

A vezető innovációs képességének hatása a vállalkozás teljesítményére

The Impact of Leader's Innovational Capability on Business Performance

Czucka-Varga Vivien¹

¹Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,

Magyarország, 7622 Pécs, Vasvári Pál utca. 4.

<https://orcid.org/0000-0002-9771-9091>, Email: varga.vivien@ktk.pte.hu

Paper type: Research Article

Absztrakt

Cél – A tanulmány a vezetők innovációs képességének kerül bemutatásra a vállalkozások teljesítményére gyakorolt hatását mutatja be. Azt már korábbi kutatások is igazolták, hogy egy vállalkozás teljesítménye nagymértékben függ az olyan képességektől és kompetenciáktól, amelyekkel a vállalkozások alkalmazkodni tudnak a piaci változásokhoz. Ilyen tényező például a vezető személye és innovációs képessége. A vezetőnek gyorsan és hatékonyan kell tudni reagálni a külső változásokra, emellett a munkavállalókra is nagy figyelmet kell fordítania. Az ipar fejlődésének egyértelmű következménye az innovációs fejlődés is, így a vállalkozásoknak és azok vezetőinek képesnek kell lenni arra, hogy új ötleteket, technikákat és technológiákat alkalmazzanak, valamint felismerjék a problémákat és kreatív megoldásokat nyújtsanak.

Tervezés/módszertan/megközelítés – A szakirodalom alapján két kutatási kérdés fogalmazódott meg. Az első, hogy befolyásolja-e a vezetők innovációs képessége a vállalkozás teljesítményét, míg a második, hogy . azonosítható-e szignifikáns különbség az innovációs képesség tekintetében a vezető neme, a vállalkozás mérete, országon belüli elhelyezkedése és iparága szempontjából. A témában az elmúlt években számos nemzetközi kutatás készült már, amelyek alapján a szerző meghatározta a teljesítmény (nem pénzügyi mutatók) és az innovációs képesség szempontjait. A meghatározott szempontok alapján kérdőíves felmérés készült 2024-ben, amelyben az EMIS adatbázisában szereplő, magyar, ipari, kis- és középvállalkozások vettek részt (n=415).

Eredmények – Az eredmények alapján elmondható, hogy a vezetők innovációs képessége szignifikáns hatást gyakorol a vállalkozás teljesítményére. Demográfiai ismérvek tekintetében a vállalkozás országon belüli elhelyezkedése és az innovációs képesség, valamint az iparág és az innovációs képesség vetületében található szignifikáns kapcsolat, azonban a vezető neme és a vállalkozás méretkategóriája nincs hatással a vezető innovációs képességére.

Eredetiség – A tanulmány eredményei a gyakorlatban is hasznosíthatóak, hiszen kiderül, hogy Magyarország mely régióiban érdemes figyelmet fordítani a vállalkozások innovációs tevékenységének ösztönzésére, valamint, hogy mely iparágak azok, ahol támogatni lehet a vállalkozások innovációs törekvéseit. A tanulmány eredményei jövőbeli kutatási irányokat is meghatároznak, akár vezetői mélyinterjúk, akár a demográfiai ismérvek mélyebb elemzése irányába.

Kulcsszavak magyarul: innováció, teljesítmény, vezetés

Abstract

Purpose – This study explores the relationship between the innovation capabilities of business leaders and organizational performance. Previous research has confirmed that business performance largely depends on the organization's ability to adapt to market changes. This process is strongly influenced by leadership and the leader's innovation skills. Effective leaders need to respond quickly and effectively to external changes, while also placing significant emphasis on their employees. As industrial development inherently drives innovation, businesses and their leaders must be equipped to implement new ideas, techniques, and technologies, identify challenges, and provide creative solutions.

Design/methodology/approach – Based on the literature review, two research questions were formulated. 1. Do leaders' innovation capabilities influence the business performance? 2. Are there significant differences in innovation capability based on the leader's gender, firm size, county, and industry sector? Several international publications on the topic have recently been issued, forming

the basis for aspects of performance and innovation capabilities. Based on these aspects, a survey was conducted in 2024 among Hungarian industries listed in the EMIS database (n=415).

Findings – The findings indicate that leaders' innovation capabilities significantly impact business performance. With respect to demographic characteristics, a significant relationship was found between innovation capability and both the company's geographical location and its industry sector. However, neither the leader's gender nor the company size showed any significant influence on innovation capability.

Originality – The study's findings offer practical implications, highlighting the Hungarian regions and industry sectors in which supporting innovation activities among SMEs may be most beneficial. Furthermore, the findings suggest directions for further research, such as in-depth interviews with leaders and more detailed analyses of demographic variables.

Keywords: innovation, leadership, performance

1. Bevezetés

A jelen tanulmány középpontjában a vállalkozásvezetők innovációs képessége és a vállalkozás teljesítménye közötti kapcsolat áll, különös tekintettel arra, hogy milyen mértékben befolyásolja a vezető innovatív attitűdje a szervezeti eredményességet. A kutatás aktualitását alátámasztja, hogy a gyorsan változó gazdasági és technológiai környezetben az innováció egyre inkább a versenyképesség és a fenntartható növekedés alapvető tényezőjévé válik, különösen a kis- és középvállalkozások körében. A magyar kvv-szektor struktúrájából és sajátosságaiból fakadóan a vezetők személyes képességei jelentős hatást gyakorolnak a vállalkozás sikerességére.

A nemzetközi szakirodalom (pl. Kim, 2022; Kusa et al., 2022; Mantok et al., 2019; Nuryakin, 2021; Oni et al., 2019; Rochiyati et al., 2022) széles körben tárgyalja az innováció és a vállalkozások teljesítménye közötti összefüggést, ugyanakkor ezek a kutatások döntően fejlett piacgazdaságon alapulnak. A közép-kelet-európai országok sajátos gazdasági, történelmi és intézményi kontextusa miatt ezek a modellek csak részben alkalmazhatók a magyar viszonyokra. Ebből kifolyólag a hazai empirikus vizsgálatok különös jelentőséggel bírnak, mivel lehetőséget nyújtanak arra, hogy a nemzetközi eredmények regionálisan értelmezhető és adaptálható következtetésekkel egészüljenek ki.

