

Habilitációs tézisek

Dr. Varga János

A DINAMIKUS VERSENYKÉPESSÉG FELÉRTÉKELŐDÉSE A NEMZETGAZDASÁGBAN

Gazdálkodás és szervezéstudományok



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

TARTALOMJEGYZÉK

A kutatás előzményei	1
Új tudományos eredmények	8
A kutatás és az eredmények hatása és visszhangja	50
Felhasznált irodalmak listája	52
A tézisekhez kapcsolódó tudományos cikkek	57

*Hiszek abban, hogy versenyképesebbé vagy fejlettebbé
válni egyetlen ország vagy vállalkozás számára sem
lehetetlen feladat. Csak tudni kell adott időben megfelelő
döntéseket hozni és megteremteni azokat a feltételeket,
amelyek a jövő építését támogatják.*

Dr. Varga János

ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

Ábrajegyzék

1. ábra: <i>A sikeres nemzetgazdaság modellje</i>	6
2. ábra: <i>Az Economist adattáblája 2013-ból</i>	25
3. ábra: <i>Társasági forma szerinti megoszlás</i>	36
4. ábra: <i>Foglalkoztatottak száma szerinti megoszlás</i>	36
5. ábra: <i>Értékesítés nettó árbevétele szerinti megoszlás</i>	37
6. ábra: <i>Működési régiók szerinti megoszlás</i>	38
7. ábra: <i>Tevékenységi forma szerinti megoszlás</i>	38
8. ábra: <i>Összbenyomás a teljes mintára vetítve</i>	39
9. ábra: <i>Az innovációs aktivitás intenzitása</i>	43
10. ábra: <i>A K+F aktivitás intenzitása</i>	43

Táblázatjegyzék

1. táblázat: <i>Az Economist módszertana (2013)</i>	24
2. táblázat: <i>A vezetéshez kapcsolódó kérdések</i>	40
3. táblázat: <i>IUS és IMD összehasonlítások</i>	47

I. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI

A versenyképesség az egyik legösszetettebb és legvitatottabb terület. Nincs egységes meghatározása, sok vita, ellentmondás és különböző álláspont alakult ki a fogalmával kapcsolatban (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015). Ennek magyarázata egyszerű. A versenyképesség egyrészt nem ugyanazt jelenti nemzeti, regionális, iparági, vállalati és egyéni szinten (Chikán et al, 2022), tehát különböző szintjei vannak. Másrészt maguk a szereplők is rendkívül különbözőek, más piacokon működnek és más tényezők járulnak hozzá az eredményeikhez (Mota et al, 2021). Még ugyanazon iparágon belül szereplő vállalkozások sem biztos, hogy ugyanolyan versenyképességi tényezőkkel rendelkeznek. Mindezen nehézségek és az egyértelmű fogalmi meghatározások hiánya is nehezítik a versenyképesség kutatását, amely a munkásságom elmúlt 16 évét alapvetően meghatározta.

2009 óta foglalkozom ezzel a területtel. E munka során először a nemzetgazdasági versenyképesség témakörét kellett körbejárnom. Vizsgáltam külön az országok, a régiók, az iparágak vagy a vállalkozások versenyképességét. Ennek során számomra is bizonyítást

nyert, hogy valóban nem könnyű a versenyképesség elemzése (Varga et al, 2015), mert nagyfokú rendszerben gondolkodást és komplex látásmódot követel meg. **Összesen 346 publikációval rendelkezem** a habilitációs eljárás megindításakor. Ebből konkrétan 41 magyar nyelvű tanulmány címében jelenik meg a versenyképesség szó, míg ugyanez 29 angol nyelvű publikáció kapcsán fedezhető fel. Az együttesen 70 tudományos írás mellett számos további tanulmányom köthető közvetlenül vagy közvetett módon a versenyképesség vizsgálatához, így kijelenthető, hogy az **elmúlt 16 év valóban a versenyképesség elemzéséről és kutatásáról szolt**, amelynek nemcsak egy PhD értekezés, hanem folyóiratcikkek és oktatási anyagok lettek az eredményei.

A versenyképességgel kapcsolatos következtetések meghozatalához meg kell ismernünk az egyes szintek közötti összefüggéseket. Igyekeztem mélyreható szakirodalmi elemzéseket végezni a szintek közötti korrelációk megértéséhez. A téma aktualitása végső soron örökzöld (Marginean, 2006), hiszen a verseny és a helytállás időtlen idők óta meghatározta a fejlődésünket, és a változások üteme (Prikladniczki et al,

2018), valamint a gazdasági rendszer komplexitása még intenzívebb érinti a versenyképesség mindenkori alakulását.

Ez a kutatási téma még inkább felértékelődött az elmúlt években. Súlyos válságokon vagyunk túl, amelyek előtérbe helyezték a helytállás vagy az alkalmazkodás kérdését. Fontossá vált megismerni a versenyképesség forrásait, az ellenállóképesség erősítésének lehetőségeit, a jobb reagálás és az alkalmazkodás sikerreceptjeit. A 2014-es PhD tanulmányaimban főleg a nemzetgazdasági versenyképességet befolyásoló tényezőket vizsgáltam, hangsúlyosan az innováció szerepének bemutatásával.

A kutatási kérdések alapvetően nem változtak a doktori értekezésem védését követően. Továbbra is ezek a kérdések maradtak fókuszpontban:

- lehetséges-e egységesebb versenyképességi fogalmakat meghatározni az egyes szintekre?
- mennyire időtállóak azok a meghatározások, amelyek eddig uralkodók voltak a versenyképességi kutatásokban?

- milyen sikerfeltételek vagy kritériumok határozzák meg a versenyképességünk alakulását?
- vannak-e olyan általános területek, amelyek fejlesztésével minden gazdasági szereplő versenyelőnybe kerülhet?

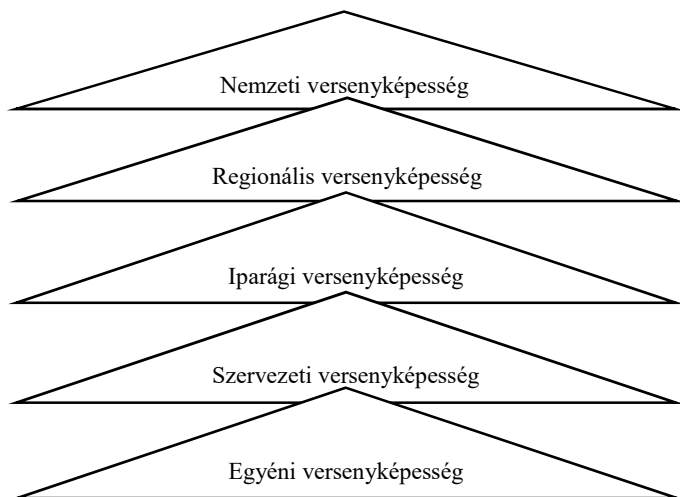
E kérdések a habilitációs eljárás tézisei kapcsán is felmerülnek. Problémaként jelenik meg, hogy a versenyképességi fogalmak egy meghatározó része a mai üzleti környezetben nehezen értelmezhető, vagy nem eléggé aktuális. Ezzel függ össze az első tézisem (T1). Az elmúlt 16 év megvilágította számomra, hogy a versenyképesség építésének vannak magasabb rendű faktorai, amelyek sokkal intenzívebben járulhatnak hozzá a versenyképesebb működéshez. Ennek egyik faktora a vezetés minősége, amelyre a második tézisémmel hívom fel a figyelmet (T2). Azt állítom és bizonyítom, hogy a vezetés minősége elsődlegesen felel a versenyképesség alakulásáért. A versenyképesség hajtómotorja az innováció (Varga, 2023a), így ennek mértékére is hatással vannak a vezetői döntések. A vezetés minősége így a

versenyképességet az innováció szintjén keresztül is befolyásolja (Varga, 2023b).

Szakirodalmi alátámasztás

A versenyképesség fogalmának és koncepciójának eredete az Egyesült Államokban lelhető fel. Az 1980-as években bekövetkezett gazdasági recesszió alapjaiban véve rengette meg az Egyesült Államok világ gazdasági vezető szerepét. Ennek okait az amerikai vállalatok nemzetközi teljesítményében és az azt befolyásoló tényezők között keresték. Arra a következtetésre jutottak, hogy az amerikai vállalatok termelékenysége jelentősen visszaesett, és ezzel magyarázták a nemzetgazdaság versenyképességének visszaesését is. A versenyképesség elemzése valóban nem könnyű feladat és nagyfokú rendszerben való gondolkodást és komplex látásmódot követel meg (Zhao-Qi, 2021; Chikán et al, 2022). A rendszerben való gondolkodás szükségességét a sikeres nemzetgazdaságok modellje indokolja. Ebből látható, hogy a sikeres nemzetgazdaság egyaránt megköveteli a regionális, az iparági, a vállalati és az egyéni versenyképességet, sőt azt mondhatjuk, hogy ezek igen

erősen épülnek egymásra. Egy versenyképes vállalatot többek között versenyképes egyének, megfelelő képességek és kompetenciák építenek fel, míg például a versenyképes iparág sem képzelhető el az ott működő versenyképes vállalkozások nélkül (Chikán et al, 2009). A sikeres nemzetgazdaság modellje egyben megmutatja számunkra a versenyképesség szintjei közötti különbségeket, de az egymásra épültséget is¹.



