

## A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői

CZAKÓ ERZSÉBET – KÖNCZÖL ERZSÉBET

*Az Európai Unió tagállamainak alacsony gazdasági növekedési üteme felveti azt a kérdést is, hogy hogyan lehetne a kis- és középvállalatok (kkv-k) nemzetközivé válását elősegíteni, hiszen ezek versenyképességének javulása a gazdasági növekedés egyik fontos motorja lehet. A nemzetközi üzleti gazdaságtan kutatási eredményei szerint a vállalatok kompetenciáinak kiemelkedő szerepük van nemzetközivé válásukban. A kutatás tézise, hogy gazdaságpolitikai eszközökkel a kis- és középvállalatok megfelelő kompetenciái fejleszthetők. A szerzők 10 exportáló, magyar többségi tulajdonban lévő vállalatot esettanulmányban elemeztek annak érdekében, hogy feltárják kritikus sikertényezőiket. A cikk egy kvalitatív, vállalati szintű kutatás eredményeit összegzi, értékelve a nemzetközivé válást támogató gazdaságpolitikákra vonatkozó hatásokat is.\**

Journal of Economic Literature (JEL) kód: F23. F43. L25. M16.

### Bevezetés

Az iparági és nemzetgazdasági szintű versenyképesség Porter [1990] munkája óta a gazdaságpolitika egyik nagy figyelmet kapó területe a világban, így itthon is. Az 1990-es évek közepétől számos kutatási projekt irányult a magyar vállalata-

\* Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani a Magyar Nemzeti Banknak és az UniCredit Hungarinnak pénzügyi támogatásukért. Köszönettel tartozunk a 10 kis- és középvállalat tulajdonosainak és vezetőinek idejükért és közreműködésükért. Köszönet illeti az esettanulmányok szerzőit értékes közreműködésükért, valamint Ábel Istvánt és Reszegi Lászlót a cikk kéziratához nyújtott észrevételeiért. A cikk a *Gubik–Wach* [2014] angol nyelvű kötetben megjelent írás magyar nyelvű szerkesztett változata. A szerzők ezúton fejezik ki köszönetüket a cikk lektorainak.

---

*Czakó Erzsébet*, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet. E-mail cím: erzsebet.czako@uni-corvinus.hu

*Könczöl Erzsébet*, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet. E-mail cím: erzsebet.konczol@uni-corvinus.hu

tok versenyképességének és a gazdaságpolitikai következményeknek a vizsgálatára (*Chikán–Czakó–Zoltayné Paprika*, 2002, *Chikán*, 2008, *Chikán–Czakó*, 2010). Bár a versenyképesség tudományos háttere további tisztázásra szorul, úgy tűnik, praktikus vonatkozásai megszívlelendők. Különösen lassú növekedési ütemű időszakokban, amikor egy adott országban bejegyzett és működő vállalatokra vonatkozó kiemelkedő fontosságú gazdasági kérdés, hogy hogyan lehet helyzetbe hozni őket ahhoz, hogy meg tudjanak birkózni a nemzetközi versennyel. A cikk egyik vonulata erre a tág kutatási témára épít, amely a gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásához vezet majd.

Az 1990-es évek közepén a versenyképesség és a nemzetközi üzleti gazdaságtan irodalmában is megfigyelhető volt egy váltás, és a kis- és közepes méretű vállalatok (kkv-k) számára új prioritások bontakoztak ki. Korábban alapvető szerepüket az innovációban és a munkahelyteremtésben látták. A nemzetközileg új, vagy globálisnak született vállalatok jelensége [(born globals vagy international new ventures, INVs) – lásd: *Oviatt–McDougall*, 1994, 1995, *Rialp–Rialp–Knight*, 2005] és a nemzetközivé váló cégek méretének csökkenése változást hozott a kutatási témákban és a gazdaságpolitikai retorikában is. Ahogyan az Európai Bizottság jelentése megfogalmazta (EC, 2007, 7. o.), a „nemzetközivé válás a kis- és középvállalatok versenyképességének motorja”. A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának folyamata és mintái alkotják a cikk másik vonulatát, amelyek alapján a kritikus sikertényezők megfogalmazására is sor kerül annak érdekében, hogy a vállalatok vezetőit és a gazdaságpolitikai döntéshozókat a versenyképességi politikák és értékelési szempontok megfogalmazásában orientálják.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 2011-ben egy feltáró kvalitatív kutatásra került sor azzal a céllal, hogy Johanson és Vahlne [2009] nemzetközivé válási elméletét a hazai kis- és középvállalatokon megvizsgáljuk. Az is célunk volt, hogy kidolgozzunk és teszteljünk egy interjúvázlatot, és az eredményeket hazai kutatókkal megvitassuk (Kozma–Könczöl, 2012). A tanulságok alapján egy hárompillérű kutatási programot dolgoztunk ki, amelyek mára lezárultak. Az első két pillér eredményeit az Ábel–Czakó [2013] kötet mutatja be. Az első pillér a nemzetközivé válás és az exportteljesítmény hazai és nemzetközi elméleti eredményeire összpontosított, és az esettanulmányok elemzéséhez kutatási állításokat is megfogalmazott (Ábel–Czakó–Reszegi, 2013, Kazainé Ónodi, 2013a). A második pillér esettanulmány alapú kutatás volt, amelyhez 10 kis- és középvállalat alapítóival és felsőszintű vezetőivel folytattunk interjúkat. Mind egyik kis- és középvállalatról esettanulmány készült, a kiemelkedő teljesítményre vonatkozó következtetések megfogalmazásával. A kutatási program harmadik pillére az exportáló és nem exportáló vállalatok pénzügyi teljesítményének elemzésére összpontosított, ennek eredményei 2014 őszén jelennek meg Reszegi László és Juhász Péter munkájaként. A harmadik pillér kutatási projektjének előkészületeikor és folyamatában már látható eredményei azonban befolyással voltak és támogatták a második pillér kutatásait. Ezt a kutatási pillért a kvalitatív kutatási eredmények megalapozásához is figyelembe vettük.

A cikk elsőként az irodalomfeldolgozást és a főbb kutatási állításokat (propozíciókat) tárgyalja, amelyekhez a nemzetközi stratégia, a versenyképesség és a nemzetközivé válás irodalma szolgált alapul. A nemzetközivé válást olyan stratégiai vezetői folyamatnak tekintettük, amely alapján feltérképezhetjük és megfogalmazhatjuk a kritikus sikertényezőket. A magas és fenntartott exportintenzitást tekintettük a nemzetközivé válás közelítő változójának. A kritikus sikertényezőkről azt feltételeztük, hogy olyan vállalaton belüli kompetenciákat jelentenek, amelyek fejlesztése gazdaságpolitikai eszközökkel támogatható. Az elméleti irodalom mellett gazdaságpolitikai célú jelentések szolgáltak alapul a gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásához. A cikk harmadik része a kutatási módszert és a mintát mutatja be, és itt ismertetjük röviden a 10 exportorientált kis- és középvállalatra vonatkozó legfontosabb információkat is. Ezt követően az esettanulmányok alapján feltérképezett, általánosítható kritikus sikertényezőket tárgyaljuk. A cikk záró része a gazdaságpolitikai következtetéseket tárgyalja azzal a céllal, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válása során szerzett tapasztalatok alapján versenyképességük növelésére és támogatásra kerülhessen sor.

