

KOMLÓSI ÉVA–SZERB LÁSZLÓ

A hazai kis- és középvállalkozások növekedési konfigurációi

A kis- és középvállalkozások a gazdasági fejlődés kulcsszereplői, ugyanakkor növekedési pályájuk összetett, mintázataik nehezen általánosíthatók. Jelen tanulmány egy komplex modellt javasol a kis- és középvállalkozások növekedésének magyarázatára, amely integrálja az erőforrás-alapú, valamint a dinamikus képességek és a vállalkozói képességek elméleteit. A vizsgálat 352 magyar kis- és középvállalkozásra terjed ki, amelyek létszáma az adatfelvétel időpontját megelőző három évben növekedett; az adatgyűjtésre 2018 és 2020 között került sor. A *kvalitatív komparatív elemzés és a szükséges feltételek analízise* módszereket alkalmazva a kutatás azonosítja a növekedést elősegítő kompetenciakonfigurációkat. Az eredmények azt mutatják, hogy nincs egyetlen univerzálisan és mindig szükséges kompetencia, ehelyett több, különböző kompetenciát kombináló út is vezethet magas növekedéshez. A vizsgált kompetenciák közül egyedül a nemzetköziesedés jelenik meg potenciális szűk keresztmetszektént. A kutatás alátámasztja, hogy a versenylőny nem a statikus erőforrások birtoklásán, hanem azok rugalmas és kontextusfüggő kombinálásán alapul.*
Journal of Economic Literature (JEL) kód: C18, J21, L25, L26.

Bevezetés

A kis- és középvállalkozások teszik ki a vállalkozások túlnyomó többségét. Gazdasági hatásuk jelentős: hozzájárulnak a munkahelyteremtéshez, az innovációhoz és a gazdasági növekedéshez, így kulcsszerepet játszanak a fejlődésben. Mindazonáltal rendkívül heterogének, ezért teljesítményük és gazdasági szerepük jelentősen eltérő

* A TKP2021-NKTA-19 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Komlósi Éva tudományos munkatárs, PTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdaságtudományi Kiválósági Központ (GKK) (e-mail: komlosi.eva@ktk.pte.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1734-3769>). Szerb László egyetemi tanár, PTE Közgazdaságtudományi Kar Kvantitatív Menedzsment Intézet és Module University, VIGS Institute, Bécs (e-mail: szerb.laszlo@ktk.pte.hu és laszlo.szerb@modul.ac.at, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6964-7422>).

A kézirat első változata 2025. július 10-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2025.9-10.842>

(Ayyagari és szerzőtársai [2011], Karadağ [2017], Vermoesen és szerzőtársai [2012]). Az elmúlt évtizedekben a kisvállalatok kutatása számottevően fejlődött, ahogyan egyre behatóbban igyekszünk megérteni szerepüket, működésüket, korlátaikat, kihívásait és növekedési mintázataikat. A legfontosabb kutatási témák között megtalálható az innováció (Acs–Audretsch [1990], Sahut–Peris-Ortiz [2014]), a menedzsment és a vezetés (Cope és szerzőtársai [2011], Hatten [2023]), a pénzügyek (Abdulsaleh–Worthington [2013], Berger–Udell [1998]), a vállalkozás (Burns [2022], Schaper és szerzőtársai [2010], Scarborough [2012]) és újabban a digitalizáció (Depaoli és szerzőtársai [2020], Mandviwalla–Flanagan [2021]).

A kisvállalati növekedés a vállalkozáskutatás egyik legígéretesebb kutatási iránya. Az elmúlt évtizedekben számos elmélet és koncepció született a kis- és középvállalkozások növekedésének magyarázatára, azonban nem alakult ki egyetlen domináns, integrált megközelítés vagy módszer (Blackburn és szerzőtársai [2013], Coad [2009], Gibb–Davies [1990], Levie–Lichtenstein [2010], Nason–Wiklund [2018]). A kisvállalati növekedési elméletek Gibrat véletlenszerű növekedés törvényéből eredeztethetők (Gibrat [1931]). Ma már kifinomultabb modellek állnak rendelkezésre, amelyek figyelembe veszik a fejlődés szakaszait (életciklusmodellek), az erőforrásokat, valamint az adaptív, dinamikus képességeket (*Dynamic Competences, DC*) is (Barney [1991], Burns [2022], Churchill–Lewis [1983], Penrose [1959], Teece és szerzőtársai [1997], Wernerfelt [1984]). Ennek ellenére a kisvállalati növekedésről szóló tudás töredezett maradt: a különböző megközelítések eltérően hangsúlyozzák a növekedés egyes szempontjait és mérőszámait. A növekedés összetettsége és többdimenziós jellege miatt olyan árnyalt megközelítésre van szükség, amely nemcsak az erőforrásokra és képességekre összpontosít, hanem a magas növekedés elősegítése érdekében a különböző vállalkozási kompetenciák egymásra gyakorolt hatásának megértésére is.

Kutatásunk kiindulópontját a kis- és középvállalkozások növekedést meghatározó tényezői megértésének folyamatos kihívása jelenti. Jelen tanulmány a kompetenciák és a kis- és középvállalkozások növekedése közötti összetett kapcsolatot vizsgálja a *kvalitatív komparatív elemzés (Qualitative Comparative Analysis, QCA)* és a *szükséges feltételek analízise (Necessary Condition Analysis, NCA)* módszereinek alkalmazásával. Célunk a jelentős foglalkoztatásnövekedéshez szükséges kompetenciák azonosítása, valamint azoknak az elégséges kompetenciakonfigurációknak a feltárása, amelyek magas növekedési pályákhoz vezethetnek, szem előtt tartva, hogy a kívánt eredmény esetleg többféle konfiguráció révén is elérhető.

A tanulmány empirikus része a Globális Versenyképességi Projekt (*Global Competitiveness Project, GCP*) koncepcionális keretrendszerén alapul.¹ Ez a keretrendszer a vállalkozási kompetenciákat tíz különálló pillérbe sorolja, amelyeket négy tágabb kategóriába csoportosít: piacorientált kompetenciák, termelési kompetenciák, értékesítési kompetenciák és stratégiai döntéshozatali kompetenciák (Lafuente és szerzőtársai [2020a], [2020b]). A cégek körében lefolytatott adatfelvételre 2018 és 2020 között került sor a GCP keretében, összesen 635 magyarországi kis- és középvállalkozás bevonásával. Jelen tanulmány ezek közül azt a 352 céget vizsgálja, amelyek

¹ <https://www.sme-gcp.org/>.

az adatfelvételt megelőző három évben létszámnövekedést mutattak. A kutatás célja a hazai kis- és középvállalkozások magas növekedéséhez hozzájáruló kompetencia-kombinációk azonosítása.

A kisvállalatok növekedésének elméleti háttere

A kisvállalatok működésük során számtalan kihívással szembesülnek, például a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés korlátozottságával, a piaci ismeretek vagy a vezetői kompetenciák hiányosságaival, amelyek lassíthatják vagy akár teljesen el is fojthatják fejlődésüket (*Blackburn és szerzőtársai* [2013]). A kis- és középvállalkozások növekedése gyakran nem követ lineáris mintázatot: időszakos növekedési ugrások és stagnálások váltják egymást, amelyeket a külső keresletingadozás és az erőforráskorlátok egyaránt magyarázhatnak (*Gilbert és szerzőtársai* [2006], *Macpherson–Holt* [2007]). Ez a gyakran tapasztalt hullámmás arra utal, hogy a kisvállalkozások növekedését több szempontból szükséges vizsgálni – összetettsége miatt egyetlen elmélet vagy tényező önállóan nem ad magyarázatot.

A növekedést befolyásoló tényezők három fő csoportba sorolhatók: 1. belső képességek – ideértve a vezetői kompetenciákat és erőforrásokat (*Boynton* [2024]), 2. külső feltételek – piaci kereslet és verseny (*Estrada-Lavilla–Ruíz-Navarro* [2024]), valamint 3. társadalmi-gazdasági környezet – például szabályozás és a hálózatokhoz való hozzáférés (*Macpherson–Holt* [2007]). Tanulmányunk a belső erőforrásokra, képességekre és kompetenciákra összpontosít, ugyanakkor figyelembe veszi, hogy hatásukat a külső piaci feltételek és a tágabb társadalmi-gazdasági feltételek jelentősen befolyásolják. A rugalmas, innovatív kisvállalatoknak olyan stratégiára van szükségük, amely egyszerre optimalizálja az erőforrások kihasználását, és biztosítja az alkalmazkodóképességet. Meglátásunk szerint az *erőforrás-alapú megközelítés* (*Resource-based View, RBV*), a *dinamikus képességek* (*Dynamic Capabilities, DC*) és a *vállalkozói képességek* (*Entrepreneurial Abilities, EA*) elméleteinek integrálása teljesebb magyarázatot ad a kisvállalati növekedés összefüggéseinek megértéséhez. Az alábbiakban röviden áttekintjük, miként kapcsolódik a három megközelítés egy-egy komponense a kisvállalatok növekedéséhez, valamint rámutatunk a köztük lévő tartalmi átfedésekre.

A vállalati növekedés kutatásának klasszikus kiindulópontja a Gibrat-törvény, amely szerint a növekedés sztochasztikus folyamat: a növekedés üteme független a vállalat méretétől (*Gibrat* [1931]). *Daunfeldt–Elert* [2013] ugyanakkor később rámutatott arra, hogy a törvény érvényessége korlátozott – számos esetben a növekedési ütem mégis összefügg a vállalat méretével. Empirikus eredményei szerint kisebb vállalatok gyakran gyorsabban bővülnek, különösen bizonyos iparágakban és a fejlődés korai szakaszában. Ezért a vállalati növekedést célszerű szegmentáltan, a különböző vállalkozások sajátosságait figyelembe véve vizsgálni. *Penrose* [1959] már korábban rámutatott, hogy a növekedési pályák nemcsak a külső piaci lehetőségek, hanem elősorban a belső erőforrások és vezetői képességek függvényében alakulnak (*Adomako–Mole* [2018], *Penrose* [1959], *Rampyapedi–Adetunji* [2024], *Tan–Mahoney* [2005]). Gondolatai a vállalati növekedés

erőforrás-alapú megközelítésében éledtek újjá (Barney [1991], Wernerfelt [1984]), amely a versenyelőnyt az értékes, ritka, nehezen utánozható és helyettesíthető erőforrások és kompetenciák birtoklásában és kiaknázásában látja (Pralhad–Hamel [1990]). A kis- és középvállalkozások gyakran olyan rés piacokon működnek, ahol a versenytársak által nehezen imitálható erőforrásokra támaszkodnak – például helyi ismeretekre, ügyfélkapcsolatokra, márkaidentitásra vagy társadalmi tőkére (Runyan és szerzőtársai [2007], Wójcik [2015]). Ugyanakkor e belső erőforrások korlátai és a külső környezet kiszámíthatatlansága megnehezítheti kiaknázásukat, ami rávilágít arra, hogy a növekedés magyarázatában az *erőforrás-alapú megközelítés* csak részlegesen érvényes (Leonidou és szerzőtársai [2017], Liu–Yang [2019]).

Az *erőforrás-alapú megközelítés* hátránya, hogy az erőforrásokat és a készségeket jellemzően statikus tényezőként kezeli. Gyorsan változó környezetben azonban a statikus erőforrások előnye gyorsan eltűnhet (Bamiatzi–Kirchmaier [2014], Ma és szerzőtársai [2021]). A *dinamikus képességek* – a lehetőségek érzékelése, megragadása és a működés átalakítása – a vállalkozások számára lehetővé teszik az alkalmazkodást a környezeti változásokhoz (Kuuluvainen [2012], Teece és szerzőtársai [1997], Teece [2007]), ami elengedhetetlen a piaci bizonytalanságok kezeléséhez (Grimaldi és szerzőtársai [2013], Hermawati–Gunawan [2020]). E képességek fejlesztésében kulcsszerepet játszik a tudatos tanulás és a kísérletezés, amelyek révén a kis- és középvállalkozások folyamatosan alakíthatják erőforrásbázisukat, új lehetőségeket ragadhatnak meg, és javíthatják folyamataikat (Zollo–Winter [2002]). Eisenhardt–Martin [2000] rámutat arra, hogy a *dinamikus képességek* nemcsak a gyorsan változó környezetben nélkülözhetetlenek, hanem a stabil, szabályozott piacokon is fontos szerepet töltenek be – igaz, eltérő módon. A *dinamikus képességeket* hatékonyan használó kis- és középvállalkozások rugalmasabban igazítják erőforrásaikat a piaci változásokhoz, ezáltal fenntartva versenyelőnyüket (Priyono–Hidayat [2022]).

