

## A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban

Szerb László<sup>1</sup> – Hornyák Miklós<sup>2</sup>

*A kisvállalati kutatások az elmúlt években megritkultak, így egyre kevesebbet tudunk arról a szektorról, amely a versenyszféra 70%-át alkalmazza és a hozzáadott érték több mint 50%-át hozza létre. Tanulmányunkban a Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) segítségével a kisvállalati szektorba tartozó cégek versenyképességének NUTS 2-es szintű regionális különbségeit mutatjuk be egy rétegzetten reprezentatív 809 elemű minta segítségével. A Szerb et al (2014) modell továbbfejlesztése révén képzett kisvállalati versenyképességi index (KVI) a magyarországi cégek egyedi versenyképességét méri tíz dimenzióban. Ellentétben a vártakkal, a fejletlenebb régiók átlagos versenyképességi pontjai magasabbak lettek a fejlett régiókhöz képest. A nagyobb méretű települések kisvállalatainak komplex versenyképességi pontjai a vizsgált 2010–2013-as időszakban elmaradtak a kisebb településen tevékenykedőkéitől, azaz a kedvezőtlen agglomerációs hatásokat a cégek, legalábbis részben, jobb egyéni kompetenciái révén kompenzálták. A növekedés esetében területi hatásokat nem sikerült kimutatni. A kapott eredményeket fenntartással kell kezelni, hiszen sem az intézményi, infrastrukturális különbségeket, sem a termelési hatékonyságot nem vizsgáltuk. A 2010–2013-as időszakban jelentős személyi, intézményi átalakulások történtek, amelyek a vállalatok egyéni versenyképességét és az eredményeket befolyásolhatták.*

*Kulcsszavak: KKV versenyképesség, regionális versenyképesség*

### 1. Bevezetés

Az elmúlt időszakban a hazai közgazdász szakma érdeklődésének a középpontjában a makrogazdasági, és főleg a költségvetési egyensúly helyreállítása állt. Ugyanakkor háttérbe szorult a vállalati mikroszféra, ezen belül is a kisebb vállalatok, az úgynevezett mikro- kis és közepes méretű cégek, az mkkv-k vizsgálata. A létező konjunk-túra- és attitűd-vizsgálatok vagy pedig a kismintás, ad hoc jellegű felmérések nem pótolhatják a vállalkozás és a versenyképesség szisztematikus elemzését, amivel a hazai közgazdász szakma jórészt adós. Az adathozzáférési és a kérdőívvezési nehézségek mellett a versenyképességet meghatározó és befolyásoló tényezők azonosítá-

---

<sup>1</sup> Szerb László, MTA doktora, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (Pécs)

<sup>2</sup> Hornyák Miklós, tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (Pécs)

sa, mint a gyorsan változó környezethez történő alkalmazkodás, kulcsfontosságú tényezői az ilyen jellegű kutatások talán legfontosabb kihívása. Nem elhanyagolható az sem, hogy mit tud mondani a vállalati folyamatokat kutató a gazdaságpolitika művelőinek netán maguknak a vállalkozóknak arról, hogyan és milyen módon javítható a cégek versenyképessége.

A versenyképességi kutatásoknak Magyarországon mára már jelentős múltja van. Az elméleti modellek (Lengyel 2000a, Szentes 2012, Török 1989) és a vállalati fókuszú versenyképességi elemzések (Chikán–Czakó 2006, Hoványi 1999) mellett a 2000-es évekre felerősödtek a regionális versenyképességet analizáló megközelítések (Horváth 2001, Lengyel 2000b, Lukovics 2004). Ezek a vállalati és regionális kutatások döntő mértékben a Porter modellekre – a gyémánt és az öt erő modell – alapozva a versenyképesség intézményi tényezőit elemezték (Szerb 2010). A vállalati vizsgálatok esetében a Chikán Attila vezette versenyképességi kutatás volt az első, amely a vállalatok egyedi kompetenciáit a középpontba állító erőforrás-elméletre épített (Chikán et al 2002, Chikán–Czakó 2009).

Bár az 1990-es években népszerűek voltak a kvv kutatások, mára ezek is megirritultak (Szerb et al 2013). A központilag gyűjtött statisztikai és adóbevallások adataiból a korábbiakban rendszeresen jelentkeztek kisvállalatok helyzetének éves jelentései, a legutóbbi 2012-ről áll rendelkezésre (Kkv évkönyv 2012). Az Európai Unió SBA éves kiadványai az uniós országokkal összehasonlításban közölnek információkat a kisvállalatok profilját alkotó tíz tényező mentén (2014 évi SBA tájékoztató Magyarország 2015). A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) saját éves felméréseken keresztül szolgáltat adatokat a vállalkozási attitűdökről, a vállalkozói készségekről és aspirációkról a fiatal és a megállapodott cégek esetében (Szerb–Petheő 2014, Páger–Szerb 2014). Ezek mellett időről időre vizsgálatok folynak a növekedés (Papanek 2010, Békés–Muraközi 2012, Dobák et al 2013), a vállalati innováció (Makó et al 2012, Muraközy–Halpern 2010, Vécsey 2015), a finanszírozás (Győri 2012, Antal-Pomázi 2011, Karsai 2011, Reszegi és Juhász 2014) vagy a nemzetköziesedés (Antalóczy–Éltető 2002, Antalóczy–Sass 2011, Mikesey 2013) témakörökben.

Bár a fenti leíró statisztikák és a vállalati működés egy-egy területére, problémáira koncentrálnó tanulmányok fontosak, a vállalati működés több aspektusát átfogó művekből kevés áll rendelkezésre. Erre szolgálnának a versenyképességi kutatások. Azonban a kisvállalati fókuszú vizsgálatok valahol a versenyképességi kutatások perifériáján helyezkednek el. Sokak szerint nem érdemes, mások szerint nincs is mit vizsgálni a formális vállalati struktúrával gyakran nem rendelkező kisebb méretű cégeken (Szerb et al 2014). A ritka hazai kutatásoknál is dominálnak azok a megközelítések, amelyek a kvv szektor egészét vizsgálják aggregált vállalati vagy pedig intézményi adatok alapján (Némethné 2010, Kállay 2012). Ilyen szempontból kivételek Kadocsa egyéni vállalati kérdőívezésen alapuló versenyképességi jelentései (Kadocsa 2006, 2012). Az elmúlt időszakban a Budapesti Corvinus Egyetem Ver-

senyképességi Kutató Központ versenyképességi kutatásainak súlypontja a nagyvállalatoktól egyre inkább a középvállalatok irányába tolódik el (Chikán et al 2014).

