

A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei

Dr. Varga János

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu



AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK
TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT

Absztrakt: Versenyképesebbé, vagy fejlettebbé válni egyetlen vállalkozás számára sem lehetetlen feladat, csak tudni kell a megfelelő döntéseket meghozni, és biztosítani kell azokat a feltételeket, amelyek a versenyképes működést elősegítik. A versenyképesebbé válás ma minden vállalkozás és gazdálkodó tevékenységet végző szervezet számára alapvető célt jelent, hiszen a versenyképes működés teremti meg a lehetőséget arra, hogy a jövőben sokkal sikerebbek és eredményesebbek lehessünk a globálissá váló piacokon. Ha ma nem vagyok versenyképes, annak igazi kárát holnap fogom elszenvedni, hiszen menet közben a vállalkozás belső és külső környezetében is zajlanak a változások, és az a cég, amely nem képes ezekhez a változásokhoz időben alkalmazkodni, nem képes a saját hasznára fordítani a változásokat, előbb vagy utóbb lemarad a versenyben. A tanulmány röviden azzal foglalkozik, hogy mit értünk szervezeti versenyképesség alatt, és a megadott definíciókból arra próbálunk következtetni, hogy mely tényezők lehetnek hatással a szervezeti versenyképesség jövőbeni alakulására. Mindezek mellett bemutatásra kerülnek egy hazai kutatás eredményei, amelyek arról tanuskodnak, hogy milyen erőfeszítéseket is tesznek a hazai vállalkozások a versenyképes működés elősegítése érdekében. A tanulmány terjedelmi korlátok miatt egyszerű alapstatisztikákkal dolgozik, és általános következtetésekkel mutatja be a kapott eredményeket.

Kulcsszavak: versenyképesség, üzleti siker, szervezeti stratégia, változásmenedzsment

1 Bevezetés

Minden vállalkozás a versenyelőny fenntartásában érdekelt. Gazdálkodó szervezetként azt a célt tűzzük ki magunk elé, hogy folyamatosan előnybe próbáljunk kerülni a versenytársainkhoz képest, hiszen aligha beszélhetünk olyan vállalkozásról, amelynek ne lennének potenciális ellenfelei vagy kihívói az üzleti piacokon. Az előnybe kerülés azonban nem teremődik meg magától. Valamilyen területen célzott befektetésekre van szükség, amelyek ténylegesen is azt eredményezik, hogy a vállalkozás megkülönböztetett képességgel rendelkezik, és ezáltal más, vagy újszerű formában tudja kielégíteni a szükségleteket. Minden vállalkozás a versenyelőny megszerzésében és fenntartásában érdekelt, mert ez az, ami az előnyös piaci pozíciókat tartósan biztosítja. A versenyelőny nem más, mint azon szervezeti képességek összessége, amelyekkel a fogyasztói igények a korábbinál sokkal magasabb szinten elégíthetők is. Ha egy vállalkozás birtokában van ezen képességeknek, és jóval magasabb szinten tudja kielégíteni a fogyasztói igényeket, elvárásokat, jó eséllyel tartós üzleti sikereket is fog tudni felmutatni. Ehhez azonban az az első lépés, hogy megteremtjük azokat a képességeket, amelyek ehhez egyáltalán szükségesek lehetnek.

Ha nagyon egyszerűen akarjuk kifejezni a szervezeti versenyképesség fogalmát, akkor talán a fenti logikából kell kiindulni, és meg kell vizsgálni a szervezet birtokában lévő összes potenciális anyagi és nem anyagi erőforrást, valamint a szükséges képességeket. A cselekvést (és egyben a gazdálkodó tevékenység sikerességét) az dönti el, hogy mennyire sikerül a megfelelő kompetenciákat biztosítani. Ebből a nézőpontból azt mondhatjuk, hogy a szervezeti versenyképesség végső soron azon szervezeti potenciálok összessége, amelyet a vállalkozás fel tud használni és hasznosítani tud a szervezeti célok teljesítéséhez, a profit realizálásához, a fogyasztói igények kielégítéséhez. Ahol a szükséges képességeket nem tudják felmutatni és megszerezni, ahol a szervezeti potenciálokkal nem tudnak hatékonyan gazdálkodni, az a cég versenyhátrányba kerül azokhoz képest, amely vállalkozások ugyanezen idő alatt meg tudták tenni ezeket.

A gazdasági szereplők versenyképessége mindazon birtokukban lévő képességeikre és adottságaikra utal, amelyeket eredményesen tudnak (tudnának) a valamennyi szinten megvalósuló értékteremtés szolgálatába állítani. A képességek és adottságok megléte határozza meg a potenciális versenyelőnyöket, és azt a lehetőséget, hogy az igényeket a korábbiakhoz képest magasabb szinten elégítsük ki. A vállalati versenyképességet az határozza meg, hogy mennyire tudnak a vállalkozások alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, milyen egyedi képességekkel rendelkeznek, és mennyire törekednek a folyamatosan jobb eredmények elérésére.

A versenyképesség meghatározása azonban nemcsak ebben a kontextusban lehetséges. Több hazai és külföldi szakember, hazai és nemzetközi szervezet is

próbálkozott már a vállalati versenyképesség meghatározásával. Nem meglepő módon, mind a mai napig nem alakult ki egységes meghatározás, bár sok dologban találhatunk hasonlóságot a definíciók között. A következő pontban bemutatásra kerül néhány olyan meghatározás, amely segítséget nyújthat számunkra a vállalati versenyképesség értelmezésében, valamint a versenyképességet befolyásoló tényezők feltárásában.

2 A vállalati versenyképesség értelmezése

A vállalati versenyképességre és annak determinánsaira nem alakultak ki egységesen elfogadott definíciók. Michael Porter, a versenyképesség kutatásának egyik legnagyobb szakértője szerint a szervezeti versenyképesség nagy mértékben összefügg a gazdasági szereplők **termelékenységével**. Véleménye szerint a nemzeti versenyképesség értékelésére a nemzetgazdaság termelékenysége alkalmas, tekintettel arra, hogy csak a termelékenység folyamatos növekedése vezethet el az életszínvonal növekedéséhez. A termelékenység növekedése azonban az országban működő vállalatok teljesítőképességén alapszik (Porter, 1990).

A szervezeti versenyképesség meghatározása lényegesen egyszerűbb, mint a nemzetgazdasági versenyképesség értelmezése. Mindez a helytállásban, a **tartós fennmaradásban**, a vagyon gyarapodásában fejeződik ki. Versenyközegben ez folyamatos megújulást, folyamatos alkalmazkodást és állandó megfelelési kényszert jelent. A **folyamatos megújulás** és fennmaradás modernizációs kényszert vált ki, ezért a vállalatoknak állandóan olyan megoldások keresésére kell törekednie, amellyel eddigi tevékenységük sokkal eredményesebb végezhető. Ez azonban vállalkozásbarát üzleti környezet nélkül nem képzelhető el (Módos, 2004).