A jelen kutatás célja tehát kettős: egyfelől feltárni, hogy van-e kapcsolat a vállalkozásvezetők innovációs képessége és a vállalkozás teljesítménye között, másfelől vizsgálni, hogy a vezetők és a vállalkozások bizonyos demográfiai jellemzői – mint a vezető neme, az iparági besorolás és a földrajzi elhelyezkedés – miként befolyásolják az innovációs képességet és annak hatását a teljesítményre. E kutatási kérdések megválaszolása nemcsak elméleti szempontból releváns, hanem gyakorlati implikációkkal is bír a kvv-k menedzsmentje, stratégiai tervezése és vállalkozásfejlesztése tekintetében is.

Az empirikus kutatás strukturált kérdőíves adatfelvételen alapul, melynek célcsoportját az Emerging Markets Information Service (EMIS) adatbázisában szereplő magyar kis- és középvállalkozások képezték. A kérdőív összeállításához olyan elméleti modellek és nemzetközi empirikus kutatások eredményeit használtam fel, amelyek az innovációs képesség és a tervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálják. A vizsgálat során a kapcsolatok elemzése kvantitatív módszereket alkalmazva, statisztikai elemzések segítségével történt.

A tanulmány szerkezete az alábbiak szerint épül fel: az első rész áttekinti a releváns hazai és nemzetközi szakirodalom, különös figyelemmel a kis- és középvállalkozások, a vezetői jellemzők és a teljesítmény összefüggéseire. Ezt követi a kutatás módszertanának részletes ismertetése, amely bemutatja a minta kiválasztását, az adatgyűjtés menetét és az alkalmazott elemzési technikákat. A következő fejezetek a kutatási kérdések mentén ismertetik az empirikus vizsgálat főbb eredményeit, majd a tanulmány végén összefoglalják a legfontosabb következtetéseket, kitérve azok gyakorlati jelentőségére és a további kutatások lehetséges irányaira is.

A kutatás kiemelten fontos aktualitással bír a jelenlegi gazdasági és társadalmi környezetben, amikor a technológiai fejlődés, a digitalizáció, valamint a piaci verseny fokozódása új kihívások elé állítja a kis- és középvállalkozásokat. A vezetők innovációs képessége nemcsak a vállalkozás fennmaradását, hanem annak fejlődését és adaptációs képességét is jelentős mértékben befolyásolja. A nemzetközi szakirodalomban egyre hangsúlyosabbá válik az a nézet, amely szerint az egyéni, vezetői kompetenciák – különösen az innováció iránti nyitottság és kezdeményezőkézség – meghatározó tényezői a vállalkozások teljesítményének. Ennek ellenére a közép-kelet-európai régióban, különösen Magyarországon, viszonylag kevés empirikus kutatás foglalkozik ezzel a kérdéskörrel, ami indokolttá teszi jelen kutatás elvégzését.

A tanulmány újszerűsége abban rejlik, hogy egyszerre vizsgálja az innovációs képesség hatását és annak különböző moderáló tényezőit, így komplex képet ad a vezetői kompetenciák és a vállalkozások eredményessége közötti összefüggésekről. Mindez hozzájárul a kvv-szektor versenyképességének erősítéséhez, valamint a tudományos diskurzus bővítéséhez a vezetői innovációs képességek szerepről a teljesítményalapú menedzsmentben.

2. Szakirodalmi háttér

Korábbi kutatások már alátámasztották (lásd Molote et al., 2025; Sekyere & Jalali, 2024; Yahaya & Nadarajah, 2023), hogy egy vállalkozás teljesítménye jelentősen függ attól, hogy a belső erőforrásait hogyan képes kihasználni. A kvv-k

szempontjából ez kifejezetten fontos, hiszen alapvetően a belső erőforrásokra fektetik a hangsúlyt, így tudnak a teljesítményük fokozására és a versenyelőny növelésére megfelelő hangsúlyt fektetni. Ebből kifolyólag tehát a kkv-knak olyan képességekkel és kompetenciákkal kell rendelkezniük, amelyek segítségével tudnak a külső környezeti változásokhoz alkalmazkodni és ezáltal sikereseket elérni (Meekaeuwkunchorn et al., 2021). Képességeket és a kompetenciákat azonban egyéni és környezeti tényezők is befolyásolják. Az üzleti élet szereplőinek ezért különösen erős vállalkozói attitűddel és képességekkel kell rendelkezniük (Wijaya & Rahmayanti, 2023).

2.1. A magyar kis- és középvállalkozások és azok vezetői

A legújabb magyarországi kis- és középvállalkozásokkal (kkv) kapcsolatos kutatások eredményei összhangban állnak a nemzetközi tapasztalatokkal (Kuráth és mtsai, 2024; Borosova, 2024), mivel ezek is azt hangsúlyozzák, hogy a vállalkozások teljesítményét jelentős mértékben meghatározza a vezetők szerepe, különösen kompetenciáik és stratégiai döntéseik (Rideg, 2017). A vezetők változáshoz való alkalmazkodása lényegében azt jelenti, hogy cselekedeteiket és viselkedésüket a módosuló körülményekhez igazítják. A sikeres változás egyik alapvető feltétele, hogy képesek legyenek átalakítani viselkedésüket és szokásaikat. Ebben a folyamatban kiemelt jelentőséggel bír a változtatáshoz vezető lépések ismerete és következetes végrehajtása (Takács, 2015).

