

egyetemi adjunktus, Keleti Károly Gazdasági Kar, Óbudai Egyetem

Vállalati funkciók szerepe a családi vállalkozások versenyképességében

Bevezetés

A családi vállalkozások mind a magyar, mind az európai gazdaság szempontjából meghatározó tényezők. Létük meghatározza a magyar és az európai gazdaság sikerességét, eredményességét. Ugyanakkor a családi vállalkozások kis- és közepes vállalkozói méretükből adódóan számos bizonytalanságot bitoroznak magukban, így makrogazdasági szempontból is jelentős kockázatot rejtve. Ezért, véleményem szerint, fontos, hogy hangsúlyt fektessünk a családi vállalkozások versenyképességének és eredményességének vizsgálatára, valamint ezen képességek fejlesztési lehetőségeinek felkutatására.

Tanulmányom során elsősorban annak vizsgálatával foglalkozom, hogy az egyes vállalati funkciók miként járulnak hozzá a vállalkozások versenyképességéhez, pontosabban a vállalkozások vezetői hogyan ítélik meg ezen funkciók hozzájárulását a vállalkozásuk versenyképességéhez. Vizsgálom továbbá azt is, hogy kimutatható-e eltérések például a vállalkozások mérete, területi elhelyezkedése vagy tevékenysége alapján abban, hogy eltér-e a fentiek alapján a vállalati funkciók versenyképességhez való hozzájárulásának megítélése.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, kis- és közepes vállalkozások, versenyképesség, eredményesség

The Role of Corporate Functions in the Competitiveness of Family Businesses

Family businesses are a crucial factor for the Hungarian and the European economy. Their existence determines the success and efficiency of the Hungarian and European economy. At the same time, the size of family businesses as small and medium-sized enterprises implies a number of uncertainties, and thus, from a macroeconomic point of view, they also harbour significant risks. Therefore, in my opinion, it is important to place emphasis on examining the competitiveness and effectiveness of family businesses and on exploring opportunities to develop these capabilities. In my study, I will focus on the contribution of each business function to the competitiveness of the business and, more specifically, on how business managers perceive the contribution of these functions to the competitiveness of their business. I will also examine whether differences can be found, for example, between the size, geographical location or activity of enterprises in terms of their perceptions of the competitiveness contribution of enterprise functions.

Keywords: family business, small and medium-sized enterprises, competitiveness, effectiveness

Kutatásom fő célja, hogy megvizsgáljam, a magyar családi vállalkozások vezetői miként ítélik meg az egyes vállalati funkciókat a versenyképességhez való hozzájárulás tekintetében. Arra is rá akarok világítani, hogy a vállalkozások vezetőinek megítélésére hatással bír-e az, hogy mekkora a vállalkozás létszáma vagy hogy az ország mely régiójában tevékenykedik a vállalkozás, tehát van-e kapcsolat a funkciók versenyképességének megítélése és a demográfiai jellemzők között. Ennek során áttekintést nyújtok a versenyképességgel „rokon” fogalmak vonatkozásában is, úgymint a hatékonyság, termelékenység vagy eredményesség tekintetében. Illetve betekintést nyújtok más kutatások eredményeibe is. Nem vállalkozom kutatásom során a versenyképességi kutatások teljes körű áttekintésére vagy a kapcsolódó fogalmak széles körű értelmezésére sem.

Szakirodalmi áttekintés

Magyarországon több alkalommal készült országos nagymintás felmérés a „Versenyben a világgal” (2004, 2009) kutatás keretében, melynek során kutatásomhoz hasonlóan az egyes vállalati területek versenyképességhez való hozzájárulását mérték ötfokozatú Likert-skála segítségével. A „Versenyben a világgal” kutatás eredményei alapján a vállalatok felső vezetése volt a legfontosabb tényező a versenyképesség szempontjából. A második legfontosabb funkció az értékesítés, a harmadik a kereskedelem és marketing volt, majd ezt követte a költséggazdálkodás, illetve a termelés. Az emberierőforrás-gazdálkodás csak a hetedik legfontosabb funkció, amit a minőségbiztosítás előz meg. A controlling ebben a kutatásban is a középmezőnyben foglal helyet, a szervezetfejlesztés pedig érdekesmód az utolsó, dacára annak, hogy a minta itt nagy- és közepes vállalatokat tartalmazott (VKK, 2004).

