



**A magyarországi mikro- és kisvállalkozások
alkalmazkodási és változási képességeinek vizsgálata az
innovativitás szemszögéből**

DOI: 10.54598/004580

BUJÁKI JÁNOS

Gödöllő

2024

A doktori iskola megnevezése: Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

A doktori iskola tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok

A doktori iskola vezetője: **Prof. Dr. Bujdosó Zoltán**
egyetemi tanár
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Témavezető: **Dr. Vinogradov Szergej**
egyetemi docens
Budapesti Metropolitan Egyetem
Módszertani és Idegen Nyelvi Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS.....	1
1.1.	A KUTATÁSI RÉS MEGHATÁROZÁSA	2
1.2.	A TÉMA JELENTŐSÉGE	4
2.	CÉLKITŰZÉSEK.....	7
3.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	9
3.1.	A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ ÉS SZERVEZETI INNOVATIVITÁS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT SZAKIRODALOM BIBLIOMETRIAI ELEMZÉSE.....	10
3.2.	INNOVÁCIÓ ÉS INNOVATIVITÁS	18
3.2.1.	<i>Az innováció fogalmának meghatározása.....</i>	<i>18</i>
3.2.2.	<i>Az innováció jelentősége.....</i>	<i>21</i>
3.2.3.	<i>Az innovativitás fogalmának meghatározása.....</i>	<i>23</i>
3.2.4.	<i>Az innovativitás jelentősége.....</i>	<i>25</i>
3.3.	A VÁLLALKOZÁSOK ALKALMAZKODÁSI ÉS VÁLTOZÁSI KÉPESSÉGEINEK AZONOSÍTOTT ELEMEI	27
3.3.1.	<i>Proaktivitás</i>	<i>28</i>
3.3.2.	<i>Kockázatvállalás</i>	<i>29</i>
3.3.3.	<i>Versenyző agresszivitás.....</i>	<i>30</i>
3.3.4.	<i>Tudásmenedzsment.....</i>	<i>31</i>
3.3.5.	<i>Kreativitás</i>	<i>32</i>
3.3.6.	<i>Tanulási attitűd.....</i>	<i>33</i>
3.3.7.	<i>Ötletgenerálás</i>	<i>35</i>
3.3.8.	<i>Munkahelyi autonómia.....</i>	<i>36</i>
3.3.9.	<i>Abszorpciós kapacitás.....</i>	<i>37</i>
3.3.10.	<i>Dinamikus képességek.....</i>	<i>38</i>
3.4.	A KUTATÁSI MODELL ÉS ANNAK OPERACIONALIZÁLÁSA	39
3.5.	KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS SZAKIRODALMI ALÁTÁMASZTÁSUK	41
4.	ANYAG ÉS MÓDSZER.....	48
4.1.	KVALITATÍV KUTATÁS	48
4.1.1.	<i>A kvalitatív kutatás célja és a minta jellemzése.....</i>	<i>48</i>
4.1.2.	<i>A kvalitatív kutatási anyag feldolgozása.....</i>	<i>50</i>
4.2.	KVANTITATÍV KUTATÁS	50
4.2.1.	<i>A kvantitatív kutatás folyamata.....</i>	<i>51</i>
4.2.2.	<i>Kvantitatív kutatás módszertana.....</i>	<i>52</i>
4.2.3.	<i>A minta főbb jellemzői.....</i>	<i>52</i>
5.	EREDMÉNYEK.....	55

5.1.	A KVALITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI	55
5.1.1.	<i>Az innováció interjúalanyok szerinti általános értelmezése, támogató és nehezítő tényezői</i>	55
5.1.2.	<i>A vizsgált vállalkozások innovációs célú és egyéb beruházásaiban tapasztalt különbségek</i>	59
5.2.	A KVANTITATÍV KUTATÁS EREDMÉNYEI	60
5.2.1.	<i>A konstrukciók megbízhatóságának elemzése</i>	60
5.2.2.	<i>A SEM-elemzés eredménye</i>	65
5.2.3.	<i>Méretkategóriák közötti vizsgálat az egyes dimenziók alapján</i>	74
6.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	77
6.1.	KÖVETKEZTETÉSEK	77
6.2.	JAVASLATOK	80
6.3.	A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS JÖVŐBENI KUTATÁSI IRÁNYOK	80
7.	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	83
8.	ÖSSZEFOGLALÁS	84
9.	SUMMARY	86
	MELLÉKLETEK	88
	M1. IRODALOMJEGYZÉK	89
	M2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	119
	M3. ÁBRÁK JEGYZÉKE	120
	M4. A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ TÉMÁBAN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE	121
	M5. A SZERVEZETI INNOVATIVITÁS TÉMÁBAN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE	127
	M6. A VÁLLALKOZÁSOK ALKALMAZKODÁSI ÉS VÁLTOZÁSI KÉPESSÉGEINEK AZONOSÍTÁSA	131
	M7. A KVANTITATÍV KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDŐÍV	133
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	137