A vállalkozások teljesítményének javítása érdekében kulcsszerepet játszik a vezetők innovációs hajlandósága, valamint a szervezet kompetenciafejlesztése (Szerb és mtsai, 2019). Ennek oka, hogy az olyan piacokon, amelyeket mérsékelt technológiai fejlődés és innováció jellemez, a verseny intenzív, sok a résztvevő, és a vállalkozások nyeresége gyakran a nullához közelít (Korom, 2013). Magyarországon a kkv-k jelentős része továbbra is egyszerű folyamatokra épít, amelyek rugalmasságot, gyors döntéshozatalt és a piaci igényekre való gyors reagálást tesznek lehetővé. Ugyanakkor a digitális technológiák gyors ütemű fejlődése és a globalizáció egyre erősödő versenyhelyzetet teremt, amely arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy rendszeresen és alapvetően átalakítsák stratégiájukat (Szegeci & Reicher, 2022). A folyamatosan változó gazdasági környezetben tehát a kkv-k fenntartható növekedése és rugalmassága szempontjából meghatározó tényező a vezetők adaptív képessége és stratégiai gondolkodása (Krabatné és mtsai 2022).

2.2. Vezető és teljesítmény

A globális gazdaság és a modern társadalmak jelentős átalakulási folyamatokon mennek keresztül, amelyek kiterjednek a gazdasági, társadalmi, kulturális, politikai és technológiai dimenziókra, új kihívások elé állítva a szervezeteket (Meirinhos et al., 2023). E változások a vezetési gyakorlatban is érdemi átalakulást eredményeztek, különösen a technológiai fejlesztések, modernizációs törekvések és korszerű adminisztrációs megközelítések terén (Freihat, 2020). Az ipar 4.0 korszakában a vállalkozások arra törekednek, hogy növeljék teljesítményüket és biztosítsák hosszú távú versenyképességüket (Fariz, 2022). Ugyanakkor a COVID-19 világiárvány következtében a globális gazdasági környezet jelentős átalakuláson ment keresztül, amely az üzleti szférát gyors és hatékony alkalmazkodásra kényszerítette. A kis- és középvállalkozások esetében különösen meghatározó a tulajdonos vagy vezető szerepe, mivel ő felelős a stratégiai tervezésért, annak végrehajtásáért és ellenőrzéséért, ami a vállalkozás méretéből adódóan közvetlen hatást gyakorol annak teljesítményére (Roffia et al., 2022).

Ebből kifolyólag elengedhetetlen, hogy a vállalkozás vezetőjének viselkedése és személyes tulajdonságai elősegítsék a munkavállalók motiválását, valamint pozitív hatást gyakoroljanak a hozzáállásukra és teljesítményükre (Fariz, 2022). Továbbá a vezető egyfajta referenciapontként is szolgál, amely tükrözi alkalmazkodóképességét mind a belső szervezeti változásokkal, mind pedig a folyamatosan változó külső környezettel szemben. A hosszú távú siker érdekében elengedhetetlen, hogy a vezető előrelátó módon azonosítsa a jövőbeli tendenciákat, és megfelelő stratégiákat alkalmazzon a kívánt teljesítmény elérése érdekében (Para-González et al., 2018).

2.3. Innováció és teljesítmény

Az innováció és a vállalkozás innovatív tevékenysége az a képesség, amely ötletek, kísérletek és más kreatív folyamatok révén lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy újítson, eltérjen a korábban bevett gyakorlatoktól (Milovanovic et al., 2021). Az innovációra való képesség tehát arra mutat rá, hogy egy vállalkozás mennyire hajlandó új ötleteket alkalmazni, kísérletezni és új termékeket, szolgáltatásokat vagy új üzleti folyamatokat keresni (Williams et al., 2020). Az innováció lényegében egy olyan üzleti környezetet teremt, amely támogatja és ösztönzi az új technikákhoz, technológiákhoz, termékekhez, adminisztrációs eszközökhöz és mechanikai eljárásokhoz vezető lehetőségeket (Oni et al., 2019).

Innovációs képességnek nevezzük azt a képességet, hogy felismerjük a kreativitást a problémamegoldásban és a teljesítménynövelés lehetőségeiben (Wijaya & Rahmayanti, 2023). Ez az innovációs képesség nagy hatással van a vállalkozások és összességében az ország gazdasági fejlődésére. Függetlenül attól, hogy egy ország mennyire számít fejlettnek, az állami

döntéshozók kiemelt figyelmet fordítanak az innovációra a gyorsabb növekedés és a versenyképesség fokozása érdekében. A vállalkozások szintjén az innováció versenyelőnyt és értékteremtést jelent (Kusa et al., 2021), továbbá segít a kkv-k számára, hogy egyediek legyenek és hosszútávon képesek legyenek fennmaradni (Meekaewkunchorn et al., 2021) Azt, hogy egy vállalkozás teljesítményét milyen mértékben befolyásolja az innovációs képessége, számos pozitív tényező képes befolyásolni, ilyen például a társadalmi tőke szerepe vagy a vállalkozás piaci elkötelezettsége. Emellett egy vállalkozás innovációs képességét kifejezheti az is, hogy milyen a K+F intenzitása, mennyire képes új gépeket és berendezéseket beszerezni, hajlandó-e innovatív technológiákat bevezetni, valamint hogy a foglalkoztatottak képzésére, tudásszerzésére mennyire képes hangsúlyt fektetni. Itt példaként lehet említeni, hogy alkalmaz-e a vállalkozás PhD-fokozattal, vagy műszaki végzettséggel rendelkező munkavállalót (Kusa et al., 2021).

Szervezeti megközelítés szempontjából az innováció azt jelenti, hogy a vállalkozások milyen mértékben hajlandóak megújulni és megújítani az üzleti folyamataikat (Meekaewkunchorn et al., 2021). Ezt a megújulást az új technológiák, új gyakorlatok és megoldások teszik lehetővé a kreatív ötleteken és a kísérletezéseken keresztül (Beltrame et al., 2022). A kreatív ötletek és kísérletezések nyomán a szervezetek új lehetőségeket tudnak kihasználni, és ezáltal még inkább ki tudják elégíteni a fogyasztói igényeket (Meekaewkunchorn et al., 2021).