Egy korábbi kutatásomban már vizsgáltam a vállalati funkciók szerepét a vállalkozások versenyképességében (Katona, 2015). Itt a legfontosabb tevékenységnek a vállalkozás vezetői az értékesítést és kereskedelmet nevezték meg, másodiknak a vállalkozás felső vezetését, harmadiknak pedig az emberi erőforrást. Őket követte a beszerzés, a költséggazdálkodás, a műszaki fejlesztés, majd a logisztika. Ezután jött a termelésstratégia-tervezés, a készletgazdálkodás, majd a minőségbiztosítás. A két kutatás eredményeinek eltéréseitől függetlenül már akkor is azon a véleményen voltam, hogy a vállalatvezetők a vállalkozás eredményének előállításában közvetlenül részt vevő vállalati funkciókat felülértékelik, míg a jövedelemelőállításban csak közvetetten részt vevő funkciókat alulértékelik.

Ugyancsak a fenti kutatásomban vizsgáltam, illetve igazoltam azt is, hogy a kiterjedtebb mutatószámrendszert alkalmazó vállalkozások versenyképessége kedvezőbben alakul, mint a teljesítményüket nem mérő vállalkozások versenyképessége.

Garrison (2006) a versenyképességet összeköti a vevőértékkel. Véleménye szerint a vásárlói elégedettség és a vevőérték a vevő fejében létező, kialakult kép a termékről, amely alapján hozza meg aztán a vevő a döntéseit. Nagysága jelentősen befolyásolja a vállalkozás eredményességét, így kihat a cég versenyképességére is.

A versenyképesség, eredményesség, hatékonyság stb. fogalmak jelentései nehezen szétválaszthatók egymástól, gyakran szinonimaként használjuk őket. Nábrádi (2005) például olyan tényezőként definiálja az eredményességet, mint amit a vállalkozás versenyképessége hoz létre.

Chikán (1997) a versenyképességet a hatékonyság céljaként nevezte meg. Az emberierőforrás-menedzsmentet, a controllingot, a logisztikát, információmenedzsmentet, minőségbiztosítást pedig olyan funkciókként azonosítja, amelyek elősegítik a vállalkozások versenyképességét.

Kutatásomban azért a családi vállalkozások (kkv-k) vizsgálatával foglal-

kozom, mert működésük jelentős bizonytalansággal és kockázattal jár együtt, nemzetgazdasági szerepük viszont meghatározó – pl. a GDP vagy a foglalkoztatottság viszonylatában is –, így működésük bizonytalanságai a nemzetgazdaság számára is kockázati faktort jelentenek, ezért véleményem szerint kiemelten fontos figyelmet fordítanunk a családi vállalkozások (kkv-k) versenyképességének/eredményességének növelésére, javítására. Tehát ilyen módon a mikro-, kis- és közepes vállalkozások kockázatai csökkentésének kiváló módja ezen vállalkozások versenyképességének növelése. Ennek pedig elsőrangú eszköze lehet a vállalkozások marketingképességeinek növelése (Liebl, 1989; Hisrich et al., 2001; Doyle, 2002). Bár ezzel jelen tanulmányomban nem kívánok foglalkozni, ez a kérdéskör más kutatásaimnak a tárgyát képezi.