*1. ábra: A sikeres nemzetgazdaság modellje
Forrás: saját szerkesztés*

¹ saját modell a versenyképességi szintek közötti kapcsolat érzékeltetésére

A versenyképesség elemzéséhez a legtöbb esetben legalább két szereplő összehasonlítását kell elvégeznünk, hiszen csak így tudjuk meghatározni, hogy valaki előnyben van-e a másikkal képest, avagy sem (Berger, 2008). Az országok versenyképességi elemzése sokszor magában foglalja a regionális elemzéseket is (Varga et al, 2020), hiszen nemcsak országos, hanem regionális szintű összehasonlításra is van lehetőség (WEF, 2010-2024; IMD, 2010-2024). Az iparági versenyképesség elemzése már teljesen más módszertant követel meg (Porter, 1990). A szervezeti versenyképesség egy bizonyos cégcsoport, vagy egy-egy vállalat elemzésére koncentrál. Legutolsó szempontként pedig az egyéni képességek elemzése kínálkozik, hiszen a szervezetek működése éppen az egyének teljesítményétől és a sikerekhez való hozzájárulásuk mikéntjétől függ. Az egyén versenyképessége beépül a szervezeti versenyképességbe. A versenyképes szervezetek versenyképes iparágat alkothatnak. A versenyképes iparágak húzóágazattá válhatnak és meghatározhatják egy régió vagy egy ország versenyképességét is (Varga, 2018). A kompetenciák erősítése, a tudással, képességekkel és a készségekkel való

versenyzés, a megkülönböztetés² alapvető versenyképességi tényezők. Ahogy az IMD³ is említi, a legversenyképesebb országok ma tudással, innovációval versenyeznek és a tudásalapú gazdaságok tekinthetők a legsikeresebbeknek.

II. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. A statikus versenyképesség felváltása dinamikus versenyképességgel

Kutatás háttere és kutatási célok

A versenyképességi elemzések első lépéseként meg kell jól ismernünk a versenyképesség különböző szintjeit, valamint az azt meghatározó tényezőket. Az 1. számú ábra grafikusán is megmutatta, hogy a versenyképesség más-más szinten jelenhet meg és szintenként is máshogy kell értelmezni, illetve definiálni. A versenyképesség lehet nemzetközi, nemzeti, nemzetgazdasági, regionális, városi, szervezeti és egyéni.

² megkülönböztető kompetenciák

³ Institute for Management and Development, svájci versenyképességkutató szervezet, Lausanne, Svájc

Alaposan át kell tekinteni a meghatározások tartalmát, ki kell emelni a hasonlóságokat és a különbségeket ezekkel kapcsolatban. A 2014-ben írt tudományos értekezésem hosszasan taglalja a versenyképesség fogalmait (Varga, 2014). Későbbi tudományos publikációim⁴ is több alkalommal tettek kísérletet a nemzeti vagy éppen a szervezeti versenyképesség meghatározására a frissebb szakirodalmak felhasználásán keresztül (Varga et al, 2022). A következőkben összefoglalásra kerül, hogy ezek a fogalmak alapvetően mihez is kötik a versenyképességet.

Mi a versenyképesség?

- előnyszerzési képesség
- alacsony költségek
- differenciálási előnyök
- sikeres fókuszstratégia
- hatékonyság
- tényezőellátottság
- megkülönböztető kompetenciák
- termelékenység
- tőkevonzó képesség
- exportképesség

⁴ lásd a mellékletek között külön kigyűjtve

- erőforrás rendelkezésre állás
- gazdaságosság
- gazdasági hatékonyság
- eredményesség
- helytállás
- piaci versenyben való pozíció szerzése
- a piaci részesedés megőrzése
- gazdaság és struktúrapolitika
- tartós jelenlét a piacon
- profittermelő képesség
- tulajdonosi értékteremtésre való képesség
- pénzügyi erő
- a termék ára alacsonyabb a versenytárshoz képest
- ha a fejlettségi állapotjelzők jók
- a KPI-k zöldben vannak
- működőtőke vonzási képessége
- világpiaci viszonyokhoz való hasonlítás
- stb. (in: Varga, 2014; Varga et al, 2022)

A fenti felsorolás egyértelműen utal arra a problémára (PF = problémafelvetés) és kutatási célra (KC), amely az első tézis (T1) kialakulásához vezetett a habilitációs eljárás során.

PF₁:

Nem az a probléma, hogy a fogalmak nem egységesen fejezik ki a versenyképesség kérdését, hanem

sokkal inkább az, hogy **a meghatározások döntő többsége leginkább az adott helyzetből indul ki és egy adott időpillanatra vetíti ki a versenyképesség állapotát.** A versenyképességi fogalmak ezáltal egy adott időpillanatra vetített állapotot vagy helyzetjelzőt fejeznek ki a múltbeli működés alapján, amelyek egyáltalán nem érzékenyek a jövőbeli tényezőkre. A versenyképesség azonban nem állapotjelző, és nem lehet azt statikusan értelmezni.

KC₁:

Kutatási célként jelenik meg a dinamikus versenyképesség kiemelése. Bizonyítást szeretne nyerni a dinamikus versenyképességi definíciók előtérbe helyezésének hangsúlyozása, **a statikus fogalmak leváltása a dinamikus versenyképességi fogalmak használatával.**

Módszertan bemutatása

Módszertan: **Szakirodalmi feldolgozás**

Alapvető célként a statikus és a dinamikus versenyképesség definiálása, a fogalmak összehasonlítása

és a dinamikus versenyképességi fogalmak előnyeinek hangoztatása szerepel. A legkézenfekvőbb módszertannak a szakirodalom gyűjtését, feldolgozását, rendszerezését és összehasonlítását lehet tekinteni, a fogalmak értékelésével, előnyeik és hátrányaik bemutatásával. A szakirodalmi feldolgozás a hazai és nemzetközi források felhasználására egyaránt támaszkodik. Erőteljesen építék arra a 16 évnyi forrásszerző és feldolgozó munkára, amelyet az eddigiekben fektettem be az eredményeim megfelelő szakirodalmi megalapozásához. Az áttekintett forrásanyagok számát csak becsülni lehet, de nagyságrendileg is meghaladja az 1.000-et.

Eredmények ismertetése

A korábban bemutatott felsorolással igyekeztem röviden átfogó képet adni arról, hogy a szakirodalmak döntő többsége mihez kötik a versenyképességet (lásd 12-13. oldal). Igyekeztem feltárni azokat a problémákat, amelyek ezekkel a fogalmakkal kapcsolatban bizonyosan felmerülnek. A megállapításokat hét pontban tudtam összegezni:

1. a gazdasági komplexitás folyamatosan erősödik, a világ nem az egyszerűség, hanem az összetettség felé halad, míg a változások üteme nem lassul, hanem egyre csak fokozódik, ezeket jobban figyelembe kell venni a versenyképesség meghatározásakor;
2. a versenyképesség a sikert meghatározó elemeket vizsgálja és nem azt, hogy adott pillanatban mennyire vagyunk sikeresek;
3. a fogalmaknak magában kellene foglalnia a jelen, valamint a jövő várható kihívásait, változásait, trendjeit, valamint lehetőségeit;
4. a versenyképesség leginkább a jövőről szól. Egy pillanatnyi helyzetfelvétel után arra keresi a választ, hogy hogyan lehetünk sikeresek a jövőben
5. a versenyképesség ma már a fenntartható előnyök felfedezéséről és kiaknázásáról is szól, amelyeket jobban meg kellene jelentetni a definíciókban;
6. a fogalmaknak sokkal érzékenyebbnek kell lennie a változó piaci dinamikára, a technológiai fejlődésre, a változó fogyasztói preferenciákra, az

intenzív változó mikro, mezo- és makrokörnyezeti változásokra, valamint az innovációkra;

7. a versenyképességnek jobban magában kellene foglalnia az ellenállóképességet, a rugalmasságot, a megfelelőséget, az agilitást és minden olyan képességet, adottságot, amelyekkel a változó paramétereknek jobban meg lehet felelni. Ez a versenyképesség minden szintjén igaz.

E fenti megállapításokat a **versenyképesség dinamikusságát vizsgáló 7 pontos modellnek** neveztem el⁵. Együttesen áttekintve a fogalmakat, a legtöbbről az állapítható meg, hogy nem felelnek meg minden esetben ennek a hét pontnak. A fenti modell tesztelésére segítségül hívhatunk néhány fogalmat, amelyek szintén igyekeznek a versenyképességet meghatározott szempont szerint kifejezni. Tekintsünk át néhány meghatározást:

- 1) ahhoz, hogy a vállalat versenyképesen működjön, a megfelelő termékeket és szolgáltatásokat kell előállítani (Wysokinksa, 2003)

⁵ saját modell a dinamikus versenyképesség értelmezéséhez

Mi a probléma? A versenyképesség eszerint egy terméket vagy szolgáltatást jelent és nem azokat a képességeket, amelyekkel versenyképes terméket vagy szolgáltatást állíthatunk elő. A termék vagy a szolgáltatás egy output és a nem a versenyképesség inputja.