Egyes szerzők viszont a kis- és középvállalkozások sikerének elsődleges mozgatórugójaként inkább a vállalkozók személyes képességeit hangsúlyozzák, szemben a vállalati szintű struktúrával (Palmer és szerzőtársai [2019], Sánchez [2012]). A *vállalkozói képességek* az egyes vállalkozók tudását, készségeit és személyes kompetenciáit jelentik, amelyek lehetővé teszik számukra az üzleti lehetőségek felismerését, az erőforrások mozgósítását és a stratégiai döntéshozatalt, és bár egyéni szinten jelentkeznek, jelentős mértékben befolyásolják a kis- és középvállalkozások teljesítményét (George és szerzőtársai [2016], Sadler-Smith és szerzőtársai [2003], Shepherd és szerzőtársai [2015]). A *vállalkozói képességek* elmélete tehát azt írja le, mit tud és mit képes megtenni egy vállalkozó a vállalkozás irányítása és fejlesztése során. A széles körű belső erőforrásokkal rendelkező nagyvállalatokkal ellentétben a kis- és középvállalkozások gyakran külső hálózatokra támaszkodnak erőforráskorlátjaik leküzdéséhez. A növekedés szempontjából a hálózatépítés kiemelt jelentőségű vállalkozói képesség, mivel hozzáférést biztosít külső forrásokhoz, tudáshoz és partnerségekhez, enyhítve ezzel az erőforrások szűkösségét (Ahmad és szerzőtársai [2010], Hoang–Antoncic [2003], Pulka és szerzőtársai [2021], Street–Cameron [2007], Welbourne–Pardo-del-Val [2009]). A *vállalkozói orientáció* (Entrepreneurial Orientation, EO) komplexebb megközelítést képvisel, és bár nagyon közel áll a *vállalkozói képességek*hez, inkább a vállalkozó vagy a vállalat

stratégiai viselkedési mintázatát írja le, amely meghatározza, miként reagál új lehetőségekre. Miller [1983], valamint Covin–Slevin [1989], [1991] a *vállalkozói orientációt* három kulcselem – innovativitás, proaktivitás és kockázatvállalás – egységes, összetett mutatójaként, azaz egydimenziós konstrukcióként értelmezték, amelynek magas szintje kedvezően hat a vállalat teljesítményére, különösen dinamikus és versenyzői környezetben. Ezzel szemben Lumpkin–Dess [1996] a koncepciót többdimenziós megközelítésben értelmezte, két további tényezővel (autonómia, versenyképes agresszivitás) kiegészítve, és hangsúlyozta, hogy az egyes dimenziók önállóan is, eltérő súllyal járulhatnak hozzá a teljesítményhez, kontextusfüggően. Wiklund–Shepherd [2005] kimutatta, hogy a *vállalkozói orientáció* és a teljesítmény kapcsolata a környezeti dinamizmustól és a vállalat erőforrás-ellátottságától is függ, ezért konfigurációs megközelítésben érdemes vizsgálni. A *vállalkozói orientáció* tehát nem pusztán attitűdök és készségek halmaza, hanem a stratégiai döntésekben és cselekvésekben megnyilvánuló viselkedési mintázat, amely szoros kölcsönhatásban áll a *dinamikus képességekkel* (Macpherson és szerzőtársai [2015]), és meghatározza, hogy a vállalkozó *hogyan használja fel* a rendelkezésre álló erőforrásokat, befolyásolva a vállalat teljesítményét (Al Mamun–Fazal [2018], Blackburn és szerzőtársai [2018], Soininen és szerzőtársai [2012]).

Bár az *erőforrás-alapú megközelítés*, a *dinamikus képességek* elmélete és a *vállalkozói képességek* fogalmait a szakirodalom hagyományosan elkülönítve tárgyalja, tartalmi elemeik számos ponton összekapcsolódnak. Mindhárom keret közös kiindulópontja, hogy nem tekintik kizárólag külső piaci feltételekből fakadónak a vállalati növekedés és versenyelőny forrásait: az *erőforrás-alapú megközelítés* a versenyelőnyt az egyedi erőforrások birtoklásában látja, a *dinamikus képességek* elmélete ezek környezeti változásokhoz való dinamikus átalakítását hangsúlyozza, míg a *vállalkozói képességek* a vállalkozó azon készségeit és attitűdjeit jelenti, amelyek révén képes erőforrásokat mozgósítani. E három megközelítés átfedései leginkább az innovációban (új termékek, szolgáltatások és üzleti modellek kialakítása), a tanulásban (új tudás megszerzése és hasznosítása), a stratégiai döntéshozatalban (erőforrás-allokáció és piaci pozicionálás), a hálózatépítésben (külső erőforrások bevonása) és a lehetőségfelismerésben jelennek meg. Az *erőforrás-alapú megközelítés* ezekhez az alapot adja az egyedi erőforrásbázisával, a *dinamikus képességek* a folyamatos megújulás adottságával, míg a *vállalkozói képességek* az emberi tényezővel, amely a fenti folyamatokat kezdeményezi és vezérli.

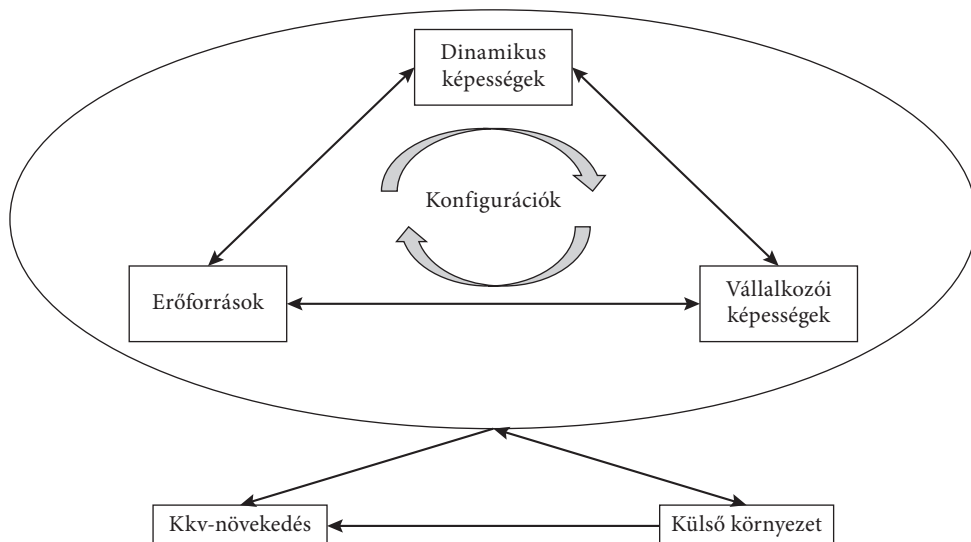
E három megközelítés integrálása teljesebb magyarázatot adhat a kis- és közép-vállalkozások versenyelőnyének kiépítésére és növekedésére. A statikus erőforrások önmagukban nem biztosítják a növekedést – a vállalkozóknak *dinamikus képességek* révén kell újrakombinálniuk és adaptálniuk az erőforrásokat (Teece [2014]). Teece és szerzőtársai [1997] az erőforrások újrakombinálását magasabb rendű képességként írta le, amelynek során a vállalatok nemcsak új erőforrásokat szereznek, hanem dinamikus módon módosítják, integrálják és kihasználják meglévő erőforrásbázisukat. Eisenhardt–Martin [2000] szerint

„...általánosságban azt a következtetést vonjuk le, hogy a hosszú távú versenyelőny az erőforrások konfigurációjában rejlik, nem pedig a dinamikus képességekben.” (Eisenhardt–Martin [2000] 1118. o.)

Ez az állítás összhangban van Sirmon és szerzőtársai [2011] meglátásával, miszerint a vállalatok versenyképességét nem egyetlen erőforrás, hanem az erőforrások összehangolása határozza meg. Asif-Bakar [2025] egy új tanulmányban rámutat, hogy bár a kis- és középvállalkozások értékes erőforrásokkal rendelkezhetnek, ezek stratégiai konfigurálásának hiánya korlátozza hosszú távú versenyképességüket. E nézeteket integrálva a konfigurációt úgy definiáljuk, mint a *belső erőforrások*, a *dinamikus képességek* és a *vállalkozói képességek* a külső változásoknak megfelelő adaptív újrakombinálásának képességét. Az e három elméleti megközelítés közötti kapcsolatot az 1. ábrán látható *kisvállalati növekedési koncepcionális modell* szemlélteti.

1. ábra

A kisvállalati növekedés integrált modellje



Forrás: saját szerkesztés.

Ahogy már említettük, hogy elemzésünkhöz a Globális Versenyképességi Projekt (GCP) koncepcionális keretrendszerét vettük alapul. A nemzetközi GCP-kutatás célja az egyes országok kis- és középvállalkozásainak versenyképességét befolyásoló tényezők megértése és elemzése. A GCP-ben az üzleti versenyképesség elemzéséhez használt koncepcionális modellt és a hozzá tartozó kérdőívet Szerb és szerzőtársai [2014] fejlesztették ki és tesztelték, majd Lafuente és szerzőtársai [2020a], [2020b], [2023] továbbfejlesztették. Lafuente és szerzőtársai [2020a] korábbi értelmezése az *erőforrás-alapú megközelítésre* összpontosított, amely a vállalatok versenyképességét elsősorban a belső erőforrások és képességek alapján magyarázza. Az integrált szemlélet – amely magában foglalja a *dinamikus képességeket* és a *vállalkozói képességeket* – azonban azt sugallja, hogy a kisvállalkozások versenyképességét nemcsak a *statikus erőforrások* alakítják, hanem az is, hogy az erőforrások hogyan kombinálódnak és alakulnak át (*dinamikus képességek*), valamint milyen a vállalkozó szerepe ezeknek az eszközöknek a kiaknázásában (*vállalkozói képességek*).

Az 1. táblázat a GCP keretében kidolgozott *kisvállalati versenyképességi index* tíz pillérét, azok alapvető leírását és a változó-összetevők kategóriáit mutatja be. Az *erőforrások* a kis- és középvállalkozások birtokában lévő tárgyi és immateriális eszközök, amelyek nem feltétlenül változnak dinamikusán. A *dinamikus képességek* olyan változókhoz tartoznak, amelyek folyamatos alkalmazkodást és stratégiai gondolkodást igényelnek. A *vállalkozói képességek* a döntéshozatalra, a hálózatépítésre és a stratégiai vezetésre összpontosítanak, amelyek nem vállalati szintű erőforrások, hanem egyéni vállalkozói tulajdonságok.²

1. táblázat

A kisvállalati versenyképességi index tíz pillére

Pillér	A komponens kategóriája	A pillér tartalma
Hazai piac	RES, DC	A cég hazai piaci környezeti versenyképessége, beleértve a keresletváltozásokhoz való alkalmazkodóképességet, a verseny intenzitását és a rés piacokon való pozicionálást
Hálózatosodás	DC, EA	Stratégiai partnerségek kialakítása és külső együttműködések kiaknázása az új piacokhoz, innovációs hálózatokhoz való hozzáférés érdekében
Emberi tőke	RES, DC	Ide tartozik a munkavállalók képzése, a vezetői készségek és a motiváció, amelyek befolyásolják a vállalat innovációs képességét és a növekedés fenntartását
Termék	DC, RES	A vállalat innovációs képessége és új termékek bevezetésére való alkalmassága, amely hatással van a termékdifferenciálásra és a versenyhelyzetre
Termelés	DC, RES	Hagyományos és IKT-technológiák, beleértve a menedzsment- és minőség-ellenőrzési rendszereket, ezek használata és alkalmazása
Nemzetközi-esedés	DC, RES,	A cég képessége, hogy export, külföldi partnerségek és többnyelvűség révén külföldi piacokra terjeszkedjen
Döntéshozatal	DC, RES, EA	Az információk hatékony feldolgozásának és felhasználásának képessége a stratégiai tervezés, a kockázatértékelés és a teljesítményértékelés területén
Versenysztratégia	DC, RES, EA	Meghatározza, hogy egy vállalat védekező, proaktív vagy növekedésorientált stratégiát alkalmaz-e
Marketing	DC, RES	A cég márkaépítési, kommunikációs és termékdifferenciálási stratégiai
Online jelenlét	DC, RES	A cég digitális csatornában, közösségi médiában és online üzleti tevékenységekben való részvétele

Rövidítések: RES – erőforrások, DC – dinamikus képességek, EA – vállalkozói képességek.

Forrás: saját szerkesztés Szerb és szerzőtársai [2019] alapján.

² A pillérek változóinak teljes leírását lásd Szerb és szerzőtársai [2019].

Adatok

A minta

Mivel a koronavírus-világjárvány bizonyítottan jelentős hatást gyakorolt a vállalkozások működésére, az elemzésben kizárólag a 2018 és 2020. március 11. között – vagyis a WHO által a világjárvány hivatalos kihirdetéséig – gyűjtött vállalati adatokat vettük figyelembe. A vizsgált időszakban a GCP-felmérés adatfelvételében összesen 2278 cég vett részt, amelyek közül 635 Magyarországon működő kis- és középvállalkozás volt. Ezek közül 182 vállalat esetében a kérdőíves felmérésből nem álltak rendelkezésre a foglalkoztatási adatok, azonban ezek sikeresen kinyerhetők voltak az Opten céginformációs rendszeréből,³ illetve az E-beszámoló⁴ adatbázisából. Jelen tanulmány azt a 352 Magyarországon működő kis- és középvállalkozást vizsgálja, amelyek az adatfelvételt megelőző három évben létszámnövekedést mutattak (ha a három évvel korábbi adat nem volt elérhető, akkor a két évvel korábbihoz viszonyítva).