Az innováció a termékek és szolgáltatások szempontjából tekintve fontos eleme a vállalkozás hozzáadott értékének, valamint hozzájárul ahhoz, hogy a kkv-k megerősítsék a pozíciójukat abban az iparágban, amelyben működnek. Ezáltal lehetővé válik számukra a gazdasági növekedés és a folyamatosan növekvő teljesítmény. Lényegében egyfajta tanulási folyamatot jelent, amelynek célja, hogy új kezdeményezések segítségével előremozdítsák az adott iparág üzleti teljesítményét (Meekaewkunchorn et al., 2021).

Az akadémiai kutatások tekintetében az innováció kapja a legtöbb figyelmet a vállalkozói orientáció tényezői közül. Ennek a legfőbb oka, hogy európai uniós és magyar viszonylatban is fontos az innovatív vállalkozások támogatása. Erre pedig azért van szükség, mert a kkv-k strukturális és finanszírozási problémákkal állnak szemben, ráadásul az innováció olyan területekre irányul – termékinnováció, folyamatinnováció és szervezeti innováció –, amelyek kritikus tényezőit képezik a vállalkozások finanszírozásának. A kutatások hozzájárulnak ahhoz, hogy előre lehessen jelezni az innovációs képesség pozitív hatásait (Beltrame et al., 2022).

Az innovációról elmondható, hogy segítségével tudnak a kkv-k és összességében a vállalkozások új lehetőségeket feltárni. Az, hogy az innováció milyen hatással van a vállalkozás teljesítményére, egyelőre a kutatók számára sem teljesen egyértelmű. Vannak tanulmányok, amelyek pozitív hatást említenek (Bierly & Chakrabarti, 1996; Rangus & Slavec, 2017), ezzel szemben számos olyan is létezik, amely negatív hatásról számol be (Kandybin, 2009; Artz et al., 2010). Ennek oka, hogy az innováció sikerét beárnyékolhatja az innovációs tevékenység kockázata és költsége, amelyek a hazai, de főként a nemzetközi innovációs törekvések esetében vannak jelen (Kusa et al., 2021). Ebből következik, hogy annak ellenére, hogy az innovációt az üzleti élet kulcsfontosságú sikertényezőjének tartják, önmagában mégsem elegendő ahhoz, hogy a vállalkozás kiemelkedő sikereket érjen el (Pisar & Tomaskova, 2020).

3. Módszertan

A kutatás tudományos megalapozottságát és érvényességét a módszertan megtervezése és a minta körültekintő kiválasztása biztosítja. A következők alfejezetek bemutatják az alkalmazott adatgyűjtési eljárást, a kérdőív típusát és a vizsgálatba bevont vállalkozások körét. A mintába került kis- és középvállalkozások és azok vezetői jellemzőinek ismertetése – különös tekintettel a vezetők nemire, a vállalkozások méretbeli, földrajzi és iparági megoszlására – lehetővé teszi a kutatási eredmények kontextusba helyezését, és megalapozza az elemzések relevanciáját.

3.1. Módszertan leírása

A tanulmányban elemzett lekérdezés saját kutatás eredménye, amely 2024. január és 2024. május között zajlott az EMIS adatbázisban szereplő magyar kkv-k körében. Az adatállományból az adattisztítás eredményeként törölendők voltak azok a vállalkozások, amelyekkel szemben a lekérdezés napjáig csődjelrási, felszámolási, végelszámolási vagy kényszertörlési intézkedés indult meg. Emellett ki kellett zárni azokat a vállalkozásokat is, amelyekhez sem telefonos, sem e-mail-es elérhetőség nem volt fellelhető. Így jött létre a végső adatállomány, amelyből végül a felmérésben 415 vállalkozásvezető vett részt.

A kérdőíves lekérdés két fő témaköre a vállalkozás teljesítménye és az innovációs képesség, amelynek szempontjait az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: A teljesítmény és az innováció mérésének szempontjai

Teljesítmény szempontjai	Innováció szempontjai
Jövedelmezőség	Új lehetőségek keresése
Termelékenység	Új programok / szolgáltatások / adminisztrációs technikák
Ügyfélkör	Kreatív működés
Márkaismertség	Új feladatok
Termékek és szolgáltatások	Új fejlesztések, innovációk
Támogatások	

Forrás: saját kérdőíves lekérdés Kim (2022), Kusa, et al. (2022), Mantok et al. (2019), Nuryakin (2021), Oni et al. (2019) és Rochiyati et al. (2022) alapján

A lekérdésben résztvevő vezetők ötponos Likert-skálán jelölték, hogy a teljesítményre és az innovációra vonatkozó állítások milyen mértékben igazak a vállalkozásukra.

A kutatás módszertani limitációi között kiemelendő, hogy a vizsgálati minta nem tekinthető reprezentatívnak. Az EMIS-adatbázis alapján történő szűrés következtében előfordulhatott, hogy bizonyos releváns vállalkozások – elérhetőségi adataik hiányában – nem kerültek be a megkeresett válaszadók körébe. További korlátozó tényezőt jelent, hogy a kérdőív kizárólag zárt végű kérdéseket tartalmazott, amelyek előnye, hogy lehetővé teszik az összehasonlítható és statisztikai módszerekkel jól kezelhető adatok gyűjtését. Ugyanakkor ezen megközelítés nem biztosít teret a válaszadók szubjektív tapasztalatainak és egyéni nézőpontjainak részletesebb kifejtésére, amelyek tovább gazdagíthaták volna az elemzést.

Az adatfeldolgozás során az alapadatok áttekintése és értelmezése egyrészt leíró statisztikai módszerekkel történt. Másrészt annak megállapítására, hogy a vizsgált csoportok között kimutatható-e statisztikailag szignifikáns eltérés egyváltozós varianciaanalízis (ANOVA) készült. A statisztikai elemzések elvégzéséhez az IBM SPSS Statistics szoftver nyújtott technikai támogatást.