### **A vonatkozó irodalom és a kutatási tézisek**

Bár a versenyképesség gondolata egy lassú gazdasági növekedési ütemű periódusban bukkant fel (*Dertouzos–Lester–Solow*, 1987, *Scott–Lodge*, 1985), az 1990-es évek második felében volt igazán népszerű. Ez az időszak nagy(obb) növekedési ütemmel volt jellemezhető, amit támogatott a belső piacok megnyitása és az információs és kommunikációs technológiák elterjedése is a fejlett országokban. Az OECD [2001a, 2001b és 2005] a fejlett országok magas növekedési üteme tényezőinek feltárására kutatási programot indított. A lisszaboni stratégia első kihirdetésével párhuzamosan az Európai Bizottság egy vállalati értékelési projektet indított el (EC, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004a és 2004b). Az OECD feltevése az volt, hogy számos mikroszintű tényező azonosítható a legfejlettebb országokban az 1990-es évek végén megfigyelt kiemelkedő gazdasági növekedési ütemek mögött (Finnország, Hollandia, Kanada, Svédország és az USA). Azt feltételezték, hogy számos ezek közül (amelyeket a növekedés mikroszintű motorjainak neveztek) ösztönzőleg hatott a vállalatok gazdasági teljesítményére. Kvantitatív és kvalitatív módszerekkel térképezték fel ezeket. Négy mikroszintű növekedési motort azonosítottak (vállalkozási tevékenység, technológiai eredmények terjedése, humán tőke

és az infokommunikációs technológiák), amelyeket további tényezőkre bontottak. Az EU a vállalati közpolitikák eredményjelzőinek értékelését szolgáló elemzéseit 2000-ben kezdeményezték azzal a céllal, hogy az EU-tagországok legjobb gyakorlatait feltérképezzék, és a 2000-es lisszaboni stratégia előrehaladását figyelemmel kísérik (2004-ben ennek vége szakadt). A vizsgált területek az OECD mikroszintű növekedési motorjainak mindegyikére kitértek, és további területekre is kiterjedtek (például: adózás, piacok, fenntarthatóság). A vállalkozási tevékenység volt az egyetlen, amelyet relatíve új gazdasági növekedési motorként azonosítottak.

Az OECD és az Európai Bizottság megközelítéseit összehasonlítottuk azzal a céllal, hogy a hazai vállalatok versenyképességének elősegítésére szolgáló gazdaságpolitikai kezdeményezéseket orientálhassuk (Czakó, 2007 és 2011, valamint *Chikán–Czakó*, 2009). A legjobb gyakorlatok közül a vállalkozási tevékenységet, ezen belül a kis- és középvállalatok nemzetközivé váló szegmensét emeltük ki további empirikus elemzésre. Időközben a kis- és középvállalatok nemzetköziesedése az EU szakpolitikai jelentéseiben is fókuszba került (EC, 2007 és 2008). Ezeknek a megfontolásoknak és kutatási eredményeknek az alapján a gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásához a következő kutatási tételt fogalmaztuk meg.

1. kutatási tétel: A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kritikus sikertényezői alapján kijelölhetők olyan fejlesztési területek a gazdaságpolitikai döntéshozók számára, amelyek fejlesztésével hozzájárulhatnak a kis- és középvállalatoknál meglévő ismeretek és készségek növeléséhez külpiazi sikereik előmozdítása érdekében.

Az export és az import vállalati teljesítményben játszott szerepére vonatkozó számos kvantitatív kutatás eredménye jelent meg a hazai és nemzetközi exportáló cégek vizsgálata alapján (*Békés–Muraközy*, 2012, *Békés–Harasztosi–Muraközy*, 2011, *Békés–Kleinert–Toubal*, 2009, *Castellani–Serti–Tomosi*, 2010, *Halpern–Koren–Szeidl*, 2011). Az eredmények szerint az exportáló vállalatok pénzügyi teljesítményük alapján heterogének. Ezen a területen két kutatási tételt fogalmaztunk meg. Ezek a következők.

2. kutatási tétel: Az esettanulmányokra építő kutatási módszer alkalmas arra, hogy a különböző exportintenzitású és profilú vállalatoknál a nemzetközivé váláshoz szükséges kompetenciákat feltárjuk.

3. kutatási tétel: Az export sikertényezőinek értékeléséhez a pénzügyi elemzéseket más típusú teljesítményelemzésekkel is szükséges kiegészíteni.

A 2. kutatási tétel a kvalitatív kutatási módszer alátámasztására szolgált. A kutatási program 3. pillérét pedig azzal a céllal is indítottuk, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válását támogató pénzügyi eszközökről is képet kapjunk.

Egy 15 000 vállalatra kiterjedő, az EU 7 tagországának vállalatait magába foglaló kutatás egyik végkövetkeztetése az volt, hogy az export- és importintenzív vállalatok hatékonyabban tudtak megbirkózni a 2008-as válsággal, mint a külkereskedelemben kevésbé résztvevők (*Békés–Halpern–Koren–Muraközy*, 2011).

4. kutatási tétel: Az exportintenzív kis- és középvállalatok csoportja a vállalati átlagon felüli mértékben képes ellenállni és megküzdeni a gazdasági visszaesésekkel. Ebből következik, hogy ez a kör a lassú gazdasági növekedés időszakában a növekedésösztönzés egyik célcsoportja lehet.

A kis- és középvállalatok nemzetköziesedése az egyik legnépszerűbb kutatási téma volt az 2000-es évek első évtizedében a nemzetközi üzleti gazdaságtanban. A legtöbbjük kvalitatív módszertanra épült, és eredményeik további tesztelést igényelnek. A cégalapítók és a felsőszintű vezetők szerepére vonatkozóan azonban egybecsengő következtetésük volt (*Amal–Filho*, 2009, *Rialp–Rialp–Knight*, 2005, *Suárez-Ortega–Álmao-Vera*, 2005). A tulajdonosok személyes részvétele meghatározó a kis- és középvállalatoknál, kompetenciáik és képességeik, valamint vállalataik mérete korlátokat jelent cégeik nemzetközivé válásában.

5. kutatási tétel: Az alapítók és a felsőszintű vezetők a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kezdeményező és képesítő tényezői.

A nemzetköziesedést olyan folyamatnak tekintjük, amelyben a tudás felhalmozása kulcsfontosságú az idegenség terhével való megküzdésben és a külpiacon iránti elkötelezettségben (*Johanson és Vahlne*, 1977). A világszerte több évtizeden át végzett kutatások és felhalmozódott kutatási eredmények, valamint az 1990-es évek közepétől megfigyelt új jelenségek alapján megfogalmazódott, hogy a nemzetközivé válás folyamatát úgy lehet tekinteni, mint a külpiacon hálózatba való belépést. A hálózatból való kívülmaradással való megküzdés és a hálózati pozíció fejlesztése pedig meghatározóvá válik (*Johanson–Vahlne*, 2009, *Kaplinsky*, 2004, *Lu–Beamish*, 2001).

6. kutatási tétel: A nemzetközivé válást ösztönző tényezők közül a beszállítói pozíció éppen olyan fontos, mint a hazai lökést adó tényezők (mint például a piac mérete).

7. kutatási tétel: A vevőkkel meglévő stratégiai szövetségek a piacfejlesztés stratégiai prioritásai közé tartoznak.

8. kutatási tétel: A földrajzi lefedettség és a külpiacra lépési formák másodlagosak a beszállítói pozícióhoz és a stratégiai partneri kapcsolatokhoz viszonyítva.

Az 5–8. kutatási tételekre támaszkodtunk a kritikus sikertényezők első összeállításánál.

### **Kutatási módszer és a minta**

A kis- és középvállalatok kiválasztása a következő 5 kritériumon alapult: 1. többségi magyar tulajdon, 2. 1990 utáni alapítás vagy újr alapítás; 3. magas, fenntartott exportintenzitás,<sup>2</sup> 4. több mint 50 alkalmazott és/vagy 1 milliárd forinton felüli árbevétel és 5. esettanulmányként használtuk a nemzetközi vállalat-gazdaságtan oktatásában (Czakó, 2011). Az 1., a 3. és a 4. kritériumokat a benyújtott és elektronikusán elérhető pénzügyi beszámolókból ellenőriztük. A megkeresett kis- és középvállalatok listájának összeállításában a publikált és elismerést kiváltott sikertörténetek is szerepet játszottak. Az volt a szándékunk, hogy a lehető legtöbb exportorientált iparágat reprezentáljanak a cégek. 12 kiválasztott kis- és középvállalatot kerestünk meg 2012 júliusában, közülük 10 vállalta az interjút és nevüket is adták az esettanulmányokhoz.