Atkinson is hangsúlyozza, hogy nem annak az országnak a gazdasága lesz hosszútávon versenyképes, amely elsősorban olcsó munkaerejével próbál cégeket vonzani, hanem annak, amely minden szempontból **vonzó környezetet** teremt a vállalkozások számára, beleértve ebbe a motivált és magas szintű tudással rendelkező szakemberek rendelkezésre állását is (Csath, 2010). Ebben a megközelítésben a szervezeti versenyképesség azt jelenti, hogy milyen mértékben tudja egy vállalkozás hasznosítani **a rendelkezésére álló tudástőkét**. Ezek a megközelítések rávilágítanak arra, hogy a versenyképes vállalat nem alakulhat ki anélkül, hogy **a vállalkozásbarát üzleti környezet** ne alakult volna ki. Ez utóbbi megteremtése már nemcsak a vállalatok kompetenciájába tartozik, hanem olyan tényezőket is feltételez, mint például a vállalkozáspárti kormányzás, a megfelelő társadalmi tőke, a finanszírozási rendszerek, az egészséges munkavállalók, a megfelelő oktatási rendszer és szakember gárda stb. Ez utóbbiakat viszont csak makro-, azaz nemzeti szinten lehet elemezni. A nemzeti és a vállalati

versenyképesség egymásra utaltsága itt is érhető tetten. Az IMD definíciója szerint a versenyképesség éppen az üzleti környezet állapotával van összefüggésben. A svájci szervezet szerint akkor lehet versenyképesebbé tenni a vállalkozásokat, ha azok számára a megfelelő feltételek biztosítottak. A megfelelő feltételek alapjait abban a vállalkozásbarát üzleti környezetben kell keresni, amelynek megteremtése és alakítása a mindenkori gazdaságpolitika feladata.

A szervezetek versenyképessége nagy mértékben függ azok **innovációs és értékkeremtő képességétől**. A cégek versenyképessége nem más, mint annak eredménye, amilyen sikeresen ki tudnak fejleszteni és fenn tudnak tartani különleges, másoktól eltérő versenyelőnyöket (Csath, 2010).

A leginkább sikeres vállalatok azok, amelyek képesek a nemzetközi kereskedelemre, és be tudnak kapcsolódni a nemzetközi gazdasági életbe az üzletszerű gazdasági tevékenységükkel. **A külkereskedelemre való képesség** alatt azt kell érteni, hogy a vállalatok képesek külföldi tőkebefektetések, leányvállalatok megalapításán keresztül nemzetközi terjeszkedésre, vagy egyszerűen csak aktív szerepet tudnak játszani az exportot illetően (Porter, 1993).

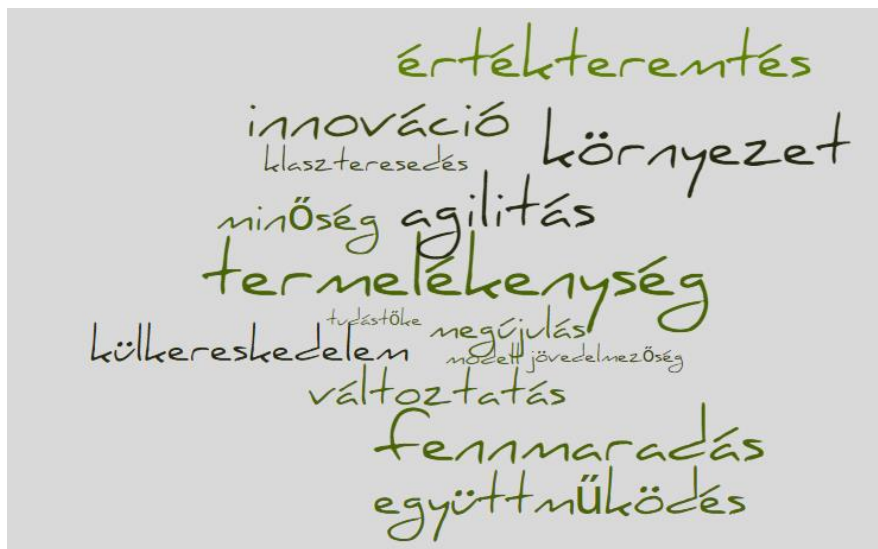
Más megközelítésben a versenyképesség annak a képességnek a mutatója, hogy a vállalat mennyire tudja javaival és szolgáltatásaival megfelelő formában ellátni az adott környezetet akkor, amikor erre kereslet van, mint más szállítók, miközben legalább a ráfordított költségek megtérülnek (Freebairn, 1986). A vállalatok versenyképessége a vállalatok azon képességét jelenti, ahogyan tartósan és **jóvedelmezően előállítanak** olyan termékeket és szolgáltatásokat, amelyek kielégítik a nyitott piaci versenyben a vásárlók igényeit árban, minőségben stb. (Lengyel, 2003).

A vállalati versenyképesség alatt olyan képességeket kell érteni, amelyekkel a vállalat a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandóak a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ehhez a vállalatoknak képesnek kell lennie **a környezeti és vállalaton belüli változások értékelésére, és az ezekhez való alkalmazkodásra**. Mindezt a versenytársakhoz képest sokkal gyorsabban kell megvalósítani. Ez a megközelítés is erőteljesen feltételezi a vállalatoknál meglévő stratégiai gondolkodást (Chikán, 2006).

Sokszor egy vállalat versenyképessége a gazdasági tevékenység földrajzi elhelyezkedéséhez köthető, a versenyelőnyök többsége iparáganként az országon belül csak néhány térséghez, sokszor egy-egy régióhoz, városhoz kapcsolódik. Emiatt a vállalati szintű versenyképesség mellett a regionális, vagy területi versenyképesség definiálása is egyre divatosabb. Hogy mennyire fontosá válik a tér és a földrajzi elhelyezkedés kérdése, arról már maga Krugman is beszélt az 1990-es években. A termelés térbeli elhelyezkedésének vizsgálatára helyezte kutatásának fókuszát, melynek keretén belül elsősorban a gazdasági tevékenységek térbeli struktúrájának kialakulását és változását modellezte, nagy

hangsúlyt fektetve a térbeli koncentrációkra. Véleménye szerint az egyik legjobb módszer a nemzetközi gazdaság működésének megértéséhez, ha azt kezdjük vizsgálni, hogy mi történik a nemzetgazdaságokon belül. Ha meg akarjuk érteni a nemzeti növekedési ráták közötti különbségeket, jó kiindulópont a regionális növekedésben megfigyelhető különbségek elemzése; ha meg akarjuk érteni a nemzetközi specializációt, jó kiindulópont a lokális specializációk vizsgálata (Lengyel, 2003). Michael Porter egyetért a fenti állítással, és véleménye szerint a globális gazdaságban a tartós vállalati versenyelőnyök forrásai gyakran a lokális, vagy regionális szinthez köthetők. Kiemeli, hogy a versenyképességben jelentős szerepet tölthetnek be a területileg egy helyen lévő vállalkozások, amelyek klaszteresedés révén hozhatnak létre versenyképességet erősítő kezdeményezéseket. A **klaszter** lényegében egymáshoz közel, és ugyanabban a szektorban működő vállalkozások szövetsége, amelynek célja, hogy az inputok közös beszerzésével vagy az outputok közös értékesítésével az egyes cégek specializálódhassanak, technológiai képességekre tegyenek szert, adaptálhassanak a piac igényeihez, építhessék innovációjukat és fejlesszék versenyképességüket (Porter, 1993).