1. BEVEZETÉS

A fejlett nemzetgazdaságokban a mikro-, kis- és középvállalkozások az összes profitorientált gazdasági szereplő több mint 99%-át teszik ki (Edwards et al., 2005). A nem közalkalmazotti státuszban dolgozók 72%-ának munkaadói, a bruttó hozzáadott értéknek és a vállalatok értékesítési árbevételének egyaránt 55%-áért felelősek (NGM, 2023), így a gazdaságok meghatározó hajtóerejét jelentik (Ajaz Khan et al., 2019; Michaelidou et al., 2011; Ortega-Argilés et al., 2014; Phuangrod et al., 2017; SBS, 2001; Skowron-Grabowska, 2023). Mamun et al. (2017) szerint a kisvállalkozások ma valamennyi országban döntő gazdasági jelentőséggel bírnak, a gazdasági fejlődéshez való hozzájárulásuk az alkalmazotti bázisukon és a belőlük származó állami bevételeken keresztül pedig alapvető fontosságú. Ez hazánkban sem alakul másként: a Magyarországon jelenleg alkalmazott definíció¹ alapján a mikro-, kis- és középvállalkozások együttesen az összes magyarországi vállalkozás 99,9%-át adják (NGM, 2023). A három méretkategória szereplői mára nagy hasonlóságot mutatnak a velünk együtt 2004-ben az Európai Unióhoz csatlakozott tagállamok vállalatainak méretkategória szerinti megoszlásához (Hustiné, 2012; NGM, 2023). Az 1989-ben kezdődött politikai, társadalmi és gazdasági változásokat követően a magyarországi kisvállalkozások száma, nemzetgazdasági jelentősége és foglalkoztatotti bázisa megnövekedett (Szerb & Ulbert, 2002), azonban valamennyi hazai vállalkozást figyelembe véve egy-egy munkaadó átlagosan öt fő alatti létszámot foglalkoztat, innovációs tevékenységük pedig továbbra is elmaradást mutat a nagyvállalatokéhoz képest (NGM, 2023).

A kisvállalkozások hozzájárulása a gazdasági növekedéshez és fejlődéshez, az állami bevételekhez, a foglalkoztatáshoz, a szegénység és az egyenlőtlenségek csökkentéséhez, valamint az országok közötti kereskedelem és beruházások előmozdításához széles körben bizonyított a szakirodalomban (Ayyaghari et al., 2011; Henderson & Weiler, 2010; Mamun et al., 2018; Skowron-Grabowska, 2023; Zacca et al., 2015). Oliveira et al. (2017) kutatásában hasonló megállapításra jut: a mikro-, kis- és középvállalkozások gazdasági növekedésben játszott szerepének jelentősége már eléggé megalapozott a szakirodalomban, azonban hozzáteszi, hogy innovációjukkal kapcsolatban még számos kérdés tisztázatlan. Ennek oka többek között abban rejlik, hogy az Európai Unió vizsgálatai nem terjednek ki a

¹ Az Európai Unió 2003/361/EK ajánlása alapján a 0-249 főt foglalkoztató vállalkozások.

mikrovállalkozásokra, így a legkisebb gazdasági szereplőkre vonatkozó ismereteink több szempontból is hiányosak (den Hertog et al., 2010; Matejun, 2016; Raghuvanshi et al., 2019). A mikrovállalkozások nemzetgazdaságok bővülésére gyakorolt hatása az 1980-as évek óta azonban kritikus jelentőségűvé vált, ugyanis az általuk birtokolt fizikai-, humán- és tudás tőke, valamint az ehhez kapcsolódó innovatív képességük okán a gazdasági növekedés meghatározó szereplőjévé nőttek ki magukat (Anlesinya et al., 2015; Boyer & Blazy, 2014), így a prosperitásuk és innovációjuk mögötti tényezők alaposabb megértése széles körű gazdasági és jogalkotói relevanciával rendelkezik (Eggers et al., 2013). Ennek ellenére a mikro- és kisvállalkozások innovációjának – beleértve a K+F tevékenységüket – nemzetközi szinten történő objektív összehasonlítása nehézkes, mivel a különböző nemzetközi szervezetek éves jelentései inkább a nemzetgazdaságok átfogó teljesítményét veszik alapul, nem pedig a vállalozói szektor sajátosságait (EC, 2024; IMD, 2024; WEF, 2024; World Bank, 2024).