2. táblázat

A Magyarországon működő, létszámnövekedést mutató kis- és középvállalkozások megoszlása a vállalatméret-kategóriák szerint

Vállalatméret-kategória (létszám)	Létszámnövekedést mutató cégek száma
0–9	88
10–49	202
50–249	62
Összesen	352

Forrás: saját szerkesztés a GCP adatai alapján.

Módszertan

A kvalitatív komparatív elemzés

A kvalitatív komparatív elemzés (*Qualitative Comparative Analysis, QCA*) halmazelméleti alapokra épülő módszer, amely összetett oksági összefüggések feltárására alkalmas. Különösen olyan esetekben használható eredményesen, amikor a vizsgált jelenségek nem vezethetők vissza egyetlen okra vagy összefüggésre. A módszer ötvözi a kvalitatív és a kvantitatív elemzés elemeit annak érdekében, hogy feltárja, mely tényezők

³ Átfogó üzleti adatbázis Magyarországra (<https://www.opten.hu>).

⁴ Az E-beszámoló egy hivatalos magyarországi elektronikus rendszer, amelyet a Nemzeti Cégtár (Igazságügyi Minisztérium) üzemeltet (<https://e-beszamolo.im.gov.hu>).

szükségesek egy adott kimenetel bekövetkezéséhez, illetve milyen feltételkombinációk (konfigurációk) elégségesek az eredmény megvalósulásához.

A módszert *Ragin* [1987], [2008] dolgozta ki, és bevezetése óta egyre szélesebb körben használják különféle kutatási területeken – beleértve a gazdaságtudományt, menedzsmentkutatásokat is (*Di Paola és szerzőtársai* [2025], *Kraus és szerzőtársai* [2018]). A *kvalitatív komparatív elemzés* sajátossága, hogy halmazelméletre és Boole-algebrára épül, ami azt jelenti, hogy az eseteket nem egyéni jellemzők vagy változók szerint vizsgálja, hanem azt elemzi, hogy az adott eset milyen mértékben tartozik bele különböző halmazokba (például „gyorsan növekvő cégek”). A Boole-algebra segítségével pedig ezeknek a halmazoknak a logikai kombinációit vizsgálja (ÉS, VAGY, NEM műveletek révén), lehetővé téve olyan logikai kifejezések kialakítását, amelyek a kimenetel (például kiemelkedő növekedés) szempontjából elégséges vagy szükséges feltételként azonosíthatók. A módszer egyik központi elve az *ekvifinalitás*, vagyis hogy többféle út (feltételkombináció) is elvezethet ugyanahhoz a kimenetelhez. A módszer előnyös olyan területeken, ahol a kutatók nem egyetlen „legjobb” modellt kívánnak tesztelni a jelenség magyarázataképpen, hanem többféle érvényes megoldást szeretnének feltérképezni. A *kvalitatív komparatív elemzés* tehát nem kauzális bizonyítékot szolgáltat, hanem oksági mintázatokat azonosít, melyek – bár nem bizonyítják az ok-okozati kapcsolatot – megalapozhatják a mélyebb elméleti következtetéseket és a hipotézisalkotást.

A *kvalitatív komparatív elemzés* szerint egy tényező megléte és hiánya nem feltétlenül vezet ellentétes eredményhez (nincs oksági szimmetria). Ennélfogva az a konfiguráció, amely egy pozitív kimenetelhez vezet (például magas növekedés), nem feltétlenül fordítottja annak, ami a növekedés hiányához vezet (például stagnálás vagy csökkenés). Ez különösen fontos a társadalmi jelenségek megértésében, ahol valaminek a jelenléte és hiánya nem pusztán egymás ellentétei, hanem külön rendszerek szerint szerveződnek. Bár eredetileg kismintás kvalitatív kutatásokhoz fejlesztették, a *kvalitatív komparatív elemzés* mára nagyobb minták esetén is jól alkalmazható (*Meuer–Fiss* [2020], *Finn* [2022]).

A *fuzzy set* vagy magyarul „elmosódó halmaz” (fsQCA) a kvalitatív komparatív elemzés egyik népszerű típusa, amely a fokozatos halmaztagságra utal. Bár a módszer család további változatokat is tartalmaz, például a *crisp-set kvalitatív komparatív elemzést* (csQCA), amely bináris (igen/nem) tagsági logikát alkalmaz, valamint az úgynevezett *multi-value* vagy magyarul *többértékű kvalitatív komparatív elemzést* (mvQCA), amely diszkrét, többértékű kategóriákat kezel – ezek révén a kutatók a módszertan különböző változatait igazíthatják az adataik természetéhez. Az fsQCA esetében a vizsgált esetek nem csupán „tagja” (= 1) vagy „nem tagja” (= 0) egy halmaznak, hanem 0 és 1 közötti értékekkel reprezentálható a mintában szereplő esetek halmaztagságának mértéke. Ez lehetővé teszi a valóság árnyaltabb leképezését, például egy vállalat lehet 0,8 arányban „innovatív” vagy csak 0,3 mértékben „piacorientált”.

A vállalati növekedés elemzésére az fsQCA különösen alkalmas módszer, mivel a növekedés nem egyetlen tényező eredménye, hanem sokféle út, stratégia és erőforrás kombinációja alapján valósulhat meg (*Brush és szerzőtársai* [2009]). Jelen

kutatásnál az elemzést az fsQCA 4.1. verziójú szoftver⁵ segítségével végeztük, amely lehetővé teszi a tagsági értékek kalibrálását, a szükségességi és elégségségi elemzések elvégzését. A hazai társadalomtudományi és gazdasági kutatásokban eddig csak elvétve találkozhatunk az fsQCA módszer használatával (lásd például Sántha [2014], [2020]), különösen a vállalkozáskutatás területén. A módszer vállalatkutatási elemzésében rejlő lehetőségeinek bemutatására Komlósi [2024] vállalkozott, hozzájárulva az fsQCA hazai tudományos diskurzusba való beemeléséhez.

A szükséges feltételek analízise módszer

Amíg a *kvalitatív komparatív elemzés* a szükséges feltételek vizsgálatát „minőségi” szempontból végzi – azaz annak meghatározására koncentrál, hogy egy adott feltétel jelenléte szükséges-e az eredmény előállításához –, addig a J. Dul által kidolgozott *szükséges feltételek analízise* (*Necessary Condition Analysis, NCA*) a szükségességi „mértékét” is megadja. Ezzel lehetővé válik annak meghatározása, hogy egy adott feltétel (a többi feltételtől függetlenül) milyen mértékben elengedhetetlen egy bizonyos kimenet eléréséhez. Mindkét módszer szórásdiagramok elemzésére épít. A *kvalitatív komparatív elemzés* esetében a szükségesség a szórásdiagram átlóján alapuló elemzéssel határozható meg: azt vizsgálják, található-e eset a vonal felett, ami a feltétel szükségességének hiányára utalna. Más szóval, a *kvalitatív komparatív elemzés* a feltételek szükségességét az alapján ítéli meg, hogy az átló felett nem fordulnak elő olyan esetek, amelyek a feltétel hiányában mégis elérnék a vizsgált kimenetet. Ezzel szemben a *szükséges feltételek analízise* a „plafonvonal” (*ceiling line*) megrajzolásával az üres területet keresi, majd egy *hatásnagyság* (*effect size, d*) számításával kvantitatív módon értékeli a szükségességi mértékét (Dul [2021], Dul és szerzőtársai [2020]).

A két módszer közötti alapvető eltérés, hogy míg a *kvalitatív komparatív elemzés* a logikai (Boole-algebrái) megközelítésen alapul, addig a *szükséges feltételek analízise* lineáris algebrára épül, nem igényel kalibrálást – bármilyen típusú változóval közvetlenül alkalmazható –, míg a *kvalitatív komparatív elemzés* esetében a nyers változókat át kell alakítani halmaztagsági értékekké (a klasszikus *crisp-set* QCA esetében ezek 0 vagy 1, míg a *fuzzy-set* QCA esetében 0 és 1 között mozognak). Ez az alapvető eltérés a két módszer adatkezelési logikájában is megmutatkozik, ami a szükséges feltételek azonosításának eltérő logikáját és elemzési megközelítését tükrözi (Dul [2020], [2021]). A *szükséges feltételek analízise* eredményeinek értelmezése során kulcsfontosságú a hatásnagyság (*d*) és a szignifikancia-ellenőrzés együttes vizsgálata, amelylyel a változó és a kimenet közötti szükségességi kapcsolat véletlenszerű előfordulásának valószínűségét becsülik meg. A *szükséges feltételek analízise* különösen hasznos lehet abban az esetben, amikor a cél annak meghatározása, hogy egy adott változó milyen mértékben kritikus a vizsgált kimenet eléréséhez. Emellett e módszer hatásnagyság (*d*) mutatója jól interpretálható, és lehetővé teszi a különböző változók szükségességi szerepének összehasonlítását. A *szükséges feltételek analízisének* gyakorlati

⁵ www.fsqca.com.

alkalmazása során fontos figyelembe venni a szűk keresztmetszetek (*bottleneck*) azonosításának lehetőségét, vagyis azon feltételekét, amelyek hiánya meggátolhatja a kívánt kimenet elérését.

A *kvalitatív komparatív elemzés* önmagában is értékes módszer, de az eredmények magyarázatát és a kontextus gazdagítását szolgáló céllal érdemes kiegészíteni más kvalitatív vagy kvantitatív módszerekkel (Dul [2016]). A *szükséges feltételek analízisének* szoftveres támogatása mára széleskörűen elérhető, leggyakrabban az R-statisztikai környezet NCA csomagjával (jelen esetben a 4.0.2. verzióval végzik a számításokat – lásd Dul [2024]). Ez a csomag a plafonvonal automatikus meghatározása mellett a hatásnagyság számítását és a szignifikancia-ellenőrzést is magában foglalja.

Változók

Az fsQCA elemzés első lépéseként meg kellett határozni az eredményváltozót (y) és a bemeneti (okozati) feltételeket ($x_1, x_2, \dots, x_n$). Ebben a tanulmányban az eredményváltozó egy teljesítménymutató, amely a vállalatok növekedését a foglalkoztatotti létszám alakulása alapján írja le. A növekedést az adatfelvétel évének és a három évvel korábbi (illetve szükség esetén a két évvel korábbi) létszámadatnak az összevetésével mértük. Az elemzés csak azokat a vállalatokat vizsgálta, amelyek ez idő alatt növelték létszámukat. A 2018 és 2020 között zajló adatfelvétel alapján 352 olyan magyarországi kis- és középvállalkozás került be a mintába, ahol a foglalkoztatás legalább minimális mértékben (0 százalék felett) növekedett.

Az fsQCA módszertana megköveteli, hogy az eredményváltozót befolyásoló okozati feltételeket elméleti alapon válasszuk ki – például egy előzetesen kialakított koncepcionális keretrendszer segítségével. Jelen kutatásban a bemeneti változók olyan vállalkozási kompetenciák voltak, amelyek alapvetően meghatározzák a vállalkozások versenyképességét és növekedési képességüket. Ezeket a vállalkozási kompetenciákat az 1. táblázatban szereplő tíz pillér alapján rendszereztük. A *kvalitatív komparatív elemzés* módszertana megköveteli, hogy a vizsgált feltételek száma arányban álljon a mintában szereplő esetek számával, különösen kis- és közepes méretű minták esetén. Minél több oksági feltételt vonunk be egy vizsgálatba, annál nagyobb lesz a logikailag lehetséges konfigurációk száma, ami könnyen az úgynevezett *korlátozott diverzitás* problémájához vezethet, ahhoz, hogy a potenciális kombinációk többsége valójában nem is figyelhető meg a mintában. Kisebb minták esetében általában 4–6 feltétel használata ajánlott (Rihoux–Ragin [2009]). Kezdetben tíz feltétel használatát fontoltuk meg (ami $2^{10} = 1024$ logikailag lehetséges konfigurációt eredményezett volna), azonban a diverzitás korlátainak elkerülése érdekében végül nyolc változóra szűkítettük az elemzést. A bevont változók a vállalkozói kompetenciák hat alappillért foglalták magukban: hazai piac (D), együttműködés (N), nemzetköziesedés (I), emberi tőke (H), termék (P) és technológia (T), valamint az értékesítés (S : marketing és online jelenlét) és a stratégia (ST : döntéshozatal és stratégia) alindexeit. Ez az elrendezés biztosította az elméleti keret teljességét, miközben mérsékelte a konfigurációs sokféleségből eredő torzításokat.