Egy korábbi, vállalati növekedésre fókuszáló felmérés versenyképességi felmérése nyomán (Szerb 2010) kezdtük el a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán a hazai mikro,- kis és középvállalatok versenyképességének egyedi, cégszintű mérési rendszerének a kialakítását. A végső soron 800-as erősségű, méret és NUTS2 regionális szinten rétegzetten reprezentatív felmérésen alapuló minta egyedülálló a magyar versenyképességi kutatások között. A Barney-féle erőforrás-elméleten és Miller konfigurációs elméletén nyugvó Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) tíz pillérből és 56 változóból áll, amelyek a vállalati működés minden lényeges területét érintik (Szerb et al 2014).

Jelenlegi tanulmány a Szerb et al (2014) modell egy továbbfejlesztett változatán alapul, és alapvető célja magyar mkkv szektor általános versenyképességi tényezői mellett a versenyképesség regionális különbségeinek a vizsgálata. A versenyképességi pontokat és a versenyképesség tíz pillérjét a NUTS 2-es régiók szintjén vizsgáljuk. Ezután a vállalati komplex eredmény és az alkalmazottak száma szerinti növekedés és a versenyképesség kapcsolatát elemezzük regressziós modell segítségével. A regionális agglomerációs hatásokat a települések nagyságát kifejező dummy változó segítségével tanulmányozzuk.

## **2. Vállalati és regionális versenyképesség**

Az országokon belüli területi különbségek vizsgálata Magyarországon a rendszerváltás után kezdődött, nem utolsósorban a piactudományi átmenettel járó fokozódó regionális egyenlőtlenségek nyomán (Enyedi 2000, Rechnitzer 2000). A későbbiekben az Európai Unió csatlakozásunkkal kapcsolatban kaptak a kutatások újabb lendületet (Farkas–Lengyel 2001, Lukovics 2004). Ez a felfutás ráadásul azzal egyidőben történt, amikor az EU-n belül is átalakulóban volt a regionális politika a méltányosság-alapú kompenzációtól a versenyképességi fókusz irányába (Horváth 2001, Lengyel 2000a, Lukovics 2008).

A kisvállalatok regionális versenyképességének vizsgálata szempontjából lényeges, hogy milyen módon kapcsolódik össze a területi és a vállalati versenyképesség. Ebben még az egymással egyébként vitában álló két versenyképességi guru, Michael Porter és Paul Krugman véleménye is megegyezik; miszerint versenyképessége vállalatoknak és nem országoknak vagy régióknak van (Krugman 1994, Porter 1990). Ugyanakkor más vélemények szerint mind a régiók mind az országok versenyeznek egymással (Malecki 2004). Az országnál kisebb területi egységek vizsgálata azért is fontos, mert a versenyképességet befolyásoló és alkotó tényezők térbeli koncentrációja eltérő. A globális versenyben történő helytállás, paradox módon, a lokális tényezőkben keresendő (Krugman 1999, Porter 1996). Többek között a tudás, a magas szintű tudást hordozó humán tőke, az egyes iparágak hajlamosak térbe-

li koncentrációra, klaszteresedésre, ami a tágan értelmezett agglomerációs hatások révén multiplikatív hatással lehet az adott térség cégeinek versenyképességére és teljesítményére (Huggins et al 2014).

A területi, így az országos, meta-régiós és regionális versenyképességi definíciók egyaránt output determináltak, azaz az egy főre jutó GDP, növekedés, munkanélküliség, termelékenység, hozzáadott értékbeli mutatók mentén meghatározottak és mérték. A definíciók gyakran tartalmaznak hivatkozást az adott területen élők általános jólétére, a prosperitásra és fenntarthatóságra is (Budd and Hirmis 2004, Lengyel 2006, Kitson et al 2004). A versenyképesség egy másik dimenzióját jelenti a régió azon képessége, hogy magas növekedésű cégeket, kreatív és magasan képzett embereket és külső befektetőket vonzzon és tartson meg (Florida 2005, Huggins et al 2014, Malecki 2004). Ezen a szinten a verseny már globális szinten folyik a régiók között, azaz felértékelődik a nemzetközi nyitottság is (Lengyel 2006).

Érdemes azt is megvizsgálni, milyen tényezők befolyásolják a regionális versenyképességet, azaz magyarázzák az egyes régiók teljesítményét, azok különbségeit. A lista szinte végtelen lehet, mindenesetre az egyes modellek között meglehetősen nagy az átfedés. A kulcsfontosságú tényezők, amelyek a legtöbb modellnél megtalálhatók az infrastruktúra - ezen belül is a régiók közlekedése, megközelíthetősége -, az innovációs rendszer, a humán erőforrás minősége, képzettsége és a gazdasági szerkezet, különös tekintettel a klaszteresedésre (Lengyel 2006, Porter 1998, Malmberg et al 1996). Vannak, akik a vállalkozásnak (entrepreneurship) is jelentőséget tulajdonítanak (Audretsch et al 2012, Komlósi et al 2014). Ezen tényezők optimálisnak tekintett szintje és arányai a gazdasági fejlettség függvényében változhatnak.

Az elméleti modellek mellett azt is meg kell nézni, hogyan mérhetjük a regionális versenyképességet. Hasonlóan más multidimenzionális koncepcióhoz, a versenyképességi indexek is több tényezőből tevődnek össze. A regionális versenyképességet leginkább az üzleti környezet, a tágan értelmezett intézményi tényezők mentén lehet mérni (Huggins 2003, Malecki 2004, 2007). A Világ gazdasági Fórum Globális Versenyképességi Indexe az alapja az EU regionális indexének, amely NUTS1 és NUTS2-es szinten méri az Európai Unió régióinak a versenyképességét (Annoni–Dijkstra 2013, Annoni–Kozovska 2010). Ez a versenyképességi index a regionális versenyképességet alkotó tényezőket 11, önmagában is komplex pillér mentén vizsgálja. Ezek az alapintézmények, az infrastruktúra, a makrogazdasági stabilitás, az egészség, az alapfokú oktatás, a felsőfokú oktatás, a munkaerőpiac hatékonysága, a piac mérete, a technológiai adaptáció, az üzleti stratégia szofisztikáltsága és az innováció. Huggins et al (2014) Régiók Világ Versenyképességi Indexe (WCIR) a tudásbázisú human erőforrásra, mint a versenyképességet alapvetően meghatározó benchmark-ra építve input, output, eredmények és fenntarthatóság kategóriákban 19 változóból tevődik össze. Ez a besorolás nagymértékben megfeleltethető a Lengyel féle piramis-modellnek, ahol a célok az eredmények, az alaptényezők; az outputok és a sikerességi faktorok az inputok (Lengyel 2000a,

2010). A WCIR összesen a világ 546 régiójára áll rendelkezésre, de nincsen benne egy afrikai ország sem és mindössze két dél-amerikai országból sikerült adatokat gyűjteni.