- 2) a versenyképesség azt jelenti, hogy a cég hatékonyan tudja forgalmazni termékeit a piacokon (Porter, 1990)

Mi a probléma? A versenyképesség eszerint hatékonyság. Nem azokat a képességeket, adottságokat magyarázza, amellyel hatékonyabbak lehetünk. De mitől leszünk igazából hatékonyak és miben? A hatékonyság egy output és nem a versenyképesség inputja.

- 3) akkor beszélhetünk versenyképességről, ha olyan termékeket tudunk kínálni, amelyeket a vásárlók megfizetnek (Rojas, 2013)

Mi a probléma? A versenyképességet olyan termékekhez köti, amelyeket a vásárlók megfizetnek. Ugyanakkor sok-sok termékért fizetnek a vevők a piacokon, de mégsem

tekinthető mindenki egyformán sikeresnek. A piacképes termék egy output és nem a versenyképesség inputja.

- 4) hosszú távon az a versenyképesség, hogy a szervezet képes megvédeni üzleti tevékenységét, beruházásait, megtérülést termel és garantálja a foglalkoztatást (Hu & Wall, 2005).

Mi a probléma? A versenyképességet egy állapot fenntartásához köti. Ugyanakkor egy állapotot csak akkor tudunk fenntartani, ha arra képesek is vagyunk. Melyek azok a képességek? Egy pozíció fenntartása output és nem a versenyképesség inputja.

2014-ben írt doktori értekezésem nagy számban tekinti át az ehhez hasonló fogalmakat. A később írt tudományos publikációimhoz felhasznált szakirodalmak kapcsán is az érezhető, hogy a versenyképesség meghatározására leginkább a statikus és eredményorientált fogalmakat használják (Varga et al, 2022), sem mint a dinamikus és folyamatszemplétű

megközelítést. Hogy mi is a különbség a statikus és a dinamikus versenyképesség között?

A versenyképességnek azt kell vizsgálnia, hogy milyen adottságok és képességek, feltételek, tényezők járulnak hozzá az adott gazdasági szereplő sikereihez.

Nem elegendő azt mondani, hogy a versenyképesség egyenlő a hatékonysággal vagy a termelékenységgel. Nem lehet azt mondani, hogy a versenyképesség egyenlő a profittermelő képességgel vagy a magasabb innovációval. Ezek mögött konkretizálható és jól körülírható képességek húzódnak meg, amelyeket nagyobb fókuszba kell állítani (Yang et al, 2022). Arra a kérdésre a fenti definíciók sem válaszolnak, hogy mitől is lesz valaki például profittermelő, hatékony vagy mitől leszünk képesek megőrizni a piaci pozíciónkat. A statikus definíciók ráadásul nem képesek magukba integrálni az aktuális trendeket, változásokat. A fogalmaknak el kell mozdulnia a fenntarthatóság, a reziliencia, a változások, a komplexitás vagy további trendhatások fokozott beépítése felé. Rojas (2003) szerint olyan terméket kell kínálni, amelyet a vásárlók megfizetnek. De ez pontosan mit takar? Milyen típusú az a termék és hogyan feleljünk meg az

elvárásoknak? Porter (1990) azt mondja, hogy legyünk hatékonyak. Ezt manapság hogyan kell értelmeznie egy vállalkozásnak?

Nyilván továbbra sem lehet egységes definíciót alkotni és ennek okairól a korábbiakban már volt szó. Ugyanakkor szakítani kell a statikus és eredményorientált meghatározásokkal, és el kell mozdulni a dinamikus, folyamatorientált és jövőcentrikus meghatározások felé.

Ha azt mondjuk például, hogy a versenyképesség a hatékonyságot jelenti, az megint csak a statikus szemléletről árulkodik. Hiszen csak a jelenben láthatjuk hatékynak a szereplőt, de mi a helyzet a jövővel? Mi biztosítja a hatékonyságot a jövőre vetítve? Mivel tudjuk fenntartani ezt az állapotot? A versenyképesség kérdése itt kezdődik igazán.

A versenyképesség nemcsak a jelenről, hanem a jövőről is szól. Ha csak a jelenről szólna, úgy valóban elegendő lenne egy pillanatnyi helyzetképet készíteni a szereplőkről, majd összehasonlítani egymást és ezzel megállapítható, hogy kit tekinthetünk verseny-

képesebbnek. Ugyanakkor már ebből a mondatból is érezni lehet, hogy a versenyképesség nem igazából ezt a célt szolgálja. Erre megfelel egy egyszerű diagnosztika is. A verseny a változásokról szól (Freeman et al, 2021), a folyamatos fejlődésről, a tudatos beavatkozásokról, a helytállásról és a megfelelőségről. Fontos szempont az agilitás, az alkalmazkodás, a vevői igényeknek való megfelelés és ezek célzott beruházásokat, intézkedéseket, fejlesztési lépéseket követelnek meg, amelyek vizsgálata csak hosszabb időtávban nyeri el az értelmét. A versenyképességi definícióknak arra kell választ adnia, hogy miben kell célzottan fejlődni vagy mibe kell befektetnie egy szereplőnek a jövőbeli sikerek eléréséhez. A definíciók azzal lesznek dinamikusak, ha választ adnak arra a kérdésre is, hogy mivel állunk legjobban helyt és mivel érhetjük el igazán a céljainkat?

Tézisek, új eredmények

T1: A szakirodalmak áttekintése után arra az eredményre jutottam, hogy a versenyképesség meghatározása a legtöbb esetben statikus pillanatképet mutat és leginkább a realizálható eredményekhez

kapcsolják a versenyképesség szintjét. A legtöbb versenyképességi fogalom nem tekint túlságosan előre az időben és nem azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy hogyan leszünk sikeresek a jövőben, hanem azzal, hogy hogyan állunk a jelen pillanatban. A versenyképes működés ugyanakkor valaminek a következménye. Ha valaki ma versenyképes, az a korábbi döntéseknek, intézkedéseknek, beruházásoknak vagy cselekvésnek köszönhető. A jelenlegi helyzet tehát a múltban hozott döntéseket képezi le. A versenyképesség a jövő építéséről szól és azon tényezők feltérképezéséről, amelyek a jövőbeli sikereket szolgálják. A pillanatnyi helyzetkép ahhoz szükséges, hogy döntéseket hozzunk a jövőbeli sikerek érdekében, hiszen a világ és a gazdaság egyre intenzívebben és folyamatosan változik. Ez utóbbit hangsúlyosabban kellene megjelentetni a definíciókban. A statikus fogalmak ezt nem veszik figyelembe, míg a dinamikus fogalmak igyekeznek erre érzékenyek lenni. A gazdaság komplexitásának erősítésével a versenyképesség fogalmának is fejlődnie szükséges. A pusztá piaci részesedésen vagy nyereségességen túl a versenyképesség egy valóban sokrétű fogalom, amely az

adott környezetben a sikert meghatározó alapvető elemeket vizsgálja. Magában kell foglalnia a kihívások hatékony kezelését, a lehetőségek felismerését és kihasználását, valamint a fenntartható előnyök kiaknázását. Mint fogalom, a versenyképesség nem lehet statikus, a változó piaci dinamikára, a technológiai fejlődésre és a változó fogyasztói preferenciákra reagálva kell fejlődnie.

E₁ (eredmények az első tézissel kapcsolatban):

A versenyképesség dinamikusságát vizsgáló 7 pontos modell meghatározása

Új (saját) definíciók a versenyképesség dinamikus értelmezésére

Nemzetgazdasági versenyképesség

A versenyképesség nemzeti szinten mindazon gazdaságstratégiai és gazdaságpolitikai intézkedések összességét jelenti (akár hosszú távon is), amelyek lehetővé teszik a gazdasági szereplők számára, hogy megvalósíthassák céljaikat, a társadalom tagjai számára pedig azt, hogy az erőforrásaik a lehető leghatékonyabban

hasznosulhassanak a hosszú távú fenntartható fejlődés érdekében, miközben erősítik a társadalmi haladást és a gazdasági jólét erősödését⁶.

Vállalati versenyképesség

A gazdasági szereplők versenyképessége mindazon birtokukban lévő képességeikre, adottságaikra és feltételrendszerekre utal, amelyeket eredményesen tudnak az értékteremtés és a célok megvalósításának szolgálatába állítani. A képességek teszik lehetővé a változtatást, a reagálást és az alkalmazkodást, amely bármilyen versenyhelyzetben szükségessé válhat. A képességek és az adottságok megléte határozza meg a potenciális versenyelőnyöket, és azt a lehetőséget, hogy az igényeket a korábbiakhoz képest magasabb szinten elégíthessük ki. A vállalati versenyképességet az határozza meg, hogy a képességek birtokában mennyire törekednek a folyamatosan jobb eredmények elérésére. A versenyképesség a jelen befektetése a jövőbeli sikerek érdekében, amely nem értelmezhető egy adott időpontra,

⁶ A jólét erősödése a versenyképesebbé válás következménye is lehet
- The Legatum Institute Prosperity Report

csak rövidebb vagy hosszabb időtartamra, tekintettel arra, hogy a képességek kiépítése sem köthető egy adott időpillanathoz.