3.2. Alapadatok

A válaszadó vezetők alapadatait – a válaszadók neme, a vállalkozás mérete, az országon belüli elhelyezkedés és az iparág – a következő táblázatok tartalmazzák.

A nemek szerinti megoszlást tekintve a válaszadók 26%-a nő és 74%-a férfi. A vállalkozás méretét tekintve a kitöltők 8%-a mikrovállalkozás, 69%-a kisvállalkozás, 23%-a pedig közép vállalkozás vezető beosztásban dolgozik.

A2. táblázat a vállalkozások országon belüli megoszlását mutatja. Elmondható, hogy Budapesten vettek részt legtöbben a kérdőív kitöltésében, a kitöltések 21%-a innen érkezett. A legaktívabb vármegye Pest vármegye volt, itt a vállalkozások 14%-a küldött vissza válaszokat. A legalacsonyabb kitöltési arányt Nógrád vármegyéből érkezett, innen ugyanis összesen 1 vállalkozás vett részt a kérdőíves lekérdésben.

2. táblázat: A válaszadó vállalkozások megoszlása vármegye szerint (n=415)

Vármegye	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Bács-Kiskun	20	4,8
Baranya	20	4,8
Békés	18	4,3
Borsod-Abaúj-Zemplén	17	4,1
Budapest	87	21,0
Csongrád-Csanád	20	4,8
Fejér	23	5,5
Győr-Moson-Sopron	23	5,5
Hajdú-Bihar	21	5,1
Heves	13	3,1
Jász-Nagykun-Szolnok	8	1,9
Komárom-Esztergom	12	2,9
Nógrád	1	0,2
Pest	58	14,0
Somogy	10	2,4
Szabolcs-Szatmár-Bereg	15	3,6
Tolna	11	2,7
Vas	9	2,2
Veszprém	16	3,9
Zala	13	3,1
Összesen	415	100

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves lekérdezés alapján

Az iparági besorolás alapján a kutatásban résztvevő vállalkozások jelentős része (30,8%) az építőiparban tevékenykedik. Emellett nagy számban képviseltetik magukat a felmérésben az áru- és személyszállítás, gépjárműipar (15,9%) és az agrár- és élelmiszeripar (11,9%) vállalkozásai.

3. táblázat: A válaszadó vállalkozások iparági megoszlása (n=415)

Vármegye	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Agrár- és élelmiszeripar	49	11,9
Áru- és személyszállítás, gépjárműipar	66	15,9
Digitális eszközök iparága	14	3,4
Egészségügyi ipar	34	8,2
Elektronikához kapcsolódó iparágak	13	3,2
Energiaigényes iparágak	25	6,0
Építőipar	128	30,8
Kiskereskedelem	37	8,9
Kulturális és kreatív iparágak	11	2,7
Megújuló energiaforrások	20	4,8
Proximitásalapú gazdaság, szociális gazdaság és polgári biztonság iparága	1	0,2
Textilipar	1	0,2
Turizmus	15	3,6
Védelmi ipar és űripar	1	0,2
Összesen	415	100

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves lekérdezés alapján

A válaszadók összetétele jól tükrözi a hazai kis- és középvállalkozások sokszínűségét a nem, a méret, a földrajzi elhelyezkedés, valamint az iparági hovatartozás tekintetében, ezáltal megbízható alapot nyújtanak a további elemzésekhez.

4. Eredmények és diszkusszió

A kutatás empirikus részének középpontjában annak vizsgálata áll, hogy milyen kapcsolat figyelhető meg a vezetőik innovációs képessége és a vállalkozások teljesítménye között. A kvantitatív adatfelvétel alapján képzett mutatók lehetővé teszik a teljesítmény és az innovációs képesség indexszintű értékelését. A mutatók statisztikai eszközökkel történő elemzése alapján keresztmetszeti és összefüggés-alapú megállapítások fogalmazhatók meg. A fejezet célja, hogy bemutassa az indexképzés logikáját, a válaszadók értékeléseinek alakulását, valamint a kutatás során alkalmazott statisztikai módszerek (pl. ANOVA, keresztábra-elemzés) segítségével feltárt szignifikáns összefüggéseket a vizsgált változók között. A következő alfejezetek részletesen tárgyalják az innovációs képesség teljesítményre gyakorolt hatását, valamint annak demográfiai tényezők szerinti eltéréseit.

4.1. Eredmények

A felmérésben résztvevők a vállalkozás teljesítményéhez és az innovációs képesség szempontjaihoz kapcsolódó állításokat ötponos Likert-skálán értékelték (1=egáltalán nem, 2=nem, 3=nem tudom, 4=igen, 5=teljes mértékben). Az eredményekből egy százalékos index keletkezett, amely az adott vállalkozás a tíz, teljesítményre vonatkozó állításra adott „igen” vagy a „teljes mértékben” válaszlehetőség, valamint az összes válaszlehetőség hányadosának százalékos aránya belőle. Így egy olyan indexet jött létre, amely kifejezi, hogy a vállalkozás hány százalékban jövedelmező. Az innovációs képesség esetében 8 állítást kellett a válaszadóknak az ötponos skálán értékelni, amelynél szempont volt, hogy hány esetben választották az „igen”, vagy a „teljes mértékben” lehetőséget. A kapott eredmény és az összes válaszlehetőség hányadosából jött létre a százalékos arány. Ebben az esetben is egy olyan index jött létre, amely azt fejezi ki, hogy a válaszadó vállalkozás hány százalékban innovatív. Ezt követően a keresztábrás elemzés eredménye megmutatta, hogy van-e szignifikáns kapcsolat az innovációs képesség és a vállalkozás teljesítménye között. Majd az egyutas varianciaelemzés (ANOVA) eredménye megmutatta, hogy a vállalkozás teljesítményére mint függő változóra hogyan hatnak a vállalkozás demográfiai ismérvei. Az első kutatási kérdés megválaszolásához, miszerint befolyásolja-e az innovációs képesség a vállalkozás teljesítményét, az SPSS szoftver segítségével történt. Az elemzés eredménye alapján kijelenthető, hogy szignifikáns kapcsolat ($p < 0,01$) van az innovációs képesség és a vállalkozás teljesítménye között. A második kutatási kérdés megválaszolása érdekében a különböző demográfiai tényezőknek és a vállalkozás innovációs képességének kapcsolatát vizsgáló elemzés is megtörtént. Ennek eredményét foglalja össze az 4. táblázat.