A vállalati versenyképességet tipikusan három dimenzió mentén vizsgálják úgy, mint teljesítmény, erőforrások és folyamat (Buckley et al 1988, Ambastha–Momaya 2004, Man et al 2002). Mint már említettük, a legtöbb vállalati versenyképességi definíció is teljesítmény, azaz output felfogású. Ennek megfelelően a versenyképességet mérő indexek tartalmazzák a cég teljesítményét (nyereségesség, hatékonyság, piaci részesedés) is, jellemzően a versenytársak teljesítményének a függvényében (Man et al 2002, Porter 1990). Újabban a definíciókban megjelentek olyanok kategóriák is, mint a vállalat tartós fennmaradása vagy a fogyasztói elégedettség (Chikán 2006, Kállay 2012).

A vállalati erőforrásokat a leggyakrabban a fizikai és a nem fizikai kategóriákba sorolják. A cégnél fellelhető infrastruktúra (gépek berendezések), technológia, infokommunikációs eszközök vagy az ott dolgozó emberek, de akár a reputáció is lehet erőforrás (Ambastha–Momaya 2004, Siudek–Zawojcka 2014). A menedzseri folyamatok teremtik meg a kapcsolatot az erőforrások és a teljesítmény között (Buckley et al 1988). Ilyenek lehetnek a humán erőforrás, operációs-, pénzügyi- vagy az információs menedzsment. Ezek között is kiemelt helyet foglal el a stratégia, amely összefogja a többi folyamatot (Aragón-Sánchez–Sánchez-Marín 2005, Hoskisson et al 2012)

A vállalati versenyképességi és ezen belül is a kisvállalati versenyképességi modellek a regionális versenyképességi tényezőket externálisnak tekintik. Ez azt jelenti, hogy a vállalati teljesítményt csupán a belső, egyedi versenyképességi tényezők mentén magyarázzák. A regionális versenyképesség esetében pedig az intézményi tényezőkre helyeződik a hangsúly. A kisvállalatok csupán a klaszterek között, vagy a piramis-modell esetében az alaptényezők között jelennek meg. Ez a felfogás gyakorlatilag azzal az alapfeltevéssel él, hogy az intézményi tényezők hatása direkt módon tükröződik az adott területen található cégek teljesítményében és versenyképességében. Az új intézményi közgazdaságtan pontosan az intézmények meghatározó szerepéből vezeti le az egyes országok (régiók) fejlődését (Acemoglu–Robinson 2014, North 1986) Ez azt is jelenti, hogy az esetleges intézményi változásokra a gazdasági szereplők automatikusan, a változtatást bevezető szándékaival azonosan reagálnak. Ez azonban csak akkor következhet be, ha az intézményi/közösségi célok és az egyéni vállalati célok azonosak és az információk mindenki számára egyformán rendelkezésre áll (nincsen információs aszimmetria) és így nincsenek ügynöki költségek sem (Ács et al 2014).

A valóságban a célok megvalósítása a versenyképességet hordozó cégek döntéshozói, működésében érintett stakeholderei, és a közösségi célokat képviselő, megvalósító döntéshozók és végrehajtók közötti együttműködéstől függ. Szepesi és Pogonyi (2012) hét pontban foglalja össze a közösségi beágyazottság kritériumait, ami mentén a vállalati versenyképesség értelmezhető. Ezek szerint az aktorok isme-

rik egymást; ugyanúgy értelmezik és fogják fel a szituációt és a kimeneteket; rendelkezésre állnak az együttműködést elősegítő koordinációs és kooperációs sémák; az együttműködésnek pozitív hozama van; az együttműködés a jövőben is fennáll; és a gazdasági célú cselekvés elkülönült intézményrendszere létezik (Szepesi–Pogonyi 2012, 38. o.).

A fentiekből az is következik, hogy pusztán az intézményi tényezőkből nem vezethető le közvetlenül a vállalati és így a kisvállalati versenyképesség sem. Jelenleg – tudomásunk szerint – nincsen olyan modell vagy empirikus vizsgálat, amely a kisvállalatok és a regionális versenyképesség intézményi tényezőit direkt módon összekapcsolta volna. A jelen tanulmányban a következőkben a magyar NUTS2 szinten a regionális versenyképességet az ott tevékenykedő mkkv szektor cégeinek vállalati szintű, egyéni versenyképessége mentén vizsgáljuk. Az egyéni és az intézményi változók összekapcsolása pedig a következő kutatások feladata.

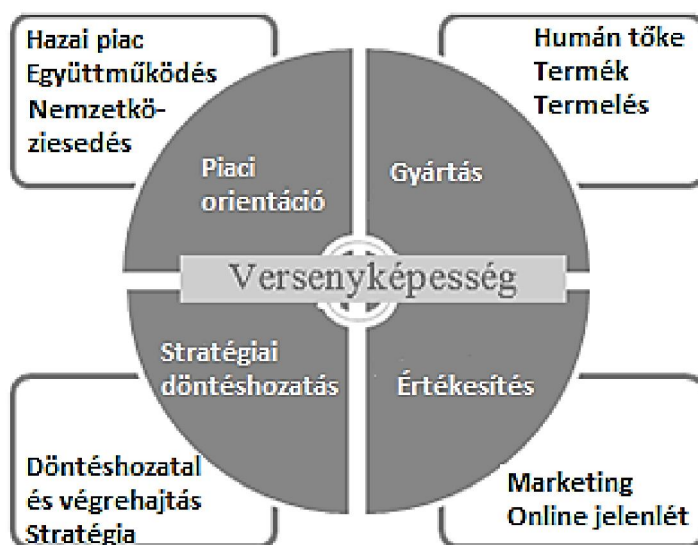
### **3. A kisvállalati versenyképesség modell, az adatállomány és a módszertan**

A kisvállalati versenyképességi modell első változata 2010-ben került publikálásra (Szerb 2010). A hétpilléres változat a későbbiekben jelentős átalakításon ment keresztül (Szerb et al 2014). Az új, tíz pillérből, kompetenciából álló index 56 változó mentén került kialakításra, lefedve ezzel a vállalati működés legfontosabb területeit. A Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) elméleti alapjait az egyedi erőforrások fontosságát hangsúlyozó erőforrás-elméletekre építettük és úgy alakítottuk ki, hogy a kisebb méretű cégek sajátosságait is figyelembe vettük (Barney 1991, Peteraf 1993, Rugman–Verbeke 2002, Wernerfelt 1984). Ezt a konstrukciót az elmúlt egy évben felülvizsgáltuk, és tovább finomítottuk. Ezt a módosított változatot használjuk az itt következő elemzésre.