2. A versenyképességet valóban sok minden meghatározhatja, de a főnökökonómia és a vezetés minősége, valamint az innováció ebből kiemelkedik

Kutatás háttere és kutatási célok

2013-ban ismerkedtem meg *The Economist The secret of their success* c. cikkével, amely teljesen új megvilágításba helyezte a kutatásaimat. A cikk állítása szerint a legsikeresebb országok annak köszönhetik a sikereiket, hogy ezeket tekinthetjük a legjobban vezetett gazdaságoknak⁷. A vezetés alatt elsődlegesen a hatékony kormányzati gazdaságpolitikát, valamint az intézményekbe vetett bizalmat kell érteni. Az eredmények természetesen több ország összehasonlításán keresztül rajzolódtak ki. Megvizsgáltak többek között olyan tényezőket, mint például a nemzetközi versenyképesség szintje, az üzleti környezet állapota, az országokra

⁷ the best governed economies

jellemző innovációs teljesítmény és ökoszisztéma állapota, a korrupció érzékelt szintje, az emberi fejlődés helyzete és fejlesztési lehetőségei, a társadalom jóléte és a gazdaság prosperitása. Ezeket igen neves és a szakmában is erős névvel rendelkező szakmai szervezetek kutatásaiból, riportjaiból, adatbázisaiból nyerték ki, amelyekre a következő táblázatban utalásokat is lehet találni. Az Economist egyik fő megállapítása az volt, hogy a különböző nemzetközi listákon többnyire ugyanazok az országok szerepeltek az élen (például Svájc, Szingapúr, Skandináv országok stb.).

Tényező 1	Tényező 2
Vezetés minősége	A globális versenyképesség (mérése: Global Competitiveness Index, WEF)
	Üzleti környezet minősége (mérése: Ease of Doing Business Report, Worldbank)
	Innovációs teljesítmény (mérése: Innovation Union Scoreboard, European Commission)
	Korrupció érzékelése (mérése: Corruption Perception Index, Transparency International)
	Emberi fejlődés (mérése: Human Development Index, United Nations)

	Prosperitás, jólét (mérése: Prosperity Report, Legatum Institute, OECD Better Life Index)
--	--

1. táblázat: Az Economist által végzett összehasonlítások (2013)
Forrás: saját szerkesztés

Tekintettel arra, hogy a nemzetközi listákon minden esetben ugyanazok az országok teljesítettek jól, így jogosan merült fel az a kérdés, hogy mi a hasonlóság ezekben az országokban és mi adja a sikerük titkát?

Overall rank*	Country	Global competitiveness	Ease of doing business	Global innovation	Corruption perceptions	Human development†	Prosperity
1	Sweden	4	13	2	4	10	3
2	Denmark	12	5	7	1	16	2
3	Finland	3	11	4	1	22	7
4	Norway	15	6	14	7	1	1
5	Switzerland	1	28	1	6	11	9
6	New Zealand	23	3	13	1	5	5
7	Singapore	2	1	3	5	26	19
8	United States	7	4	10	19	4	12
9	Netherlands	5	31	6	9	3	8
10	Canada	14	17	12	9	6	6
11	Hong Kong	9	2	8	14	13	18
12	Australia	20	10	23	7	2	4
13	Britain	8	7	5	17	28	13
14	Germany	6	20	15	13	9	14
15	Ireland	27	15	9	25	7	10

2. ábra: Az Economist adattáblája 2013-ból
Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábra egyértelmű bizonyítékát adja annak, hogy a felsorolt 15 ország a megnevezett nemzetközi rangsorokban valóban remek pozíciókat foglalt el. Az

Economist 2013-ban arra a következtetésre jutott⁸, hogy a sikeres országok esetében kiemelhető egy valódi közös pont. Ezt a közös pontot pedig a vezetés minőségének nevezte és a jól vezetett gazdaságok sikereit méltatta. A jól vezetett gazdaság többek között a következőket jelenti (Castells & Himanen, 2002; Varga, 2017):

- 1) fókuszált gazdaságstratégia, stratégiai prioritások és kulcságazatok meghatározása;
- 2) kormányzati elköteleződés a versenyképesség erősítésére, fejlesztési alapok létrehozása;
- 3) felismerni az ország azon erősségeit, amelyre lehet hosszú távon alapozni;
- 4) hosszú távú nemzetgazdasági stratégiát és célokat formálni, illetve azok mellett kitartani;
- 5) priorizálni az egészségügyet, az oktatást és az innovációt (illetve a K+F-et);
- 6) erősíteni a hazai gazdasági szereplőket és megteremteni a támogató üzleti környezetet;

⁸ <https://www.economist.com/special-report/2013/01/31/the-secret-of-their-success>

- 7) csökkenteni a korrupciót, erősíteni a bizalmat és a társadalmi tőkét, serkenteni az együttműködéseket;
- 8) védeni a hazai gazdaságot és szereplőit;
- 9) megfelelő kormányzati döntéseket hozni, hogy mibe érdemes befektetni az ország jövőjét illetően;
- 10) megfelelő intézményrendszer kialakítása, amely erősíti a társadalom tagjaiban is a bizalmat.

A felsorolás nem teljes, csupán a legfontosabb pontokat tartalmazza. Azonban egyértelműen érezhető, hogy **ezek döntő többsége valóban a kormányzati vagy a gazdaságpolitikai döntéseken múlik**, így egyáltalán nem mellékes kérdés, hogy kik és milyen irányba terelik a gazdaságot döntéseikkel. Az Institute for Management and Development (IMD) vagy a Világgazdasági Fórum (WEF) is kiemelte, hogy a legsikeresebb országok innováció és tudásalapú gazdaságot hoznak létre (WEF, 2010-2024; IMD, 2010-2024). Ez is egyfajta döntés egy ország működése során, hogy miben kíván jobb lenni, vagy miben szeretne valódi versenyelőnnyel rendelkezni. A hosszú távú versenyképességi célok kitűzése

megkülönbözteti a jól vezetett és a kevésbé jól vezetett országokat (Varga, 2017a), ahogy a kormányzati gazdaságpolitika minősége és a vezetés jellege is meghatározó vonalat tud húzni az egyes országok fejlettségi szintjei közé. Az Economist tanulmánya nagy hatással volt a kutatói munkámra, hiszen innentől kezdve fokozott figyelemmel fordultam a vezetés minősége felé, nemcsak gazdaságpolitikai, hanem vállalati szempontból is.

PF₂: A versenyképességnek nincs egységes fogalma, és abban sincs egyetértés, hogy milyen tényezők határozzák meg annak mértékét. **Hiányzik a gazdasági szereplők számára egy olyan általános sikerrecept, amely segítheti a versenyképességük újra-pozicionálását.** Nem található rendszerezetten olyan kézzel fogható bizonyíték, amely képes lehet összegezni a versenyképességre leginkább ható és magyarázó tényezőket.

KC₂: Kutatási célként jelenik meg **a versenyképességet leginkább meghatározó és magyarázó tényezők**

kiemelése. E tényezők megtalálása mellett bizonyítékot kell szolgáltatni arra, hogy valóban van összefüggés az egyes befolyásoló tényezők és a versenyképesség mindenkori alakulása között. Azt feltételezem, hogy a befolyásoló tényezők között a vezetés minősége elsődleges szereppel bír (Varga, 2017b), míg az innováció továbbra is meghatározó versenyképességalkító tényező marad.

Módszertan bemutatása

Módszertan: Primer és szekunder kutatások

Az Economist tanulmányát követően célkeresztbe helyeztem a vezetés minősége, vagyis a főnökökonómia kérdését (Varga, 2017b). Egyrészt fontos volt áttekinteni a korábbi időszakban megjelent hasonló témájú kutatásokat, és főleg olyan szakirodalmakat, amelyek a vezetés minőségéhez kötik a sikereket (például De Meuse & Harvey, 2022). Több kiváló szerző munkásságát is ki lehet emelni itt, mint például Kenneth Blanchard vagy John van Reenen. A szakirodalmak áttekintése mellett nagyobb betekintést szerettem volna nyerni a hazai vállalkozások versenyképességi helyzetébe, így nagyobb kutatási

projekteket indítottam annak érdekében, hogy a hazai versenyképesség állapotáról több információt birtokaljak. Ezek alapvetően kérdőíves felméréseken alapultak. A legnagyobb ilyen kutatás 2017 és 2018 között valósult meg a SzeVA projekt keretében, amely **a Szervezetek Versenyképességének Alapjai** néven futott és 1.050 hazai kis-, közepes és nagyvállalatot kérdezett meg a versenyképességük alakulásáról. Ugyanakkor tagja voltam 2010-ben egy nagyobb vállalati felmérésnek is, és több, úgynevezett 3 hónapos rapidfelmérést is végeztem hazai cégek körben. A kérdések között főleg zárt és eldöntendő kérdések vagy likert skálák szerepeltek. A kérdőívek kiértékelésére az SPSS statisztikai programcsomagot használtam, az eredményeket összevontan értékeltem. A kérdőíves megkeresés során a célcsoport a hazai vállalkozói szektor volt, így további kiválasztási szempontok nem kerültek konkretizálásra.