Eredmények

Kalibráció

A *fuzzy set* QCA egyik kulcslépése a kalibrálás, amelynek során a nyers adatokat úgy alakítjuk át, hogy azok kifejezzék, hogy egy adott eset mennyire tartozik bele egy halmazba – például mennyire jellemző rá a „magas növekedés” vagy a vizsgált vállalkozási kompetencia megléte. A direkt módszer (*direct method*) az fsQCA-ban használt legelterjedtebb kalibrálási technika, amellyel a nyers adatok halmaztagsági értékekké alakítása történik. A módszert „direktnak” nevezik, mert közvetlenül meghatározzák a három elméleti megfontoláson nyugvó vagy empirikusan indokolt küszöbértéket: 1. a kizárási küszöbértéket, 2. az átmeneti pontot és 3. a befogadási küszöbértéket. Ezen küszöbértékek megadását követően az fsQCA-szoftver automatikusan kiszámítja minden esetenél a halmaztagsági értékeket, azaz elvégzi a kalibrációt.

Az eredményváltozó (jelentős növekedés) kalibrálása

A mintába került kis- és középvállalkozások foglalkoztatásnövekedését vizsgáló változó (*EmptyG*) esetében a vállalkozásokat aszerint osztályoztuk, hogy mekkora növekedést értek el az alkalmazotti létszámukban. Ezt a nyers értéket minden vállalkozás esetében *fuzzy* halmaztagsági pontszámmá alakítottuk az alábbi három kulcsküszöb alkalmazásával:

- TELJES TAGSÁG (befogadási küszöbérték = 1,0): azok a mintában szereplő cégek kaptak 1,0 értéket, amelyek az *EmptyG* változó alapján a minta felső 30 százalékhoz tartoztak, azaz *jelentős foglalkoztatásnövekedést* mutattak a vizsgált időszakban.

- BIZONYTALANSÁGI ZÓNA (átmeneti küszöbérték = 0,5): azokat az eseteket jelöli, amelyek se nem „inkább tagja”, se nem „inkább nem tagja” a magas növekedést mutató cégek halmazának. Ez a küszöbérték jelzi az átmenetet a tagság és nem tagság között. Ez ebben az esetben azt jelentette, hogy a kalibráció során az 50. percentilishez közeli értékeket bizonytalanként kezeltük.

- TELJES NEM TAGSÁG (kizárási küszöbérték = 0,0): azok a vállalatok, amelyek az *EmptyG* változó szerint a legalacsonyabb 30 százalékba estek (a 30. percentilis alattiak), 0,0 értéket kaptak, olyan cégekre utalva, amelyek bár növekedést mutattak a foglalkoztatásban, de esetükben nem beszélhetünk *magas* vagy *jelentős* növekedésről.

Feltételváltozók (vállalkozási kompetenciák) kalibrálása

A nyolc okozati feltételváltozó kalibrálása az eredményváltozóval megegyező elv szerint történt: a nyers pontszámokat percentilisek alapján alakítottuk át *fuzzy* halmaztagsági értékekké:

- TELJES TAGSÁG (befogadási küszöbérték = 1,0): azok a Magyarországon működő, növekedést mutató cégek, amelyek az adott vállalkozási kompetencia

szempontjából a felső 30 százalékba tartoznak, teljes jogú tagjai lettek az adott halmaznak. Például a nemzetköziesedést mérő változó esetében ez azt jelenti, hogy azok a cégek kaptak 1,0 értéket, amelyek magasra értékelték ezt a tényezőt (legalább 0,48-ra értékelték).

– BIZONYTALANSÁGI ZÓNA (átmeneti küszöbérték = 0,5): az átlag körüli (50. percentilishez tartozó) értékeket 0,5-es *fuzzy* pontszámmal kalibráltuk, ami a tagság és nem tagság közötti bizonytalanságot jelzi.

– TELJES NEM TAGSÁG (kizárási küszöbérték = 0,0): az alsó 30 százalékba tartozó vállalatok nem számítottak az adott vállalkozási kompetencia jellemző képviselőinek. Például az értékesítés kompetencia esetében ez azt jelenti, hogy azok a cégek kaptak 0,0 értéket, amelyek elhanyagolhatónak ítélték ennek a tényezőnek a jelentőségét (legfeljebb 0,63-ra értékelték).

A *kvalitatív komparatív elemzés* esetében a változók kalibrációja nem pusztán „technikai skálázás”, hanem tartalmi döntés: a változók kalibrálásakor használt küszöböknek jól definiált halmazjelentést kell létrehozniuk, és kiegyensúlyozott tagsági eloszlást kell eredményezniük. A *fuzzy* halmaztagsági értékek kalibrálásához a 70., 50. és 30. percentilisek használata egyrészt az adatok eloszlásán, másrészt a szakirodalom ajánlásain alapult. Abban az esetben ugyanis, amikor nincs elegendő elméleti vagy empirikus ismeret a küszöbértékek meghatározásához, általános megoldás, hogy a kalibrálás a minta statisztikai jellemzőire – például a percentilisek – épül (Fiss [2011]). Továbbá Schneider–Wagemann [2012] kiemeli, hogy a küszöböket úgy kell megválasztani, hogy azok se túl szigorúak, se túl engedékenyek ne legyenek – különben vagy túl sok eset esik ki az elemzésből, vagy épp nem különülnek el kellően a vizsgált esetek.

FsQCA – szükségességi és elégségességi vizsgálatok

A SZÜKSÉGESSÉGI VIZSGÁLAT EREDMÉNYE • A *kvalitatív komparatív elemzés* szükségességi vizsgálata annak megállapítására szolgál, hogy egy adott oksági feltétel (x) elengedhetetlen-e egy meghatározott kimenetel (y) bekövetkezéséhez. Ez azt jelenti, hogy a kimenet jelenléte esetén a vizsgált feltételnek is jelen kell lennie legalább részleges mértékben. A vizsgálat két fő mutatóra épül. A *konzisztenciamutató* (Con_{nec}) a szükségesség érvényességét méri, azt mutatja meg, hogy mennyire általánosan van jelen a feltétel a kimenetel minden előfordulásakor. Ez az érték minél közelebb van az 1-hez, annál erősebb a szükségességi kapcsolat. Ha ez az érték közel van az 1-hez ($\geq 0,9$), akkor a feltétel „mindig” szükséges; 0,8 felett „majdnem mindig”, míg 0,65 és 0,8 között „általában” szükséges. A *lefedettség* mutatója (Cov_{nec}) ugyanakkor a szükségesség relevanciájára utal, azaz megmutatja, hogy a kimenetel mekkora hányada magyarázható a szükséges feltétel jelenlétével. Ez segít megérteni, hogy empirikusan mennyire releváns a feltétel. Nincs fix alsó küszöb, de általános elv, hogy a magas lefedettség (például $\geq 0,5$) azt jelenti, hogy a szükséges feltétel empirikusan is jelentős. Alacsony lefedettség (például $< 0,3$) esetén még egy magas konzisztencia is csak korlátozott jelentőségű – a feltétel csak kevés esetre igaz. A konzisztencia értéke az

elsődleges a szükségesség eldöntésében, a lefedettség inkább kiegészítő, értelmező szerepet játszik (*Oana és szerzőtársai* [2021]).

$$Cons_{nec} = Consistency(y_i \leq x_i) = \frac{\sum \min(x_i, y_i)}{\sum y_i}, \quad (1)$$

$$Cov_{nec} = \frac{\sum \min(x_i, y_i)}{\sum x_i}, \quad (2)$$

x_i az i -edik esetben a kauzális feltételt jelöli,

y_i az i -edik esetben a kimeneti változót (eredményt) jelöli.

A 3. táblázat azt mutatja be, hogy a különböző oksági feltételek mennyire tekinthetők szükségesnek a magas növekedés szempontjából. A konzisztenciaértékek 0,49 és 0,56 között mozognak. Egyik sem éri el a 0,9-es szükségességi küszöböt, így *önmagában* egyik sem tekinthető nélkülözhetetlennek. A lefedettségi értékek (0,48–0,55) alapján a vizsgálatba bevont feltételek szerepet játszanak a növekedés magyarázatában. Mindez arra utal, hogy a növekedés összetett folyamat, amely *több tényező együttes jelenlétének köszönhető*. A táblázat azt is vizsgálja, hogy bizonyos feltételek hiánya szerepet játszik-e a növekedés elmaradásában. Az eredmények szerint egyik tényező hiánya sem magyarázza *önmagában* a foglalkoztatás növekedésének hiányát, hanem *több feltétel együttes hiánya járul hozzá*. Ez azt erősíti, hogy a növekedés elmaradása mögött szintén komplex összefüggések állnak.

3. táblázat

Szükségességi elemzés a növekedést mutató magyarországi kis- és középvállalkozások esetében
Eredményváltozó: *fsEmptyG*

Oksági feltételek	Konzisztencia	Lefedettség	Oksági feltételek	Konzisztencia	Lefedettség
<i>fsD</i>	0,5320	0,5126	$\sim fsD$	0,520	0,539
<i>fsN</i>	0,4879	0,4790	$\sim fsN$	0,496	0,505
<i>fsI</i>	0,4879	0,4768	$\sim fsI$	0,492	0,503
<i>fsH</i>	0,5580	0,5152	$\sim fsH$	0,502	0,545
<i>fsP</i>	0,5493	0,5175	$\sim fsP$	0,514	0,546
<i>fsT</i>	0,5233	0,5070	$\sim fsT$	0,517	0,533
<i>fsS</i>	0,5496	0,5322	$\sim fsS$	0,542	0,559
<i>fsST</i>	0,5574	0,5456	$\sim fsST$	0,559	0,571

Megjegyzés: az *fs* rövidítés a fuzzy kalibrált (*fuzzy calibrated*) kifejezést jelöli. A változók rövidítései: *D* = Hazai piac, *N* = Együttműködés, *I* = Nemzetköziesedés, *H* = Emberi tőke, *P* = Termék, *T* = Technológia, *S* = Értékesítés alindex (Marketing és Online jelenlét pillérek), *ST* = Stratégiai döntéshozatal alindex (Döntéshozatal és Stratégia pillérek). A „ $\sim$ ” operátor a tagadást jelöli, vagyis azt mutatja, hogy az adott feltétel nincs jelen.

Forrás: saját számítás.

ELÉGSÉGESSÉGI VIZSGÁLAT • Az fsQCA elégségességi vizsgálata annak feltárására szolgál, hogy mely feltételkombinációk elégségesek egy adott kimenetel – jelen esetben magas kis- és középvállalati növekedés – bekövetkezéséhez. Ez azt jelenti, hogy ha egy adott konfiguráció jelen van, akkor a kimenetel is nagy valószínűséggel megjelenik.

A vizsgálat első lépése az úgynevezett igazságtábla (*truth table*) létrehozása, amely listázza az összes lehetséges kombinációt a vizsgált feltételek alapján, valamint azt, hogy a vizsgált vállalatok hogyan oszlanak el ezek között. Nyolc bemeneti feltétel esetén elméletileg 256 lehetséges kombináció adódik (2^8). Az igazságtábla csak azokat a vállalatokat veszi figyelembe, amelyek tagsági értéke egy adott konfigurációban meghaladja a 0,5-et, vagyis legalább részben tagjai annak. A 256 elméleti kombinációból 113 felel meg ennek a kritériumnak.

Az elemzés első lépése egy gyakorisági küszöbérték megállapítása, amely azt határozza meg, hogy egy kombinációnak legalább hány esetben kell előfordulnia ahhoz, hogy figyelembe vegyük az elemzésben. Kis elemszám esetén ez lehet akár 1, nagyobb minták esetében általában 2–5 közötti értékeket alkalmaznak, hogy kiszűrjék a ritka vagy véletlenszerű mintázatokat (*Rihoux–Ragin* [2009]). A másik fontos küszöb a konzisztenciaérték, amely azt méri, hogy a vizsgált kombináció mennyire megbízhatóan vezet a kimenetelhez. Ha ez az érték 0,8 fölött van, akkor a konfiguráció elégségesnek tekinthető (*Schneider–Wagemann* [2012]). Az elfogadott alsó határ jellemzően 0,75, de az optimális konzisztenciaérték minél közelebb van az 1-hez, annál megbízhatóbb a kapcsolat (*Ragin* [2008]).

Az elégségességi elemzés eredményeit szintén két mutató foglalja össze. Az *elégségességi konzisztencia* mutató ($Cons_{suf}$) azt jelzi, hogy a kiválasztott konfigurációk milyen megbízhatósággal vezetnek a kimenetelhez. Ha az érték magas (például $\geq 0,74$), akkor az adott kombinációk érvényes előrejelzői az eredménynek. Az *elégségességi lefedettség* mutató (Cov_{suf}) megmutatja, hogy a kimenet összes előfordulásának mekkora részét magyarázza meg a vizsgált konfiguráció. A magas lefedettség arra utal, hogy az adott feltételek nemcsak megbízhatók, hanem széles körben alkalmazhatók a kimenet előrejelzésében. Ha a konzisztencia magas, de a lefedettség alacsony, az azt jelzi, hogy a kimenetel többféle, eltérő úton is létrejöhet – vagyis többféle elégséges út létezik azonos eredményhez.

$$Cons_{suf} = \frac{\sum \min(x_i, y_i)}{\sum x_i}, \quad (3)$$

$$Cov_{suf} = \frac{\sum \min(x_i, y_i)}{\sum y_i}, \quad (4)$$

x_i az i -edik esetben a kauzális feltételt jelöli,

y_i az i -edik esetben a kimeneti változót (eredményt) jelöli.