A félig strukturált interjúkra 2012 augusztusában és szeptemberében került sor, mindegyik legalább 1,5-2 óra időtartamú volt. Az interjúk 5 nagy témakörre terjedtek ki: 1. a külpiacra lépés előtti történet és a nemzetköziesedés mérföldkövei; 2. az interjú időszakában meghatározó exportpiacok és főbb jellemzőik; 3. az import (beszállítók) szerepe az exportban; a vevőkkel való kapcsolat és a velük való együttműködés; 4. a tanulás és a tudás fejlesztésének folyamata az exportálásban és a nemzetközivé válásban; és 5. az alapítók és tulajdonosok, valamint a felsőszintű vezetők szerepe a nemzetköziesedésben.

<sup>2</sup> Az exportintenzitást az exportárbevétel és az árbevétel hányadosaként határoztuk meg. A 25 százaléknál nagyobb exportarányt magasnak tekintettük, és amikor ez az arány ezzel egyenlő vagy ennél nagyobb volt a megelőző 3 évben, azt tartósan fenntartottnak tekintettük.

## A mintában szereplő kis- és középvállalatok főbb jellemzői

I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Név	Profil, termékkör	Alapítás éve	Az export első éve	Árbevétel, millió forint, 2011	Exportárbevétel, millió forint, 2011	Exportárbevétel, millió forint, 2011	Exportrészarány alakulása, 2000–2011	Jövedelmezőség (adózott eredmény/árbevétel) trendje	Alkalmazottak létszáma, 2011	I főre jutó hozzáadott érték, ezer forint, 2011	Exportországok száma	Három fő exportország és jellemzőik
A	Takarmánykeverékek	2001	2001	15 496	6939	62	Tartósan magas	Csökkenő	118	17 689	11	Oroszország, Ukrajna, FÁK Belorusszia
B	Kerámialapú ipari termékek	2000	2000	1 491	1339	90	Tartósan magas	Ingadozó	135	4768	20	USA, Anglia, Olaszország
C	Alumíniumnyomásos öntési technológiájú gépjárműalkatrészek	1999	1999	7 897	6030	76	Tartósan magas	Ingadozó	230	5202	7	Németország, Franciaország, Ausztria
E	Call, contact center, ERP-rendszer fejlesztése, bevezetése	2000	2000	649	192	29	Jelentősen ingadozó	Ingadozó	38	4940	13	Anglia, Németország, Franciaország
G	Csiszolókörongok	2001	2001	1 566	826	53	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	114	4779	25	Írország, Németország, Kanada
H	Autóipari termékek	2005	2005	5 822	1910	33	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	138	9900	7	Hollandia, Portugália, Olaszország
L	Állatgyógyászati termékek	1991	1993	2 880	2010	70	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	42	20 200	30	Németország, Lengyelország, Dánia

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Név	Profil, termékkör	Alapítás éve	Az export első éve	Árbevétel, millió forint, 2011	Exportárbevétel, millió forint, 2011	Export/árbevétel, százalékosan, 2011	Exportrészarány alakulása, 2000–2011	Jövedelmezőség (adózott eredmény/árbevétel) trendje	Alkalmazottak létszáma, 2011	1 főre jutó hozzáadott érték, ezer forint, 2011	Exportországok száma	Három fő exportország és jellemzőik
M	Orvosdiagnosztikai készülékek	1990	1994	4736	3041	64	Tartósan magas	Ingadozó	133	11 900	84	USA, Németország, Lengyelország
P	Laskagomba	1991	1991	674	513	76	Tartósan magas	Stabil	42	2029	10	USA, Románia, Szlovákia
S	Ortopédiai és traumatológiai eszközök	1996	1996	2 637	1860	70	Alacsony szintről felfutva magas	Stabil	218	7478	35	Svájc, Oroszország, Kína

*Forrás:* Vállalati pénzügyi beszámolók, interjúk, a cégek honlapjai és a kis- és középvállalatokról készült esettanulmányok, valamint: *Könczöl* [2013].

**A minta**

Az 1. táblázat a 10 kis- és középvállalat főbb jellemzőit mutatja be, amelyekről részletes esettanulmányok készültek (Boda–Stocker, 2013a és 2013b, Juhász, 2013, Kazainé Ónodi, 2013b, Kiss, 2013, Kozma, 2013, Pecze, 2013, Szalay, 2013, Szántó, 2013, Tátrai, 2013). A megjelent esettanulmányok a nemzetközivé válás történetét az interjúk és elérhető publikus források alapján tárgyalták, amelyeket kiegészítettünk pénzügyi adatokkal is. Az esettanulmányok szerzői három megbeszélés keretében vettek részt a 2011-es feltáró kutatás interjúvázlatának fejlesztésében és véglegesítésében, a kritikus sikertényezőket megalapozó kutatási tézisek kialakításában.

A táblázat 1. oszlopa a kis- és középvállalat nevét jelzi. A 2. oszlop az egyes cégek termékkörét mutatja be. E szerint összesen két eset a mezőgazdasági termékek iparágát (A és P), három a tágan definiált gyógyszer- és egészségipart (L, M és S), felük pedig a feldolgozóipart (B, C, E, G és H) reprezentálta. A 3. és 4. oszlop alapján azt állíthatjuk, hogy a 10-ből 8 nemzetközileg új (vagy globálisnak született) vállalat volt, exportjukat megalapításuk évében megkezdték. Az 5. és 6. oszlop az árbevétel nagyságáról nyújt információt. Ezek az adatok azt jelzik, hogy mindegyik cég a kis- és középvállalatok közé tartozott az Európai Unió kategorizálása szerint, és ez igaz a foglalkoztatott létszámra is (10. oszlop). A foglalkoztatottak létszáma alapján 3 vállalat a kicsi (E, L és P), a többi pedig a középvállalati kategóriába tartozott. A 7. oszlop az egyes cégek exportintenzitását mutatja. 8 cégnek volt 50 százaléknál nagyobb exportintenzitása, és csak az E és H esetben volt az exportintenzitás 50 százalék alatt. A 8. és 9. oszlop a kritikus sikertényezők pénzügyi trendjeinek elemzésére szolgált, róluk a következő részben szólunk. A 11. oszlop az egy főre jutó hozzáadott értéket<sup>3</sup> mutatja. Az érték a K+F-orientált gyógyszeripari cégnél a legmagasabb (L eset), és meglepően magas az egyik mezőgazdasági cégre (A eset). A két mezőgazdasági eset két végletet is jelöl: a másik (P) esetenél a legalacsonyabb az érték az oszlopban. A 12. és 13. oszlop a nemzetköziesedés földrajzi jellemzőit mutatja. Az exportországok számát nagy szórás jellemzi a 12. oszlopban, ahol 7 és 84 között szerepelnek értékek. A 13. oszlopban szereplő három legfontosabb exportpiac nagyobb koncentrátságok mutat: 10 vállalatból 5-nél (C, E, H, L és P) az EU-tagországok, 3-nál (B, G és M) a fejlett országok és csak 2-nél kulcsfontosságúak a nem fejlett országok (A és S).

<sup>3</sup> A hozzáadott értéket a nemzetgazdasági növekedéshez való hozzájárulás közelítő változójaként számítottuk ki. A pénzügyi kimutatások és az interjúk alapján ugyanazzal a módszerrel határoztuk meg mindegyik cégre: a működésből származó eredményt, az elszámolt értékcsökkenést és a béreket közterheikkel összeadtuk és elosztottuk az alkalmazottak létszámával 2011-re.

## A kritikus sikertényezők térképe

A kritikus sikertényezőkön alapuló megközelítést a stratégiai menedzsment területéről adaptáltuk. Olyan erőforrásokat vagy kompetenciákat jelentenek, amelyek kulcsfontosságúak egy szervezet vagy egy projekt céljainak elérésében. Kiemelt figyelmet és/vagy értékelést igényelnek az érintett vezetőktől (*Daniel*, 1961 és *Rockart–Bullen*, 1981). A nemzetközivé válást sajátos stratégiai menedzsment-folyamatként fogtuk fel. A nemzetköziesedés irodalma és a feltáró kutatási projekt eredményei alapján hat kritikus sikertényező-csoportot azonosítottunk, amelyeket tovább bontottunk a „mind map”<sup>4</sup> technikával (*Buzan és Buzan*, 1993). (Lásd az 1. ábrát.)