Eredmények ismertetése

Feltételezésem szerint helyes megállapítás az Economist következtetése, mely szerint a vezetés minősége a legfontosabb versenyképességi tényezőnek

tekinthető. Nemcsak a saját kutatásaim, hanem más szakemberek véleménye is megerősítheti ezt. A menedzsment atyjaként emlegetett Peter F. Drucker szerint a szervezeti sikerek eléréséhez az ember értékalkotó tevékenysége járul hozzá a leginkább. Kiemeli a vezetés érzékenységét és a vezetői hatékonyságot. Véleménye szerint csak a változások vezetői lesznek képesek jelentősebb sikereket elérni a jövőben. Hasonló nézetet vall John Maxwell (Maxwell, 2022), Jim Collins (Collins, 2021), Kenneth Blanchard is (Blanchard, 2010). Utóbbi a vezetés magasabb szintjét említi meg a szervezeti sikerek elérésében. XXI. században a vezetés minősége⁹ (quality of leadership) a szervezeti versenyképesség alakításának legbefolyásosabb elemeként értelmezhető. Ennek magyarázata egyszerű:

1. a vezetőknek kell megteremtenie azokat a feltételeket, amelyek szükségesek a változtatáshoz, illetve alapját szolgáltatathatják a fejlődésnek,

⁹ quality of leadership

2. ki kell alakítaniuk azt a szervezetet (például struktúrát, rendszereket, kultúrát, szabályokat), amely a leginkább képes támogatni a változásokat és a fejlődést,
3. a szervezeti változások döntő többsége felülről jövő kezdeményezés, míg a fejlődés irányát sem alapvetően a lentebb lévő szintek határozzák meg.

Azt már hosszú ideje tudjuk, hogy rejtélyesen nagy különbségek lehetnek azonos iparágakon belül működő cégek termelékenységében. Néhány csapnivalóan működik és csődbe megy, mások azonban hatalmas hasznot termelnek és virágoznak. John van Reenen és Nicholas Bloom¹⁰ kezdték el először a vállalatvezetés minőségéből levezetni, hogy egyes gazdaságok miért teljesítenek jobban, míg mások nem. Olyan nagyszabású és átgondolt felmérést dolgoztak ki, amelynek segítségével a vállalatvezetési gyakorlatot alaposabban tudták elemezni. 2010 végére több mint 8.000 interjút készítettek, s eközben egy sor olyan céget szűrtak ki, ahol

¹⁰ Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010)

a készletezési gyakorlat csapnivaló volt, az előrelepési lehetőség kizárólag a cégnél eltöltött idő alapján dőlt el, a teljesítményt elfelejtették értékelni és sok hasonló, a kőkorszakba illő vezetési gyakorlat fordult elő. Az eredményekből kiderült, hogy vállalatvezetés minősége nagyon is számít. Nagyon szoros korrelációt mutat a munkások termelékenységevel és hosszú távon ez a legfontosabb mutató.

Kathy Fogel és szerzőtársainak kutatásai szerint a céges bukásokat gyakran a gazdaság általános gyenge teljesítményének tulajdonítják, és kétségtelenül igaz, hogy a recesszió sok céget csődbe taszít. De **nem a céges csődök okozzák a gazdaságban jelentkező problémákat, sokkal inkább az a folyamat, amely során a rosszul irányított vállalatok helyére a termelékenyebb vetélytársak lépnek** (Harford, 2014)¹¹.

Kenneth Blanchard szerint csak a vezetőknek van meg a hatalma ahhoz, hogy meghatározzák, milyen legyen a kívánt kultúra, és kidolgozzák az ehhez szükséges rendszereket, irányelveket, és gyakorlati megoldásokat,

¹¹ Könyve: Hogyan tehetjük tönkre vagy virágoztathatjuk fel egy ország gazdaságát? (lásd: felhasznált szakirodalmak listája)

illetve finomítsanak a meglévőkön (Blanchard, 2010). John Kotter szerint a vezetés minősége 90%-ban felelős a cégek sikereiért (Kotter, 2008; Kotter, 2012). Kim & Mauborgne szerint a cég jövője sokkal inkább az adott szituációhoz kapcsolható vezetői és menedzserei döntésekhez, vagyis a stratégiai lépésekhez köthető (Kim & Mauborgne, 2015).

A szekunder kutatások és más szerzőtársak munkáinak kiemelése mellett azonban a primer kutatási eredmények is megerősítettek abban, hogy a vezetés minőségének igen is döntő szerepe van. A Economist 2013-ban már ráerősített arra, hogy a legjobban vezetett országok közül kerülnek ki a legsikeresebb gazdaságok (Economist, 2013). A vállalati felmérésekkel pedig azt a szerettem volna megtudni, hogy a vezetés minősége a cégeknél ugyanúgy meghatározza-e a sikereket, mint ahogyan az országok esetében is láthattuk.

A vezetés minőségének fontosságáról saját primer kutatásaim és tanácsadói munkám során is meggyőződhettem, amikor különböző szervezetek működését segítettem szervezetfejlesztési projektekkal. A saját primer kutatások közül kiemelkedik a 2017-2018

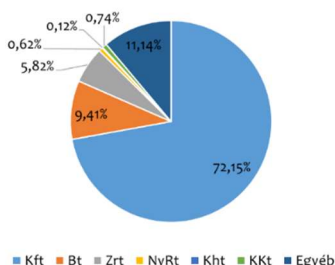
között végzet **SzeVA projekt, amely a Szervezetek Versenyképességének Alapjai kutatási néven futott.** A 1,5 éves program az ország minden tájáról igyekezett adatokat gyűjteni, és leginkább azzal foglalkozott, hogy a sikeres változtatások érdekében milyen tényezők segítik a szervezeteket. Természetesen ebben külön vizsgáltam a vezetés minőségét és az innovációt is.

A kutatás jelentőségét maga a minta elemszáma is jól szemlélteti. **1.050 hazai vállalkozás töltötte ki a kérdőívet,** amely igen jelentős, papír alapon 18 oldalnyi terjedelmet tett ki. A kérdőívet online és papír alapú formátumban is ki lehetett tölteni, de többségében papír alapon érkeztek vissza a kérdőívek. A kitöltés minden esetben vezetői, középvezetői szinten zajlott, míg a kitöltés valóságtartalmáról egy nyilatkozatot is ki kellett töltenie a vállalkozásnak, amelyet aláírással és pecséttel láttak el a cégek.

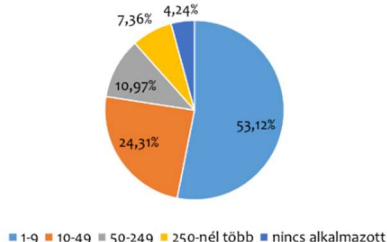
Először a társasági forma szerinti megoszlás látható. A hazai gazdaságban a kft-k jelentik az uralkodó cégformát, így ez a minta tekintetében is remekül kirajzolódott (3. ábra). A felmérésben résztvevő cégek fele főleg mikrocég volt, de bőségesen megfordultak a kis- és

középvállalkozások is a mintában. A hazai gazdaságban 99,8% jelenti a KKV szektort, így a minta összetétele jól leképezi a hazai gazdasági viszonyokat (4. ábra).

A felmérésben résztvevő vállalkozások társasági forma szerinti megoszlása



A felmérésben résztvevő vállalkozások megoszlása a foglalkoztatottak száma alapján

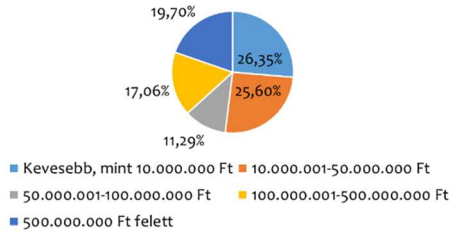


3. ábra: Társasági forma szerinti megoszlás
Forrás: saját szerkesztés

4. ábra: Foglalkoztatottak száma szerinti megoszlás
Forrás: saját szerkesztés

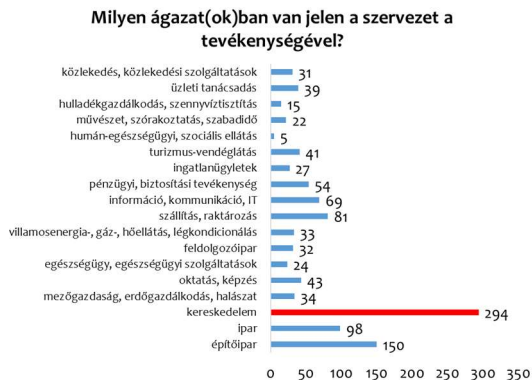
A felmérésben résztvevő vállalkozások 20%-ának 500.000.000 Ft-ot meghaladta az éves nettó árbevétele, míg 17%-uknál 100.000.000 Ft-nál magasabb volt ez az érték. Ebből a szempontból valóban megerősítést nyert, hogy nemcsak a mikrocégek képviseltetik magukat a mintában.

