,64	1	5
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,10	0,972	0,117	3,87	4,34	1	5
	Erőforráshiányos fogékonyak	52	4,17	0,834	0,116	3,94	4,41	2	5
	Felkészülők	19	3,11	0,809	0,186	2,72	3,50	2	4
	Tétlen elzárkózók	21	1,76	0,831	0,181	1,38	2,14	1	3
	Digitalizációban lemaradók	31	2,84	1,128	0,203	2,42	3,25	1	5
	Total	192	3,56	1,235	0,089	3,39	3,74	1	5
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,20	0,867	0,104	3,99	4,41	2	5
	Erőforráshiányos fogékonyak	52	4,19	0,817	0,113	3,96	4,42	2	5
	Felkészülők	19	3,37	1,012	0,232	2,88	3,86	1	5
	Tétlen elzárkózók	21	2,19	0,928	0,203	1,77	2,61	1	3
	Digitalizációban lemaradók	31	2,58	1,057	0,190	2,19	2,97	1	5
	Total	192	3,64	1,194	0,086	3,47	3,81	1	5
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,09	0,919	0,111	3,87	4,31	2	5
	Erőforráshiányos fogékonyak	52	4,21	0,776	0,108	4,00	4,43	2	5
	Felkészülők	19	2,58	0,838	0,192	2,18	2,98	1	4
	Tétlen elzárkózók	21	1,71	0,845	0,184	1,33	2,10	1	3
	Digitalizációban lemaradók	31	2,58	0,992	0,178	2,22	2,94	1	5
	Total	192	3,47	1,261	0,091	3,29	3,65	1	5
A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Digitalizációban tudatosak	69	4,09	1,025	0,123	3,84	4,33	1	5
	Erőforráshiányos fogékonyak	52	3,92	1,007	0,140	3,64	4,20	1	5
	Felkészülők	19	2,68	0,749	0,172	2,32	3,05	1	4
	Tétlen elzárkózók	21	1,76	0,889	0,194	1,36	2,17	1	3
	Digitalizációban lemaradók	31	2,35	0,877	0,158	2,03	2,68	1	4
	Total	192	3,37	1,292	0,093	3,19	3,55	1	5

8.2.13. A digitalizációs klaszterek közötti szignifikáns eltérések a digitalizációs tudatosság jellemzői szerint (válogatás SPSS output táblázat alapján)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	97,790	4	24,448	52,434	0,000
	Within Groups	87,189	187	0,466		
	Total	184,979	191			
Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	116,662	4	29,165	47,443	0,000
	Within Groups	114,958	187	0,615		
	Total	231,620	191			
A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	134,479	4	33,620	58,497	0,000
	Within Groups	107,474	187	0,575		
	Total	241,953	191			
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	144,379	4	36,095	61,089	0,000
	Within Groups	110,490	187	0,591		
	Total	254,870	191			
Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	100,858	4	25,215	36,302	0,000
	Within Groups	129,887	187	0,695		
	Total	230,745	191			
A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felfedezésére és felkarolására - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	118,326	4	29,581	31,866	0,000
	Within Groups	173,591	187	0,928		
	Total	291,917	191			
Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	110,920	4	27,730	32,623	0,000
	Within Groups	158,950	187	0,850		
	Total	269,870	191			
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	127,725	4	31,931	36,515	0,000
	Within Groups	163,525	187	0,874		
	Total	291,250	191			
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	118,035	4	29,509	35,729	0,000
	Within Groups	154,444	187	0,826		
	Total	272,479	191			
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	159,195	4	39,799	51,463	0,000
	Within Groups	144,617	187	0,773		
	Total	303,813	191			
A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk - Mennyire érvényesek az Ön vállalatára	Between Groups	146,563	4	36,641	39,794	0,000
	Within Groups	172,182	187	0,921		
	Total	318,745	191			

8.2.14. A digitalizációs klaszterek közötti szignifikáns eltérések a digitalizációs tudatosság jellemzői szerint (válogatás SPSS output táblázat alapján)

1. csoport	2. csoport	Az átlagos értékelés különbsége a két csoport között (1)-(2)
A vállalatvezetőség érti a vállalat előtt álló digitális kihívásokat és lehetőségeket		
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradó	1,907
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradó	2,074
Felkészülők	Digitalizációban lemaradó	1,569
Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradó	1,707
Szervezetünk vezetése világosan meghatározta a szervezet digitális üzleti stratégiáját		
Digitalizációban tudatosak	Felkészülők	1,448
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	1,48
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,871
Erőforráshiányos fogékonyak	Felkészülők	1,331
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	1,364
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,754
A digitális átalakulással kapcsolatos projektek megvalósítása meghatározott módon (nem esetlegesen) történik		
Digitalizációban tudatosak	Erőforráshiányos fogékonyak	0,935
Digitalizációban tudatosak	Felkészülők	1,861
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	1,969
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	2,009
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban tudatosak	-0,935
Erőforráshiányos fogékonyak	Felkészülők	0,926
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	1,034
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,074
A digitális üzleti átalakulás megtervezéséhez és végrehajtásához megfelelő anyagi erőforrásokat rendeltünk		
Digitalizációban tudatosak	Erőforráshiányos fogékonyak	0,738
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,412
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,959
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban tudatosak	-0,738
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	1,674
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,221
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	2,063
Felkészülők	Digitalizációban lemaradók	1,61
Szervezetünk rendelkezik a digitális üzleti átalakuláshoz szükséges technológiai tudással és képességekkel		
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	1,812
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,597
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	1,551
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,336
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	1,93
Felkészülők	Digitalizációban lemaradók	1,715
A szervezetünkben adott a lehetőség az alulról jövő digitalizációs ötletek felmerülésére és felkérésére		
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,19
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,355
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,287
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,451
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	1,717
Felkészülők	Digitalizációban lemaradók	0,881