A fenti definíciók mindegyikében találunk egy olyan elemet, amely felelős lehet a vállalati versenyképesség alakításáért. Ezeket a kulcselemek vastagított betűvel külön is kiemelésre kerültek. A következő szófelhő diagram segítségével grafikusán is láthatóvá válik, hogy mely tényezőket kapcsolták össze a fenti definíciók a vállalati versenyképesség alakulásával.



1. ábra

A versenyképesség értelmezésének szófelhő diagramja
Forrás: saját szerkesztés a bemutatott definíciók alapján

A definíciós háttér tisztázása nem teljeskörű. Hangoztatni kell, hogy a téma szakirodalmi igen bőséges, és lényegesen több definíciót is lehet találni a vállalati versenyképességre. Ugyanakkor a fenti definíciók már elegendők ahhoz, hogy a vállalati versenyképesség leglényegibb forrásait azonosítani tudjuk. Ezeket próbálta összefoglalni az 1. ábra. A tanulmány további részében azt vizsgálom, hogy a hazai vállalkozásoknál mennyire fedezhetjük fel a versenyképesség erősítésére való törekvést, és mivel is próbálnak a hazai cégek versenyezni.

3 Anyag és módszer

A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás azt a célt tűzte ki, hogy hosszabb időszakon keresztül elemezze a vállalkozások tevékenységét és sikereinek alapelemeit. Ebből a szempontból hangsúlyos figyelmet fordít olyan területekre, mint például a vezetés minősége, a vállalatirányítás módszertana, a változásmenedzsment megléte, vagy nem utolsósorban az innovációk fellelhetősége és szerepe.

A kutatás az egész országból kívánt vállalkozásokat bevonni az adatgyűjtésbe, amely célt abszolút mértékben sikerült teljesíteni. A kérdőíveket főleg papír alapon juttattam el a vállalkozásokhoz, amelyben rendkívül nagy segítségemre voltak kollégáim, valamint hallgatóim is. A kérdőív 16 összetett kérdést tartalmaz, amelyet két nagyobb részre lehet bontani.

A kérdőív első része (I.) alapvetően a vállalkozások karakterisztikájával foglalkozik, vagyis kérdéseket tettem fel például a vállalkozások cégformájára, árbevételére, a foglalkoztatottak számára, exportérdekeltségekre vonatkozóan. Szintén a kérdőív első részében jelenik meg az a kérdés, amelynél a cégeknek értékelnie kellett az elmúlt évek üzleti (gazdasági) eredményeinek változását. Ebből a kérdésből kiderül, hogy az elmúlt években javultak, vagy romlottak-e a cégek alapvető eredményességi/hatékonyági mutatói, így például a piaci részesedés, vagy az általános versenyképesség szintje.

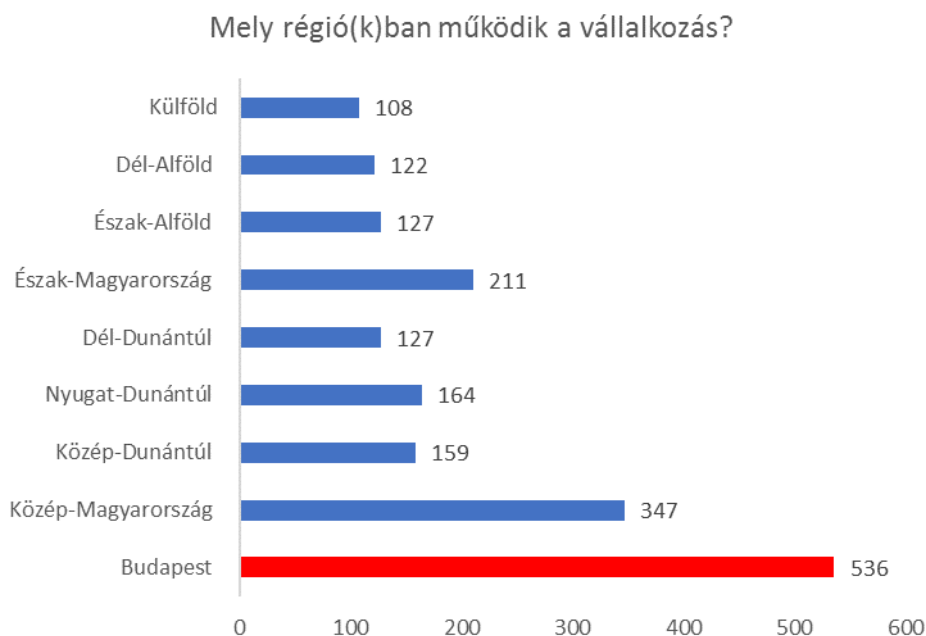
A kérdőív második része (II.) a versenyképességet meghatározó tényezők elemzésével foglalkozott, így kérdéseket fogalmazott meg például a stratégiai viselkedésre, a vezetés minőségére, a változtatásmenedzsmentre, a projektmenedzsmentre, vagy a cégek innovációs potenciáljára vonatkozóan. E kérdések között értékélőskálák, eldöntendő kérdések és rangsorállítások egyaránt szerepeltek. A felmérésben résztvevő cégek túlnyomó többsége Kft. formában működik, míg a Zrt.-k és a Bt.-k is szép számmal vettek részt a kérdőíves felmérésben. A minta háromnegyedét Kft-k alkották, míg második legnagyobb arányban a Zrt.-k vettek részt a felmérésben. A jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok között szereplő Kkt.-k és Kht.-k csak eseti jelleggel fordultak elő a mintában. Tekintve azt, hogy Magyarországon a legnépszerűbb és

egyben legnagyobb számban megjelenő vállalkozási forma is a Kft., így a mintában szereplő Kft.-s többség nem okoz jelentősebb torzulást az eredmények szempontjából.