Az fsQCA elégségességi elemzése nem egyetlen „legjobb” feltételt keres, hanem érvényes konfigurációkat – azaz a feltételek olyan kombinációit, amelyek együtt képesek eredményezni a vizsgált kimenetelt. Ez lehetővé teszi, hogy komplex,

többszörös oksági viszonyokat is azonosítsunk, amelyek a valóságban gyakoriak. A 4. táblázat az elégségességi elemzés eredményeit foglalja össze, és bemutatja azokat a feltételkombinációkat, amelyek elégségesek a hazai magas kis- és középvállalati növekedéshez. A QCA-irodalomban bevett jelöléseket használtuk: a fekete kör (●) a feltétel jelenlétét, az áthúzott üres kör (⊗) a hiányát jelzi. Ha egy mező üres, az azt jelenti, hogy a feltétel jelenléte vagy hiánya nem befolyásolja a kimenetelt (Fiss [2011]). Továbbá az fsQCA elemzésnél megkülönböztetünk *magfeltételeket* (*core conditions*) és *perifériafeltételeket* (*peripheral conditions*), amelyeknek kiegészítő szerepük van a magfeltételek mellett. Ez a megkülönböztetés segít abban, hogy ne csak azonosítsuk, hanem súlyozzuk is a feltételek kritikusságát az adott kimenet szempontjából. Összesen 15 konfiguráció (C1–C15) bizonyult elégségesnek, amelyek az eseteket 80,5 százalékban magyarázzák meg, és az összes vizsgált cég 26 százalékára terjednek ki.

4. táblázat

A magas kis- és középvállalati növekedést eredményező konfigurációk

		A konfiguráció kódja							
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Kompetencia-kategória		DC, RES	DC, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES
Piaci orientáció	D	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗		⊗	⊗
	N	⊗	⊗		⊗	⊗	⊗	⊗	●
	I	●	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Gyártás	H	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	●	●	●
	P	⊗	●	●	●		⊗	⊗	●
	T		●	⊗		●	⊗		●
Értékesítés (S)	M–O	⊗		●	⊗	⊗	●	●	●
Stratégiai döntéshozatal (ST)	D–S	⊗	⊗	⊗	●	●	●	●	
Nyers lefedettség		0,031	0,032	0,045	0,037	0,041	0,031	0,028	0,028
Egyedi lefedettség		0,018	0,016	0,022	0,009	0,016	0,006	0,004	0,011
Konzisztencia		0,808	0,781	0,807	0,826	0,821	0,773	0,787	0,806
Teljes lefedettség		0,260							
Teljes konzisztencia		0,805							
Kis- és középvállalati azonosító		HU4820	HU5039	HU3302	HU1880	HU5254	HU2388	HU2045	HU1100
		HU4856	HU954	HU3204	HU2474	HU5225	HU2891	HU2388	HU4976
			HU1982	HU2125	HU5253	HU1880			
					HU3424	HU1267			
						HU5253			

A 4. táblázat folytatása

		A konfiguráció kódja						
		C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
Kompetencia-kategória		DC, EA, RES	DC, EA, RES	DC, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES	DC, EA, RES
Piaci orientáció	D	●	⊗	⊗	●	●	⊗	●
	N	⊗	●	⊗	●	●	●	●
Gyártás	I		●	●	⊗	⊗	●	⊗
	H	●	●	●	●	●	●	⊗
	P	●	⊗	●	●	●	●	●
	T	●	●	⊗	⊗	⊗	⊗	●
Értékesítés (S)	M-O	●	⊗	●	●	⊗	⊗	●
Stratégiai döntéshozatal (ST)	D-S	●	⊗	⊗	⊗	●	●	●
Nyers lefedettség		0,051	0,016	0,015	0,021	0,017	0,016	0,020
Egyedi lefedettség		0,036	0,009	0,006	0,008	0,006	0,006	0,010
Konzisztencia		0,807	0,786	0,916	0,937	0,803	0,874	0,774
Kis- és középállalati azonosító		HU2476	HU2681	HU1781	HU3179	HU4912	HU1885	HU3203
		HU2545					HU4680	
		HU4744						
		HU2003						
		HU1652						
		HU3368						

Jelölések: ⊗/⊗: mag-/perifériakompetencia hiánya, ●/●: mag-/perifériakompetencia jelenléte, míg az „üres cella” azt jelzi, hogy a vizsgált kompetencia jelenléte vagy hiánya esetén is bekövetkezik az eredmény.

A konfigurációk elnevezése: C1: Nemzetköziesedés – Technológia, C2: Gyártás (Értékesítés), C3: Gyártás és Értékesítés (Együttműködés), C4: Gyártás és Stratégia, C5: Gyártás és Stratégia, C6: Hazai piac – Komplex I., C7: Gyártás és Értékesítés és Stratégia, C8: Együttműködés és Gyártás és Értékesítés (Stratégia), C9: Vegyes piac – Komplex, C10: Nemzetköziesedés – Komplex I., C11: Nemzetköziesedés – Komplex II., C12: Hazai piac – Komplex II., C13: Hazai piac – Komplex III., C14: Nemzetköziesedés – Komplex III., C15: Hazai piac – Komplex IV. A változók rövidítései: D = Hazai piac, N = Együttműködés, I = Nemzetköziesedés, H = Emberi tőke, P = Termék, T = Technológia, S = Értékesítés alindex (Marketing és Online jelenlét pillérek, M-O), ST = Stratégiai döntéshozatal alindex (Döntéshozatal és Stratégia pillérek, D-S).

Forrás: saját szerkesztés.

Az elégségességi vizsgálat alapján azonosított 15 konfiguráció mindegyike azt mutatja, hogy valamennyiben megjelenik a *gyártási kompetencia* valamely komponense – legyen az emberi erőforrás (H), termékfejlesztés (P) vagy technológia (T). Emellett 10 konfigurációban a *piaci kompetencia* is szerepel, amely a hazai piacra fókuszálást (D), a nemzetköziesedést (I) vagy az együttműködések (N)

épülő hálózati kapcsolatrendszerrel jelenti. A piaci kompetenciák (legyen szó belföldi vagy nemzetközi megjelenésről) jelenléte azonban nem mutat érdemi különbséget a konfigurációk szerkezetében: minden esetben társul hozzájuk valamilyen gyártást támogató kompetencia, jellemzően kiegészülve az értékesítési és/vagy stratégiai döntéshozatali képességekkel – bár ez utóbbiak nem minden konfigurációban jelennek meg. Négy olyan konfigurációt is azonosítottunk, amelyben a piaci kompetenciák nem emelkednek ki, azonban ezekben is szerepel legalább egy gyártási tényező, és gyakran megjelenik mellettük az értékesítési és/vagy stratégiai kompetencia is.

Összességében tehát elmondható, hogy a hazai magas kis- és középvállalati növekedéshez vezető utak sokfélék lehetnek, de a *gyártási kompetencia* valamely komponensének jelenléte minden esetben kulcsfontosságúnak mutatkozik. A legtöbb konfigurációban ráadásul nem csupán egy, hanem legalább két gyártási tényező is megjelenik egyszerre, amelyek gyakran kapcsolódnak értékesítési vagy stratégiai képességekhez. Ez arra utal, hogy nem egyetlen tényező önmagában, hanem *jellemzően több feltétel együttes megléte teremti meg a magas növekedés lehetőségét*.

A QCA-szakirodalom kifejezetten javasolja, hogy az elemzés ne kizárólag a konfigurációk értelmezésére, hanem az azokat leíró esetek bemutatására is kiterjedjen, mivel a módszer alapvetően kvalitatív és esetközpontú (*Rubinson és szerzőtársai* [2019]). A konfigurációkat méret, kor, iparág, földrajzi elhelyezkedés és tulajdonosi háttér (hazai vagy külföldi tulajdon, tulajdonos neve) szerint megvizsgálva, nem azonosíthatók olyan közös mintázatok, amelyek egyértelműen jellemeznék valamelyiket. A konfigurációk tipikus cégprofil nélküliek. Például az 5. konfigurációban (C5) egyaránt szerepelnek 0–9 és 10–49 fős, fiatal (2–3 éves) és régebbi (21, 27 éves), fővárosi és vidéki (például Pécs, Tata), feldolgozó, építő és kereskedelmi profilú vállalkozások. A cégek a konfigurációban hazai tulajdonúak, a tulajdonosi összetétel pedig változatos. Eredményeink összhangban állnak a korábbi kutatásokkal, amelyek szerint a magas növekedésű kis- és középvállalkozások rendkívül heterogének, bár jellemzően kisvállalatok, és minden ágazatban jelen vannak (*Henrekson–Johansson* [2010], *Schreyer* [2000]).

FsQCA – érzékenységvizsgálat

A *kvalitatív komparatív elemzés* jelenlegi módszertani protokolljai a robusztuság több szempontú vizsgálatát javasolják (*Oana–Schneider* [2021], *Rutten* [2020], *Wagemann és szerzőtársai* [2016]). Az ellenőrzések azt értékelik, hogy a modell illeszkedési mutatói – például a teljes konzisztencia, a teljes lefedettség és a konfigurációk – mennyire maradnak stabilak különböző beállítások vagy küszöbérték-módosítások mellett. *Schneider–Wagemann* [2012] ajánlását követve vizsgálatunkban a konzisztencia-küszöbérték változtatásával teszteltük az eredmények robusztusságát. A *Függelék F1. táblázata* összegzi az érzékenységvizsgálat eredményeit.

Az alapesetben választott konzisztenciaküszöb (0,773) csökkentése nem hozott jelentős változást: a teljes lefedettség kismértékben nőtt, a teljes konzisztencia pedig

csak minimálisan csökkent, továbbra is megfelelő a szakirodalmi ajánlásoknak. A konfigurációk száma ugyan emelkedett, de mindegyik megoldás lefedi az alapeset 15 konfigurációját. A konzisztencia-küszöbérték kisebb mértékű növelése (0,778) sem befolyásolta érdemben a mutatókat, és az így kapott megoldás konfigurációi az alapeset konfigurációinak részhalmazai maradtak. A konzisztencia-küszöbérték nagyobb mértékű (0,803 vagy 0,916) növelésekor azonban a teljes lefedettség jelentősen visszaesett, a szakirodalomban megfogalmazott elvárások alá.

A szükséges feltételek analízisének eredménye

Kutatásunk az fsQCA-módszert a *szükséges feltételek analízisével* kiegészítve alkalmazza, így nem csupán az elégségesfeltétel-konfigurációk és a szükséges feltételek azonosítására nyílik lehetőség, hanem azt is meg lehet határozni, hogy egy adott feltétel önmagában *milyen mértékben* szükséges egy adott szintű kimeneti változó eléréséhez (Dul és szerzőtársai [2020]).

A *szükséges feltételek analízise* módszertanában a szórásdiagramon megjelenített *plafonvonal* (*ceiling line*) választja el azt a területet, ahol a vizsgált kimeneti változó elérhető, attól a területtől, ahol nem. A *szükséges feltételek analízise* az inputfeltétel szükségességét az úgynevezett *hatásnagyság* (d) mutatóval fejezi ki, amely a plafonvonal feletti üres terület arányát méri a teljes szórásdiagramhoz viszonyítva. A nagyobb hatásnagyság azt jelzi, hogy a feltétel szigorúbb korlátot szab a kimenet elérésének, vagyis a feltétel szerepe nélkülözhetetlen, és más változó nem képes azt helyettesíteni. A d mutató értelmezése a következőképpen történik:

- $0 < d < 0,1$: kicsi hatás,
- $0,1 < d < 0,3$: közepes hatás,
- $0,3 < d < 0,5$: nagy hatás,
- $d \geq 0,5$: nagyon nagy hatás.

A hatásnagyság mellett a szignifikanciaérték (p -érték) is kulcsfontosságú. Ha a p -érték kisebb a szokásos küszöbnél (például $p < 0,05$), az azt jelzi, hogy a plafonvonal feletti üres terület szignifikáns, tehát a vizsgált feltétel valószínűleg szükséges.

Az elemzés során tíz, vállalati kompetenciákkal kapcsolatos bemeneti feltételt vizsgáltunk, és ezek kapcsolatát elemeztük a kisvállalati növekedést kifejező kimeneti változóval. Mivel az eredeti változókat különböző skálán mértük, a *szükséges feltételek analízise* előtt minden változót normalizáltunk: az értékeket 0 és 1 közé skáláztuk, biztosítva a változók összehasonlíthatóságát. A plafonvonal megrajzolásához Dul [2021] ajánlása szerint a *Ceiling Envelopment – Free Disposal Hull* (CE-FDH) módszert használtuk. Ezt a módszert különösen akkor alkalmazzuk, ha a változók miatt (például Likert-skálás mérés esetén) a határvonal a szórásdiagramon szabálytalan alakú lehet. A 5. táblázat a tíz inputfeltétel hatásnagyságát (d) és a hozzájuk tartozó p -értékeket tartalmazza.