A legfontosabb változások a Szerb et al (2014) modellhez képest a következők: (1) a láthatóan külön pályán mozgó pénzügyi mutatókat kivettük a versenyképességet alkotó változók közül; (2) a pénzügyi pillér helyett egy új pillért hoztunk létre hazai piac néven, és (3) átneveztük az adminisztratív rutin pillért döntéshozatali pillérré. Természetesen ezek a változtatások magukkal vonták a pillérek kisebb mértékű átrendezését. Ezek közül a legjelentősebb volt az infokommunikációs eszközök használatát kifejező két változó átmozgatása a termelés pillérbe. Változtattunk a kategorizálás módszerén is, a kissé ad hoc jellegű pontozás helyett egységes elvet alkalmaztunk. Először is abban az esetben ha az adott változónál az adott cég semmivel nem rendelkezett, akkor nulla értéket adtunk. A pozitív válaszadók között pedig arra törekedtünk, hogy lehetőleg azonos nagyságú csoportokat alakítsunk ki a kvartilisek mentén. Ennek az elvnek a változók sokszor extrém eloszlása miatt nem mindig tudtunk maradéktalanul eleget tenni. Így alakult ki az 56 változó többségére jellemző öt kategóriás skála.

Az új modellben a kisvállalati versenyképességet a következőképpen definiáljuk: a *kisvállalati versenyképesség a hazai piac, az együttműködés, a nemzetköziesedés, a humán tőke, a kínált termék/szolgáltatás, a termelés, az értékesítési mód (marketing), az online jelenlét, a döntéshozatal és a stratégia, olyan egymással szoros kapcsolatban álló, rendszert alkotó belső kompetenciái, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy hatékonyan versenyezzen más vállalatokkal és olyan termékeket/szolgáltatásokat nyújtson, amelyet a fogyasztók magasra értékelnek.*

1. ábra A versenyképességet alkotó pillérek/kompetenciák



*Forrás:* saját szerkesztés

*Megjegyzés:* A modell struktúrája és a változók leírása a mellékletben található.

A versenyképességi pontok kalkulálása esetében a korábbi tíztényezős modell módszerét vettük át, amely figyelembe veszi az egyes pillérek átlagainak különbségét, azaz azt, hogy más-más erőfeszítést és pénzforrást igényel az átlagos pillérértékek elérése (Szerb et al 2014). A modell igazi újdonsága a gyenge teljesítményért történő büntetés (PFB) módszertanának kifejlesztése. Ez a technika abból az alapelvből indul ki, hogy a versenyképesség tíz pillérje egymással összefüggő rendszert alkot, és az egyes pillérek nem helyettesítik, hanem kiegészítik egymást (komplementaritás). Így a pillérek közötti helyettesíthetőség nem korlátlan. Megjegyzésre érdemes, hogy a PFB elve rokonítható Kozma (1997) egyenszilárdság felfogásával. A versenyképességi pontok kalkulálása egyébként teljes mértékben megegyezik Szerb et al (2014) cikkében leírtakkal.

Az adatokat a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara a TÁMOP 4.2.2 A – 11/1/KONV-2012-0058 kutatás keretén gyűjtötte 2013 március és júniusa között végeztetett primer adatfelvétel keretén belül a Szociográf Piac- és Közvéleménykutató segítségével. A későbbiek során hallgatói adatgyűjtés révén tovább növeltük az eredetileg 799-es adatállományt. A lekérdezés végrehajtását, mérlegbeszámolók összegyűjtését és a szükséges adattisztítást követően, az országos létszám-kategória szerinti megoszlást szem előtt tartva 809 vállalkozásra vonatkozóan rendelkezünk megbízható információkkal. Ebből választottuk ki az elemzéshez az 5–249 fős cégeket. A minta regionális eloszlását mutatjuk a 1. táblázatban.

1. táblázat Vállalkozások összetétele létszám-kategóriák szerint a NUTS 2-es régiókban (súlyozatlan)

Régió	5–9 fő		10–19 fő		20–49 fő		50–249 fő		Összes (db)
	szám (db)	arány (%)	szám (db)	arány (%)	szám (db)	arány (%)	szám (db)	arány (%)	
Közép Magyarország	69	13,83	22	4,41	17	3,41	11	2,20	119
Közép Dunántúl	13	2,61	15	3,01	15	3,01	5	1,00	48
Nyugat Dunántúl	11	2,20	11	2,20	8	1,60	4	0,80	34
Dél Dunántúl	55	11,02	36	7,21	37	7,41	23	4,61	151
Észak Magyarország	13	2,61	11	2,20	9	1,80	5	1,00	38
Észak Alföld	15	3,01	6	1,20	16	3,21	7	1,40	44
Dél Alföld	22	4,41	22	4,41	16	3,21	5	1,00	65
Összesen	198	39,68	123	24,6	118	23,65	60	12,0	499

Forrás: saját számítás

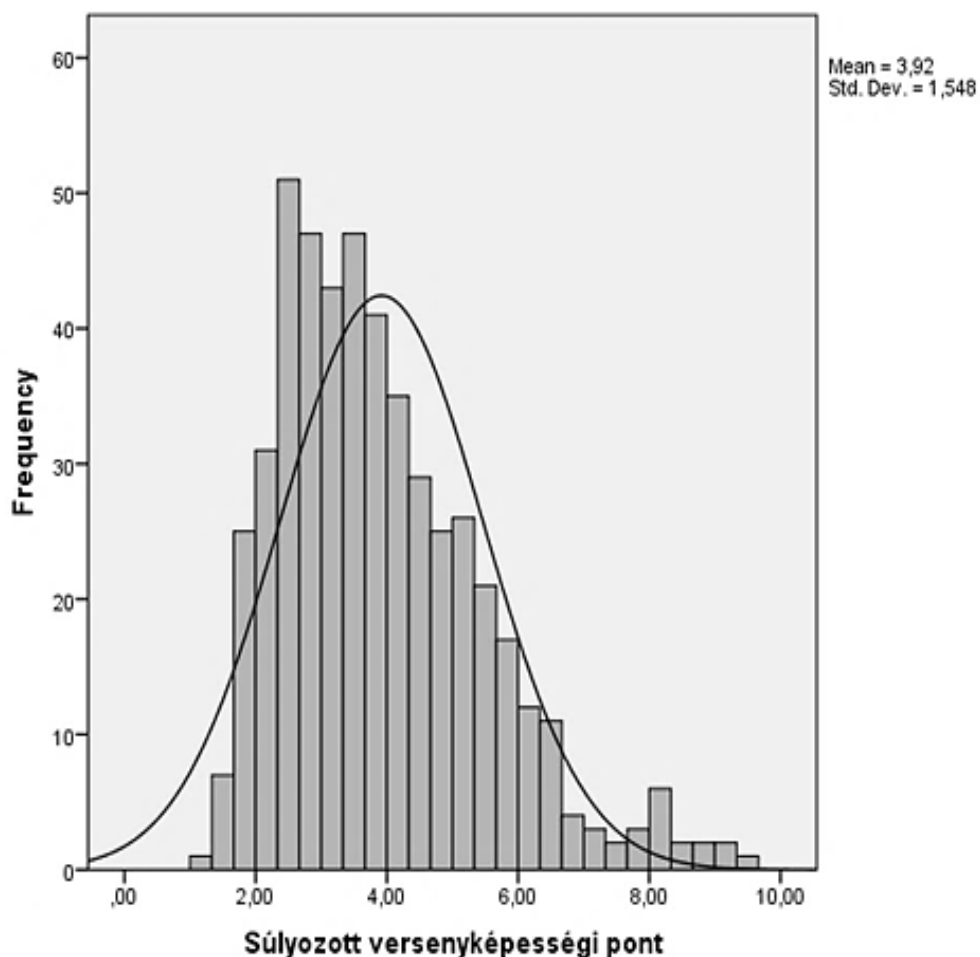
Mivel a minta kialakítása során a véletlenszerűséget helyeztük a középpontba, ezért az elemzéshez szükséges reprezentativitás biztosításához súlyozást kell alkalmazni. A súlyozás a cégméret, a NUTS2-es regionális besorolás és az iparág alapján történt a 2012-es év adatait figyelembe véve (A kis- és középvállalkozások jellemzői, KSH 2014).