Az Európai Unió szabályai szerint a vállalkozásokat a foglalkoztatott létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján lehet besorolni méretkategóriákba. Ugyanezt a metodikát követve a felmérés során választ kerestem arra a kérdésre is, hogy milyen a vállalkozások alkalmazottak szerinti megoszlása. Ezzel a kérdéssel is azt igyekeztem meghatározni, hogy a fenti mutatók alapján milyen méretű vállalkozások vettek részt a kérdőíves felmérésben. A foglalkoztatottak létszáma alapján kiderült, hogy a kérdőívet kitöltő vállalkozások fele 10, vagy annál kevesebb alkalmazottal rendelkezik, míg másik fele a kis-, a közepes-, vagy a nagyvállalati csoportba tartozik, ha csupán a foglalkoztatottak számát vennénk figyelembe. A minta összetétele ebből a szempontból kedvezően alakult, mert bár a sokaság fele a mikrovállalkozások közül került ki, mégis döntő mértékű eltolódás a mikrocégek irányába. A legkisebb arányban azok a cégek szerepeltek a mintában, amelyek 250 főnél több foglalkoztatottal, vagy egyáltalán nem rendelkeztek foglalkoztatottakkal.

A magyar gazdaságról köztudott, hogy a működő vállalkozások 99,9%-át a KKV-k adják, míg csupán 0,1%-ot képviselnek a nagyvállalatok. Ennek ismeretében azt a célkitűzést fogalmaztam meg, hogy a KKV szektor mellett olyan cégek is vegyenek részt a felmérésben, amelyek a nagyvállalati kategóriában szerepelnek. A felmérésben résztvevő cégek közel 10%-a 250 főnél több embert foglalkoztat, tehát az alkalmazottak száma szerint biztosan találhatunk nagyvállalatokat is a mintában. Ugyanakkor emellett meg kell tekinteni az éves nettó árbevétel alakulását is, amely szintén érdekes eredményeket hozott. A felmérésben résztvevő cégek kicsivel kevesebb, mint felénél az 50.000.000 Ft-ot meghaladja az értékesítés árbevétele. Közel 21%-uknál ez az érték az 500.000.000 Ft-ot is átlépi, amely arra utal, hogy ezek a cégek számottevő szereplői lehetnek iparáguknak, így olyan cégeket is sikerült elérni, amelyek komolyabb üzleti tapasztalattal rendelkeznek.

A vállalkozások karakterisztikai vizsgálata során arra is ki kell térni, hogy a cégek mely régiókban folytatnak gazdálkodó tevékenységet. A válaszadás során értelemszerűen több választ is megjelölhettek ennél a kérdésnél, hiszen egyidejűleg egy vállalkozás több régióban is jelen lehet termelő-, vagy szolgáltató tevékenységével. A mintában szereplő vállalkozások három régiót jelöltek meg többségében, amelyek között nem meglepő módon ott szerepel Budapest, illetve a Közép-magyarországi régió. Ezek mellett többen megjelölték az Észak-magyarországi régiót is, míg a többi régió esetében nagyjából egyetlen választ adták. A kutatás ebből a szempontból teljesítette azt a célkitűzést, hogy országos felmérésről beszélhessünk, és minden régióból érkezzenek vissza kitöltött és kiértékelhető kérdőívek. Némileg nagyobb szóródás tapasztalható a kérdőívet kitöltő vállalkozások tevékenységi körét és profilját illetően.



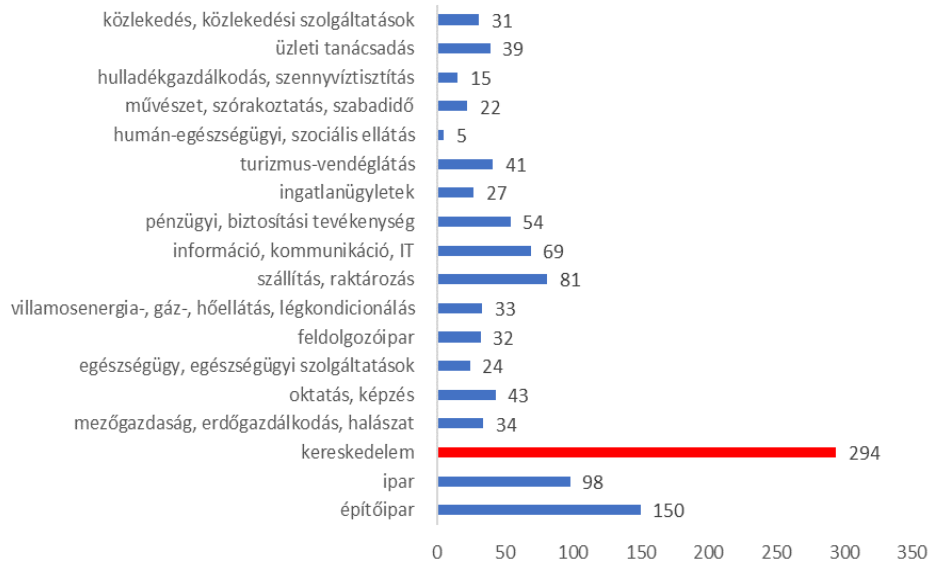
2. ábra

A felmérésben résztvevő vállalkozások megoszlása tevékenységük helye szerint

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A kérdőív egyik kérdése arra kereste a választ, hogy a vállalkozások mely ágazatban folytatnak gazdálkodó tevékenységet. Ebből a szempontból - a válaszadók jelzése alapján - a kereskedelem kiemelkedik, míg az építőipar és az ipar foglalja el a második, illetőleg a harmadik helyet. A legkevesebb választ a humán-egészségügyi, és szociális ellátás területén dolgozó vállalkozások adták, mindössze hárman jelölték meg ezt a válaszlehetőséget. Összegzésként megállapítható, hogy főleg az építőiparban és a kereskedelemben érdekelt a legtöbb kérdőívet kitöltő vállalkozás. A felmérésben összesen 1.050 hazai mikro-, kis-, közepes és nagyvállalat vett részt. A kérdőívek kitöltésére a legfelső szintű vezetőket kértem meg, és a vállalkozások döntő többségénél valóban a vezérigazgató, vagy az ügyvezető igazgató töltötte ki a kérdőívet. Minderre azért volt szükség, hogy a legfőbb döntéshozóktól kaphassak elsőkézből információt arra vonatkozóan, hogy a vállalkozás mit valósít meg konkrétan annak érdekében, hogy fokozni tudja a versenyképesség elősegítését. A kérdőív kérdései leginkább azokra a területekre kérdeztek rá, amelyek a fenti szófelhő diagramban is megjelennek, és amelyek leginkább összefüggésbe hozhatók a szervezeti versenyképesség alakulásával. A következőkben a kérdőív néhány kérdése kerül bemutatásra és elemzésre.

Milyen ágazat(ok)ban van jelen a szervezet a tevékenységével?