Digitális megoldásainkat gyorsan tudjuk az üzleti kihívásoknak megfelelően változtatni		
Digitalizációban tudatosak	Felkészülők	0,842
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,048
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,419
Erőforráshiányos fogékonyak	Felkészülők	0,881
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,086
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,458
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	1,206
Hajlandók vagyunk a meglévő gyakorlatunkhoz képest kockázatokat vállalni innovatív digitális megoldások bevezetésével		
Digitalizációban tudatosak	Felkészülők	0,996
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,34
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,263
Erőforráshiányos fogékonyak	Felkészülők	1,068
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,411
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,334
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	1,343
Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	-1,077
Nyomon követjük az iparág élenjáró digitális megoldásait		
Digitalizációban tudatosak	Felkészülők	0,834
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,012
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,622
Erőforráshiányos fogékonyak	Felkészülők	0,824
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,002
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,612
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	1,178
Felkészülők	Digitalizációban lemaradók	0,788
Digitalizációban tudatosak	Felkészülők	1,508
Az új digitális technológiákat tudatosan kipróbáljuk, hogy vizsgáljuk azok alkalmazhatóságát		
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,373
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,506
Erőforráshiányos fogékonyak	Felkészülők	1,633
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,497
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,631
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	0,865
Tétlen elzárkózók	Digitalizációban lemaradók	-0,866
A digitális technológiai újításokban közvetlen versenytársaink előtt járunk		
Digitalizációban tudatosak	Felkészülők	1,403
Digitalizációban tudatosak	Tétlen elzárkózók	2,325
Digitalizációban tudatosak	Digitalizációban lemaradók	1,732
Erőforráshiányos fogékonyak	Felkészülők	1,239
Erőforráshiányos fogékonyak	Tétlen elzárkózók	2,161
Erőforráshiányos fogékonyak	Digitalizációban lemaradók	1,568
Felkészülők	Tétlen elzárkózók	0,922

Források

- A „Versenyben a világgal” kutatási program 2018. évi felmérésének adatbázisa. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.
- A „Versenyben a világgal” kutatási program 2018. évi felmérésének kérdőívei. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.
- Ábel István – Czakó Erzsébet (szerk., 2013): Az exportsiker nyomában. Alinea Kiadó.
- Chikán Attila (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Pénzügyi Szemle, Vol. 51, No. 1, pp. 42-56.
- Chikán et al. (2019): Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. Vezetéstudomány, Vol. 50, No. 12, pp. 16-31.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk., 2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk., 2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet (2009): Versenyképesség vállalati nézőpontból. In: Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk., 2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Wimmer Ágnes (szerk., 2014): Kilábalás göröngyös talajon – Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1528/1/BCE%20VKK%20GYORSJELENTES%202014_2.pdf
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Losonci Dávid – Kiss-Dobronyi Bence (szerk., 2019) A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Losonci Dávid – Tóbiás Dániel (2020): Versenyképesség a negyedik ipari forradalom hajnalán c. kutatási program kutatásszervezési gyakorlata és a kérdőíves felmérés első eredményei. Vállalataink versenyképessége – a működési környezet és a versenyképességi index tükrében. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes (2014): Vállalati jellemzők és összefüggéseik – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2013. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Versenyképesség könyvsorozat, 1. kötet. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ – Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2335/>

- Gill, Martin and Shar VanBoskirk (2016) The Digital Maturity Model 4.0 – Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook, Forrester Research, January 22. Idézi: Móricz (2019)
- Hajdu Ottó (2003): Többváltozós statisztikai számítások. KSH.
- Hunyadi László – Vita László (2008): Statisztika I-II. Aula Kiadó.
- IWI-HSG (St. Gallen-i Egyetem) / Crosswalk AG (2015) Digital Maturity & Transformation Study 2015-2016 Questionnaire. Idézi: Móricz (2019)
- KSH (2020a): 3.2.6.2. A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'14, http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd021.html?lang=hu
- KSH (2020b): 3.2.2.2. A regisztrált vállalkozások száma nemzetgazdasági ágak szerint – GFO'14, http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd019c.html?lang=hu
- Malhotra, K. N. – Simon, J. (2009): Marketingkutatás. Akadémiai Kiadó Zrt.
- Móricz Péter (2019): „Mit értünk digitalizáció alatt? A digitalizáció öt pillére a versenyképes vállalatokban”, Előadás a Magyar Controlling Egyesület oktatási munkacsoportjának workshopján, Magyar Controlling Egyesület.
- Reszegi László – Juhász Péter (2014): A vállalati teljesítmény nyomában – Nem csak tulajdonosoknak és menedzsereknek. Alinea Kiadó.
- Sajtos László – Mitev Ariel (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó.
- Tátrai Annamária (2014): Versenyben a világgal (1996–1999–2004–2009–2013) – A kutatás első öt hullámának dokumentációja. Társi Zrt. 2014. április
- Wimmer Ágnes (2001): A vállalati teljesítmény jellemzői. Vezetéstudomány, XXXII. évf. 2. sz., 2-11. o.
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal 2004-2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. A „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/97/1/WimmerCsesznyi%203%20A1k65.pdf>
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmányosorozat. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/366/1/TM2_Wimmer_Csesznak.pdf
2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