#### 4. Elemzés

Az elemzéshez a formális működési struktúrával alig rendelkező legkisebb 1–4 fős cégeket és a néhány 249 fő felett nagyvállalatot kivettük. A magyarországi vállalatok vállalatmérettel súlyozott versenyképességi pontjainak eloszlása meglehetősen szimmetrikus, a normál eloszláshoz közel áll kissé balra dőlő (2. ábra). A súlyozott átlag versenyképességi pont 3,92.

2. ábra Versenyképességi pontok eloszlása a minta egészében



Forrás: saját szerkesztés

A versenyképességi pontok NUTS 2-es regionális eloszlása alapján azt vár-nánk, hogy az követi a régiók fejlettségét, azaz magasán átlag feletti versenyképés-séget vár-nánk a Közép Magyarország régióban, és átlag alattit a relatíve fejletlen Észak Magyarország esetében (2. táblázat).

2. táblázat Súlyozott versenyképességi pontok alakulása a NUTS 2-es régiók esetében

	Közép Magyar- ország	Közép Dunántúl	Nyugat Dunántúl	Dél Dunántúl	Észak Magyar- ország	Észak Alföld	Dél Alföld
Átlag	3,83	3,11	3,88	4,50	4,14	4,35	3,74
Medián	3,53	2,57	3,48	4,32	3,49	4,00	3,45
Szórás	1,84	1,36	1,47	1,87	3,61	1,64	1,33
Cégek száma	119	48	34	151	38	44	65

Forrás: saját számítás

Ehhez képest óriási meglepetés, hogy a súlyozott versenyképességi pontok alapján a legjobb régió Dél Dunántúl és a leggyengébb pedig Közép Dunántúl! A fejletlenebb Észak Alföld és Észak Magyarország régiók cégeinek átlagos ver-senyképessége meghaladja a fejlettebb Közép Magyarország és Nyugat Magyaror-szág átlagos versenyképességi pontjait. Habár némileg változó mértékben, de ha-sonló különbségek láthatók akkor is, ha ugyanabban a cégméretben hasonlítjuk össze a régiókat.<sup>3</sup>

Bár az eredmények első látásra ellentétesek a várttal, mégis lehet hihető ma-gyarázat. A KVI a cégek egyéni kompetenciáit méri, függetlenül a régiók fejlettsé-gétől, az intézmények minőségétől. Elképzelhető az is, hogy a kedvezőtlenebb kör-nyezeti feltételeket a fejletlenebb régiók cégeinek némileg magasabb egyéni kompe-tenciái pótolják. További magyarázat lehet, hogy a régiók teljesítményét sokkal in-kább a nagyvállalatok, több esetben a multinacionális cégek jelenléte határozza meg. Ezzel összefüggésben elképzelhető, hogy a képzett munkaerő jelentős részét ezek a cégek elszívják a kisvállalatok elől, ami az egyéni versenyképességet kedvezőtlenül érintheti.

Érdemes megnézni azt is, hogy a versenyképesség tíz pillérje mentén milyen különbségek érzékelhetők a régiók között (3. táblázat). Mint látható, a dél dunántúli kisvállalatok több esetben is relatíve jó pozíciót értek el több pillér esetében is a Stratégia, a Marketing és az Együttműködés továbbá a Humán tőke eseteiben. Ugyanakkor a Termelés a régió leggyengébb pillére, az országos átlag alatti érték-

<sup>3</sup> Az összehasonlító táblázatok jelentős terjedelműek, ezért itt nem publikáltuk, de kérésre rendelkezésre bocsátjuk.

kel. Meglepetésre, Közép Dunántúli régió esetében nincsen a versenyképességi pillérek közül olyan, amiben a régió cégei megütnék az országos átlagot. A nyugat dunántúli cégek erőssége a Nemzetköziesedés és a Termelés is jónak mondhatók. Ugyanakkor a Döntéshozatal, de még az Együtműködés és a Humán tőke is átlag alatti értékeket mutat.

3. táblázat Versenyképesség tíz pillérje a NUTS 2-es régiók esetében (súlyozott)

Pillér	Közép Magyarorszag	Közép Dunántúl	Nyugat Dunántúl	Dél Dunántúl	Észak Magyarorszag	Észak Alföld	Dél Alföld
Hazai piac	0,39	0,34	0,42	0,43	0,37	0,44	0,38
Együtműködés	0,41	0,29	0,34	0,47	0,46	0,42	0,33
Nemzetköziesedés	0,41	0,33	0,47	0,44	0,33	0,45	0,34
Humán tőke	0,39	0,33	0,36	0,44	0,42	0,43	0,38
Termék	0,36	0,32	0,43	0,41	0,39	0,41	0,42
Termelés	0,40	0,32	0,40	0,45	0,43	0,45	0,37
Marketing	0,39	0,32	0,39	0,45	0,40	0,44	0,35
Online jelenlét	0,33	0,30	0,37	0,50	0,44	0,38	0,44
Döntéshozatal	0,37	0,32	0,28	0,47	0,51	0,48	0,37
Stratégia	0,37	0,23	0,42	0,46	0,38	0,44	0,36
<b>Verseny-képesség pont</b>	<b>3,83</b>	<b>3,11</b>	<b>3,88</b>	<b>4,50</b>	<b>4,14</b>	<b>4,35</b>	<b>3,74</b>

*Forrás:* saját számítás

*Megjegyzés:* világos szín – az adott pillér legmagasabb pontszámát elérő régió, sötét szín – az adott régió leggyengébb pillérértéke

A következőkben a versenyképesség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgáljuk lineáris regresszió segítségével úgy, hogy a településméretet is kontrolláljuk. A vállalati teljesítmény méréséhez két változót alkalmazunk, egy komplex faktorelemzés segítségével képzett változót és a 2010–2013 évek közötti alkalmazottak számának növekedését mérő mutatót. A regionális hatásokat a településméretetek szerint egy Budapest dummy és egy, a megyei jogú városokat reprezentáló dummy segítségével vizsgáljuk. Az várható, hogy a nagyobb méretű településeken található cégek eredménye és növekedése is magasabb lesz, mint a kisebb településeken található cégeké. Kontrollváltozóként a cég alkalmazottak száma szerinti mérete, a cég kora és a 2010–2012 közötti pályázatot kapott dummy szerepelnek (4. táblázat).