3. ábra

A felmérésben résztvevő vállalkozások megoszlása tevékenységi körük alapján

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

4 Kutatási eredmények bemutatása

A Szervezetek Versenyképességének Alapjai c. kutatás során számos olyan kérdés került megfogalmazásra a vállalkozások számára, amelyek a versenyképességük erősítésével hozhatók kapcsolatba. A fenti definíciókból egyértelműen látható volt, hogy az innováció, a környezeti változások figyelemmel kísérése, a külkereskedelem vagy éppen az együttműködések sokat elárulnak a cégek versenyképességéről. A kérdőív kérdései közül azok kerülnek most bemutatásra, amelyek a legközvetlenebb formában hozhatók kapcsolatba a szervezeti versenyképességgel, és ezekből tehetünk utalásokat a vállalkozások versenyképességének erősödésére, vagy gyengülésére.

A kérdőív a vállalkozói karakterisztikák (méret, foglalkoztatotti létszám stb.) mellett több olyan kérdést is megfogalmazott, amellyel megítélhetővé válik az a törekvés, amellyel a vállalkozások jellemezhetők a versenyképesség erősítését illetően. Ezek a kérdések többnyire értékelőskálák segítségével vizsgálták az egyes tényezőket abból a szempontból, hogy mennyire jellemző egy-egy állítás az

adott cég működésére vagy szervezeti magatartására. A kérdéseket egytől négyig terjedő skálán lehetett értékelni, ahol az egyes a legkevésbé jellemző, míg a négyes a leginkább jellemző értéket jelentette. A következőkben néhány versenyképességgel összefüggő eredmény bemutatására kerül sor.

A vállalkozások vezetőinek lehetőségük volt arra, hogy értékeljék az elmúlt évük teljesítményét a vállalkozói profit és a versenyképesség vonatkozásában. Ha a versenyképességét szeretnék mérni, nagyon sokszor az eredménycentrikus vizsgálatok kerülnek középpontba. A vállalkozói tevékenység eredményességét több szempontból is lehet mérni, de talán legkézenfekvőbb formáját a profitszint változása szolgáltatja. A cégek elmúlt öt évi eredményeit és versenyképességének változását jól tükrözi, hogy milyen mértékben sikerült javítani az üzleti nyereséget, amely csak úgy lehetséges, ha a vállalkozás valamely szinten a piaci versenyképességét is erősíteni tudta. Ebből a szempontból elmondható, hogy a mintában szereplő cégek csupán fele tudta növelni a profitját az elmúlt öt évben valamilyen szinten, amely arról tanuskodik, hogy a szervezetek egy részének még bőven lenne tennivalója annak érdekében, hogy magasabb profitot és ennek feltételeként versenyképesebb működést érjen el.

jelentősen csökkent	4.8 %
inkább csökkent	15.2 %
nem változott	24.4 %
inkább növekedett	41.3 %
jelentősen növekedett	11.3 %
nem tudom megítélni	3.1 %

1. táblázat

Hogyan változott a vállalkozói nyereség az elmúlt öt évben?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A cégvezetőknek arra a kérdésre is válaszolniuk kellett, hogy milyennek ítélik meg a vállalkozás általános versenyképességét. A válaszadók hasonlóan az előző kérdéshez, nagyjából ugyanolyan arányban jelezték a versenyképesség részleges vagy teljes mértékű erősödését. Mindez egyértelműen azt mutatja, hogy maguk a vállalkozások vezetői sem elégedettek maradéktalanul a versenyképességük javulásával, hiszen a mintában szereplő cégek alig 50%-a szerint erősödött a versenyképesség. Ez abból a szempontból jelent problémát, hogy a versenyképesség mindig a cég jövőjét, jövőbeni eredményeit fogja meghatározni. Ha ma nem elég versenyképes egy vállalat, annak igazi következményei holnap fognak jelentkezni, hiszen a versenyképesség mindig annak a fokmérője, hogy milyen mértékben tud megfelelni egy-egy vállalkozások a jelenlegi, vagy a jövőbeni elvárásoknak és környezeti változásoknak. A 2. táblázat kiválszóan szemlélteti a cégvezetők azon véleményét, mely szerint több vállalkozásnak

alacsonyabb szinten jellemezhető a szervezeti versenyképessége, és ezen a jövőben mindenképpen erősíteni szükséges az újabb üzleti sikerek elérése érdekében.

jelentősen csökkent	1.3 %
inkább csökkent	9.6 %
nem változott	37.1 %
inkább növekedett	39.4 %
jelentősen növekedett	8.3 %
nem tudom megítélni	4.4 %

2. táblázat

Hogyan változott az általános versenyképesség az elmúlt öt évben?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A fenti definíciók közül több esetben láthattuk, hogy a szervezeti versenyképességet összefüggésbe hozzák az innovációval, vagy az új dolgok megalkotásával. A kérdőív rákérdezett arra is, hogy mennyire jellemző a vállalkozásokra az új dolgok megalkotása, és a folyamatos innovációra való törekvés. Nem meglepő módon ezúttal is a megkeresett cégek 50%-a szerint volt erősödés az innovációban, tehát ezek a vállalkozások több figyelmet fordítottak az innovációs folyamatokra. A fenti táblázatokból éppen az derül ki, hogy pont ugyanilyen arányban lettek versenyképesebbek és jövedelmezőbbek a cégek, amelyre a korrelációs vizsgálat még inkább ráerősít. Azok a vállalkozások, amelyek képesek voltak az innovációs teljesítményt fokozni, nagyobb arányban számoltak be a versenyképesség és a profittermelő képesség javulásáról.

egyáltalán nem jellemző	11,10%
inkább nem jellemző	31,90%
inkább jellemző	36,20%
teljes mértékben jellemző	15,20%
nem tudom megítélni	5,60%

3. táblázat

Jellemző-e az innovációs teljesítmény fokozatos növekedése, a rendszeres innovációs tevékenység?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

Az innovációs teljesítmény mellett nagy hangsúlyt kell fektetni a cégek K+F tevékenységére is. A kutatás-fejlesztés alapvetően szétválasztandó az innovációtól, hiszen annak eredménye nem biztos hogy konkrétan megvalósult piaci termék lesz. A felmérésben résztvevő cégek vezetőinek értékelnie kellett a

cég K+F tevékenységét is. Miközben a tudásalapú és egyben legversenyképesebb gazdaságok jelentős súlypontot helyeztek a K+F támogatására és elősegítésére, addig ugyanez a szemlélet itthon csak korlátozott mértékben említhető meg. Ez a korlátosság jól megfigyelhető a mintában szereplő vállalkozások kapcsán is, hiszen csak harmaduknál volt megfigyelhető a K+F tevékenység intenzívebbé válása. A többi vállalkozás elsősorban nem ebben az eszközben látja a versenyképesség erősítésének kulcsát, így ők nem is helyezik prioritásba a K+F-be történő investíciót.