**A felmérésben résztvevő vállalkozások
megoszlása
a nettó árbevétel alapján**



*5.ábra: Értékesítés nettó árbevétel szerinti megoszlás
Forrás: saját szerkesztés*

Az országos lefedettséget valóban sikerült biztosítani. Habár a legnagyobb arányban Budapestről töltötték ki a kérdőívet, jelentős számú válasz érkezett a Közép-Magyarországi régióból és Észak-Magyarországról is. A többi régióból nagyjából egyenlő arányban képviseltették magukat a vállalkozások (6. ábra). A felmérésben résztvevő cégek valóban a legszerteágazóbb ágazatokban végzik tevékenységüket, de alapvetően a kereskedelem, az építőipar emelkedett ki ezek közül. Az ipar, a kereskedelem vagy az építőipar a hazai GDP tekintetében meghatározó szereppel bír. A gazdasági növekedés tekintetében fontos ágazatokból került ki a legtöbb kitöltő ebben a felmérésben (7. ábra).



6. ábra: Működési régiók szerinti megoszlás
Forrás: saját szerkesztés

7. ábra: Tevékenységi forma szerinti megoszlás
Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során hasonlóképpen gondolkodtam és végeztem az elemzéseket, mint ahogy az Economist a 2013-as tanulmányában. Két faktor között kerestem a kapcsolatot és igyekeztem megállapítani az ezek közötti kapcsolat erősségét. Az egyik faktorcsoportba az üzleti sikerek tartoznak. Megkérdezésre került, hogy mit tekint a szervezet sikernek és az alábbiakat jelölték meg elsődlegesen:

1. a profit növekedése
2. a vagyon növekedése
3. a piaci megítélés erősödése
4. a piaci részesedés növelése
5. folyamatok hatékonysága
6. versenyképesség erősödése
7. ügyfelek elégedettsége

Megvizsgáltam azt is, hogy az elmúlt öt évben hogyan teljesítettek a kérdőív kitöltői ezekben a paraméterekben. Ennek alapján két jól elkülöníthető csoportra oszthatók a fenti mutatók a minta egészét tekintve.



8. ábra: Összbenyomás a teljes mintára vetítve
Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábra a teljes mintára értelmezendő, az egyes válaszadók tekintetében is jelentős szórás figyelhető meg. Ugyanakkor érezhető, hogy a vállalkozások nem jelentették ki egyértelműen, hogy versenyképesebbek lennének. A vezetés minősége és a vezetői döntések jelentették a másik nagy faktorcsoportot, amelyre több kérdés is irányult. Ezek közül emeltem ki néhányat,

amelyek erőteljesen magyarázzák a versenyképesség alakulását.

Állítás	A minta hány %-ára jellemző teljes mértékben
(K1) A cégnél a szervezetfejlesztés folyamatos, és jól bevált gyakorlatnak számít.	13,3%
(K2) A folyamatok fejlesztése rendszeres, szinte napi szintű feladatnak számít.	14,6%
(K3) A vállalkozásnál időben és jól ismerik fel azokat a területeket, ahol a legsürgetőbbek a fejlesztési feladatok.	24,4%
(K4) A cégnél sokat tesznek annak érdekében, hogy a tettvágy és a motiváció minden érintettnél magas szinten maradjon.	24,2%
(K5) A szervezeti változások leginkább az alkalmazottak kezdeményezéseinek, ötleteinek, javaslatainak hatására indulnak meg.	5,7%
(K6) A vezetés figyelemmel kíséri, hogy a szervezeti kultúra milyen hatással van a teljesítményre, és ennek függvényében formálják azt.	17,7%
(K7) A vállalkozás jelenleg olyan üzleti modellel rendelkezik, amely a leghatékonyabban szolgálja a jó eredmények elérését.	20,9%

(K8) Mindenki ismeri a szervezet küldetését, illetve jövőképét, és ezeket lelkesen támogatják is.	21,7%
(K9) A szervezetnél mindig reális és megvalósítható jövőképet fogalmaznak meg, amelyet rendszerint sikerül is elérni.	21%
(K10) A vállalkozás stratégiájának van fókuszpontja, amelyet a cég stratégiai profilja is egyértelműen tükröz.	23,4%

2. táblázat: A vezetés minőségével összefüggésbe hozható kérdések
Forrás: saját szerkesztés

A fenti kérdések egyértelműen a vezetés minőségének szintjét írják le. K1, K2, K3 kérdések egyértelműen jelzik, hogy a cégek hány százalékánál fontos a szervezet- vagy a folyamatok fejlesztése. A K4 világos képet ad arról, hogy a cégek többségének vezetőinél mennyire jelent fontos szempontot a tettvágy magas szinten tartása. A K5 egyértelműen jelzi, hogy valóban felülről jövő kezdeményezés keretében rajzolódnak-e ki a fejlesztési irányok. A K6 egyértelműen bizonyítja, hogy mennyire fontos az emberi tényező a teljesítmény fokozásában. A K7, K8, K9, K10 pedig érzékelteti a vezetés szerepét a stratégiai

döntéshozatalban, illetve bemutatja a stratégia szerepét a versenyképességben.

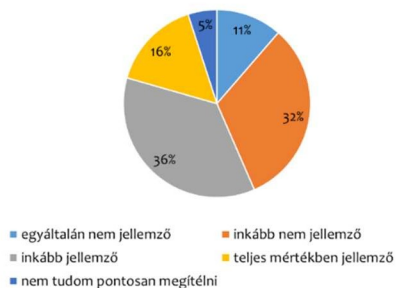
Az összefüggésvizsgálatok páratlan bizonyítékot, egyben megerősítést adtak arra, hogy a vezetés minősége valóban meghatározó tényező. Külön kiemeltém azokat a cégeket, amelyek versenyképesség erősödést jeleztek a felmérésben. Mindössze 38% jelzett enyhébb erősödést, míg 8%-uk jelentős versenyképesség erősödést jelzett az elmúlt 5 évét vizsgálja. Csak ezeket a cégeket megvizsgálva a következő kijelentéseket tehettem:

- ezek a cégek erőteljesebb arányban foglalkoztak a szervezetre fejlesztés kérdésével,
- fontosnak tartották a stratégiaalkotással és az üzleti modellel kapcsolatos kérdéseket, mint a többi cég,
- a tettvágy erősítése vagy a szervezeti kultúra fejlesztése fokozottabban jelenik meg ezeknél a cégeknél a vezetés szintjén,
- a válaszokból jobban kirajzolódik a vezetés fejlődés és változtatás iránti elkötelezettsége.

A fenti válaszokból egyértelműen látható, hogy körülbelül a cégek 20%-a tekinthető átlagban

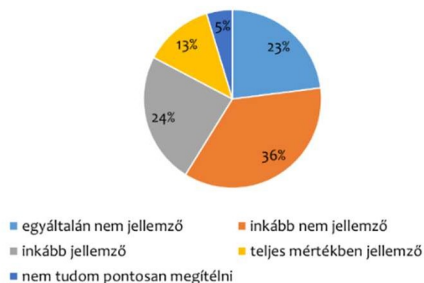
versenyképesnek. A vezetés minősége ugyanakkor azt is meghatározza, hogy milyen az innovációhoz való viszonya a cégeknek. Azt feltételezem, hogy **az innovációs aktivitást is a vezetés minősége határozza meg**. Csak a cégek 16%-ára volt jellemző az innovációs teljesítmény intenzív növekedése. Az innováció mellett hangoztatni kell a kutatás-fejlesztés fontosságát is. Továbbra is az látható, hogy a cégek szűk egyötöde foglalkozik erőteljesebben a K+F kérdésével, ugyanis a cégek 59%-a nem fordít nagy figyelmet a K+F-re, míg közel 20%-uk egyáltalán nem költött erre a területre (9. és 10. ábra).

A vállalkozásnál évente több innovációt is megvalósítanak, fokozatosan növekszik az innovációs teljesítmény.



9. ábra: Az innovációs aktivitás intenzitása
Forrás: saját szerkesztés (N = 1.050)

A vállalkozás nagy figyelmet fordít a kutatás-fejlesztési tevékenységre (K+F) folyamatos támogatására és bővítésére.