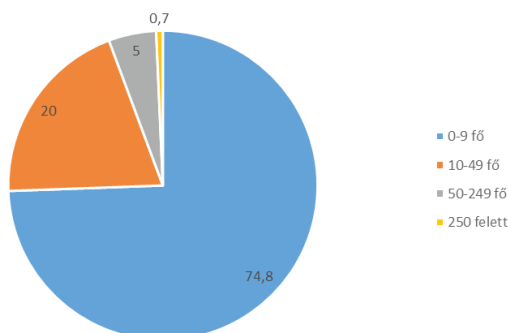
Anyag és módszer

A kutatás online kérdőív segítségével zajlott, a hólabda módszer elveit követve. Jelen tanulmányban 2183 érvényes kérdőív feldolgozására került sor, amely főleg mikro-, kis- és közepes vállalkozások megkérdezésén alapult. A kérdőívek lekérdezése 2017-ben kezdődött, több ütemben zajlott. Jelen tanulmány a 2021 decemberéig begyűjtött kérdőívek adatait tartalmazza. A kapott eredmények nem reprezentatívak. Az adatok feldolgozása SPSS 25 statisztikai programcsomag segítségével történt.

A vállalkozások létszám szerinti vizsgálata alapján a minta 74%-át mikrovállalkozások, 20%-át kisvállalkozások, 5%-át pedig közepes vállalkozások tették ki. A létszám szerinti kategorizálás alapján nagyvállalatok a minta közel 1%-át tették ki. (1. ábra)

1. ábra: A minta létszámméret szerinti megoszlása (%), N=2183

Forrás: saját kutatás

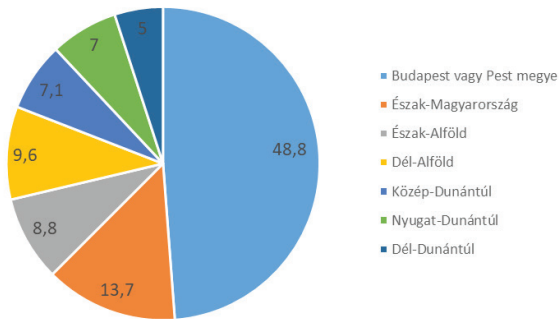


A megkérdezett vállalkozások nagy része budapesti vagy Pest megyei te-

lephellyel rendelkezik (48,8%) (2. ábra). A második legnagyobb az észak-magyarországi telephellyel rendelkező cégek aránya (13,7%), majd harmadikként a dél-alföldi régió szerepel (9,6%). A legkevesebb vállalkozással szereplő régió a dél-dunántúli, közel 5%-kal (4,7%).

2. ábra: A minta régiók szerinti megoszlása (% , N=2183)

Forrás: saját kutatás

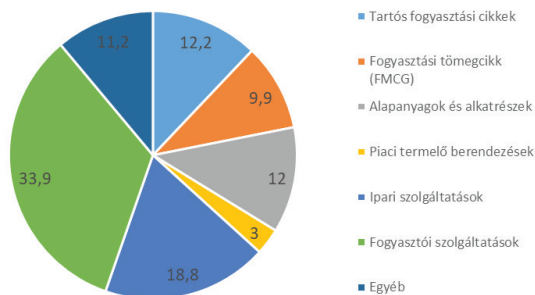


Ugyancsak vizsgáltam a minta összetételét a vállalkozások tevékenysége alapján. Eszerint a vállalkozások jelentős része (28,1%) a kereskedelemben tevékenykedik, 15,1%-uk az építőiparban, 14,7%-uk az egyéb szolgáltatásokat foglalja magában. Negyedik legjelentősebb a feldolgozóipar 8,1%-kal, amit követ a mezőgazdaság, hal- és erdőgazdálkodás 7%-kal. A szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás 5,9%-ot tesz ki a mintában, a pénzügyi szolgáltatás, ingatlan, gazdasági tanácsadás 5,6%-ot, a szállítás, raktározás, távközlés és posta pedig 3,9%-ot.