egyáltalán nem jellemző	23.3 %
inkább nem jellemző	35.5 %
inkább jellemző	23.5 %
teljes mértékben jellemző	12.7 %
nem tudom megítélni	5 %

4. táblázat

Jellemző-e a K+F tevékenység fokozása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

Mindezt megerősíti az a tény is, hogy a megkeresett cégek 43%-a nem sokat költ ilyen jellegű célokra. Emellett 17%-uk nem is nyilatkozott ezzel kapcsolatban, mondván, hogy nem tudják pontosan megítélni annak értékét. Ez utóbbi inkább arra utal, hogy ezek a cégek sem fordítanak kutatás-fejlesztésre. Ha egy vállalat ugyanis jelentősebb összeget investál a fejlesztésekbe, akkor arról pontosabb nyilvántartása, információja lehet, amellyel mérni is tudja a fejlesztések hatékonyságát és az ilyen célú befektetései megtérülését.

nincsenek K+F kiadások	18.1 %
3%-nál kevesebbet	25.2 %
3-5%	19.2 %
6-10%	10.8 %
10%-nál többet	9.3 %
nem tudom megítélni	17.4 %

5. táblázat

Az árbevétel hány százalékot fordítják K+F-re, vagy más fejlesztésekre?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképességre való törekvés jól kifejeződik olyan dolgokban is, hogy mennyire fordítanak figyelmet a folyamatok rendszeres fejlesztésére. Manapság, amikor minden gyorsan és hirtelen változik meg az üzleti környezetben, rendkívül

fontos kérdés, hogy egy vállalkozás milyen gyorsan tud reagálni a változásokra. A gyors reagálás pedig azt követeli meg, hogy a szervezet egyes folyamatait időről-időre megváltoztassuk, tökéletesítsük a jobb szervezeti válaszreakciók érdekében. A szervezeti folyamatokban rendszeressé kell tenni a fejlesztéseket, amelyek nem mindig jelentenek radikális változtatásokat, sokszor csak apró finomításokra, finomhangolásra van szükség. A cél mindig az, hogy maximálisan meg tudjunk felelni a megváltozott körülményeknek, amelyek sajnos egyre gyakrabban következnek be a vállalkozások működésében. Ebből a szempontból a szervezeti folyamatok rendszeres fejlesztése folyton napirendi pont lehet egy vállalkozás életében. A 6. táblázat éppúgy 50%-ról beszél, mint a korábban bemutatottak esetében. Ekkora a minta azon aránya, amely szerint a folyamatok valamely mértékű fejlesztése felfedezhető kisebb vagy nagyobb mértékben. A többi vállalkozás valamely más eszközzel próbál sikeres lenni a piacokon.

egyáltalán nem jellemző	13.1 %
inkább nem jellemző	32.6 %
inkább jellemző	37.1 %
teljes mértékben jellemző	14.6 %
nem tudom megítélni	2.6 %

6. táblázat

Milyen mértékben jellemző a folyamatok (radikális vagy kisebb) fejlesztése, változtatása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A mintában szereplő vállalkozások döntő többsége azonban egyetért valamiben. A legtöbb vállalkozás igyekezett kiemelni, hogy megpróbálnak megtenni mindent annak érdekében, hogy vevőik elégedettek legyenek. Folyamatosan próbálnak vevői visszajelzéseket gyűjteni, a vevői igényeket követni és annak megfelelően kidolgozni azt a termék és szolgáltatás palettát, amely segítségével fenn tudják tartani piaci pozíciójukat. Azonban a pozíció fenntartásának eszközében már nincs annyira egyetértés. A fentiekből látható, hogy az innováció és a K+F csak a minta 50%-ánál tekinthető versenyképességi eszköznek. A többi cég inkább a stratégia tervezésben, a vevőknek nyújtott plusz szolgáltatásokban, a jó marketingben és az ezekhez kapcsolódó eszközökben hisz. Nyilván ezek is rendkívül fontosak a vevő megtartásához, de ha igazán versenyképes céget szeretnénk, ennél többet kell tenni.

A versenyelőny önmagában véve nem egy pozíció a piacon. A versenyelőny tulajdonképpen képességek összessége, amelyekkel a fogyasztói igények magasabb szinten elégíthetők ki. A versenyképesség végső soron azt jelenti, hogy rendelkezünk olyan képességekkel, amelyek ezt a lehetőséget biztosítani tudják, vagyis azt, hogy a cég képes az igények sokkal magasabb szintű kielégítésére.

Ehhez viszont éppen hogy olyan képességekre van szükség, amelyek megkülönböztetik a vállalkozást a versenytársaihoz képest, és valóban minőségileg jobb termék vagy szolgáltatás megalkotását eredményezik. Azok a cégek tekinthetők igazán versenyképesnek, amelyek leginkább fel tudják mutatni a megkülönböztető kompetencia meglétét. A verseny pont ettől jelent nagy kihívást a vállalkozásoknak. Azok tudnak igazán előnybe kerülni, akik minél gyorsabban és gyakrabban tudnak megkülönböztető kompetenciát kialakítani. Mindez a megkeresett cégek kevesebb mint harmadára volt csak jellemző.

egyáltalán nem jellemző	3 %
inkább nem jellemző	14.3 %
inkább jellemző	46.3 %
teljes mértékben jellemző	27.1 %
nem tudom megítélni	9.3 %

7. táblázat

Milyen mértékben jellemző, hogy divergenciát tud teremteni a versenytársakhoz képest?

Van-e megkülönböztető kompetencia?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

Ha abból indulunk ki, hogy többen a versenyképességet az exportképességgel azonosítják, akkor azt is vizsgálunk kell, hogy hány cégnek vannak külföldi piaci. Porter szerint az igazán versenyképes iparágak nagy számban tartalmaznak olyan cégeket, amelyek exportra is képesek termelni. Mindez azt is jelentheti, hogy ezek otthon erősebbnek tekinthető pozícióval rendelkeznek, a külföldi piacok számára is megfelelő minőségben állítanak elő termékeket, és képesek is arra, hogy elérjenek külföldi piacokat. Tipikusan nem az a cég fog exportra is termelni, amely kevésbé versenyképes. A felmérésben résztvevő vállalkozások mindössze 35%-a rendelkezik külföldi piacokkal, míg kétharmaduk csak a belső piacra fókuszál. Ha abból indulunk ki, hogy a mintában szereplő cégek között bőven akad nagyobb vállalkozás is, akkor ez az arány alacsonynak tekinthető. Egy KKV esetében sem irreális elvárás, hogy nemzetközi kapcsolatokkal és érdekeltiséggel rendelkezzen, így itt a szervezeti méret kevésbé lehet magyarázat az alacsonyabb külkereskedelmi intenzitásra.