Az 1. kritikus sikertényező-csoportot kérdésként fogalmaztuk meg: mi az az exportsiker, amelyre a cégek törekedtek és/vagy amelyeket mértek. Három lehetőség adódott: a növekedési ütem, a teljesítménymutatók és a fenntarthatóság.

A 2. kritikus sikertényező-csoport az alapítók és a menedzsment, a felső vezetők szerepe volt négy összetevővel. A *nemzedékváltás* arra a tényre utal, hogy az 1990-es évek elején alapított kis- és középvállalatok tulajdonosai elértek abba az életkorba, amikor a pozícióik átadásának lehetőségeivel foglalkozniuk szükséges. Az utód vagy utódok kiválasztása kockázatokkal jár, és ez veszélyeztetheti elért eredményeiket. A *tulajdonosi aspirációk* arra a széles körben osztott kutatási tézisre utalnak, hogy ez a kis- és középvállalatok eredményeinek egyik fő tényezője. A *menedzsmentképességek* azt a kutatási eredményt tükrözik, hogy a kis- és középvállalatok nem „egyszemélyes eredmények”, szükségük van professzionális vezetőkre és menedzseri képességekre. Az utolsó tényező a tulajdonosok és a felső vezetők közötti *munkamegosztásra* és ennek eredményességére vonatkozik.

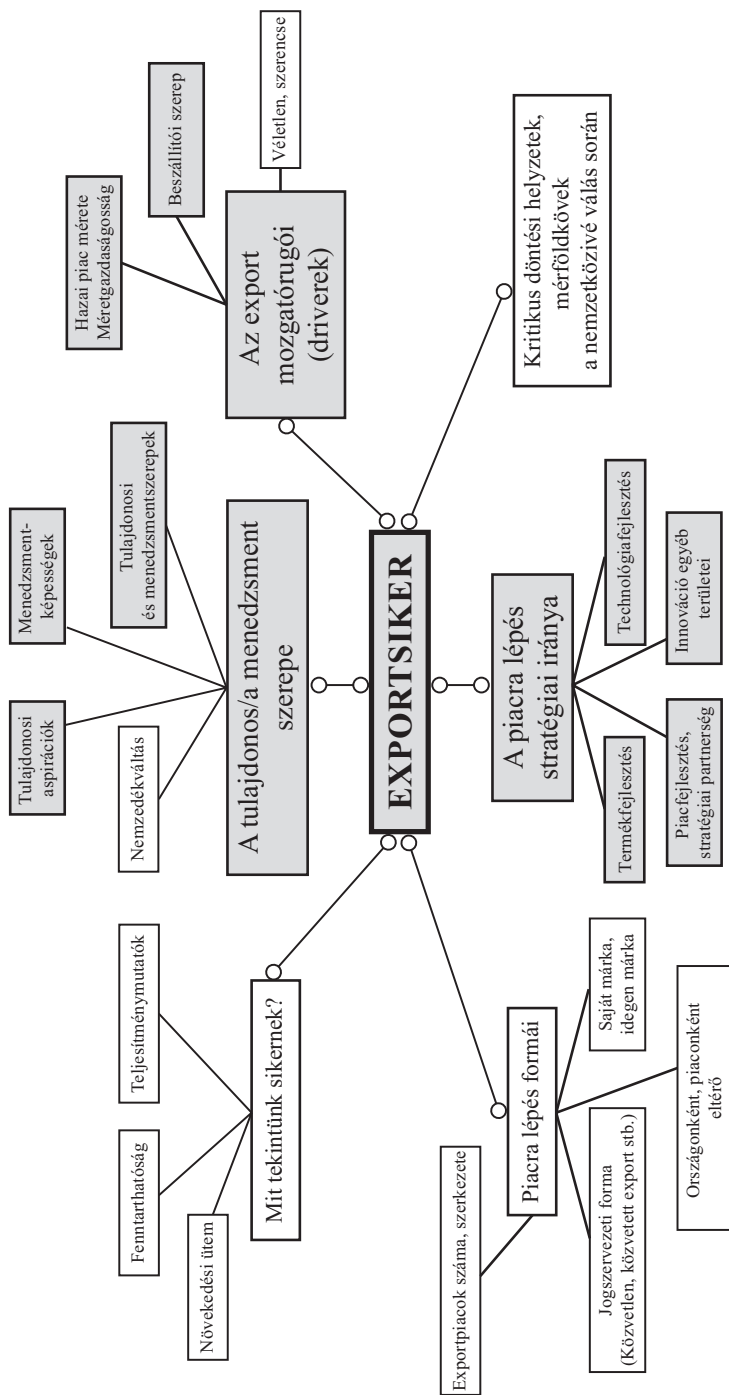
A 3. kritikus sikertényező-csoport az export mozgatórugóira vonatkozik és három további tényezőcsoportot foglal magába. Az első a magyar piac ama sajátosságára utal, hogy a piac mérete és a méretgazdaságosság számos iparágban összefügg. A második a nemzetközivé válás hálózati típusára utal, és a cégek vevőivel való kapcsolatra helyezi a hangsúlyt. A harmadik a megragadott szerencsére vagy a véletlen szerepére utal.

A 4. kritikus sikertényező-csoport a külpiacra lépés módjaira és formáira vonatkozik. Ennek elemei magukba foglalják a külpiacra lépési formákat (például:

<sup>4</sup> A „mind map” (fogalomtérkép/gondolattérkép/elmetérkép) technikával egy fogalom/gondolat/összetett jelenség elemeinek feltárására és az elemek egymáshoz kapcsolódásának és struktúrájának vizuális megjelenítésére van lehetőség.

1. ábra

## A kritikus sikertényezők és az eredmények



Megjegyzés: A kiemelt területek a domináns kritikus sikertényezőket jelzik.

Forrás: Könczöl [2013].

közvetlen export, nemzetközi közös vállalat), az exportpiacok (országok) számát, és végül a külpiaci márkázási gyakorlatot. Ez utóbbi azt tükrözi, hogy a legtöbb kis- és középvállalat idő- és erőforrás-igényesnek tartja saját márkájának bevezetését, és termékeiket inkább külföldi partnerek márkacsatornáin keresztül értékesítik.

Az 5. sikertényező a stratégiai prioritásokra vonatkozik, amelyek *Ansoff* [1965] stratégiai irányválasztási lehetőségeihez kapcsolódnak. Ennek elemei a termékfejlesztés, a piacfejlesztés és a stratégiai partnerségek, a technológiafejlesztés és az innováció egyéb területei. A 6. sikertényező-csoport a kritikus mérföldköveket foglalja magába. Ez a csoport módszerspecifikus, és abból ered, hogy az esettanulmányok rámutattak a nemzetközivé válás néhány fontos mérföldkövére, fordulópontjára.

### A kritikus sikertényezők

A hat kritikus sikertényező-csoport jelenlétét megvizsgáltuk mind a 10 esettanulmánynál, és közülük a következőket találtuk dominánsnak.

A leggyakrabban említett és hangsúlyozott kritikus sikertényező a nemzetközivé válás mozdítórugóinak felismerése, meghatározása és elfogadása volt (3. tényezőcsoport). E tényezőcsoport domináns eleme a magyar piac mérete volt, amit a növekedés és a méretgazdaság elérésének korlátjaként említettek. A kritikus tényező megértése és az ezt követő tettek között a vállalatok nagy eltéréseket mutattak – két cég „exportra született”, a többieknél pedig a szükséges lépések fokozatosan alakultak<sup>5</sup> –, de mind a 10 sikeres vállalat megértette és követte ezeket a mozdítórugókat.