4. táblázat: Az innovációs képesség mértéke a vezető neme, a vállalkozás mérete, az országon belüli elhelyezkedés és az iparág szempontjából (n=415)

Válaszadók neme	Válaszadók száma (fő)	Innovációs képesség (átlag) (%)
Férfi	307	68,9
Nő	108	67,7
ANOVA szignifikancia érték: 0,727		
Vállalkozás mérete	Válaszadók száma (fő)	Innovációs képesség (átlag) (%)
Mikrovállalkozás	34	73,1
Kisvállalkozás	286	67,1
Középvállalkozás	95	71,6
ANOVA szignifikancia érték: 0,343		
Vármegye	Válaszadók száma (fő)	Innovációs képesség (átlag) (%)
Bács-Kiskun	20	65,0
Baranya	20	80,0
Békés	18	76,9
Borsod-Abaúj-Zemplén	17	70,6
Budapest	87	74,0

4. táblázat (folytatás)

Vármegye	Válaszadók száma (fő)	Innovációs képesség (átlag) (%)
Csongrád-Csanád	20	68,5
Fejér	23	77,6
Győr-Moson-Sopron	23	72,6
Hajdú-Bihar	21	63,2
Heves	13	60,4
Jász-Nagykun-Szolnok	8	73,2
Komárom-Esztergom	12	76,2
Nógrád	1	71,4
Pest	58	54,4
Somogy	10	68,5
Szabolcs-Szatmár-Bereg	15	74,3
Tolna	11	59,7
Vas	9	30,1
Veszprém	16	71,4
Zala	13	78,0

ANOVA szignifikancia érték: 0,003

Iparág	Válaszadók száma (fő)	Innovációs képesség (átlag) (%)
Agrár- élelmiszeripar	49	56,5
Áru- és személyszállítás, gépjárműipar	66	69,5
Digitális eszközök iparága	14	74,5
Egészségügyi ipar	34	81,5
Elektronikához kapcsolódó iparágak	13	78,0
Energiaigényes iparágak	25	58,8
Építőipar	128	66,6
Kiskereskedelem	37	74,1
Kulturális és kreatív iparágak	11	67,5
Megújuló energiaforrások	20	73,6
Gazdaság, szociális gazdaság és polgári biztonság iparága	1	28,6
Textilipar	1	0,0
Turizmus	15	81,9
Védelmi ipar és űripar	1	85,6

ANOVA szignifikancia érték: 0,007

Forrás: saját szerkesztés kérdőíves lekérdezés alapján

Az 5. táblázatból jól látható, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a vállalkozás innovációs képessége és a vezető neme között, tehát az innovációs képességet nem befolyásolja, hogy férfi vagy nő irányítja a vállalkozást. Ugyanígy nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a vállalkozás mérete és az innovációs képesség között, tehát bármilyen méretkategóriájú vállalkozás rendelkezhet magas innovációs képességgel. Ugyanakkor szignifikáns kapcsolat van a vállalkozás területi elhelyezkedése és az

innovációs képesség között. Az eredmények alapján elmondható, hogy a leginnovatívabb vállalkozások Baranya, Zala, Fejér, Békés és Komárom-Esztergom vármegyékben találhatók, míg a legkevésbé innovatív cégek Tolna, Pest és Vas vármegyékben vannak. Nógrád vármegyét azért érdemes kiemelni, mert bár viszonylag magas az innovációs képesség, de csak egy kitöltés érkezett, így ebből vármegyei szintű következtetést nem lehet levonni.

Szintén kimutatható szignifikáns kapcsolat az iparág és az innovációs képesség között. A táblázat alapján a védelmi ipar és űripar tűnik a leginnovatívabb iparágnak, a proximitásalapú gazdaság ágazatai és a textilipar pedig a legkevésbé innovatívnak. Ugyanakkor itt is figyelembe kell venni, hogy csak egy-egy válaszadó vállalkozása sorolható ide, így ezek nem tekinthetők releváns eredménynek. A turizmus és az egészségügyi ipar viszont kifejezetten innovatív, ellentétben az energiaigényes iparágakkal és az agrár- és élelmiszeriparral, amelyek a felmérés alapján a legkevésbé innovatív ágazatok.

4.2. *Diszkusszió*

A 415 kitöltő részvételével megvalósult saját felmérés a vezető innovációs képességét vizsgálja a vállalkozás teljesítményének tükrében. A nemzetközi szakirodalmak alapján összeállított kérdőívben a teljesítmény és az innovációs képesség előre meghatározott szempontrendszer szerint a válaszadók egy ötpontos Likert-skála segítségével értékelték, hogy az állítások mennyire igazak a vállalkozásukra. Ennek eredményeként egy teljesítményi és egy innovációs képességi index keletkezett az alapján, hogy az adott témacsoporton belül mennyi volt az „igen” és a „teljes mértékben” válaszok részaránya az összes válaszhoz viszonyítva. Így egy százalékos érték reprezentálja, hogy az adott vállalkozás mennyire innovatív és milyen a teljesítménye.