10. ábra: A K+F aktivitás intenzitása
Forrás: saját szerkesztés (N = 1.050)

Az innováció támogatása abszolút vezetői döntés, mint ahogy az is a vezetés döntése, hogy mire alapozzák a cég versenyképességét. 2010-ben egy 808 vállalatot vizsgáló hazai kutatás egyik meghatározó szereplője voltam. Ebből a kutatásból is az derült ki, hogy **a cégek nem elég elkötelezettek az innováció irányába** (nyilván nem maga a cég, hanem a vezetés dönti el, hogy mi az irány). 2017-ben a SzeVA projekt ezt ugyanúgy megerősítette és összefüggést talált a vezetés minősége, valamint a versenyképesség és az innováció szintje között. Az innováció a versenyképesség hajtómotorja (Varga, 2018). 2023-ban pedig további kutatások hívták fel a figyelmet a vezetés minőségére és az innováció fontosságára a versenyképesség erősítésében. 427 magyar és a 181 szlovák KKV válaszadásából egyértelműen kiderült (Varga et al, 2024), hogy **a globális kihívásokra való megfeleléshez erőteljesebb innovációra és jobb alkalmazkodóképességre lenne szükség, ebben a cégek többsége azonban nem jár élen és lenne mit fejlődniük.** A mai életünket alakító változások és trendek sokrétűek és mélyen összefonódnak. A technológiai forradalom az összekapcsoltság és a digitális átalakulás korszakába

sodor minket (Milner - Solstad, 2021), miközben a változó társadalmi értékek a befogadást és a fenntarthatóságot segítik elő. Az alkalmazkodási és innovációs képesség határozza meg azt, hogy az emberiség mennyire lesz képes boldogulni ezekben az időkben (Distanont & Khongmalai, 2018). Azt mondhatjuk, hogy sohasem volt még ennyire szükség az innovatív megoldásokra, a kreatív ötletekre és az újszerű gondolkodásmódra, mint amennyire napjainkban (Beynon et al, 2020). A 2023-as felmérés azt erősítette meg, hogy a vállalkozások nehezen nyitnak az új és újszerű digitális megoldások felé. **A nyitás kérdését pedig egyértelműen a vezetői elhatározásnál kell keresni, és nekik kell megtenni az első lépéseket.**

Tézisek, új eredmények

T2: A versenyképesség erősítésének számos momentuma létezik. Bármennyire is összetett vagy nem eléggé tisztázott a versenyképesség fogalma, a versenyképességet meghatározó és befolyásoló tényezők közül kiemelkedik a vezetés minősége és az innováció iránti elkötelezettség. A vezetés minősége hosszú távon valóban a legfontosabb szempont mind a

versenyképesség, mind az innovációs teljesítményt tekintve (Varga, 2017b). Ennek magyarázatát pedig az adja, hogy mind a versenyképességhez, mind pedig az innovációhoz a vezetés tudja megteremteni azokat az alapfeltételeket, amelyek később elősegíthetik a sikereket. Emellett a vezetés dinamikus minőségét is fenn kell tartani, hiszen nem elég beindítani és megalapozni a versenyképességet és az innovációt, hanem idővel szinten is kell tartani, ápolni és támogatni kell az ebben érintett elemeket, tényezőket és érintetteket. A versenyképesség dinamikus kategória, időben változik, ahogy az azt meghatározó tényezők és feltételek köre is. Emiatt a XXI. században csak a dinamikus megközelítések lehetnek elég hasznosak a gazdaság és a társadalom valamennyi szereplője számára.

E₂ (eredmények a második tézissel kapcsolatban):

- bizonyítottam a vezetés minősége és a versenyképesség alakulása közötti kapcsolatot primer és szekunder eredményekkel, illetve szakirodalmakkal egyaránt.

Összegzés

Magyarország számára is rendelkezésre áll az az alternatíva, hogy innováció és tudásalapú gazdasággá váljon. Országunk azonban nem elég innovatív az európai uniós összehasonlításban és évek óta nem tudunk jelentősen előrelépni a nemzeti innovációs ökoszisztémát leíró és EU-s szinten összehasonlító úgynevezett Innovation Union Scoreboard¹² listán. 2024-ben csupán a 21. helyen szerepelt a magyar gazdaság, míg az elmúlt 10 évben jelentősen nem mozdultunk előrébb ebben a rangsorban. Egyben igen fontos összefüggése lehet felhívni a figyelmet. Azok az országok, amelyek az innovációban jól teljesítenek, a nemzeti versenyképességi listákon is előkelő pozíciókat foglalnak el. Ez a megállapítás több év eredményeinek áttekintése után fogalmazódott meg, de a terjedelmi okok miatt itt csak a 2024-es eredmények kerülnek közlésre.

Ország neve	IUS	IMD
Dánia	1.	3.
Svédország	2.	6.
Finnország	3.	15.

¹² Európai Bizottság a nemzeti innovációs rendszert értékelő eredménytáblája és listája az EU-s országok relációjában

Hollandia	4.	9.
Németország	9.	24.
Magyarország	21.	54.
Bulgária	26.	58.
Románia	27.	50.
Összes listán szereplő ország	27.	67.

4. táblázat: Néhány EU-s ország helyezésének összehasonlítása
az IUS és az IMD 2024-es listája alapján

Forrás: IUS és IMD 2024-es riport adatai alapján saját szerkesztés¹³

A fenti táblázat nemcsak az innováció és a versenyképesség kapcsolata miatt fontos. Az innovációt alapvetően a vezetés minősége határozza meg, így az közvetett módon a versenyképességet is befolyásolja. A gazdaságpolitika képes lehet támogatni a nemzeti innovációs rendszert, míg egy vállalkozás vezetése elő tudja segíteni az innovációs teljesítmény fokozását a saját szervezetében, ha akarja. Az innováció iránti elkötelezettség jól kifejeződik a gazdaságpolitika jellegében, a gazdaságstratégiák irányultságában, az országra jellemző üzleti környezetben, a vállalkozások innovációs politikájában vagy éppen a vezetés innovációt ösztönző stratégiai döntéseiben. A vezetés minősége,

¹³ <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>

döntései, elkötelezettsége tehát nemcsak a versenyképességet, hanem annak forrásait, így például az innovációt, valamint az innovációs potenciálokat is meghatározza. A legversenyképesebb országok a leginnovatívabb országok is egyben - állítja a Világgazdasági Fórum, az Economist és az IMD is (Economist, 2013; IMD, 2017; WEF, 2018). Ezek az országok úgy lettek innovatívak és ezáltal versenyképesek is, hogy tudatosan fektettek az innovációba, a K+F-be és az oktatásba (Girod et al, 2023). Ezt tudatos, tervezett módon, hosszabb távon tették, egyfajta nemzetgazdasági stratégiai célként. Jövőképük az volt, hogy innováció és tudásalapú gazdaságot kell építeni, bármennyi időbe is telik (például Finnország¹⁴, Dánia) (Varga et al, 2023). Ez a vezetői elhatározás és döntés adta meg a kezdőlökést azon az úton, amelyen ezek az országok elindultak. Nyilván ezt a célt folyamatosan fenn is kell tartani, ami továbbra is igényli a vezetés „őr” szerepét. A vállalkozások esetében ugyanezt a logikát vezethetjük le. A vezetés és a menedzsment teheti a legtöbbet és adhatja

¹⁴ Castells & Himanen, 2002

meg a kezdő lépést ahhoz, hogy a vállalkozás elindulhasson az innovatívvá válás útján. Ezt követően fenn kell tudni tartani azokat a képességeket, amelyekkel a versenyképesség hosszú távon, tartósan és fenntartható módon is biztosítható.

III. A KUTATÁS ÉS A BEMUTATOTT EREDMÉNYEK HATÁSA ÉS VISSZHANGJA

Kutatásaim felhívják a figyelmet a versenyképesség fogalmának újragondolására, a vezetés minőségének vizsgálatára, a versenyképességi faktorok azonosításának kiemelésére. Összefüggést igazoltam a versenyképesség, az innováció és a vezetés minősége között. Megalkottam a versenyképesség dinamikusságát vizsgáló 7 pontos modellt és új definíciókat fogalmaztam meg a nemzeti és a vállalati versenyképesség meghatározására. Kutatásaim hasznosak lehetnek a döntéshozóknak, a vállalkozásoknak, vezetőknek, menedzsereknek és a gyakorlati szakembereknek. Fő üzenete abban rejlik, hogy többet kell foglalkozni a versenyképesség helyzetével minden szinten és előtérbe

kell helyezni azokat a faktorokat, amelyek a versenyképes működést leginkább elő tudják segíteni. Eddig megjelent 346 tudományos publikációm a fenti üzenetet igyekszik körbejárni. 1.012 hivatkozás érkezett eddigi munkásságomra. Számos hazai és nemzetközi tudományos konferenciákon vettem részt, de több szakmai rendezvényen is megfordultam felkért előadóként. Hivatkozásaim között bőven találhatunk Scopus vagy Web of Science jellegű hivatkozást is. Hirsch indexem 17-es, az idézettségi mutató pedig 806-os értéken áll jelen pillanatban. Nemcsak hazai szerzők, hanem számos külföldi kutató is hivatkozott írásaimra. Megtisztelő volt számomra, hogy a 2016-os Versenyképességi Évkönyv¹⁵ éppen az én versenyképességi koncepciómat hivatkozta le. Bízom abban, hogy a jövőben tovább gyarapíthatom a versenyképességgel kapcsolatos szakmai anyagokat és kutatásaim hasznosak lehetnek mindazon szereplők számára, akik sikeresebbek vagy versenyképesebbek kívánnak lenni a jövőben.