Piaci jelenlét szempontjából a vizsgált vállalkozások meghatározó része (33,9%) a fogyasztói szolgáltatások piacán van jelen, 18,8%-uk pedig az ipari szolgáltatások területén (3. ábra). 12,2%-uk a tartós fogyasztási cikkek, 2%-uk pedig alapanyagok és alkatrészek gyártásában vesz részt. A megkérdezett kkv-k 9,9%-a fogyasztási tömegcikket állít elő. Piaci termelőberendezések előállításával a vállalkozások 3%-a foglalkozott. A többiek az egyéb kategóriát jelölték be, azonban sokuknak problémát jelentett a piaci terület beazonosítása, így valójában az egyéb kategória egy jelentős része is a szolgáltatások piacához tartozik. Ezen vállalkozások kategorizálása aránytalanul nagy feladatot jelentett volna, ezért nem végeztem el.

3. ábra: A minta piacok szerinti megoszlása (% , N=2183)

Forrás: saját kutatás



A kérdőívet kitöltő személyek közül 76%-uk az adott vállalkozás vezetője volt, 15%-uk alkalmazott, 3% pedig csak tulajdonosként van jelen, aktív tevékenységet nem folytat.

A megkérdezett családi vállalkozások esetében jellemzően 2 fő vett részt a családból a vállalkozás munkájában (46,7%). 17,5%-uknál 3 fő vett részt a cég tevékenységében. Bő 10% volt azon családi vállalkozások aránya, melyek egy család tulajdonában voltak, de családtag nem dolgozott bennük. A megkérdezett kkv-k 12,8%-a nem családi vállalkozás. A mintában szereplő kkv-k közel 30%-a 11–20 éve folytatta tevékenységét, 26,5%-uk pedig már 20 évnél is hosszabb ideje működik. 21%-uk 6–10 éve tevékenykedik, a frissen (éven belül) létrejötték aránya pedig mindössze 5,4%.

A vállalati funkciók hatása a versenyképésre

Kutatásom fő kérdése annak vizsgálata volt, hogy a magyar családi vállalkozások miként ítélik meg az egyes vállalati funkciók hozzájárulását a vállalkozásuk versenyképességéhez. Ne feledjük el azt, hogy nagyrészt mikrovállalkozások, valamint kis- és közepes vállalkozások vezetőiből áll a megkérdezettek köre. Ez azért lehet lényeges, mivel itt kulcsfontosságú az emberi erőforrás szerepe. Véleményem szerint a nagyvállalatok esetében is nagyon lényeges az emberi erőforrás, azonban arányait tekintve jóval kisebb a jelentősége más erőforrásokhoz viszonyítva, mint a mikro- és kisvállalkozásoknál.

Tehát az emberi erőforrásnak tulajdonítják a legnagyobb jelentőséget a magyar kkv-k vezetői a vállalkozásuk versenyképességének viszonylatában (45,6%) (4. ábra). Az ábrán a Likert-skálán 5-ös értéket adó vállalkozásvezetők véleményének megoszlását látjuk, tehát ennyien mondták azt, hogy adott vállalati funkciók nagymértékben hozzájárulnak vállalkozásuk versenyképességéhez. Érdekes mód

a vállalkozás felső vezetésének szerepét csak a második helyre sorolják 36,9%-kal, dacára annak, hogy a megkérdezettek általában a vizsgált vállalkozások vezetői. Nem meglepő módon a sorban harmadikként az értékesítési és kereskedelmi funkció következik (35,6%), ami nagy valószínűséggel annak köszönhető, hogy ezen tevékenységek eredményei nagyrészt közvetlenül is tetten érhetők a vállalkozás (pénzügyi) eredményeiben.

30,9%-kal a termelés a negyedik legfontosabb vállalati tevékenység a családi vállalkozások esetében. Ez annak tulajdonítható, hogy a termelés egy olyan funkció, melynek eredményei kézzelfoghatók, és átvitt értelemben igaz ez a szolgáltatások esetében is. Ennek a tevékenységnek lesz a közvetlen eredménye a termék vagy a szolgáltatás, amely a fogyasztói igény kielégítésére hivatott, ha sikeres ennek a funkciónak a közvetlen eredménye, akkor a vállalkozás is sikeres. A vállalkozó számára jól látható a közvetlen összefüggés, ezért is olyan fontos ez a funkció.