A felmérésben résztvevő cégek többségénél azonban voltak bizonyos javulások is. A vállalkozások döntő többsége arról számolt be, hogy a cég sikeresebb lett a környezetelemzésben, jobban tud kockázatot kezelni, óvatosabb stratégiát folytatnak, és igyekeznek a környezeti változásokat valóban jól megfigyelni. Ebben a vállalkozások döntő többsége egyetértett. Mindez azt eredményezi, hogy a cégek sokkal megfontoltabbak és racionálisabbak próbálnak lenni az üzleti döntések meghozatalakor, de ez még önmagában nem jelenti a versenyképesség hosszú távú erősödését. Nemcsak a felelősségtudatot és biztonságot kellene

erősíteni a vállalkozásoknál, hanem szükség lenne olyan célirányos befektetésekre is, amelyek érezhető módon pozitív változást idéznek elő a szervezet külső vagy belső környezetében.

A cégvezetők elmondása szerint jelentős sikereket értek el a vállalkozások abban, hogy a vevői elégedettséget fokozni tudják. Mindezt úgy sikerült megtenni, hogy igyekeznek jól feltérképezni a vevői elvárásokat, és megpróbálnak egyre több kapcsolódó szolgáltatást biztosítani. Ez azonban még nem azonos az innovációra és tudásra építő vállalkozással. A fogyasztói igény teljesítése mellett az igazán versenyképes vállalat többre törekszik. Élményt, érzéseket, értéket szeretne teremteni, amely nemcsak azt eredményezi, hogy a vevő elégedett lesz, hanem még annál is többet szeretne elérni. A versenyképesség abban is kifejezhető, hogy mennyire sikerült értéket teremteni a fogyasztóink számára. A felmérésben résztvevő cégek 57%-a erősítette meg azt, hogy a fogyasztói igényeket egyre magasabb szinten tudják kielégíteni. Ezek a cégek könnyebben kerülhetnek versenyelőny pozícióba, mint versenytársaik. Ugyanakkor az lenne az igazán szerencsés, ha ebben a csoportban még nagyobb arányú vállalkozói létszámot találhatnánk.

egyáltalán nem jellemző	1,70%
inkább nem jellemző	4,80%
inkább jellemző	33,70%
teljes mértékben jellemző	57,70%
nem tudom megítélni	2,10%

8. táblázat

Milyen mértékben jellemző a vevői érték és elégedettség fokozása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképesség erősítésére való törekvés abban is megmutatkozik, hogy mennyire sikerül gyorsan felismerni a leginkább fejlesztendő területeket. Sok vállalkozásnál még az sem egyértelműen tiszta, hogy milyen területeken kell fejlesztéseket eszközölni, mert a stratégiájuknak nincs igazán fókuszpontja. Egy innovációra építő vállalkozás stratégiai fókuszpontja az innováció. Egy marketingstratégiai koncepcióval rendelkező cég esetében ugyanez a fogyasztói magatartás és a piaci folyamatok változása. Egyszóval minden vállalkozás működésének és stratégiai gondolkodásának kell hogy legyen fókuszpontja. A felmérésben résztvevő cégek csupán 24%-a említette meg azt, hogy teljes mértékben sikeresek a fejlesztendő területek és problémák felismerésében. A többi vállalkozásra ez nem, vagy csak kisebb mértékben jellemző. Egy közhelyesnek tekinthető kifejezés szerint AMIT MA NEM FEKTETSZ BE, AZ A JÖVŐBEN HIÁNYOZNI FOG. A szükséges befektetések hiánya nem a mai állapotot fogja kedvezőtlenül érinteni, hanem a jövőbeni profitszintet fogja veszélyeztetni.

Hosszú távon pedig a profit csökkenése könnyen működési zavarokat eredményezhet, vagy a vállalkozás fennmaradását is veszélyeztetheti. Ma több investálásra lenne szüksége a vállalkozásoknak sok tekintetben.

Minden vállalkozás rendelkezik üzleti modellel. Az üzleti modell a szervezetek értékteremtési módját írja le. Egyes cégeknél ez jól definiált, jól megszervezett és felépített modellt jelent, míg máshol spontán kialakított, rutinszerűen működő szervezeti jellemzőként írható le. Az üzleti modell tökéletesítése nagy mértékben felelős azért, hogy mennyire sikerült a vevőinknek magas értéket teremteni. A tudatosság és az értékteremtő folyamatok megszervezése a megkeresett cégek alig több, mint 20%-ára volt csak jellemző. A többi vállalkozásnál az értékteremtő folyamatok más mechanizmus szerint rendeződnek, vagy ahogy korábban is említésre került, szinte rutinszerűen alakulnak ki a működés során.

egyáltalán nem jellemző	1.4 %
inkább nem jellemző	13 %
inkább jellemző	54.5 %
teljes mértékben jellemző	20.9 %
nem tudom megítélni	10.1 %

9. táblázat

Milyen mértékben jellemző a hatékony üzleti modell megléte a vállalkozásnál?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképes működés eredménye, vagy a versenyképesség hiánya nemcsak a profitban fejezhető ki, hanem egyéb mutatókkal is értékelhető. A szervezeti célok teljesülése jól kifejezi, hogy egy-egy vállalkozás mennyire is tekinthető sikeresnek abban a tevékenységben, amelyet végez. A felmérésben résztvevő cégek döntő többsége nem erősítette meg azt a tényt, hogy egyértelműen sikeresek lennének a szervezeti célok teljesítésében. Több vállalkozás az őket körülvevő üzleti környezetet hibáztatja, de ez nem mindig csak az üzleti környezet függvénye. Való igaz, hogy a hazai üzleti környezetben vannak bizonyos problémák, amelyek akadályozhatják a vállalkozások működését, de hiba lenne csupán mindent erre fogni. A jelenlegi üzleti környezet állapota mellett is vannak olyan vállalkozások, amelyek tudnak versenyképesek és sikeresek lenni, pedig számukra sem sokkal könnyebb az az üzleti környezet, amelyben egyébként működnek. A felmérésben résztvevő cégek - döntő többségben - a külső környezeti változásokat jelölik meg elsődleges alakító tényezőként, bár a belső adottságok szerepére is többen felhívják a figyelmet a szervezeti versenyképesség változásával összefüggésben. A mintában mindössze 24% körül van azon vállalkozások aránya, amelyek a legsikeresebbnek tekinthetők a szervezeti célok teljesítése szempontjából. Ez újfent szoros összefüggést mutathat a szervezeti versenyképesség állapotával.

egyáltalán nem jellemző	2.1 %
inkább nem jellemző	11.6 %
inkább jellemző	55.9 %
teljes mértékben jellemző	24.7 %
nem tudom megítélni	5.7 %

10. táblázat

Milyen mértékben jellemző a szervezeti célok hatékony megvalósítása?