A kutatás két központi kérdés alapján vizsgálja a mintát, egyrészt, hogy a vállalkozás innovációs képessége befolyásolja-e a teljesítményt, másrészt, hogy a vállalkozások vezetőinek demográfiai adatai hatással vannak-e az innovációs képességre. Az első kutatási kérdés eredménye teljes mértékben összecseng a korábbi nemzetközi kutatások (Kim, 2022; Kusa et al, 2022; Mantok et al., 2019; Nuryakin, 2021; Oni et al., 2019; Rochiyati et al., 2022) eredményével, hiszen egyértelműen kijelenthető, hogy markáns kapcsolat van az innovációs képesség és a vállalkozás teljesítménye között. A második kutatási kérdés esetében a korábbi felmérések eredményei nagy szórással rendelkeznek, azonban a jelen kutatás eredményei alapján megerősíthető, hogy a vállalkozások területi elhelyezkedése jelentős hatással van az innovációs képességre. Az ország azon régióiban, ahol az elmúlt években célzott gazdaságfejlesztési és innovációt ösztönző beruházások valósultak meg – például Zalaegerszegen, Pécsen vagy a közép-magyarországi régióban

–, a vizsgált vállalkozások körében magasabb innovációs index volt mérhető (Vasvári és mtsai, 2020; Zalaegerszeg MJV, 2021; Pécsi Tudományegyetem, 2023). Az iparági megoszlás vizsgálata szintén összhangban áll a nemzetközi kutatások eredményeivel, amelyek szerint az egészségügyi ipar – különösen a digitális egészségügy és a biotechnológia területe – a világ egyik legdinamikusabban fejlődő és legnagyobb innovációs potenciállal rendelkező iparága (World Intellectual Property Organization, 2022; OECD, 2021).

5. **Következtetések**

A tanulmány célja az volt, hogy megvizsgálja a vállalkozás teljesítményének és a vezető innovációs képességének kapcsolatát a nemzetközi szakirodalmakban megfogalmazott szempontok szerint. Ennek érdekében a tanulmány bemutatja a legfrissebb szakirodalmakat a vezető és teljesítmény, valamint az innováció és teljesítmény viszonylatában. Ezt követően az irodalom alapján megfogalmazott kutatási kérdések mentén empirikus vizsgálat készült, amelyben 415, az EMIS adatbázisban szereplő, Magyarországon működő kis- és középvállalkozás vett részt.

Az empirikus kutatás során megállapítást nyert, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vonatkozásában az eredmények alátámasztják a nemzetközi kutatási eredményeket, ugyanis a vezetők innovációs képessége nagymértékben hatással van a vállalkozás teljesítményére. Ugyanakkor demográfiai szinten megfigyelhetők eltérések, mert amíg az országon belüli elhelyezkedés és az iparág jelentős hatást gyakorol a vezető innovációs képességére, addig a vezető neme, valamint a vállalkozás mérete nem befolyásoló tényező az innováció szempontjából.

Az empirikus kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgálatba bevont vállalkozások teljesítménye kedvező képet mutat, a vállalkozásvezetők döntő többsége saját vállalkozásának működését sikeresnek értékelte. A válaszadók továbbá jellemzően innovatívnak ítélték meg vállalkozásukat, ami a vállalkozói attitűd és az innovációs hajlandóság meglétére utal. A kutatás módszertani újszerűségét egyrészt a felhasznált kérdőív értékelési indexeinek kidolgozása, másrészt a minta is alátámasztja. A kérdőív összeállítása során a nemzetközi szakirodalomban már validált kérdések adaptációjára került sor, azonban a fordítás nem pusztán nyelvi megfeleltetésre szorítkozott: külön figyelem irányult a hazai kis- és középvállalkozások működési sajátosságainak figyelembevételére. A kérdőív adatfelvétel eredményeinek feldolgozásához és értelmezéséhez olyan újonnan kialakított indexek alkalmazására került sor, amelyek lehetővé tették a komplex változók közötti összefüggések feltárását, valamint hozzájárultak az eredmények strukturált, konzisztens és releváns értelmezéséhez.

A kutatás eredményeit az üzleti szférában, a vállalkozásfejlesztésben jól lehet hasznosítani, hiszen az innováció elkerülhetetlen a vállalkozások túléléséhez és fejlődéséhez. Ahogy már Schumpeter (1934) is hangsúlyozta, a fejlődés motorja az innováció, és a legfrissebb kutatások (Kovács & Nemeslaki, 2023) is ezt támasztják alá. Így a jelen kutatás eredményeinek tükrében látható, hogy az ország mely területein érdemes ösztönözni az innovációs képességek fejlesztését, valamint, hogy mely iparágakra célszerű hangsúlyt fektetni.

Az empirikus adatgyűjtés kizárólag kérdőíves lekérdezés formájában valósult meg, amely módszer számos előnnyel rendelkezik a strukturált és összehasonlítható adatok gyűjtése szempontjából, azonban nem elhanyagolhatóak a módszertani korlátai sem. A zárt kérdések alkalmazása nem teszi lehetővé a válaszadók egyéni motivációinak, döntési mechanizmusainak és tapasztalatainak mélyebb feltárását, ezáltal korlátozva az összefüggések vizsgálatát. Továbbá, a kérdőíves módszer érzékeny a válaszadói torzításokra, beleértve az önbevalláson alapuló túl- vagy alulértékelést is. Mindezek következtében a vizsgálat elsősorban mennyiségi mintázatok azonosítására és statisztikai kapcsolatok feltárására alkalmas, azonban kevésbé alkalmas a vezetői attitűdök, döntési stílusok vagy a szervezeti dinamika mélyebb megértésére. További módszertani korlátot jelent, hogy a vizsgálat során alkalmazott minta nem tekinthető statisztikai értelemben reprezentatívnak a teljes hazai kis- és középvállalkozói szektorra nézve. A nem reprezentatív mintavétel következtében az eredmények nem általánosíthatók, csupán a vizsgált mintára érvényesek.

Összeférhetlenség:

A szerzők nem állnak összeférhetlenségben.