Ötödik a sorban a műszaki fejlesztés funkciója, amely helyett tudatosan nem az innováció kifejezés lett használva. Utóbbi kifejezés egy jóval általánosabb és kiterjedtebb fogalomértelmezést jelent. A szerző valószínűsíti is, hogy az innováció kifejezés használatával kisebb jelentőséget tulajdonítottak volna neki. Azonban a műszaki fejlesztés egy sokkal kézzelfoghatóbb tevékenységet jelent, melynek szintén kézzelfogható eredményei vannak. A személyzeti politikában vagy a marketingtevékenységben bevezetett módszertani fejlesztést nagy valószínűséggel sokkal kevésbé értékelték volna hasznos innovációnak, mint mondjuk a gyártás műszaki fejlesztését.

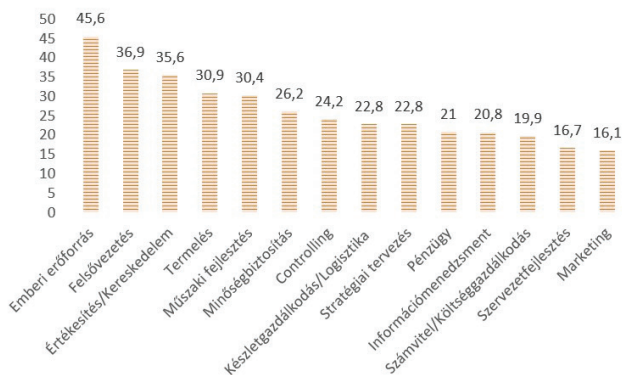
A műszaki fejlesztést követi hatodikként a minőségbiztosítás 26,2%-kal. Nem mintha a mikro- és kisvállalkozások esetében kézzelfogható minőségbiztosítási rendszerekről beszélhetnénk. Inkább arról van szó, hogy a kisvállalkozók is látják, hogy termékük vagy szolgáltatásuk minősége ugyancsak közvetlenül befolyással bír a családi vállalkozásuk sikerességére/eredményességére. A jó minőség biztos fogyasztókat, biztos jövőt jelent, a rossz minőség pedig bizonytalan jövőt és bizonytalan eredményeket, vagyis kockázatot.

A „mezőny” első felének utolsó tagja a controlling funkció. Itt az előző vállalati funkciókhoz képest már sokkal kevésbé megragadható ez a tevékenység, kézzelfogható eredményeit nem látja a vállalkozó, így hasznossága is mérséklődik az előző tényezőkhöz viszonyítva. A következő tevékenységnek, a készletgazdálkodásnak a megítélése (22,8%) sem túl jelentős, de ugyanennyi a stratégiai tervezés esetében is azon vállalkozásvezetők aránya, akik az előbbi feladatköröket a vállalkozásuk versenyképessége szempontjából nagyon fontosnak ítélik meg. De 21%-ot kapott a pénzügy is, 20,8%-ot az információmenedzsment, 19,9%-ot a költséggazdálkodás. Véleményem szerint ezen funkciók hasznosságának felismerése a vállalkozások versenyképessége szempontjából még várat magára, a családi

4. ábra: Vállalati funkciók versenyképességre gyakorolt hatásának megítélése a családi vállalkozások

körében (%o, N=2183)