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A versenyképesség egyes megközelítések szerint azt is jelenti, hogy a gazdasági szereplők milyen mértékben tudtak kapcsolatokat kiépíteni egymással, amelyek elősegíthetik az együttműködő felek céljainak teljesülését. A mintában szereplő vállalkozások döntő többsége megerősítette, hogy javultak a kapcsolataik, és képesek is egyre több gazdaságélénkítő együttműködést kialakítani. Leginkább a belföldi partnerkapcsolatok számát sikerült bővíteni, míg a külföldi kapcsolatokat csak kisebb százalékban emelték ki a válaszadók.

5 Következtetések, javaslatok

A Szervezetek Versenyképességének Alapjai című kutatás több szempontból is vizsgálni kívánta a szervezetek működésének meghatározó faktorait. E tanulmány összefüggést kívánt találni a szervezeti versenyképesség definíciói és a felmérésben résztvevő vállalkozások jellemzői között.

A tanulmány első részében kiemelésre kerültek olyan definíciók, amelyek képesek meghatározni a versenyképesség tényleges jelentését és azonosítják azokat a lehetséges eszközöket, amelyekkel valóban lehet azt erősíteni. Ennek során a versenyképesség erősítéséhez ki lehet emelni az innovációt, a folyamatos fejlesztéseket és megújulást, a nemzetközi tevékenységet, az együttműködések, a stratégiai tervezés fontosságát, a minőségre való törekvést, a megkülönböztető képességek megalkotását, a folyamatos tanulást. Ezeken túl további versenyképesség erősítő elemeket is meg lehet határozni, de a fenti definíciók leginkább ezeket a tényezőket emelték ki.

A Szervezetek Versenyképességének alapjai című kutatásban 1.050 vállalkozás válaszolta meg azokat a kérdéseket, amelyeket a versenyképességgel összefüggésben fogalmaztam meg számukra. A fenti ismérvek ezáltal jól elemezhetők az egyes cégeknél, és megválaszolhatjuk azt a kérdést is, hogy melyek a hazai vállalkozások versenyképességének erősítő eszközei napjainkban. Az eredményeket az alábbi táblázat foglalja össze.

A versenyképesség erősítésének eszköze	Milyen mértékben jellemző a mintában szereplő cégek többségére?
innováció	a cégek felére jellemző
K+F	a cégek harmadára jellemző
folyamatos fejlesztések	a cégek felére jellemző
megkülönböztető kompetencia megléte (versenyelőny)	a cégek alig egyharmadára jellemző teljes mértékben
vevői elégedettség, minőség	a cégek 90%-ára jellemző
hatékony üzleti modell	a cégek 20%-ára jellemző teljes mértékben
stratégiai szemlélet, környezetelemzés	a cégek döntő többségénél jellemző
exportpiacok	a cégek 35%-ának van
együttműködések	a cégek többségénél javult
szervezeti célok megvalósítása	a cégek negyedére jellemző teljes mértékben

11. táblázat

Az eredmények összefoglalása

Forrás: A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás alapján saját szerkesztés (N=1.050)

A fenti táblázatból egyértelműen kivehető, hogy milyen eszközök segítenek ma többségében a vállalkozások versenyképesebbé válásához. Kevesebben versenyeznek innovációval, magas hozzáadott értékkel. A cégek többsége egyértelműen épít a stratégiai tervezésre, jobban odafigyelnek vevőikre és a környezetben bekövetkezett változásokra is. Mindez nem is meglepő, hiszen a 2008-as gazdasági válság sokkal óvatosabb szemléletet alakított ki minden gazdasági szereplőnél. A hazai vállalkozások eredményei jól tükrözik, hogy még mindig nem mozdultunk el eléggé az innováció, vagy tudásalapú gazdaság irányába. Nagyon fontos lenne, hogy egyre több olyan vállalkozása legyen a magyar gazdaságnak, amelyek tudatosan hoznak létre megkülönböztető kompetenciákat, amelyek aztán a későbbi versenyelőnyük forrása is lesz egyben. A folyamatos fejlesztések és finomhangolások ezek mellett ugyanolyan jelentőséget kell hogy kapjanak. A szervezeti működést és az egyes folyamatokat rendszeresen csiszolni, tökéletesíteni kell. A folyamatosan jobb eredményekre való törekvés megköveteli, hogy minden áldott nap a működési hatékonyság és az eredményesség javításán dolgozzunk. Ki kell alakítani egy olyan szervezeti kultúrát és rutint, amely rendszeresen a jobbítás lehetőség keresi a működés szinte minden területén. Sohasem lehetünk elégedettek a jelenlegi helyzettel és mindig

találhatunk olyan területet, ahol – ha csak egy kicsit is – de fejleszteni tudunk. Ez a gondolkodásmód a hosszú távú sikerek egyik tartós pillére. A hazai cégek versenyképességét jól kifejezi az innovációs teljesítménye, az exportpiaci jelenlétük vagy a folyamatos fejlesztések megvalósítása. Ha ezeken a területeken is jelentősebb előrelépést érnének el a vállalkozások, az minden bizonnyal azt jelentené, hogy jelentősen javult a versenyképességük is. Az üzleti környezet megfelelő alakítása mellett ehhez azonban arra is szükség van, hogy a vállalkozások maguk is megtegyék a megfelelő lépéseket. A versenyképesség a fentiekén túl igényli a megfelelő vezetést, valamint a változásokat elősegítő szervezeti kultúrát is. Jól látható módon a belső és a külső tényezők együttesen határozzák meg a versenyképességet, így a jövőben szükséges lesz olyan definíciók és mérési módszerek megalkotására, amelyek mindezen tényezőket egyidejűleg tudják majd figyelembe venni. A tanulmány zárásaként megállapítható, hogy valóban kisebb arányban vannak a versenyképesnek tekinthető vállalkozások a mintában, és ez meg is mutatkozik az innovatív vállalkozások arányánál, a K+F-re fordító cégeknél, vagy éppen az exportpiacokkal rendelkező vállalkozások számánál. A versenyképességük erősítése érdekében további célzott befektetésekre és kezdeményezésekre lesz szükség a jövőben.

Felhasznált irodalmak listája

- [1] Chikán, A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle. 51. évfolyam 1. szám. p. 42-56.
- [2] Csath, M. (2010): A versenyképesség puha tényezői. Valóság 2010/3.
- [3] Csath, M. (2010): Versenyképesség-menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest
- [4] Freebairn, J. (1986): Implications of wages and industril policies on competitiveness of agricultural export industries. AAESPF. Canberra
- [5] Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés. JATE PReSS. Szeged
- [6] Módos, Gy. (2004): A versenyképesség összetevői és mérési módszerei a hús-termékpályán. Agroinform Kiadó. Budapest
- [7] Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. Harvard Business School. p. 543.
- [8] Porter, M. E. (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó. Budapest