#### **Gazdaságos sorozatnagyság és a magyar piac mérete – az Agrofeed**

A takarmánypremixek és takarmánykiegészítők gyártásával és forgalmazásával foglalkozó Agrofeed Kft.-t Csitkovics Tibor és üzlettársai 2001-ben már úgy alapították meg, hogy nagyvállalatot akarnak „nevelni” belőle. Már az első teljes évet 635 millió forintos árbevétellel zárták, amelynek 86 százalékát az export tette ki. Az árbevétel 2011-re 15,5 milliárd forintra nőtt úgy, hogy közben a hazai piac a kétharmadára zsugorodott.

<sup>5</sup> Az első év exportadatai alapján ugyan 8 vállalat már a megalapítás évében rendelkezett exporttal (1. táblázat), az interjúk során azonban kiderült, hogy valójában két olyan cég szerepel a mintában, amelyeket tulajdonosaik az exportpiacokon való megjelenés szándékával is alapítottak (A, E).

Az export nemcsak lehetőség volt a cég számára, hanem kényszer is. 1990-ben 10 millió tonnás volt a magyar piac, ma már csak 4 millió tonnás. Az Agrofeed a saját üzemében 3 millió tonnát termel évente. Ráadásul a belföldi piac zsugorodásán túl az export jövedelmezősége is lényegesen jobb volt.

A vállalat kezdettől fogva azokat a végfelhasználókat kívánta elérni, amelyek a legkomplexebb szolgáltatásokat igénylik. Legfontosabb exportpiacaik Oroszország, Ukrajna, Belorusszia, Moldávia, Románia. „Nem hiszünk abban, hogy értékesíteni tudnánk Nyugatra. Németországban, Ausztriában, Hollandiában vagy Dániában például olyannyira kialakult és zárt a piac, hogy a legtöbb potenciális vásárlónak már a nagyapja is ugyanattól a takarmánybeszállítótól vásárolt.”

*Boda–Stocker* [2013a], 107–116. oldal alapján.

Azt találtuk, hogy a legtöbb vállalat egy intenzív növekedési időszakon ment keresztül. A növekedés üteme vállalatonként eltérő volt, azonban jelentős volt az árbevétel, az exportforgalom és a beruházások növekedése is. Néhány cégnél a növekedés csökkenő jövedelmezőséggel párosult (1. tényezőcsoport).

Egy vagy két kulcsszereplő meghatározó volt a legtöbb elemzett esetenél. Volt valaki, aki „megálmodta”, vizionálta, aki előre jelezte a releváns mozgatórugókat, és befolyásos pozícióban volt ahhoz, hogy a szükséges lépésekre hatással legyen. Néhány esetben ez a személy az alapító vagy az új tulajdonos volt, más esetekben az első számú vezető. Hogyan lehet ezeket a szereplőket jellemezni? Erősen elkötelezettek voltak a cég iránt, stratégiai szemlélettel rendelkeztek, nyitottak és képesek voltak a változások menedzselésére (2. tényezőcsoport).

### **Az exportsiker egyik kulcsa az emberi tényező – a Sanatmetal**

Az 1994-es düsseldorfi MEDICA standján kiállítóként még cérnaszállal rögzítette bemutatott tárgyait, de egyszerű megjelenése elég volt ahhoz, hogy egy külföldi multinacionális vállalat figyelmét felkeltse. 1996-ban aztán vegyesvállalati kapcsolatra lépett a DePuy-val. 1998-ban választania kellett, vagy felszámolják, vagy felvásárolja kisebbségi résztulajdonosként a nagyobbat... Mára a *Sanatmetal Ortopédiai és Traumatológiai Eszközök Gyártó Kft.* iparágában Európa Top 40 vállalata közé tartozik és 100 százalékban magyar.

Farkas József 1975-ben szerzett gépészmérnöki diplomát, előbb az egri Ber-va Finomszerelvénygyár fejlesztőmérnöke, majd 1991 decemberétől a Heves megyei Finommechanikai Vállalat igazgatója volt. Munkája mellett menedzseri diplomát is szerzett.

Vezetőtársaival munkavállalói résztulajdonosi program (MRP) keretében megvásárolta az állami tulajdonú céget. A Sanatmetal Finommechanikai Kft. mint traumatológiai implantátumokat és ortopédiai protéziseket gyártó, a vezetőség tulajdonában lévő középvállalkozás 1992-ben piacra lépett.

A Sanatmetal Kft. az 1992-es indulásától kezdődően töretlen fejlődést mutatott az árbevétel alakulását tekintve. Rendületlenül növelik a K+F ráfordításaik arányát. A Sanatmetalt modern szervezetnek tartják, nincs olyan negyedév, hogy jó értelemben ne módosulna valami. A Sanatmetal esetében a külpiaac segíti a magyar piaci megjelenést, most már vannak csak külpiaacvezérelte fejlesztéseik is.

Farkas József magát „vibráló, felforgató, a tradíciót, a szokást kevésbé tisztelő, mindent megújítani igyekvő embernek tartja”, aki úgy véli: „legfontosabb az önmagammal való elszámolás, az önmegvalósítás és nem a gazdagság”.

*Szalay* [2013], 93–106. oldal alapján.

A kulcsszereplőkön kívül néhány kritikus szervezeti képességet is azonosítottunk vállalatainknál. A leggyakoribb képesség az innováció, a tapasztalatból való tanulás, a külső kapcsolatok építése és fenntartása, valamint a szervezeti kultúra fejlesztése volt.

### **Exportnövekedés beszállítói szerepben – a Csaba Metál**

A békéscsabai kukoricaföldek tőzomszédságában, egy bérelt mezőgazdasági területen vágott neki álmai megvalósításának két vállalkozó a kilencvenes évek elején. Éjt nappallá téve kísérleteztek különféle kokillaöntvények előállításával, megpróbálván teljesíteni a vevők szerteágazó igényeit.

A Csaba Metál ma elsősorban külföldi tulajdonú autóiipari beszállító cégek partnere, legyenek azok akár az országhatáron kívül, akár belül. Az első ilyen üzletüket 1999-ben a japán *Alpine Electronics Ltd.*-vel kötötték, 2000-ben került sor az első járműipari exportra, a *Continental Teves AG.* számára. 2008-ban tettek szert a jelenlegi legnagyobb vevőjükre, ebben – nem tagadják – a

szerencsének is szerepe volt. Mindez a válság kellős közepén történt, amikor az alumíniumöntvények piacán 25 százalékos visszaesés következett be, s Nyugat-Európában számos öntöde ment tönkre. A Continentalnak problémái adódtak abból, hogy a számukra szállító írországi öntöde csődbe jutott, ezért kezdtek új beszállítót keresni. A Continental a Csaba Metál vezetőjét kérte meg a szerszámok megtekintésére. Az ír öntöde tulajdonosa ajánlotta be őket a Delphi nevű járműipari beszállító céghez. Ezt azért élte meg a békéscsabai cég nagy szerencseként, mert a járműiparba nagyon nehéz új szállítóként bekerülni, nehéz elnyerni a bizalmat.

*Kiss [2013], 169–176. oldal alapján.*

Fontos és meghatározó sikertényező volt a K+F, a technológia folyamatos fejlesztése és a vevői igényekre való innovatív reagálás (5. tényezőcsoport).

### **Kutatás-fejlesztéssel a nemzetközi piacokra – a Mediso**

Bagaméry István a Műszaki Egyetem elvégzését követően pályakezdőként a Gamma Művek izotópdiagnosztikai laboratóriumában helyezkedett el, később a munkaidején kívül közvetlen munkatársaival a Gamma Művek által forgalmazott kamerák szervizelésével foglalkozott. A rendszerváltás idején a MEDISO Kft. ebből a munkaközösségből fejlődött ki, a három alapító a mai napig a vállalat tulajdonosa és vezetője.

Az első években a cég a magyarországi piacon gondolkodott, és eleinte a vállalati gazdasági munkaközösségekhez hasonlóan szervizelésből élt. A MEDISO négy évvel az alapítás után már teljesen saját fejlesztésű termékkel jelentkezett a piacon. Ez még csak egy egyszerű gammakamera-feliratózó volt, egy kiegészítő elem, amely azonban nagyban megkönnyítette a felhasználók munkáját.