Forrás: saját kutatás



vállalkozások még nem látták be ezeknek a tevékenységeknek a kézzelfogható hasznát. Szerintem ebben a családi vállalkozásoknak segítségre van szükségük, az oktatás vagy a tanácsadás valamilyen formájában. Sajnos az is kérdéses, hogy utóbbira mekkora befogadókészség volna a vállalkozók részéről. A lista második felében lévő funkciók fontosságának felismerésében nagy segítséget nyújthat a felsőoktatás is, ha a már vállalkozó vagy majdan vállalkozó hallgatókat rávezeti ezen funkciók szerepére, ezen keresztül pedig hasznosságára. Megjegyzem, hogy kutatásomban vizsgáltam a válaszadók (a válaszadók meghatározó részben a vállalkozás vezetői voltak) végzettségét, akik közül több mint 51% főiskolát vagy egyetemet végzett egyén volt, 5,5%-uk pedig a felmérés időpontjában folytatott tanulmányokat a felsőoktatásban. Bár az nem derült ki a kutatásból, hogy milyen arányú a gazdasági, műszaki vagy természettudományi végzettségük aránya. Ugyancsak lényeges volna, véleményem szerint, hogy a pénzügyi tudatosságra nevelést már az általános iskolában, sőt már az alapiskolákban elkezdjék. Ez egy hosszú folyamat, nemcsak vállalkozói, hanem társadalmi tudatformálásra, nevelésre van szükség, ezen funkciók létfontosságát nem lehet megértetni a vállalkozókkal egy előadás keretében, erre idő kell.

Érdekes, hogy a válaszadók mindössze 16%-a ítélte meg úgy, hogy a marketingterület jelentősen befolyásolja vállalkozásuk versenyképességét. Ezzel a marketing lett a sereghajtó vállalati funkció a versenyképességre gyakorolt hatás szempontjából. Ez akkor is érdekes, ha a mintában szereplő családi vállalkozások főleg mikro- vagy kisvállalkozások, és nem ismerik fel a marketing jelentőségét, hasznát. Hiszen napjainkban már a mikrovállalkozások számára is jól látható előnnyel jár az online marketing alkalmazása, például a közösségi térben. Adott esetben a mikrovállalkozások tömegesen, gyorsan és olcsón tudják elérni poten-

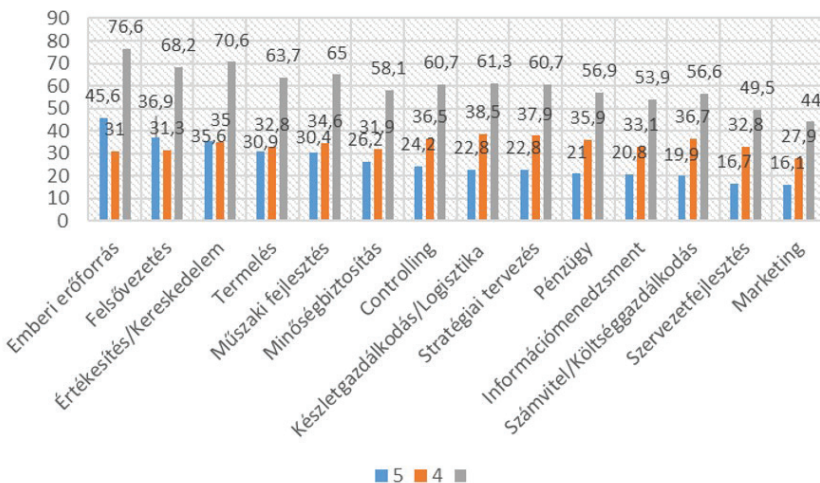
ciális fogyasztóikat. Jelen kutatásom során nem tértem ki rá, de érdemes lenne megvizsgálni, hogy az elmúlt időszakokat tekintve történt-e változás a marketing funkció megítélésében. A mikro- és kisvállalkozások vonatkozásában nem új keletű a marketingtől való idegenkedés és a funkció „alábecsülése”. Számítottam a marketing feladatkör viszonylag rossz megítélésére, de arra nem, hogy a leghaszontalanabb tevékenységként tekintenek rá, mivel az utóbbi időszakban, az internet és a különféle közösségi platformok korában egyre könnyebb a fogyasztók elérése, illetve ami nagyon fontos, jól nyomon követhető a közösségi oldalakon folytatott kampányok eredményessége. A marketing szempontjából pedig nagyon fontos a mérhetőség, régebben ez sokkal nehezebben volt kivitelezhető.