A vállalatok komplex eredményét döntő mértékben a vállalatméret magyarázza, de mind a versenyképességi pontok mind a cég kora szignifikánsan hatnak a cég teljesítményére csakúgy, mint a nyertes pályázati részvétel. Ugyanakkor mind Budapest mind a megyei jogú városok dummy negatív szignifikanciája, a vártakkal ellentétben azt mutatja, hogy a kisebb településeken tevékenykedő cégek relatíve jobb eredményt értek el.

4. táblázat A vállalatok komplex eredményét és növekedését magyarázó tényezők (lineáris regresszió)

Függő változó	Standardizált	Szignifikancia	Standardizált	Szignifikancia
	béta		béta	
	koefficiens		koefficiens	
	Komplex eredmény		Növekedés alkalmazottak száma szerint 2010–2013	
Versenyképesség pont	0,143	0,000	0,070	0,081
Budapest dummy	−0,068	0,007	0,018	0,643
Megyei jogú város dummy	−0,082	0,001	−0,060	0,131
Nyertes pályázatok dummy	0,049	0,039	−0,020	0,598
A vállalat kora (4 kategória)	0,144	0,000	−0,148	0,000
Alkalmazottak száma (5 kategória)	0,661	0,000	0,056	0,171
Igazított R négyzet	0,610		0,025	
F statisztika	198,760		4,926	
Vállalatok száma	764		764	

Forrás: saját számítás

Az alkalmazottak számának növekedését magyarázó modell összességében a variancia alig 2,5%-át magyarázza. A versenyképességi pontok ugyan pozitívan hatnak a növekedésre, a szignifikancia-szint azonban a 10%-os tartományban mozog. Sem a budapesti, sem a megyei jogú városokban tevékenykedő cégek nem tudtak pozitív növekedést felmutatni, sőt a megyei jogú városokban inkább enyhe csökkenés észlelhető. A hatás nem szignifikáns. A vállalat korának paramétere masszívan (szignifikánsan) negatív, azt mutatva, hogy az idősebb cégek inkább negatív növekedési pályán mozogtak a 2010–2013-as időszakban. Érdekes azt is megemlíteni, hogy a pályázati részvétel koefficiense negatív, azonban a hatás nem szignifikáns. Mindezzel együtt látható, hogy a vizsgált cégek esetében a pályázati pénzek nem voltak képesek érdemben javítani a cégek növekedését, csak a jövedelmezőséget. Ez egyébként megerősíti Kállay (2014) és Szíjártó (2012) hasonló elemzési eredményeit.

## **5. Következtetések**

Magyarországon a rendszerváltás óta megfigyelhető a regionális különbségek növekedése. Budapesten és Nyugat-Magyarországon élni egy gyengébb németországi régió szintjén is lehet, ugyanakkor Észak-Magyarország, a Dél-Dunántúl és az Alföld számos településén inkább harmadik világbeli viszonyok uralkodnak. A regionális különbségek a gazdasági teljesítménnyel, a gazdasági teljesítmény pedig regionális intézményi és agglomerációs hatásokkal magyarázhatók. Jól ismert az a tény is, hogy a nagyvállalatok, ezen belül is a külföldi tulajdonú multinacionális cégek jelenléte meghatározó lehet a régiók versenyképességében. Ugyanakkor a közgazdász szakma meglehetősen kis figyelmet fordított arra, hogy az adott régiókban tevékenykedő kisvállalatok mennyiben magyarázhatják a regionális különbségeket. Ebben a tanulmányban a kisvállalati versenyképességi index (KVI) segítségével vizsgáltuk a NUTS 2-es régiókban tevékenykedő mkkv-kat egy 499 elemből álló rétegzetben reprezentatív 5–249 fős minta segítségével.

A cégek egyedi versenyképességét nem csupán a komplex KVI, hanem az azt alkotó tíz dimenzió mentén is vizsgáltuk. A leíró statisztikák alapján – nagy meglepetésre – az jött ki, hogy a fejletlenebb régiók kisvállalatainak átlagos versenyképességi pontjai magasabbak voltak, mint a fejlettebb régióké, beleértve Közép-Magyarországot is. A tíz kompetencia regionális elemzése arra világított rá, hogy az egyes régiók közt jelentős különbségek léteznek. Ez azt is jelenti, hogy van értelme olyan regionális szintű vállalkozás-fejlesztési politikának, amely az egyes régióban tevékenykedő cégek gyenge kompetenciáit igyekszik javítani.

A regionális agglomerációs hatások nem igazán hatnak a kisvállalatok teljesítményére. Budapesten vagy megyei jogú városban céggel rendelkezni a 2010–2013-as időszakban nem igazán volt kifizetődő, az itt működő mkkv-k komplex teljesítménye kismértékben, de szignifikánsan elmaradt a kisebb méretű településeken tevékenykedő cégekétől. Az alkalmazottak száma szerinti növekedést magyarázó modell igen gyenge eredményeket hozott: a magasabb versenyképesség ugyan enyhén pozitívan hatott az alkalmazottak számának növekedésére, azonban sem Budapesten, sem a megyei jogú városokban végzett tevékenység nem befolyásolta a növekedést. A pályázati részvétel ugyan javította a cégek komplex eredményességét, azonban a munkanélküliség csökkentésében a pályázatoknak érdemi hatása nem volt. Ezeket az eredményeket természetesen fenntartással kell kezelni. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy az elemzés során csupán a cégek egyedi kompetenciáit vettük figyelembe, az egyes régiók eltérő intézményi, infrastrukturális helyzetét itt nem vizsgáltuk. A versenyképességi pontok kalkulálása esetében a cégek termelési hatékonysága, az ellátási láncok elemzése teljes mértékben hiányzik, amelyek figyelembe vétele akár jelentősen javíthatja a cégek egyedi teljesítményét leíró modell magyarázó erejét. A 2010–2013-as időszak sem biztos, hogy a legszerencsésebb volt, hiszen jelentős személyi, intézményi átalakulások történtek, amelyek hatással lehetnek a cégek egyéni versenyképességére is, mégpedig regionális szinten eltérő mértékben.