A MEDISO fejlődésében a termékek külföldi értékesítése, az exportorientáció szükségzerű volt. A nukleáris medicina termékeiből a hazai piacon nagyon kevés terméket lehet értékesíteni, a hazai eladások bázisán nem lehetett volna újabb fejlesztéseket indítani. Így amikor a kilencvenes évek közepétől a cég már saját termékekkel is jelentkezett, szinte kizárólag külföldi piacok jöhettek szóba.

A vállalkozás a közelmúltban indította el ún. preklinikai üzletágát, olyan termékeket gyártanak, amelyek kisállatkísérletek során alkalmazhatók. Ezeket

a nagy hozzáadott értékű berendezéseket elsősorban gyógyszergyárak és kutatóintézetek veszik meg, s ez az új terület sokkal jövedelmezőbb a cég számára, mint a humámdiagnosztika. A preklinikai üzletág megszületése egy amerikai partnernek köszönhető, aki az emberi agyat vizsgáló MEDISO kamera láttán egy kiállításon vetette fel, hogy mi lenne, ha kisállatkísérletekre is alkalmas berendezést fejlesztenének közösen.

A MEDISO széles körű innovációs teljesítményét díjak formájában is elismerik. 2008-ban a vállalatot „Az év európai vállalkozása az orvosi képzőművészetben” elnevezésű díjjal tüntették ki, itthon pedig 2006-ban és 2010-ben is elnyerte a Magyar Innovációs Nagydíjat.

*Szántó* [2013], 187–198. oldal alapján.

Érdeemes megemlíteni, hogy néhány, előzetesen kritikusnak vélt sikertényező-csoport végül nem bizonyult dominánsnak. Ilyen tényező volt például a külföldre lépés jogi formája vagy a márka (1., 4. és 6. tényezőcsoportok).

### **Gazdaságpolitikai következtetések**

Az Európai Bizottság kis- és középvállalatok nemzetköziesedésével foglalkozó két jelentése (EC, 2007 és 2008) javaslatokat és a legjobb gyakorlatokat ajánlja a tagországok figyelmébe. Ezek közül az EC [2007] az EU-tagországokra kiterjedő áttekintést nyújt a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kiterjedtségéről és mértékéről, míg az EC [2008] azokat a legjobb tagországi gyakorlatokat mutatja be, amelyekkel az egyes országok kis- és középvállalataik külföldi megjelenését támogatták. A jelentések alapállítása, hogy a kis- és középvállalatok társadalmi beágyazódottsága miatt a tagországok politikáinak a nemzeti feltételekhez és körülményekhez kell igazodniuk. A gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásának elsősorban ezekre az anyagokra kell támaszkodniuk.

A kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének szintje az EU-tagországokban is alacsony, és ebben az alapítók szerepét kulcsfontosságú korlátnak tartják (EC, 2007). A 10 elemzett esetből 8 nemzetközileg új (globálisnak született, az árbevétel alapján már működése első évében exportáló) vállalkozás volt. Ez azt jelzi, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának egyik legígéretesebb jele a vállalkozás indításakor felvállalt nemzetköziesedés. A globalizációban és a nemzetközi

piacra lépésben rejlő lehetőségekről folyó szakmai és közbeszéd elősegítheti, hogy a vállalkozás indításkor e cégek felvállalják a nemzetközivé válást.

A vezetői kompetenciák és kapacitások fejlesztésének és építésének a támogatása ösztönző eszközökkel lehet a második nagy gazdaságpolitikai hatásterület. A tanulás a tapasztalatból kiemelkedő fontosságú volt a 10 kis- és középvállalatnál, és a *Johansson–Vahlne* [1977, 2009] elmélete szerint is az. Megfelelő intézményi hálózat és pénzügyi ösztönzők közrejárhatnak a tanulási szándékok felkeltésében és a kis- és középvállalatnál szükséges tudásbázis bővítésében. A készségek fejlesztése szakmai-tudományos ismereteket is igényelhet.

A 10 kis- és középvállalat esete alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a cégek saját stratégiája és fejlesztési erőfeszítései mellett a sikerben a fejlesztési tervek finanszírozása is meghatározó fontosságú. Az EU új költségvetési ciklusában érdemes kiemelt figyelmet fordítani az exportorientált kis- és középvállalatok ösztönzési és támogatási programjaira és eszközeire.

### **Összefoglalás és következtetések**

A cikk 10 hazai exportorientált kis- és középvállalat kritikus sikertényezőinek feltárására irányuló kvalitatív kutatáson alapul. A kutatás indításkor azt feltételeztük, hogy a kritikus sikertényezők feltárása hozzájárulhat annak meghatározásához, hogy az exportsiker érdekében mely képességek fejlesztése igényelhet vállalaton kívüli támogatást. A cikk két nagy kutatási témához kapcsolódott. Egyrészt a versenyképességi kutatásokhoz azzal a kutatási kérdéssel, hogy mely területek érdemesek támogatásra a kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének elősegítésére. A másik kutatási téma a kis- és középvállalatok nemzetközivé válása. A nemzetközivé válás közelítő változójának a több éve fennálló magas exportintenzitást tekintettük. Interjúkra és esettanulmányokra támaszkodtunk a cégek kritikus sikertényezőinek feltárásához. A kritikus sikertényezőket olyan területek megnyilvánulásainak tekintettük, ahol a kis- és középvállalatok és a gazdaságpolitikák egyaránt hozzájárulhatnak a versenyképesség fejlesztéséhez.

A kutatási eredmények általánosíthatóságának korlátja a kvalitatív kutatási módszertanból fakad, ugyanis a cikk empirikus bázisát egyetlen országból 10 sikeres cég adja. Ugyanakkor az átfogó megállapítások és a részletekbe menő esettanulmányok lehetőséget adtak arra, hogy megállapításainkat nemzetközi kontextusban is interpretálhassuk. Ezek alapján a legátfogóbb kutatási állításunk, hogy a legsike-

resebb cégek a más országok kis- és középvállalatainál megfigyelt sajátosságokkal rendelkeznek, és hasonló kihívásokkal néznek szembe. Érdemes tehát a nemzetközi irodalomra figyelni.

Nyolc kutatási tételt, proposíciót fogalmaztunk meg. A proposíciók szerteágazók elméleti, tudományos és szakmai szempontból is. Ez a sajátosság és korlát jellemzi azonban a versenyképességre irányuló kutatásokat, azok eklektikus tudományos háttere miatt. *A 2. táblázatban* röviden összegezzük kutatási tételeinket. Az 1. oszlopban a kutatási tételeket ismétljük meg a kutatásban betöltött szerepük szerinti sorrendben, a 2. oszlop pedig a proposíció kutatásban játszott szerepét tartalmazza, majd a 3. oszlopban a további kutatások szempontjából jelezzük a proposíció relevanciáját.

Kutatásunk egyik legáltalánosabb megállapítása, hogy az 1990 után alapított kis- és középvállalatok határozottan a *Johanson–Vahlne-* [2009] féle hálózatalapú nemzetközivé válás mintázatait követték (6., 7. és 8. proposíció). Ez a kutatási eredmény összhangban van a nemzetközi irodalom átfogó megállapításaival, kutatásunk újdonsága, hogy ezt a hagyományos iparágakba tartozó cégek esetében tártuk fel. Ez a kutatási eredmény alátámasztja és újraexponálja azt a tézist, hogy a hazai multinacionális cégek és a hazai kis- és középvállalatok nem szembeállítandó vállalatcsoportjai a nemzetgazdaságnak, hanem inkább egymáshoz kapcsolandók annak érdekében, hogy saját nemzetközi versenykörnyezetükben eredményesebben tudjanak helytállni. Arra hívja fel továbbá a figyelmet, hogy a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának hatékony támogatásához további kutatásokat érdemes és szükséges folytatni a globális értékláncok működéséről, valamint a hazai multinacionális cégek és a kis- és középvállalatok beintegrálódásának lehetőségéről e globális értékláncokba.