A szervezetfejlesztési tevékenység esetében nem meglepő, hogy az utolsók között foglal helyet, értelemszerűen a vállalkozások 1–2 fős létszámméret esetén nehezen látják be azt, hogy miért kellene szervezetfejlesztéssel foglalkozniuk.

Az 5. számú táblázat a vállalkozók Likert-skálán adott értékelése 4-es és 5-ös értékeinek, valamint ezek összegének megoszlását is bemutatja, vagyis azt, hogy a vállalkozások első számú vezetői melyik vállalati tevékenységek esetében látják úgy, hogy „inkább hozzájárulnak” (4) vagy „jelentős mértékben hozzájárulnak” (5) vállalkozásuk versenyképességének növeléséhez.

5. ábra: Vállalati funkciók versenyképességre gyakorolt hatásának megítélése a családi vállalkozások körében (%), N=2183) (%), N=2183)

Forrás: saját kutatás



Kutatásom során megvizsgáltam azt is, hogy kimutatható-e kapcsolat a

vizsgált családi vállalkozások demográfiai jellemzői, illetve a vállalati funkciók versenyképességhez való hozzájárulásának megítélése szempontjából. A vállalkozások létszámméretét tekintve az 1. számú táblázatban látjuk a vizsgálat eredményeit. Cramer V mutató segítségével vizsgáltam a változók közötti esetleges kapcsolatokat.

A legtöbb funkció esetében gyenge kapcsolatot sikerült igazolnom a vállalkozások létszámmérete és a vállalati tevékenység versenyképességhez való hozzájárulásának megítélése vonatkozásában. Vagyis az, hogy egy adott vállalkozás mekkora, befolyásolja az adott vállalati funkciók megítélését a versenyképesség szempontjából.

1. táblázat: Vállalati funkciók versenyképességre gyakorolt hatásának megítélése és a családi vállalkozások létszámméretének kapcsolata (%), $N=2183$

	Cramer V	p
Készletgazdálkodás	0,059	0,032
Controlling	0,122	0,000
Értékesítés/Kereskedelem	0,077	0,000
Információmenedzsment	0,089	0,000
Számvitel/Költséggazdálkodás	0,061	0,017
Minőségbiztosítás	0,062	0,014
Pénzügy	0,063	0,011
Stratégiai tervezés	0,085	0,000
Szervezetfejlesztés	0,106	0,000
Termelés	0,075	0,000

Forrás: saját kutatás

A versenyképesség megítélésének és a kkv telephelyének elhelyezkedése közötti kapcsolat szorosságát is vizsgáltam kutatásom során. Itt a 14 vállalati funkció közül négy esetben sikerült azt kimutatnom, hogy ennél a négy funkciónál a családi vállalkozás teljesítményére hatással van az, hogy a kkv az ország melyik területén/régiójában tevékenykedik.

2. táblázat: Vállalati funkciók versenyképességre gyakorolt hatásának megítélése és a családi vállalkozások

telephelyének elhelyezkedése közötti kapcsolat (% , N=2183)

	Cramer V	p
Emberi erőforrás	0,067	0,023
Információmenedzsment	0,066	0,035
Minőségbiztosítás	0,068	0,017
Műszaki fejlesztés	0,078	0,001

Forrás: saját kutatás

Ugyancsak megvizsgáltam azt, hogy a kkv-k piaci helyzete összefügg-e az-
zal, hogy miként ítélik meg az egyes vállalati funkciók versenyképességhez való
hozzájárulását. Itt ugyancsak az emberi erőforrás, az információmenedzsment, a
minőségbiztosítás és a pénzügy esetében sikerült gyenge, de szignifikáns kapcsola-
tot kimutatnom a vizsgált változók között.