## Felhasznált irodalom

- Acemoglu, D. – Robinson, J. A. (2014): *Miért buknak el nemzetek? A hatalom, a jólét és a szegénység eredete*. HVG Kiadói Rt., Budapest.
- Ács, Z. J. – Autio, E. – Szerb L. (2014): National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494. o.
- KSH (2014): *A kis- és középvállalkozások jellemzői*, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Ambastha, A. – Momaya, K. (2004): Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61. o.
- Annoni, P. – Dijkstra, L. (2013): *EU Regional Competitiveness Index (RCI 2013)*. Publications Office
- Annoni, P. – Kozovska, K. (2010): *EU regional competitiveness index*. Luxembourg, European.
- Antal-Pomázi K. (2011): A finanszírozási források szerepe a kis-és középvállalkozások növekedésében. *Közgazdasági Szemle*, 58(3), 275–295. o.
- Antalóczy K. – Éltes A. (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák, *Közgazdasági Szemle*, 49(2), 158–172. o.
- Antalóczy K. – Sass, M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedés - elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55(9-10), 22–33. o.
- Aragón-Sánchez, A. – Sánchez-Marín, G. (2005): Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287–308. o.
- Audretsch, D. B. – Falck, O. – Feldman, M. P. – Heblich, S. (2012): Local entrepreneurship in context. *Regional Studies*, 46(3), 379–389. o.
- Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. o.
- Buckley, P. J. – Pass, C. L. – Prescott, K. (1988): Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175–200. o.
- Budd, L. – Hirmis, A. (2004): Conceptual framework for regional competitiveness. *Regional Studies*, 38(9), 1015–1028. o.
- Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42–56. o.
- Chikán A. – Czakó E. – Wimmer Á. (szerk.) (2014): *Kilábalás göröngyös talajon- Gyorsjelentés a 2013. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet, Budapest.
- Chikán A. – Czakó Á. (2009): *Versenyben a világgal*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. (2006): A versenyképesség szintjei: fogalmak és értelmezések. *Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány-sorozat*. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Dobák M. – Angyal Á. – Bartis E. – Csedő Z. – Hortoványi L. – Szabó Z. R. – Tari E. (2013): Hatásos üzleti stratégiák a különböző vállalati fejlődési szakaszokban. *OTKA Kutatási Jelentések*, OTKA Research Reports.
- Enyedi Gy. (2000): Globalizációs és a magyar területi fejlődés. *Tér és Társadalom*, 14(1), 1–10. o.
- Farkas B. – Lengyel I. (2001): Regionális versenyképesség és kohézió az Európai Unióban. *Tér és Társadalom*, 15(3–4), 231–252. o.
- Győri Á. (2012): A racionális kisvállalati gazdálkodás tényezői, 2006–2010. *Közgazdasági Szemle*, 59(2), 189–219. o.
- Florida, R. (2005): *Cities and the creative class*. Routledge, New York.
- Hoskisson, R. – Hitt, M. – Ireland, R. D. – Harrison, J. (2012): *Competing for advantage*. Cengage Learning, Boston.
- Horváth Gy. (2001): A magyar régiók és települések versenyképessége az európai gazdasági térben. *Tér és társadalom*, 15(2), 203–231. o.
- Hoványi G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. *Közgazdasági Szemle*, 46 (11), 1013–1029. o.
- Huggins, R. (2003): Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking. *Regional Studies*, 37(1), 89–96. o.
- Huggins, R. – Izushi, H. – Prokop, D. – Thompson, P. (2014): *The global competitiveness of regions*. Routledge, New York.
- Karsai J. (2011): A kockázati tőke két évtizedes fejlődése Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 58(10), 832–857. o.
- Kadocsa Gy. (2006): Research of Competitiveness Factors of SME. *Acta Polytechnica Hungarica*, 3(4), 71–84. o.
- Kállay L. (2012): KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás, Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Kállay L. (2014): Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. *Közgazdasági Szemle*, 61(3), 279–298. o.
- Kitson, M. – Martin, R. – Tyler, P. (2004): Regional competitiveness: an elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38(9), 991–999. o.
- Kkv évkönyv (2012): *A Kis és középvállalkozások helyzete Magyarországon*. Nemzetgazdasági Minisztérium 2013, [http://2010-014.kormany.hu/download/3/30/31000/KKV\\_evkonyv\\_2012\\_egyes%C3%ADtett\\_honlapra.pdf](http://2010-014.kormany.hu/download/3/30/31000/KKV_evkonyv_2012_egyes%C3%ADtett_honlapra.pdf)
- Komlósi É. – Szerb L. – Ács Z. – Ortega-Argilés R. (2014): A vállalkozási tevékenység regionális különbségei Magyarországon a regionális vállalkozási és fejlődési index alapján. *Közgazdasági Szemle*, 61(3), 233–261. o.
- Kozma F. (1997): *A körültekintő vállalkozás*. KJK-Aula, Budapest
- Krugman, P. (1994): Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44. o.
- Krugman, P. (1999): The role of geography in development. *International Regional Science Review*, 2, 142–161. o.

- Lengyel I. (2000a): A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 12, 962–987. o.
- Lengyel I. (2000b): Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom*, 4, 39–86. o.
- Lengyel I. (2006): A regionális versenyképesség értelmezése és piramismodellje. *Területi Statisztika*, 9, 131. o.
- Lukovics M. (2004): Regionális gazdaságfejlesztés: eltérő fejlettségű megyék versenyképességének összehasonlító elemzése. *Tér és Társadalom*, 18(4), 149–168.
- Lukovics M. (2008): A térbeli különbségek alakulásának komplex vizsgálati módszere kistérségek példáján. In Lengyel I. – Lukovics M. (szerk.): *Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében*. JATEPress, Szeged, 248–263. o.
- Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. (2012): Declining Innovation Performance of the Hungarian Economy: Special Focus on Organizational Innovation The Example of the European Community Innovation Survey (CIS). *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(1), 116–137. o.
- Malecki, E. J. (2007): Cities and regions competing in the global economy: knowledge and local development policies. *Environment and Planning C*, 25(5), 638–654. o.
- Malecki, E. (2004): Jockeying for position: what it means and why it matters to regional development policy when places compete. *Regional Studies*, 38(9), 1101–1120. o.
- Malmberg, A. – Sölvell, Ö. – Zander, I. (1996): Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness. *Geografiska Annaler. Series B. Human Geography*, 85–97. o.
- Man, T. W. Y – Lau, T. – Chan, K. F. (2002): The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142. o.
- Mihályi P. (2011): Utolérési kísérletek Magyarországon, 1870-2030. *MTA Közgazdasági Intézet Műhelytanulmányok*, MT-DP– 2011/1.
- Mikesy Á. (2013): A magyarországi mikro-, kis-és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok - Egy vállalati felmérés tanulságai. *Külgazdaság*, 57(1-2), 92–120. o.
- Muraközy B. – Halpern L. (2010): Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57 (2), 293–317. o.
- Némethné Gál A. (2010): A kis-és középvállalatok versenyképessége–egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, 57(2), 181–193. o.
- Páger B. – Szerb L. (2014): Megtorpanás vagy a visszaesés kezdete? Tapasztalatok a 2012-es magyarországi GEDI felmérés alapján. In Fojtik J. (szerk.): *Elméleti igényességgel – A gyakorlat igényei szerint*. Tanulmányok Rekettye Gábor 70. születésnapjára, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 233–246. o.
- North, D. (1986): The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, 230–237. o.
- Papanek G. (2010): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57(4), 354–370. o.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. o.