A kritikus sikertényezőket a vállalati stratégia irodalma és a tanácsadás használja, és fő funkciójuk, hogy egy szervezet stratégiai fejlesztési irányainak meghatározását orientálják. Eredményeink alátámasztották a tulajdonosok és a felsőszintű vezetők meghatározó szerepét a kis- és középvállalatok fejlődésében és nemzetköziesedésében. A folyamatos képzés, az önképzés és a tanulás szerepét kiemelik a nemzetköziesedés hálózati elméletének alapját adó nemzetközi kutatási eredmények is, és ennek gyakorlatát és relevanciáját mindegyik vállalati esetünkben be tudtuk mutatni.

A kis- és középvállalatok fejlesztésére és nemzetköziesedésére irányuló gazdaságpolitikai kezdeményezésekre vonatkozó következmény, hogy a készségek és a kompetenciák fejlesztése kulcsterület. Ez a kutatási eredmény összhangban van az

## A kutatási tételek, szerepük és relevanciájuk

Kutatási tétel (propozíció)	Szerepe a kutatásban	Relevancia és további kutatási lehetőségek
1. kutatási tétel: A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kritikus sikertényezői alapján kijelölhetők olyan fejlesztési területek a gazdaságpolitikai döntéshozók számára, amelyek fejlesztésével hozzájárulhatnak a kis- és középvállalatoknál meglévő ismeretek és készségek növeléséhez külpiazi sikereik előmozdítása érdekében.	A gazdaságpolitikai következtetések megfogalmazásának támogatása.	A kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának további kutatása azzal a céllal, hogy gazdaságpolitikai és kormányzati eszközökkel külpiazi eredményességük fejlődhessen.
4. kutatási tétel: Az exportintenzív kis- és középvállalatok csoportja a vállalati átlagon felüli mértékben képes ellenállni és megküzdni gazdasági visszaesésekkel. Ebből következik, hogy a lassú gazdasági növekedés időszakában a növekedésösztönzés egyik célcsoportja lehet.		
2. kutatási tétel: Az esettanulmányokra építő kutatási módszer alkalmas arra, hogy a különböző exportintenzitású és profilú vállalatoknál a nemzetközivé váláshoz szükséges kompetenciákat feltárjuk.	A kvalitatív kutatási módszertan választásának indoklása és alátámasztása.	A nemzetközileg új (born global) vállalkozások esetében egyértelműen igazolódott, hogy a kvantitatív eredmények (exportárbevétel az első évben) kvalitatív módszerekkel tovább vizsgálandók.
3. kutatási tétel: Az export sikertényezőinek értékeléséhez a pénzügyi elemzéseket más típusú teljesítményelemzésekkel is szükséges kiegészíteni.		
5. kutatási tétel: Az alapítók és a felsőszintű vezetők a kis- és középvállalatok nemzetközivé válásának kezdeményező és képesítő tényezői.	Azoknak a területeknek a feltárása, amelyek a kritikus sikertényezők megfogalmazásában és értékelésében szerepet játszottak, a kis- és középvállalatok kompetenciáinak és készségfejlesztésének célterületei lehetnek, és a nemzetköziesedés hálózati jellegéből következnek.	A kis- és középvállalatok nemzetközivé válása axiómájának tekinthetők, ezt kutatási eredményeink is megerősítették.
6. kutatási tétel: A nemzetközivé válást ösztönző tényezők közül a beszállítói pozíció éppen olyan fontos, mint a hazai lőkést adó tényezők (mint például a piac mérete).		A nemzetköziesedés hálózati jellege és következménye 1.: A beszállítói pozíció ismerete és tudatos fejlesztése nemzetköziesedést ösztönző tényező.
7. kutatási tétel: A vevőkkel meglévő stratégiai szövetségek a piacfejlesztés stratégiai prioritásai közé tartoznak.		A nemzetköziesedés hálózati jellege és következménye 2.: A hálózati típusú nemzetközivé válás a vevői kapcsolatok és azok fejlesztését felértékeli.
8. kutatási tétel: A földrajzi lefedettség és a külpiaza lépési formák másodlagosak a beszállítói pozícióhoz és a stratégiai partneri kapcsolatokhoz viszonyítva.		A nemzetköziesedés hálózati jellege és következménye 3.: A hálózattípusú nemzetköziesedésben a földrajzi célpiacválasztás és a külpiaza lépési forma következmény és nem prioritás.

Európai Bizottság (EC, 2007 és 2008) jelentéseinek üzeneteivel. A vállalaton kívüli képzési formák igénybevételére ösztönző hazai gazdaságszabályozási eszközök az elmúlt bő évtizedben azonban kikoptak a hazai gyakorlatból. A legsikeresebb cégek e nélkül is erőforrásokat fordítottak erre a területre, ám számos kis- és középvállalat méretéből fakadóan nincs ebben a helyzetben, ami fejlődésük és növekedésük egyik korlátja lehet.

A lassú növekedési ütemű periódusokban a tradicionális gazdaságpolitikák (például a fiskális és a monetáris megközelítés) elhalványíthatják a vállalati növekedést kifinomult eszközökkel előmozdítani szándékozó lehetőségeket. Ilyen például a vállalaton belüli képzési és a vállalaton kívüli képzési formák közötti kapcsolódások előmozdítása és támogatása. Úgy véljük, hogy ezen a területen a napjainkban divattossá vált duális képzés mellett számos további megoldás jöhet szóba. Fontos lenne annak vizsgálata, hogy hogyan terelhetők e megoldások abba az irányba, hogy a kis- és középvállalatok nemzetköziesedése a versenyképesség le nem fulladó motorja lehessen.

#### Irodalomjegyzék

- Ábel István – Czakó Erzsébet (eds.) [2013]: Az exportsiker nyomában. Budapest, Alinea Kiadó.
- Ábel István – Czakó Erzsébet – Reszegi László [2013]: A nemzetközivé válás és az exportteljesítmény elméleti magyarázatai. In: Ábel István – Czakó Erzsébet [2013] 107–116. o.
- Amal, M. – Filho, A. R. F. [2009]: Internationalisation of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, Vol. 21., No. 6., 608–623. o.
- Ansoff, I. H. [1965]: *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York.
- Békés Gábor – Muraközy Balázs [2012]: Temporary Trade and Heterogeneous Firms. *Journal of International Economics*, Vol. 86., No. 2., 232–246. o.
- Békés Gábor – Halpern László – Koren Miklós – Muraközy Balázs [2011]: Still Standing: How European Firms Weathered the Crises. The Third EFIGE Policy Report. Bruegel Blueprint, 15. Bruegel, Brussel.
- Békés Gábor – Harasztosi Péter – Muraközy Balázs [2011]: Firms and Products in International Trade: Data and Patterns for Hungary. *Economic Systems*, Vol. 35., No., 1., 4–24. o.
- Békés Gábor – Kleinert, J. – Toubal, F. [2009]: Spillovers from Multinationals to Heterogeneous Domestic Firms: Evidence from Hungary. *The World Economy*, Vol. 32., No. 10., 1408–1433. o.
- Boda György – Stocker Miklós [2013a]: A paragon hagyott tudástőke megmentői – az Agrofeed Kft. esete. In: Ábel István – Czakó Erzsébet [2013], 107–116. o.
- Boda György – Stocker Miklós [2013b]: Az egyszeri lehetőségek és a gomba bajnoka. In: Ábel István – Czakó Erzsébet [2013], 85–92. o.
- Buzan, T. – Buzan, B. [1993]: *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize your Brain's Untapped Potential*. Plum, New York.
- Castellani, D. – Serti, F. – Tomasi, C. [2010]: Firms in International Trade: Importers' and Exporters' Heterogeneity in Italian Manufacturing Industry. *The World Economy*, Vol. 33., No. 3., 424–457. o.