Irodalomjegyzék

- Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725–740.
- Beltrame, F., Floreani, J., Grassetti, L., Mason, M. C., & Miani, S. (2018). Collateral, mutual guarantees and the entrepreneurial orientation of SMEs. *Management Decision*, 57(1), 168–192. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1077>
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(2), 123–135. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50016-4>
- Borosova, Z. (2024). Kis- és középvállalkozások menedzsmentje napjaink digitalizált VUCA világában – Management of small and medium-sized enterprises in today's digitized VUCA world. In L. Mura (Ed.), *Mladi vedci 2023, Fialat kutatók 2023, Young Scientists 2023* (pp. 20–45). Paneurópska vysoká škola.
- Fariz, F. (2022). The effect of supplier integration, manager transformational leadership on supply chain performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(3), 993–998. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.2.014>
- Freihat, S. (2020). The role of transformational leadership in reengineering of marketing strategies within organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 364–374. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.29](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.29)
- Kandybin, A. (2009). Which innovation efforts will pay? *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 53–60.
- Kim, H. M. (2022). How corporate entrepreneurship affects the performance of small and medium-sized enterprises in Korea: The mediating and moderating role of vision, strategy, and employee compensation. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 131–146. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100208>
- Kovács, K., & Nemeslaki, A. (2023). Magyarországi innovációvezérelt vállalkozások: Empirikus eredmények és következtetések. *Hitelintézetési Szemle*, 23(3), 45–72. <https://doi.org/10.25201/HSZ.23.3.45>
- Krabatné, F. Zs., Szerb, L., & Kovács, B. (2022). A kkv-k egyéni kompetenciáinak hatása a regionális fejlettségre változó intézményi környezetben. In III. *Vállalkozáskutató Konferencia* (Nov. 17–18).
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>
- Kuráth, G., Kovács, B., Szabó-Bálint, B., & Poór, J. (2024). A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására. *Marketing & Menedzsment*, 58(2), 29–40. <https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.03>
- Kusa, R., et al. (2022). Entrepreneurial behaviors that shape performance in small family and non-family hotels during times of crisis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1545–1575. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00812-7>
- Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G. K., & Jones, P. (2019). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 641–660. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2018-0215>
- Meekawekunchorn, N., Szczepańska-Woszczyzna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294–312. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Milovanović, B., Bubaš, Z., & Mikić, M. (2021). Entrepreneurial orientation, strategic networking, and Croatian SMEs performance: A configurational approach. *Business Systems Research*, 12(2), 236–252. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0030>

- Molote, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Nuryakin, N. (2021). Mediating effect of relational capabilities in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(1), 129–146.
- OECD. (2021). *Health at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/11/health-at-a-glance-2021_cc38aa56/ae3016b9-en.pdf
- Oni, O., Agboblí, E. K., & Iwu, C. G. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg region North West province South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 63–71. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.07>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412–432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Pécsi Tudományegyetem. (2023). *Stratégia 2023–2030*. <https://adminisztracio.pte.hu/sites/adminisztracio.pte.hu/files/files/Adminisztracio/ptestrategia2023-2030.pdf>
- Pisár, P., & Tomášková, A. (2020). The importance of social networks for the SME's innovation potential in Industry 4.0. *Innovative Marketing*, 16(3), 48–61. [https://doi.org/10.21511/im.16\(3\).2020.05](https://doi.org/10.21511/im.16(3).2020.05)
- Rideg, A. (2017). *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV szektorban* [Doctoral dissertation, University of Pécs].
- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 120, 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>
- Rochiyati, M., & Herning, I. J. (2022). Information accessibility and market responsiveness: The mediating relational capability to enhance business performance. *Studies in Business and Economics*, 17(1), 41–51. <https://doi.org/10.2478/sbe-2022-0003>
- Roffia, P., Simón-Moya, V., & Sendra García, J. (2022). Board of director attributes: Effects on financial performance in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1141–1172. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00715-5>
- Schumpeter, A. J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press.
- Sekyere, K. N., & Jalali, H. S. (2024). Founder's international market knowledge and SMEs resource orchestration ability: A moderated-mediated analysis. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2024-0111>
- Szegedi, Z., & Reicher, R. Zs. (2022). A digitalizáció és annak hatása a stratégiai és szervezeti módosításokra a mikro-, kis-, és középvállalkozásoknál. *Tér, Gazdaság, Ember*, 10(3–4), 37–51.
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzslicz, F., Márkus, G., Lukovszki, L., Fehér, Zs., Hornyák, M., & Horváth, K. (2019). Kompetenciaalapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. *RIERC kutatási beszámoló*, 1.
- Takács, A. (2015). Változásmenedzsment a szervezetek tükrében. *Tér, Gazdaság, Ember*, 3(3), 39–53.
- Vasvári, B., Mayer, G., & Vasa, L. (2020). A tudományos és innovációs parkok szerepe a tudásgazdaságban. *Tér, Gazdaság, Ember*, 8(2), 95–107.
- Wijaya, N., & Rahmayanti, P. (2023). The role of innovation capability in mediation of COVID-19 risk perception and entrepreneurship orientation to business performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 227–236. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.004>

- Williams, R. I., Jr., Smith, A., Aaron, J. R., Manley, S. C., & McDowell, W. C. (2020). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2378–2396. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1677488>
- World Intellectual Property Organization. (2022). *World intellectual property indicators 2022*. <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-941-2022-en-world-intellectual-property-indicators-2022.pdf>
- Yahaya, H. D., & Nadarajah, G. (2023). Determining key factors influencing SMEs' performance: A systematic literature review and experts' verification. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2251195. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>
- Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata. (2021). *Zalaegerszeg 2030 gazdaságfejlesztési stratégia*. https://zalaegerszeg.hu/wp-content/uploads/2023/09/Zalaegerszeg_2030_Gazdasagfejlesztesi_strategia_VEGLEGES_dokumentum.pdf



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution NonCommercial (CC BY-NC 4.0) license.