- Porter, M. E. (1996): Competitive advantage, agglomeration economies and regional policy. *International Regional Science Review*, 1-2, 85–94. o.
- Porter, M. E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77–90. o.
- Rechnitzer J. (2000): Területi politika az EU csatlakozás előtt. In Farkas B.—Lengyel I. (szerk.) *Versenyképesség — regionális versenyképesség*. JATEPress, Szeged, 13–24. o.
- Reszegi L. – Juhász P. (2014): *A vállalati teljesítmény nyomában*. Alinea Fontes Bt., Budapest.
- Rugman, A. M. – Verbeke, A. (2002): Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. o.
- Siudek, T. – Zawajska, A. (2014): Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomica*, 13(1), 91–108. o.
- Szentes T. (2012): A "nemzeti versenyképesség" fogalma, mérése és ideológiája. *Magyar tudomány*, 173(6), 680–691. o.
- Szepesi B. – Pogonyi C. G. (2012): *A közösségi versenyképesség elméleti keretei*. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ műhelytanulmány.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(12), 20–35. o.
- Szerb L. – Aidis, R. – Ács, Z. J. (2013): *Magyarország vállalkozói teljesítményének összehasonlító elemzése a Globális Vállalkozói Monitor és a Globális Vállalkozói és fejlődési Index módszertanai alapján*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Szerb L. – Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslíc F. – Lányi B. – Márkus G. – Rác G. – Rappai G. – Rideg A. – Szűcs P. K. – Ulbert J. (2014): Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment* 48 évf. (Különszám), 3–21. o.
- Szerb L. – Petheő A. (2014): A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. *Statisztikai Szemle*, 92(1) 5–31. o.
- Szijártó N. (2012): Hogyan lett az iparpolitikából vállalkozáspolitiká? Magyar alkalmazkodás az Európai Unió struktúrapolitikájához (ipar-és vállalkozáspolitikájához)-tanulmányok. *Köz-gazdaság*, 7(4), 33–49. o.
- Török Á. (1989): Komparatív előnyök, versenyképesség, piacműködés. *Ipargazdasági Szemle*, 3, 23–34. o.
- Vécsey A. (2015): A kis-és középvállalkozások innovációs tevékenysége–egyidőben készült kutatások összevetése. *"Vállalkozásfejlesztés a XXI. században"*, V. Óbudai Egyetem, 267–290. o.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. o.

**Melléklet: A versenykompetencia pillérei és változói****HAZAI PIAC ÉS VERSENY**

- A vállalkozás értékesítésének földrajzi területei Magyarországon 5 kategória
- A cég piaci versenyének jellemző szintje 5 kategória
- Célpiac alakulása a következő öt évben 4 kategória
- A verseny intenzitása, B05Q14\_1\_\_B05Q14\_4 minimuma (a maximális verseny) 5 kategória
- Gyors reagálás a vevői igényekre

**EGYÜTTMŰKÖDÉS**

- Gazdasági együttműködés fajtái + innovációs együttműködés 5 kategória
- Együttműködés ideje a cég alapításához képest arány összeadva, kategorizálva, 4 kategória
- A fejlődést elősegítő külső segítség mértéke 5 kategória
- Hosszú távú stabil beszállítói, vevői kapcsolatok egyedisége és az egyedi stratégiai partnerek maximális értéke,

**NEMZETKÖZIESEDÉS**

- Külföldi vevő 5 kategóriában
- Export árbevétel 5 kategóriában
- Az idegen nyelveket a különböző szinteken beszélők és a beszélt nyelvek fajtájának a kombinációja 5 kategóriában
- Kiváló elhelyezkedés egyedisége

**HUMÁN TŐKE**

- Felsőfok 5 kategóriában
- Az alkalmazottakkal kapcsolatban felmerült problémák (max 3)
- A három továbbképzési forma maximális értéke 5 kategória
- Ösztönzési rendszer működtetése, 10Q26\_1-10Q26\_6 összege, 4 kategória
- Kiváló vezetés és magas motiváltságú alkalmazottak átlaga (0-4)

**TERMÉK ÉS TERMÉKINNOVÁCIÓ**

- Termékinnováció 5 kategória
- Termék/szolgáltatás bevezetésével vagy javításával kapcsolatos tevékenységek 5 kategória
- Az új termék szolgáltatás nagyjából a nettó árbevétel hány százalékát teszi ki? 5 kategória
- Termék, szolgáltatás egyedisége, és a folyamatos innováció, Találmány, licenc, know-how birtoklás maximális értéke

## TERMELÉS

- A vállalkozás technológiájának szintje hazai viszonylatban 5 kategória
- A Technológia kora és a technológiai innováció 3 kategória
- Környezeti beruházás és minőségirányítás 3 kategória
- IKT eszközök alkalmazása 5 kategória
- Alkalmazott technológia fejlettsége, modernsége, fejlett termelésirányítási, minőségbiztosítási rendszer léte IKT egyedisége maximális érték,

## MARKETING

- Termék egyediség kategóriái, marketing 5 kategória
- Legfontosabb termék árszínvonala
- Értékesítési csatornák szofisztikáltsága, B12Q08\_1\_B12Q08\_8 sum 5 kategória
- Alkalmazott marketingkommunikációs eszközök 5 kategória
- Marketing-innováció 5 kategóriában
- Marketing módszerek egyedisége

## ONLINE JELENLÉT

- Honlap technikai jellemzők
- Honlap szolgáltatások
- Honlap tartalom dupla súllyal
- Online Marketing alkalmazás B12Q11\_1-B12Q11\_15 összege , 5 kategóriában

## DÖNTÉSHOZATAL, SZERVEZET, ADMINISZTRATÍV RUTINOK

- Összes információforrás hasznosság értéke 5 kategóriában
- Pénzügyi mutatók használata kategorizálva 5 kategória
- Információ megosztás B04Q17\_2\_B04Q17\_8 összeadva 5 kategória
- Konzultáció a döntéshozatal során 4 kategória
- Szervezet működtetése - Adminisztratív rutinok, B04Q11\_1-B04Q11\_5 összeadva, 5 kategória

## STRATÉGIA

- A vállalkozás jellemező stratégiai iránya (stratégia nélkül, védekezés, proaktivitás) 3 kategória
- Növekedési stratégia üzletágak száma és kapcsolódása alapján
- A válaszadó vezető vállalkozói képességei 5 kategóriában
- Kiváló hosszú távú proaktív stratégia egyedisége