¹⁵ <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/13069.pdf>

IV. FELHASZNÁLT IRODALMAK LISTÁJA

- [1.] Berger, T. Concepts of National Competitiveness. *Journal of International Business and Economy* (2008) 9(1) pp. 91-111.
- [2.] Beynon, MJ, Jones, P, Pickernell, D. SME development strategy and product/service innovation intention: A NCaRBS analysis of the role of uncertainty. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 2020. pp. 3-16. <https://doi.org/10.1177/1465750318807401>
- [3.] Blanchard, K.E. Vezetés magasabb szinten - Eredményesség emberközpontú módszerekkel. HVG Kiadó. Budapest. 2010.
- [4.] Bhawsar, P, Chattopadhyay, U. Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review*. 2015. 16(4). pp. 665-679. <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>
- [5.] Bloom, N, Van Reenen, J. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives* 24 (1): 203-24. DOI: 10.1257/jep.24.1.203
- [6.] Castells, M, Himanen, P. The Information Society and the Welfare State - The Finnish Model (Oxford University Press, Sitra's Publication Series, No. 250). 2002

- [7.] Chikán, A, Czakó, E. Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémia Kiadó. Budapest. 2009.
- [8.] Chikán, A, Czakó, E, Kiss-Dobronyi, B, Losonci, D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. International Journal of Production Economics, 243. 2009. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- [9.] Collins, J. Jóból kiváló - A tartós üzleti siker elemei, Melléklettel nagyvállalatok és startupok számára. 2021. HVG Kiadó. Budapest
- [10.] De Meuse, KP., Harvey, VS. 2022. The science and application of learning agility: Introduction to the special issue. Consulting Psychology Journal, 74(3), pp. 207-214. <https://doi.org/10.1037/cpb0000233>
- [11.] Distanont, A, Khongmalai, O. The role of innovation in creating a competitive advantage. Kasetsart Journal of Social Sciences, 41(1). 2018. pp. 15-21.
- [12.] Freeman, H, Barnes, L, Long, W. Leading change without formal authority: The ICC model for the 21st century. Advances in Social Sciences Research Journal, 8(11). 2021. pp. 335-351. <https://doi.org/10.14738/assrj.811.11269>

- [13.] Girod, SJG, Birkinshaw, J, Prange, C. Business Agility: Key Themes and Future Directions. California Management Review. 65(4). pp. 5-21. 2023.
- [14.] Harford, T. Az oknyomozó közgazdász - Hogyan virágoztathatjuk fel vagy tehetjük tönkre egy ország gazdaságát. HVG Könyvek. Budapest. 2014.
- [15.] Hu W, Wall G. Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction. J Sustain Tour. 2005; 13(6):617-35.
- [16.] IMD Lausanne. The World Competitiveness Yearbook. 2010-2024. Svájc. Lausanne
- [17.] Kotter, John P. A Sense of Urgency. Harvard Business Press, 2008.
- [18.] Kotter, John P. Leading Change. Boston, Harvard Business Review Press, 2012.
- [19.] Krugman PR, Obstfeld M. International economics: theory and policy. 3^a ed. New York, New York, USA: Harper Collins; 1994.
- [20.] Marginean, S. Competitiveness: From Microeconomic Foundations To National Determinants. Studies in Business and Economics, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences. vol. 1(1). pp. 29-35, October. 2006.

- [21.] Maxwell, J. A vezetés 5 szintje - Növeld Befolyásodat Lépésről-Lépésre! Immanuel Alapítvány, 2022.
- [22.] Milner HV, Solstad, SU. Technological Change and the International System. World Politics. 2021;73(3). pp. 545-589. doi:10.1017/S0043887121000010
- [23.] Mota, J, Costa, R, Moreira, A, Serrão, S, Costa, C. 2021. Competitiveness framework to support regional-level decision-making in the wine industry: a systematic literature review. Wine Economics and Policy. 10(2). pp. 29-40.
- [24.] Porter ME. Competitive Advantage of Nations.1st ed. New York, New York, USA: Campus Elsevier; 1990.
- [25.] Porter, ME. The competitive advantage of nations. Harvard Business School. p. 543. 1990.
- [26.] Prikladnicki R, Lassenius C, Carver JC. Trends in agile updated: Perspectives from the practitioners. IEEE. Vol. 35. No. 1. pp. 109-111. 2018. doi: 10.1109/MS.2017.4541042.
- [27.] Rojas MAM, Cerda GCP, García BL, Barcenas RAR. Innovation and competitiveness in SMEs: the local experience in San Luis Potosi, México. J Mark Manag. 2013; 4(1):74-92.

- [28.] The European Commission. The Innovation Union Scoreboard. 2014-2024. Brussels. Belgium
- [29.] The Legatum Institute. The Prosperity Report. UK. London
- [30.] WEF Geneva. The Global Competitiveness Report. 2010-2023. Svájc. Genf
- [31.] Wysokinska Z. Competitiveness and its relationships with productivity and sustainable development. *Fibres Text East Eur.* 2003;11(3):11-4
- [32.] Yang, J, Zhou, L, Qu, Y, Jin, X, Fang, S. Mechanism of innovation and standardization driving company competitiveness in the digital economy. *Journal of Business Economics and Management*, 24(1). pp. 54-73. 2023.
- [33.] Zhao, J, Qi, N. Analysis of International Competitiveness of Multinational Corporations Based on Rough Sets. *Hindawi Journal*. Volume 2021.
- [34.] Zsuffa, Zs. Üzleti agilitás hatása az információkezelésre. *IT Kódex Számítástechnikai Szolgáltató Kft., Dokumentumkezelési Újdonságok Konferencia* 2013.

V. TÉZISPONTOKHOZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

TK - tézishez kapcsolódó közlemény
(T) - hányas számú tézishez kapcsolódik

TK¹ (T2): Varga, J., Kahler-Korcsmáros, E., Csiszárik-Kocsir, Á. (2024): Subjective perception of global challenges among Hungarian and Slovak SMEs. In: Szakál, Anikó (szerk.) IEEE 22nd International Symposium on Intelligent Systems and Informatics. 637 p. pp. 149-154., 6 p.

TK² (T2): Varga, J., Balogh, A., Veres, R. (2023): A versenyképesség finn csodája, az innováció országépítő hatása. In: Varga, J.; Csiszárik-Kocsir, Á.; Garai-Fodor, M. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2.: A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak interdiszciplináris megközelítései.

TK³ (T2): Varga, J. (2023): SMEs as the innovation flagships - where are the real economic drivers? In: Szakál, Anikó (szerk.) IEEE 23rd International Symposium on Computational Intelligence and Informatics (CINTI 2023): Proceedings Danvers (MA). Amerikai Egyesült Államok: Institute of Electrical and Electronics Engineers pp. 373-377. 5 p.

TK⁴ (T2): Varga, J. (2023b): Exploring the link between competitiveness and innovation. In: Szakál, Anikó (szerk.) IEEE 21st International Symposium on Intelligent

Systems and Informatics. Budapest. 663 p. pp. 229-233. 5 p.

TK⁵ (T1): Varga, J.; Garai-Fodor, M.; Csiszárík-Kocsir, Á. (2022): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában - a 2022-es körkép. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Varga, János; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/2 kötet - Globális reakciók, lokális akciók a gazdaság rezilienciájának erősítéséhez. Budapest. ÓE-KGK. 367 p. pp. 350-367. 18 p.

TK⁶ (T1): Varga, J.; Csiszárík-Kocsir, Á. (2020): A regionális versenyképességünk vizsgálata. In: Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században X./2.: A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére. ÓE-KGK. 354 p. pp. 303-324. 22 p.

TK⁷ (T1): Varga, J. (2018): Versenyképesség és gazdasági növekedés Közép-Kelet Európában. In: Dinya László; Csernák, József (szerk.) 16th International Scientific Days: Gyöngyös, 12-13 April. EKE Líceum Kiadó (2018)

TK⁸ (T2): Varga, J. (2017a): A sikerük valódi titka - a legjobban vezetett gazdaságok. In: Nagy, Z B (szerk.) LIX. Georgikon Napok: A múlt mérföldkövei és a jövő kihívásai: 220 éves a Georgikon. Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar. pp. 682-694. 13 p.

TK⁹ (T2): Varga, J. (2017b): A vezetés minősége: a főnökökonómia. In: Vágány, Judit; Polák-Weldon, Réka; Fenyvesi, Éva (szerk.) Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. 9: Tudományos Szimpózium. BGE KVIFK. pp. 147-148.

TK¹⁰ (T1): Varga, J., Csiszárik-Kocsir, Á. (2015): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában, fókuszpontban a V4 országok. In: Rajnai, Zoltán; Fregan, Beatrix; Marosné, Kuna Zsuzsanna; Ozsváth, Judit (szerk.) Tanulmánykötet a 6. Báthory-Brassai nemzetközi konferencia előadásaiából. 1-2. kötet. ÓE BDI. pp. 316-335.