- Chikán Attila* [2008]: National and Firm Competitiveness: A General Research Model. *Competitiveness Review*, Vol. 18., No. 1/2., 20–28. o.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet* (eds.) [2010]: Theoretical and Practical Context and Implications of Competitiveness. Round-table discussion with Stephane Garelli. Competitiveness Research Center, November. Letölthető: [http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/belso\\_linkek/Round\\_table\\_with\\_Professor\\_Garelli\\_vegleges.pdf](http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesseg/belso_linkek/Round_table_with_Professor_Garelli_vegleges.pdf)
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet* (szerk.): Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest, 35–95. o.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita* (eds.) [2002]: National Competitiveness in the Global Economy. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Czakó Erzsébet* [2007]: A közzféra hozzájárulása a gazdasági versenyképességhez. In: *Báger Gusztáv – Czakó Erzsébet* (ed): A közzféra és a gazdaság versenyképessége. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, Tanulmánykötet. Budapest, 171–213. o. Letölthető: <http://www.asz.hu/tanulmanyok/2007/a-kozzsfera-es-a-gazdasag-versenykepesege/t137.pdf>
- Czakó Erzsébet* [2010]: Vállalati teljesítmények méretkategóriák szerint és a versenyképesség intézményi és szolgáltatási rendszere. In: *Báger Gusztáv – Czakó Erzsébet* (eds.): A közzféra és a gazdaság versenyképessége – empirikus eredmények és tanulságok. Állami Számvevőszék Kutató Intézete. Budapest. Április. 68–84. o. Letölthető: <http://www.asz.hu/tanulmanyok/2010/a-kozzsfera-es-a-gazdasag-versenykepesege-empirikus-eredmenyek-es-tanulasagok/t326.pdf>
- Czakó Erzsébet* [2011]: IB Textbook Development for non-English Language Speakers in a Late Comer Country. The Case of Hungary. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, Working Paper, No. 139. Letölthető: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/353/>
- Daniel, D. R.* [1961]: Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, Vol. 39., No. 5., 111–121. o.
- Dertouzos, M. L. – Lester, R. – Solow, R. M.* [1987]: Made in America. Regaining the Productivity Edge. Harper Perennial, New York.
- EC [2000]: Benchmarking Enterprise Policy. First results from the scoreboard. European Commission staff working document. SEC(2000)1841; Brussels, 27.10.2000., Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/sec-2000-1841\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/sec-2000-1841_en.pdf)
- EC [2001]: Benchmarking Enterprise Policy: Results from the 2001 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2001)1900, Brussels, 21.11.2001, letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/sec-2001-1900\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/sec-2001-1900_en.pdf)
- EC [2002]: Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2002 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2002)1213; November 2002. Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/enterprise\\_policy\\_scoreboard\\_2002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/enterprise_policy_scoreboard_2002_en.pdf)
- EC [2003]: Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2003 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and Benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2003)1278; Brussels, 04.11.2003., Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/enterprise\\_policy\\_scoreboard\\_2003\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/enterprise_policy_scoreboard_2003_en.pdf)
- EC [2004a]: Benchmarking Enterprise Policy. Results from the 2004 scoreboard. European Commission. Enterprise publications. Competitiveness and Benchmarking. Commission Staff Working Paper, SEC(2004)1427; Brussels, 10.11.2004 Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/scoreboard\\_2004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/scoreboard_2004_en.pdf)
- EC [2004b]: A pocketbook of enterprise policy indicators. 2004 edition. How Member States and candidate countries rank in the 2004 enterprise policy scoreboard. European Communities. Luxembourg. Letölthető: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/competitiveness/doc/pocketbook\\_2004.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/doc/pocketbook_2004.pdf)

- EC [2007]: Final Report of the Expert Group on Supporting the Internationalisation of SMEs. Enterprise and Industry DG, Brussels.
- EC [2008]: Supporting the Internationalisation of SMEs: A Good Practice Selection. Enterprise and Industry DG: Brussels.
- Gubik, A. S. – Wach, K. (eds.) [2014]: International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries. Miskolc, University of Miskolc, 69–83. o. Letölthető: [http://www.visegrad.uek.krakow.pl/publications\\_miskolc.html](http://www.visegrad.uek.krakow.pl/publications_miskolc.html)
- Halpern László – Koren Miklós – Szeidl Ádám [2011]: Imported Inputs and Productivity. CeFIG Working Paper, No. 8.
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. [1977]: The Internationalisation Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8., No. 1., 23–32. o.
- Johanson, J. – Vahlne, J.-E. [2009]: The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited. From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 9., 1411–1431. o.
- Juhász Péter [2013]: Gránit: Az export csiszolta fényesre. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 129–140. o.
- Kaplinsky, R. [2004]: Spreading the Gain from Globalization. What Can Be Learned from Value-Chain Analysis? *Problems of Economic Transition*, Vol. 47., No. 2., 74–115. o. vagy in: Buckley, P. (ed.) [2011]: Globalization and the Global Factory. Edward Elgar, 278–320. o.
- Kazainé Ónodi Annamária [2013a]: Hazai kutatási eredmények exportáló vállalatainkról. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 55–80. o.
- Kazainé Ónodi Annamária [2013b]: Mosógéptől a kipufogórendszerig: készségek és képességek – a Hajdú Zrt. esete. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 155–168. o.
- Kiss János [2013]: Csaba Metál: exportsikerek a kukoricaföldek szomszédságában In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 169–176. o.
- Kozma Miklós [2013]: Bakony Ipari Kerámia Kft.: kemencében sült siker. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 141–154. o.
- Kozma Miklós – Könczöl Erzsébet [2012]: A rendszerváltás után alapított és nemzetközileg sikeressé vált magyar vállalatok versenyképessége. Working Paper. Letölthető: [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/372/1/TM8\\_Kozma\\_Konczol.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/372/1/TM8_Kozma_Konczol.pdf)
- Könczöl Erzsébet [2013]: Az export kritikus sikertényezői. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 199–214. o.
- Lu, J. W. – Beamish, P. W. [2001]: The Internationalisation and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22., No. 6–7., 565–586. o.
- OECD [2001a]: The New Economy: Beyond the Hype. The OECD Growth Project. Paris.
- OECD [2001b]: Drivers of Growth: Information Technology, Innovation and Entrepreneurship. Science, Technology and Industry Outlook. Paris.
- OECD [2005]: Micro-policies for Growth and Productivity: Final Report. Paris. Letölthető: [http://www.oecd.org/document/2/0,2340,en\\_2649\\_34555\\_34941890\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/2/0,2340,en_2649_34555_34941890_1_1_1_1,00.html)
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [1994]: Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25., No. 1., 45–64. o.
- Oviatt, B. M. – McDougall, P. P. [1995]: Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9., No. 2., 30–43. o.
- Peczé Krisztina [2013]: Állatgyógyászat világszínvonalon – a Lavet Kft. esete. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 177–186. o.
- Porter, M. E. [1990]: Competitive Advantage of Nations. The Free Press. New York.
- Rialp, A. – Rialp, J. – Knight, G. A. [2005]: The Phenomenon of Early Internationalising Firms: What Do We Know After a Decade? *International Business Review*, Vol. 14., No. 2., 147–166. o.

- Rockart, J. F. – Bullen, C.V. [1981]: A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research Working Paper, No. 69*. Sloan School of Management, MIT, Cambridge, Massachusetts.
- Scott, B. R. – Lodge, G. C. (eds.) [1985]: U.S. Competitiveness in the World Economy. Harvard Business School Press, Boston.
- Suárez-Ortega, S. M. – Álmao-Vera, F. R. [2005]: SME's Internationalisation: Firms and Managerial Factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11., No. 4., 258–279. o.
- Szalay Zsuzsanna Eszter [2013]: Vegyesvállalatból magyar céggé – a Sanatmetal esete In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 93–106. o.
- Szántó Richárd [2013]: MEDISO: van képük növekedni. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 187–198. o.
- Tátrai Tünde [2013]: Szerencse és fantázia – mérnökök a kormánynál. In: *Ábel István – Czakó Erzsébet* [2013], 117–128. o.