5. táblázat

Az inputfeltételek hatásnagysága (CE-FDH értékek alapján)

Feltételváltozók	Hatásnagyság (d)	p -érték
Hazai piac	0,401	0,566
Együttműködés	0,514	0,327
Nemzetköziesedés	0,587*	0,051
Emberi tőke	0,492	0,271
Termék	0,189	0,833
Technológia	0,348	0,527
Marketing	0,401	0,300
Online megjelenés	0,152	0,703
Döntéshozatal	0,623	0,111
Stratégia	0,260	0,826

*** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$

Forrás: saját számítás.

A szükséges feltételek analíziséhez kapcsolódó hatásnagyság-elemzés eredményei alapján a vizsgált tíz feltételváltozó közül egyedül a nemzetköziesedés ($d = 0,587$) mutat nagyon nagy hatásnagyságot, amely közel áll a szignifikanciahatárhoz ($p = 0,051$). Ez arra utal, hogy a nemzetközi jelenlét valószínűleg kulcsfontosságú a szervezeti teljesítmény szempontjából, bár a gyenge szignifikancia miatt az eredményt óvatosan kell értékelnünk. Más feltételváltozóknak – mint például az együttműködésnek ($d = 0,514$, $p = 0,327$), az emberi tőkének ($d = 0,492$, $p = 0,271$), a hazai piacnak ($d = 0,401$, $p = 0,566$) és különösen a döntéshozatalnak ($d = 0,623$, $p = 0,111$) – szintén nagy vagy nagyon nagy a hatásnagyságértéke, de ezek p -értékeik alapján nem szignifikánsak. A döntéshozatal esetében különösen fontos kiemelni, hogy bár a hatásnagyság erős szükségességre utal, a szignifikancia hiánya azt sugallja, hogy ez az eredmény inkább a mintaszpecifikus hatásnak tudható be, és nem feltétlenül általánosítható. Ez további kutatást igényel annak megállapítására, hogy valóban szükséges feltételről van-e szó.

Míg a hatásnagyságok vizsgálata arra utal, hogy mely feltételeknek van általánosan és statisztikailag nagy jelentősége – vagyis melyek tekinthetők szükséges feltételeknek a magas teljesítmény eléréséhez –, addig a szükséges feltételek analízise szűk keresztmetszeti (*bottleneck*) elemzése azt tárja fel, hogy az eredményváltozó milyen szintje mellett és milyen mértékben szükségesek ezek a feltételek a különböző növekedési szintek eléréséhez. A szűk keresztmetszeti elemzés egy olyan táblázatos formában jeleníti meg az eredményeket, amely a plafonvonal segítségével mutatja meg, hogy az adott kimeneti szint eléréséhez milyen minimális szintet kell elérni az egyes feltételek esetében (6. táblázat).

A 6. táblázat első oszlopa a kis- és középvállalati növekedés szintjeit mutatja (0-tól 100-ig), míg a többi oszlop az egyes feltételek minimálisan szükséges szintjeit (küszöbértékeit) tartalmazza. Az elemzés alapján a 0 szintű növekedés esetében egyik

feltétel sem tekinthető szükségesnek (NN – nem szükséges). Ugyanakkor már a 10-es növekedési szinttől kezdve több feltétel szűk keresztmetszetként jelenik meg: a hazai piac (minimum 10,0), az együttműködés (18,8), az emberi tőke (7,7), a termék (13,3), a technológia (7,1), a marketing (4,8), a döntéshozatal (13,7) és a stratégia (20,5). Érdekes módon ebben a szakaszban a nemzetköziesedés és az online megjelenés még nem jelennek meg szükséges feltételekként. A növekedés szintjének emelkedésével (40-es szinttől kezdve) azonban minden bemeneti feltétel szűk keresztmetszetként jelenik meg. Ez azt jelenti, hogy az adott növekedési szint eléréséhez minden feltételnek meg kell felelnie a saját minimális küszöbértékének. Például a legmagasabb, 100-as szintű növekedés eléréséhez a döntéshozatalnak legalább 94,1-nek, a nemzetköziesedésnek 93,2-nek, az együttműködésnek 68,8-nek kell lennie, és így tovább.

Ez az elemzés tehát nemcsak a feltételek általános szükségességét, hanem azok konkrét, szintenkénti szerepét és súlyát is feltárja, ami hasznos információ a stratégiai döntéshozatalhoz és a fejlesztési prioritások meghatározásához.

6. táblázat

A szükséges feltételek analízise – szűk keresztmetszeti elemzés a foglalkoztatásnövekedés változása függvényében

EmptyG	D	N	I	H	P	T	M	O	DM	S
0	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN
10	10,0	18,8	NN	7,7	13,3	7,1	4,8	NN	13,7	20,5
20	28,0	31,2	NN	23,1	20,0	14,3	4,8	NN	13,7	26,9
30	28,0	31,2	NN	23,1	20,0	35,7	4,8	NN	13,7	26,9
40	52,0	68,8	93,2	69,2	20,0	42,9	57,1	25,0	94,1	26,9
50	52,0	68,8	93,2	69,2	20,0	42,9	57,1	25,0	94,1	26,9
60	52,0	68,8	93,2	69,2	20,0	42,9	57,1	25,0	94,1	26,9
70	52,0	68,8	93,2	69,2	20,0	42,9	57,1	25,0	94,1	26,9
80	52,0	68,8	93,2	69,2	20,0	42,9	57,1	25,0	94,1	26,9
90	52,0	68,8	93,2	69,2	20,0	42,9	57,1	25,0	94,1	26,9
100	52,0	68,8	93,2	69,2	20,0	42,9	57,1	25,0	94,1	26,9

NN = nem szükséges.

A változók rövidítései: D = Hazai piac, N = Együttműködés, I = Nemzetköziesedés, H = Emberi tőke, P = Termék, T = Technológia, M = Marketing, O = Online jelenlét, DM = Döntéshozatal, S = Stratégia.

Forrás: saját számítás.

Összegzés és következtetések

A tanulmány a Magyarországon működő kis- és középvállalkozások növekedését vizsgálta abból a szempontból, hogy milyen versenyképességi kompetenciák – s ezek milyen kombinációi – teszik lehetővé a jelentős létszámnövekedést. A központi kutatási

kérdés így kettős: 1. mely kompetenciák elengedhetetlenek, illetve 2. milyen kompetenciakonfigurációk elégségesek a „gyorsan növekvő” cégek kialakulásához.

A téma relevanciáját az adja, hogy a kis- és középvállalkozások a hazai munkahelyek döntő részét adják; növekedésük ezért kulcsfontosságú a foglalkoztatás és a versenyképesség szempontjából. A növekedés ugyanakkor összetett jelenség, amit a hagyományos, lineáris módszerekkel kevésbé lehet megragadni. Ennek megfelelően a kutatás a *kvalitatív komparatív elemzés fuzzy set* (fsQCA) változatát, valamint a szükséges feltételek feltárására szolgáló *szükséges feltételek analízise* (*Necessary Condition Analysis, NCA*) módszert alkalmazta. A kutatás 352 növekedést mutató hazai kis- és középvállalkozás kérdőíves adatain alapul.

A két módszer eredményei egymást kiegészítve átfogó képet adnak a növekedési tényezők hazai kis- és középvállalkozásokat érintő szerepéről. A *szükséges feltételek vizsgálata* a szükséges, de önmagában nem elégséges feltételeket azonosítja. E vizsgálat alapján a nemzetköziesedés kompetenciája bizonyult a legnagyobb relatív súlyú és statisztikailag is szignifikáns szükséges tényezőnek, ami azt jelzi, hogy ez a kompetencia, a többi tényezőtől függetlenül, kiemelt szerepet játszik a növekedésben. A *szükséges feltételek analíziséhez* tartozó szűk keresztmetszetek elemzése tovább árnyalja a képet azzal, hogy feltárja, a nemzetköziesedés milyen mértékben és mely növekedési szinteken válik kritikus feltétellé: viszonylag már alacsony szinten (40 százalék) és kiemelkedő mértékben (93,2). A *kvalitatív komparatív elemzés* ezzel szemben az *elégséges, de nem szükséges tényezőkonfigurációkat* azonosítja. Más szóval: feltárja, hogy milyen tényezők együttes fennállása vezethet az adott kimenetelhez, miközben létezhetnek eltérő kombinációk is, amelyek ugyanoda vezetnek. Dul [2016] rámutat, hogy a *szükséges feltételek vizsgálata* jellemzően több szükséges tényezőt azonosít, mint a *kvalitatív komparatív elemzés*. Jelen vizsgálatban az fsQCA szükségességi elemzése nem fedett fel egyetlen feltételt sem, amely „mindig” vagy akár csak „általában” szükséges lenne a magas növekedéshez. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a *kvalitatív komparatív elemzés* alapján nincsenek szükséges tényezők, hanem azt, hogy nem azonosítható olyan, amely minden esetben vagy általában nélkülözhetetlen volna, így a növekedés (vagy annak elmaradása) több tényező együttes meglétének vagy hiányának eredménye inkább. Ez magyarázza, hogy az fsQCA elégségségi vizsgálata több olyan konfigurációt is feltárt, ahol a nemzetköziesedés jelen van, és más tényezőkkel együtt „magfeltételként” szerepel (lásd a 4. táblázat C1, C9, C10, C11 és C14 konfigurációit). Ezekben a konfigurációkban a nemzetköziesedés fontos, de önmagában nem elegendő: magas növekedés csak további kompetenciák jelenlétével együtt érhető el. A legegyszerűbb példa erre a C1 konfiguráció, ahol a nemzetköziesedés mellett a technológiai kompetencia is jelen van. Ugyanakkor olyan konfigurációk is előfordulnak (lásd a 4. táblázat C2–C8, C12, C13 és C15 konfigurációit), amelyekben a nemzetköziesedés egyáltalán nem szerepel, mégis magas növekedést eredményeznek, mivel más tényezők képesek pótolni vagy kiváltani a szerepét. Ezek mind olyan összeállítások, amelyekben legalább egy gyártási kompetencia (humán tőke, termékfejlesztés vagy technológia) megtalálható, gyakran piaci, értékesítési vagy stratégiai képességekkel kiegészülve. Összességében a *szükséges feltételek analízise* által szükségesnek azonosított nemzetköziesedés

kompetenciája több sikeres konfigurációban jelen van magfeltételként, ugyanakkor az fsQCA eredményei azt mutatják, hogy egyrészt ezek a „belépő feltételek” önmagukban nem elegendők, és más tényezőkkel kombinálva vezetnek a növekedéshez, másrészt léteznek olyan útvonalak is, ahol a szükségesnek vélt feltétel más tényezők kombinálása révén teljesen helyettesíthető.

Eredményeink világosan mutatják, hogy a kis- és középvállalkozások növekedéséhez nem egyetlen kizárólagos út vezet. A magas növekedés szempontjából az a meghatározó, hogy a vállalkozók a különböző erőforrás- és képességelemekből egymást kiegészítő kompetenciakonfigurációkat képesek kialakítani és hatékonyan működtetni. Ez összhangban áll *Eisenhardt–Martin* [2000] megállapításával, miszerint a tartós versenyelőny nem önmagában a speciális erőforrások birtoklásából vagy a *dinamikus képességek* meglétéből fakad, hanem ezek folyamatos és céltudatos újrakombinálásából. Ebből következően kutatási eredményeink illeszkednek azokhoz a vizsgálatokhoz (például *McKelvie–Davidsson* [2009], *Zahra és szerzőtársai* [2022]), amelyek szerint a kompetenciák rugalmas újrakombinálása és átrendezése erősebb előrejelzője a fenntartható növekedésnek, mint pusztán birtoklásuk.

A kutatás eredményei alapján a gyors növekedésre törekvő vállalkozók számára alapvető fontosságú, hogy ne csupán egyes kompetenciákra építsenek, hanem azokat szélesebb, egymást erősítő kompetenciakonfigurációk részeként kezeljék. A jelentős növekedés eléréséhez több kompetenciaterületen is kiemelkedő teljesítmény szükséges: 1. egyrészt a nemzetköziesedés kompetenciája meghatározó magkompetenciává való erősítése mellett további kompetenciák erősítése, 2. másrészt másik útként (lehetőleg több) gyártási kompetencia (emberi tőke, termékfejlesztés vagy technológia) megerősítése és más kompetenciákkal való kiegészítése. Vizsgálatunk fő gondolata a döntéshozók számára pedig az, hogy célszerű kerülni az egységes, mindenki számára azonos (*one-size-fits-all*) fejlesztési programok alkalmazását. Helyettük rugalmasan testreszabható, moduláris támogatási eszközökre van szükség, amelyek egyaránt ösztönzik a nemzetközi piacra lépést, a vállalkozói készségek fejlesztését és a dinamikus képességek kialakítását. Külön figyelmet érdemel az exportra kész vállalkozások támogatása, hiszen a nemzetköziesedés bizonyult az egyetlen statisztikailag szignifikáns szükséges feltételnek a magas növekedés elérésében.