Konklúzió

Kutatásom alapján megállapítható, hogy a magyar családi vállalkozások veze-
tői nagy jelentőséget, kulcsszerepet tulajdonítanak az emberi erőforrásnak vállal-
kozásuk versenyképességének növelésében. Fontos funkció még a felső vezetés,
az értékesítés és kereskedelem, a termelés, a műszaki fejlesztés vagy a minőségme-
nedzsment. Jellemzően olyan tevékenységek, amelyeknek az eredménye közvetle-
nül is érzékelhető. Viszont azokat a tevékenységeket, amelyek hatása a vállalkozás
eredményességére nem érzékelhető közvetlenül, a vállalkozások vezetői hátra so-
rolták. Ilyen a marketing, a szervezetfejlesztés, a költséggazdálkodás, a pénzügy
vagy az információgazdálkodás is. Érdekes összevetni a vizsgálat eredményeit a
„Versenyben a világgal” kutatás eredményeivel. Azt látjuk, hogy ott a vállalkozások
felső vezetése a leglényegesebb tényezője a vállalkozások versenyképességének. Az
emberi erőforrás itt csak a hetedik legfontosabb funkció volt, de például az értéke-
sítés itt is a második leglényegesebb tevékenység szerepét töltötte be.

Ugyancsak megvizsgáltam azt, hogy a vállalkozások demográfiai jellemzői
hatással bírnak-e a versenyképesség megítélésére. Arra a megállapításra jutot-
tam, hogy a demográfiai jellemzők befolyásolják a vállalati funkciók megítélését
a versenyképesség szempontjából. Legtöbbször a létszámméret esetében tudtam
kapcsolatot kimutatni a tevékenységek versenyképességhez való hozzájárulásának
megítélése és a vállalkozások demográfiai jellemzői között.

Véleményem szerint a kis- és közepes vállalkozások tudásának fejlesztésére
van szükség, azért, hogy felismerjék, az eddig elhanyagolt tényezők szintén hasz-
nosak lehetnek a vállalkozások versenyképességének fejlesztésében, „mindössze”
jól kell használni ezeket a vállalati funkciókat.

Irodalomjegyzék

- Angyal Á. (1999). A teljesítmény mérése: A vállalatvezetés alapvető eszköze. *Cégvezetés*, 7, (9), 157–162.
- Bechler, J. G. (1983). *The Productivity Management Process*. Planning Executives Institute, Oxford, Ohio.
- Chikán A. (1997). *Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államgazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest.
- Decramer, S., & Vanormelingen, S. (2016). The effectiveness of investment subsidies: evidence from a regression discontinuity design. *Small Business Economics*, vol. 47, 1007–1032.
- Doyle, P. (2002). *Értékvezérelt marketing. A részvényesi értéket és a vállalati stratégiát támogató marketingstratégiák*. Modern Gazdasági Ismeretek. Panem–Wiley, Budapest.
- Foreman-Peck, J. (2013). Effectiveness and efficiency of SME innovation policy. *Small Business Economics*, vol. 41, 55–70.
- Francsovcics A. & Kadocsa Gy. (2005). *Vállalati gazdaságtan*. Budapest: Amicus Kiadó.
- Garrison, P. (2006). *Exponenciális marketing*. HVG Könyvek. HVG Zrt., Budapest.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill – Irwine, Boston.
- Katona F. (2015). *A marketing-kontrolling alkalmazásának jelentősége a magyar kis- és közepes vállalkozások eredményességében*. Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
- Liebl, W. F. (1989). *Marketing-Controlling: Theorie, Praxis, Möglichkeiten*. Gabler, Wiesbaden.
- Nábrádi A. (2005). A gazdasági hatékonyság értelmezése napjaink mezőgazdaságában. In A. Jávor (Ed.), *A mezőgazdaság tőkesszűksége és hatékonysága* (pp. 23–34). Debreceni Egyetem ATC AVK, Debrecen.
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási A. (2021). A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 52 (3). 40–52.
- Versenyképesség Kutató Központ (2004). *Fókuszban a verseny – gyorsjelentés a 2004. éves kérdőíves felmérés eredményeiről*.
- Szűts I. (1983). *Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Wimmer Á. & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2006). *A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában* (45. sz. műhelytanulmány). BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