*

A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSOK • A *kvalitatív komparatív elemzés* alkalmas annak feltárására, hogy milyen feltételkombinációk vezetnek az adott eredményhez, ugyanakkor önmagában nem válaszol arra a kérdésre, hogy miként és miért működnek ezek a kombinációk. Az esettanulmányok révén megszerezhető „mély esettudás” hozzájárulhat a mögöttes kauzális mechanizmusok azonosításához, amelyeket a *kvalitatív komparatív elemzés* módszertana önmagában nem képes feltárni. Jelen kutatás a GCP-adatfelvételre épült, és nem nyílt lehetőség a feltárt konfigurációkhoz tartozó vállalatok részletes, például mélyinterjú vizsgálatára. Ugyanakkor eredményeink esettanulmányokkal való kiegészítése lehetővé tenné a beazonosított konfigurációk működési logikájának behatóbb megértését, és további értékes kutatási eredményekhez vezethetne.

Hivatkozások

- ABDULSALEH, A. M.–WORTHINGTON, A. C. [2013]: Small and medium-sized enterprises financing: A review of literature. *International Journal of Business and Management*, 8. köt. 14. sz. 36–54. o. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p36>.
- ACS, Z. J.–AUDRETSCH, D. B. [1990]: *Innovation and small firms*. MIT Press, Cambridge.
- ADOMAKO, S.–MOLE, K. F. [2018]: *Small business growth and performance*. Megjelent: Blackburn, R.–Clerq, D. D.–Heinonen, J. (szerk.): *The Sage Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. Sage Publications, London, 220–241. o.
- AHMAD, N. H.–HALIM, H. A.–ZAINAL, S. R. M. [2010]: Is entrepreneurial competency the silver bullet for SME success in a developing nation. *International Business Management*, 4. köt. 2. sz. 67–75. o. <https://doi.org/10.3923/ibm.2010.67.75>.
- AL MAMUN, A.–FAZAL, S. A. [2018]: Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12. köt. 3. sz. 379–398. o. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033>.
- ASIF, M. U.–BAKAR, L. J. A. [2025]: Green Strategic Orientation and Sustainable Performance of SMEs: Moderating Role of Environmental Turbulence. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–29. o. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02606-y>.
- AYYAGARI, M.–DEMIRGÜÇ-KUNT, A.–MAKSIMOVIC, V. [2011]: *Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth*. World Bank, Policy Research Working Papers, No. WPS 5631. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5631>.
- BAMIATZI, V. C.–KIRCHMAIER, T. [2014]: Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32. köt. 3. sz. 259–284. o. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1332087>.
- BARNEY, J. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. köt. 1. sz. 99–120. o. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- BERGER, A. N.–UDELL, G. F. [1998]: The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22. köt. 6–8. sz. 613–673. o. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7).
- BLACKBURN, R.–HART, M.–WAINWRIGHT, T. [2013]: Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20. köt. 1. sz. 8–27. o. <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>.
- BLACKBURN, R.–HEINONEN, J.–DE CLERCQ, D. [2018]: *The SAGE handbook of small business and entrepreneurship*. SAGE Publications, <https://doi.org/10.4135/9781473984080>.
- BOYNTON, D. [2024]: Temporal attention, knowledge breadth, and firm growth. *Strategic Organization*, 22. köt. 1. sz. 91–117. o. <https://doi.org/10.1177/14761270231196213>.
- BRUSH, C. G.–CERU, D. J.–BLACKBURN, R. [2009]: Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 52. köt. 5. sz. 481–491. o. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.003>.
- BURNS, P. [2022]: *Entrepreneurship and small business*. Bloomsbury Publishing, London.
- CHURCHILL, N. C.–LEWIS, V. [1983]: The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61. köt. 3. sz. 30–50. o.
- COAD, A. [2009]: *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence*. Edward Elgar, Cheltenham.
- COPE, J.–KEMPSTER, S.–PARRY, K. [2011]: Exploring distributed leadership in the small business context. *International Journal of Management Reviews*, 13. köt. 3. sz. 270–285. o. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00307.x>.

- COVIN, J. G. –SLEVIN, D. P. [1989]: Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10. köt. 1. sz. 75–87. o. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.
- COVIN, J. G. –SLEVIN, D. P. [1991]: A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16. köt. 1. sz. 7–25. o. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>.
- DAUNFELDT, S. O. –ELERT, N. [2013]: When is Gibrat's law a law? *Small Business Economics*, 41. köt. 133–147. o. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9404-x>.
- DEPAOLI, P. –ZA, S. –SCORNAVACCA, E. [2020]: A model for digital development of SMEs: an interaction-based approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27. köt. 7. sz. 1049–1068. o. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2020-0219>.
- DI PAOLA, N. –CHARI, S. –IANNACCI, F. –KRAUS S. [2025]: Configurational theory in business and management research: Status quo and guidelines for the application of qualitative comparative analysis (QCA). *Technological Forecasting and Social Change*, 211. köt. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123907>.
- DUL, J. [2016]: Identifying single necessary conditions with NCA and fsQCA. *Journal of Business Research*, 69. köt. 4. sz. 1516–1523. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.134>.
- DUL, J. [2020]: Comparing NCA and QCA. Supplement to Dul, J. [2020]: Conducting necessary condition analysis, Sage Publications. <http://erim.eur.nl/nca>.
- DUL, J. [2021]: Advances in Necessary Condition Analysis. https://bookdown.org/ncabook/advanced_nca2/.
- DUL, J. [2024]: Necessary Condition Analysis (NCA). R Package Version 4.0.2. <https://cran.r-project.org/web/packages/NCA/>.
- DUL, J. –VAN DER LAAN, E. –KUIK, R. [2020]: A statistical significance test for necessary condition analysis. *Organizational Research Methods*, 23. köt. 2. sz. 385–395. o. <https://doi.org/10.1177/1094428118795272>.
- EISENHARDT, K. M. –MARTIN, J. A. [2000]: Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21. köt. 10–11. sz. 1105–1121. o. <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch21>.
- ESTRADA-LAVILLA, R. –RUÍZ-NAVARRO, J. [2024]: Method for and Analysis of Early-Stage Firm Growth Patterns Using World Bank Data. *Sustainability*, 16. köt. 4. sz. 1–17. o. <https://doi.org/10.3390/su16041450>.
- FINN, V. [2022]: A qualitative assessment of QCA: method stretching in large-N studies and temporality. *Quality & Quantity*, 56. köt. 3815–3830. o. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01278-5>.
- FISS, P. C. [2011]: Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54. köt. 393–420. o. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>.
- GEORGE, N. –PARIDA, V. –LAHTI, T. –WINCENT, J. [2016]: A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12. köt. 309–350. o. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>.
- GIBB, A. –DAVIES, L. [1990]: In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9. köt. 1. sz. 15–31. o. <https://doi.org/10.1177/026624269000900103>.
- GIBRAT, R. [1931]: Les inégalités économiques. Recueil Sirey, Párizs.

- GILBERT, B. A.–MCDougALL, P. P.–AUDRETSCH, D. B. [2006]: New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32. köt. 6. sz. 926–950. o. <https://doi.org/10.1177/0149206306293860>.
- GRIMALDI, M.–QUINTO, I.–RIPPA, P. [2013]: Enabling open innovation in small and medium enterprises: A dynamic capabilities approach. *Knowledge and Process Management*, 20. köt. 4. sz. 199–210. o. <https://doi.org/10.1002/kpm.1423>.
- HATTEN, T. S. [2023]: *Small business management: Creating a sustainable competitive advantage*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- HENREKSON, M.–JOHANSSON, D. [2010]: Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35. köt. 227–244. o. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9172-z>.
- HERMAWATI, A.–GUNAWAN, E. [2020]: The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. *Journal of Workplace Learning*, 32. köt. 3. sz. 199–216. o. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0121>.
- HOANG, H.–ANTONCIC, B. [2003]: Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18. köt. 2. sz. 165–187. o. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2).
- KARADAĞ, H. [2017]: The impact of industry, firm age and education level on financial management performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9. köt. 3. sz. 300–314. o. <https://doi.org/10.1108/jeec-09-2016-0037>.
- KOMLÓSI ÉVA [2024]: A kvalitatív komparatív elemzés és alkalmazása a vállalkozáskutatás területén. *Statisztikai Szemle*, 102. köt. 6. sz. 549–577. o. <https://doi.org/10.20311/stat2024.06.hu0549>.
- KRAUS, S.–RIBEIRO-SORIANO, D.–SCHÜSSLER, M. [2018]: Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in entrepreneurship and innovation research – the rise of a method. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14. köt. 15–33. o. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0461-8>.
- KUULUVAINEN, A. [2012]: How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5. köt. 4. sz. 381–392. o. <https://doi.org/10.1108/17554251211276353>.
- LAFUENTE, E.–LEIVA, J. C.–MORENO, J.–SZERB LÁSZLÓ [2020a]: A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*, 23. köt. 3. sz. 203–216. o. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>.
- LAFUENTE, E.–SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS [2020b]: A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27. köt. 4. sz. 555–578. o. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>.
- LAFUENTE, E.–VAILLANT, Y.–RABETINO, R. [2023]: Digital disruption of optimal co-innovation configurations. *Technovation*, 125. köt. 102772. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102772>.
- LEONIDOU, L. C.–CHRISTODOULIDES, P.–KYRGIDOU, L. P.–PALIHAWADANA, D. [2017]: Internal drivers and performance consequences of small firm green business strategy: The moderating role of external forces. *Journal of Business Ethics*, 140. köt. 585–606. o. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2670-9>.

- LEVIE, J.–LICHTENSTEIN, B. B. [2010]: A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34. köt. 2. sz. 317–350. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>.
- LIU, H. M.–YANG, H. F. [2019]: Managing network resource and organizational capabilities to create competitive advantage for SMEs in a volatile environment. *Journal of Small Business Management*, 57. köt. 155–171. o. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12449>.
- LUMPKIN, G. T.–DESS, G. G. [1996]: Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21. köt. 1. sz. 135–172. o. <https://doi.org/10.2307/258632>.
- MA, H.–LANG, C.–SUN, Q.–SINGH, D. [2021]: Capability development in startup and mature enterprises. *Management Decision*, 59. köt. 6. sz. 1442–1461. o. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0313>.
- MACPHERSON, I.–HOLT, R. [2007]: Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36. köt. 2. sz. 172–192. o. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.001>.
- MACPHERSON, A.–HERBANE, B.–JONES, O. [2015]: Developing dynamic capabilities through resource accretion: expanding the entrepreneurial solution space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27. köt. 5–6. sz. 259–291. o. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1038598>.
- MANDVIWALLA, M.–FLANAGAN, R. [2021]: Small business digital transformation in the context of the pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30. köt. 4. sz. 359–375. o. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>.
- McKELVIE, A.–DAVIDSSON, P. [2009]: From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20. köt. 1. sz. 63–80. o. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>.
- MEUER, J.–FISS, P. C. [2020]: *Qualitative Comparative Analysis in Business and Management Research*. Megjelent: *Hitt, M. (szerk.): Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press, New York, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.229>.
- MILLER, D. [1983]: The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29. köt. 7. sz. 770–791. o. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>.
- NASON, R. S.–WIKLUND, J. [2018]: An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44. köt. 1. sz. 32–60. o. <https://doi.org/10.1177/0149206315610635>.
- OANA I.-E.–SCHNEIDER C. Q. [2021]: A Robustness Test Protocol for Applied QCA: Theory and R Software. *Application Sociological Methods Research*, 53. köt. 1. sz. 57–88. o. <https://doi.org/10.1177/00491241211036158>.
- OANA I.-E.–SCHNEIDER C. Q.–THOMANN, E. [2021]: *Qualitative comparative analysis using R: A Beginner's guide*. Cambridge University Press, Cambridge.
- PALMER, C.–NIEMAND, T.–STÖCKMANN, C.–KRAUS, S.–KAILER, N. [2019]: The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94. köt. 183–194. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.005>.
- PENROSE, E. [1959]: *The theory of the growth of the firm*. Blackwell, Oxford.
- PRAHALAD, C. K.–HAMEL, G. [1990]: The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68. köt. 3. sz. 79–91. o.
- PRIYONO, A.–HIDAYAT, A. [2022]: Dynamic capabilities for open innovation: A typology of pathways toward aligning resources, strategies and capabilities. *Journal of Open*

- Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8. köt. 4. sz. 206. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040206>.
- PULKA, B. M.–RAMLI, A.–MOHAMAD, A. [2021]: Entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, entrepreneurial network, government business support and SMEs performance. The moderating role of the external environment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28. köt. 4. sz. 586–618. o. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2018-0390>.
- RAGIN, C. C. [1987]: *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles.
- RAGIN, C. C. [2008]: *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press, Chicago.
- RAMPYAPEDI, K. P.–ADETUNJI, O. [2024]: Business size moderation and internal factors mediation impacts on SME business performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16. köt. 1. sz. a958. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v16i1.958>.
- RIHOUX, B.–RAGIN, C. C. [2009]: *Configurational Comparative Methods*. Applied Social Research Method Series, 51. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- RUBINSON, C.–GERRITS, L.–RUTTEN, R.–GRECKHAMER, T. [2019]: Avoiding Common Errors in QCA: A Short Guide for New Practitioners. COMPASSS Working Papers, 1–6. o. https://compasss.org/wp-content/uploads/2019/07/Common_Errors_in_QCA.pdf.
- RUNYAN, R. C.–HUDDLESTON, P.–SWINNEY, J. L. [2007]: A resource-based view of the small firm: using a qualitative approach to uncover small firm resources. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10. köt. 4. sz. 390–402. o. <https://doi.org/10.1108/13522750710819720>.
- RUTTEN, R. [2020]: Applying and Assessing Large-N QCA: Causality and Robustness from a Critical Realist Perspective. *Sociological Methods & Research*, 51. köt. 3. sz. 1211–1243. o. <https://doi.org/10.1177/0049124120914955>.
- SADLER-SMITH, E.–HAMPSON, Y.–CHASTON, I.–BADGER, B. [2003]: Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41. köt. 1. sz. 47–67. o. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00066>.
- SAHUT, J. M.–PERIS-ORTIZ, M. [2014]: Small business, innovation, and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 42. köt. 663–668. o. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9521-9>.
- SÁNCHEZ, J. [2012]: The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44. köt. 2. sz. 165–177. o.
- SÁNTHA KÁLMÁN [2014]: Qualitative Comparative Analysis: módszertani lehetőség a pedagógiai vizsgálatok számára. *Iskolakultúra*, 24. köt. 6. sz. 3–16.
- SÁNTHA KÁLMÁN [2020]: A kvalitatív összehasonlító elemzés történeti háttere. *Polymatheia*, 17. köt. 1–2. sz. 137–148. o.
- SCARBOROUGH, N. M. [2012]: *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- SCHAPER, M.–VOLERY, T.–WEBER, P.–LEWIS, K. [2010]: *Entrepreneurship and small business*. John Wiley & Sons, Milton.
- SCHNEIDER, C. Q.–WAGEMANN, C. [2012]: *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences. A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- SCHREYER, P. [2000]: High-growth firms and employment. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2000/03. OECD Publishing, Párizs, <https://dx.doi.org/10.1787/861275538813>.

- SHEPHERD, D. A.–WILLIAMS, T. A.–PATZELT, H. [2015]: Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 41. köt. 1. sz. 11–46. o. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>.
- SIRMON, D. G.–HITT, M. A.–IRELAND, R. D.–GILBERT, B. A. [2011]: Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37. köt. 5. sz. 1390–1412. o. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>.
- SOININEN, J.–MARTIKAINEN, M.–PUUMALAINEN, K.–KYLÄHEIKO, K. [2012]: Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140. köt. 2. sz. 614–621. o. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.029>.
- STREET, C. T.–CAMERON, A. F. [2007]: External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 45. köt. 2. sz. 239–266. o. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00211.x>.
- SZERB LÁSZLÓ–CSAPI VIVIEN–DEUTSCH NIKOLETT–HORNYÁK MIKLÓS–HORVÁTH ÁDÁM–KRUSZLICH FERENC–LÁNYI BEATRIX–MÁRKUS GÁBOR–RÁCZ GÁBOR–ISSPPAI GÁBOR–RIDEG ANDRÁS–SZÜCS P. KRISZTIÁN–ULBERT JÓZSEF [2014]: Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48. köt. Különszám, 3–21. o.
- SZERB LÁSZLÓ–RIDEG ANDRÁS–KRUSZLICH FERENC–MÁRKUS GÁBOR–LUKOVSZKI LÍVIA–KRABANTNÉ FEHÉR ZSÓFIA–HORNYÁK MIKLÓS–HORVÁTH KRISZTINA [2019]: Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatói Központ, Kutatási beszámoló. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29806.77124>.
- TAN, D.–MAHONEY, J. T. [2005]: Examining the Penrose effect in an international business context: The dynamics of Japanese firm growth in US industries. *Managerial and Decision Economics*, 26. köt. 2. sz. 113–127. o. <https://doi.org/10.1002/mde.1212>.
- TEECE, D. J. [2007]: Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28. köt. 13. sz. 1319–1350. o. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- TEECE, D. J. [2014]: The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28. köt. 4. sz. 328–352. o. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>.
- TEECE, D. J.–PISANO, G.–SHUEN, A. [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18. köt. 7. sz. 509–533. o. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- VERMOESEN, V.–DELOOF, M.–LAVEREN, E. [2012]: Long-term debt maturity and financing constraints of SMEs during the global financial crisis. *Small Business Economics*, 41. köt. 2. sz. 433–448. o. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9435-y>.
- WAGEMANN, C.–BUCHÉ, J.–SIEWERT, M. B. [2016]: QCA and business research: Work in progress or a consolidated agenda? *Journal of Business Research*, 69. köt. 7. sz. 2531–2540. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.010>.
- WELBOURNE, T. M.–PARDO-DEL-VAL, M. [2009]: Relational capital: strategic advantage for small and medium-size enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18. köt. 483–497. o. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9138-6>.
- WERNERFELT, B. [1984]: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5. köt. 2. sz. 171–180. o.

- WIKLUND, J.–SHEPHERD, D. [2005]: Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20. köt. 1. sz. 71–91. o. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.
- WÓJCIK, P. [2015]: Exploring links between dynamic capabilities perspective and resource-based view: A literature overview. *International Journal of Management and Economics*, 45. köt. 1. sz. 83–107. <https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017>.
- ZAHRA, S. A.–PETRICEVIC, O.–LUO, Y. [2022]: Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*, 53. köt. 4. sz. 583–600. o. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00487-2>.
- ZOLLO, M.–WINTER, S. G. [2002]: Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13. köt. 3. sz. 339–351. o. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

Függelék

F1. táblázat

FsQCA érzékenységvizsgálat – a konzisztencia-küszöbértékek változtatásának eredményei

Forgató- könyv	Megoldás	Megoldási kifejezések	Teljes lefedettség	Teljes konzisztencia	Megjegyzés
ALAPESET					
Konzisz- tencia- küszöb: 0,773	15	$\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim S^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* T^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim S^* ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* T^* \sim S^* ST^+$ $\sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* \sim T^* S^* ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* S^* ST^+$ $\sim D^* N^* \sim I^* H^* P^* T^* S^+$ $D^* \sim N^* H^* P^* T^* S^* ST^+$ $\sim D^* N^* I^* H^* \sim P^* T^* \sim S^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST^+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST^+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST^+$ $\sim D^* N^* I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST^+$ $D^* N^* \sim I^* \sim H^* P^* T^* S^* ST$	0,260	0,805	A tanulmányban bemutatott alapeset

Az F1. táblázat folytatása

Forgató- könyv	Megoldás	Megoldási kifejezések	Teljes lefedettség	Teljes konzisztencia	Megjegyzés
KONZISZTENCIA-KÜSZÖBÉRTÉK NÖVELÉSE					
Konzisz- tencia- küszöb: 0,778	14	$\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* T^* \sim S+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* T^* \sim S^* ST+$ $\sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* \sim T^* S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* S^* ST+$ $\sim D^* N^* \sim I^* H^* P^* T^* S+$ $D^* \sim N^* H^* P^* T^* S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $\sim D^* N^* I^* H^* \sim P^* T^* \sim S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* N^* I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST$	0,232*	0,811	A konzisztencia- küszöb növelésével csökken a lefedettség A 14 konfiguráció az alapesetnek részhalmazai
Konzisz- tencia- küszöb: 0,803	12	$\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* T^* \sim S+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* T^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* N^* \sim I^* H^* P^* T^* S+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* \sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* \sim T^* S^* ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* N^* I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST+$ $D^* \sim N^* \sim I^* H^* P^* T^* S^* ST+$	0,191*	0,815	A konzisztencia- küszöb növelésével csökken a lefedettség A 12 konfiguráció az alapesetnek részhalmazai
Konzisz- tencia- küszöb: 0,916	2	$\sim D^* \sim N^* I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST$	0,032*	0,926	A konzisztencia- küszöb növelésével csökken a lefedettség A 2 konfiguráció az alapesetnek részhalmazai

Az F1. táblázat folytatása

Forgató- könyv	Megoldás	Megoldási kifejezések	Teljes lefedettség	Teljes konzisztencia	Megjegyzés
KONZISZTENCIA-KÜSZÖBÉRTÉK CSÖKKENTÉSE					
Konzisz- tencia- küszöb: 0,772	16	$\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* T^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* T^* \sim S^* ST+$ $\sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* \sim T^* S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* S^* ST+$ $\sim D^* N^* \sim I^* H^* P^* T^* S+$ $D^* N^* \sim I^* P^* T^* S^* ST+$ $D^* \sim N^* H^* P^* T^* S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* \sim P^* \sim T^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* N^* I^* H^* \sim P^* T^* \sim S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* N^* I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST$	0,286**	0,800	A konzisz- tenciaküszöb csökkentésével nő a lefedettség A 16 konfiguráció az alapeset szuperhalmazai (tartalmazzák az alapeset 15 konfigurációját)
Konzisz- tencia- küszöb: 0,760	17	$\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim T^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* T^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* T^* \sim S^* ST+$ $\sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* \sim T^* S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* S^* ST+$ $\sim D^* N^* \sim I^* H^* P^* T^* S+$ $D^* N^* \sim I^* P^* T^* S^* ST+$ $D^* \sim N^* H^* P^* T^* S^* ST+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* \sim P^* \sim T^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* N^* I^* H^* \sim P^* T^* \sim S^* \sim ST+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST+$ $\sim D^* N^* I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST$	0,296**	0,796	A konzisz- tenciaküszöb csökkentésével nő a lefedettség A 17 konfiguráció az alapeset szuperhalmazai (tartalmazzák az alapeset 15 konfigurációját)

Az F1. táblázat folytatása

Forgató- könyv	Megoldás	Megoldási kifejezések	Teljes lefedettség	Teljes konzisztencia	Megjegyzés
Konzisz- tencia- küszöb: 0,755	21	$\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim S^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim N^* I^* \sim H^* \sim P^* \sim T^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* T^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* P^* \sim S^* ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* T^* \sim S^* ST^+$ $\sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* \sim T^* S^* ST^+$ $\sim D^* \sim N^* \sim I^* H^* \sim P^* S^* ST^+$ $\sim D^* N^* \sim I^* H^* P^* T^* S^+$ $D^* \sim N^* \sim I^* H^* P^* T^* ST^+$ $D^* N^* \sim I^* P^* T^* S^* ST^+$ $D^* \sim N^* H^* P^* T^* S^* ST^+$ $D^* \sim N^* \sim I^* \sim H^* \sim P^* \sim T^* \sim S^* ST^+$ $\sim D^* N^* \sim I^* \sim H^* \sim P^* \sim T^* \sim S^* ST^+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* \sim P^* \sim T^* \sim S^* ST^+$ $\sim D^* N^* I^* H^* \sim P^* T^* \sim S^* \sim ST^+$ $\sim D^* \sim N^* I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST^+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* S^* \sim ST^+$ $D^* N^* \sim I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST^+$ $\sim D^* N^* I^* H^* P^* \sim T^* \sim S^* ST^+$ $D^* \sim N^* I^* H^* \sim P^* T^* \sim S^* ST^+$	0,337**	0,794	A konzisz- tenciaküszöb csökkentésével nő a lefedettség A 21 konfiguráció az alapeset szuperhalmazai (tartalmazzák az alapeset 15 konfigurációját)

Megjegyzés: az *fs* rövidítés a „fuzzy kalibrált” (*fuzzy calibrated*) kifejezést jelöli. A változók rövidítései: *D* = Hazai piac, *N* = Együttműködés, *I* = Nemzetköziesedés, *H* = Emberi tőke, *P* = Termék, *T* = Technológia, *S* = Értékesítés alindex (Marketing és Online jelenlét pillérek), *ST* = Stratégiai döntéshozatal alindex (Döntéshozatal és Stratégia pillérek). A „ $\sim$ ” operátor a tagadást jelöli, vagyis azt mutatja, hogy az adott feltétel nincs jelen.

* Ezen megoldásoknál a teljes lefedettség mutatója $< 0,25$ (szakirodalmi követelmény), ezért nem választottuk ki és nem mutattuk be az elemzési részben. Kizárólag az elemzési részben bemutatott alapeset felel meg a szakirodalmi követelményeknek (teljes lefedettség $> 0,25$, teljes konzisztencia $> 0,74$).

** Ezen megoldásoknál mind a teljes lefedettség, mind a teljes konzisztencia mutatója megfelel a szakirodalmi elvárásoknak, ugyanakkor az elemzéshez kiválasztott alapeset konfigurációinál több konfigurációt tartalmaznak, amelyeknek ugyanakkor alacsony az egyedi lefedettségük (az adott útvonal/feltétel kombináció nem különösebben „specifikus” a vizsgált kimenet szempontjából).

Forrás: saját szerkesztés.