1.1. A kutatási rés meghatározása

Ahhoz, hogy egy vállalkozás innovatív legyen, fel kell ismernie azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak innovativitásához, ezért elkerülhetetlen az innovativitás szintjét befolyásoló tényezők átfogó azonosítása (Makri et al., 2017, p. 629). Az innovációval foglalkozó kutatások túlnyomó része annak előzményeire, az innovációt lehetővé tevő körülményekre és folyamatokra, valamint az innováció szervezeti teljesítményre kifejtett befolyásának vizsgálatára koncentrálnak, ugyanakkor több terület innovációra kifejtett hatása és ezek összefüggése gyakran tisztázatlan marad (Fu et al., 2015). Korábbi tanulmányok többnyire csupán felsorolták az innovativitás szempontjából fontosnak vélt szervezeti jellemzőket ahelyett, hogy azok természetét, tartalmát és összefüggéseit elemezték volna (Hyvärinen, 1990; Anderson et al., 2014; Riivari & Lämsä, 2019). Az innovativitással foglalkozó tanulmányok gyakran leegyszerűsítették az innovativitás jellemzőit azáltal, hogy egy kettősséget hoztak létre az innovativitás előzményei (*antecedents*) és akadályai (*barriers*) között, ugyanakkor az innovativitást befolyásoló tényezők felsorolásán túl azokra vonatkozóan mélyebb magyarázattal és értelmezéssel nem szolgáltak (Hyvärinen, 1990; Riivari & Lämsä, 2019, p. 223). Az innováció és innovativitás témájában született jelentős mennyiségű szakirodalom ellenére magát az innovációt tehát még mindig csak korlátozottan értjük (Edwards et al., 2005). Den Hertog et al. (2010) szerint az innovációt az alacsonyabb technológiai fejlettségű környezetben, azaz a mikro- és kisvállalati szektorban még nem ismerjük kellőképpen. Számos tanulmány megállapította, hogy a kkv-szektor szereplőinek

innovativitása alacsonyabb a nagyvállalatokénál, az innovációk kezdeményezése és az innovatív megoldások megvalósítása a vállalati mérettel együtt csökken (Matejun, 2016, p. 168), alapos és hatékony vizsgálatuk azonban nehézségekbe ütközik, ugyanis hazánkban a mikro-, kis- és középvállalati politika nem került – de facto – elkülönítésre a vállalkozáspolitikától (Szerb, 2017).

Verhees & Meulenber (2004) és Raghuvanshi et al. (2019) egyaránt hangsúlyozza, hogy az innováció és innovativitás kutatásának nemzetközi szakirodalma döntően a nagyvállalatokon és a high-tech vállalatokon alapul, és csak korlátozott számú tanulmány foglalkozik a kisvállalatok körében tapasztalható innováció és innovativitás vizsgálatával (Drucker, 2002; Ettlie & Rosenthal, 2011; Hyvärinen, 1990; Jaworski et al., 2000; Slater & Narver, 1998). Csath (2022) kutatásában úgy találta, hogy a hazai kisvállalatok innovációs rangsorban elért teljesítménye meghaladja a nagyvállalatokét, melynek fő oka a nagyvállalatok jelentős részének külföldi eredetű tulajdonosi körében rejlik, mely nagyvállalatok azonban kevésbé innovatívak Magyarországon az „anyaországukban” tanúsított innovativitásnál. Csath (2022) kutatása azonban nem terjed ki a mikro- és kisvállalkozások innovativitására. Wang & Hsu (2014) tajvani high-tech vállalatok szolgáltatás innovációjának és innovációs teljesítményének összefüggéseit kutatta. Parida et al. (2017) primer kutatásában 1.500 ötven fő alatti létszámmal működő svédországi high-tech vállalkozás és 1.620 technológiai területen működő svédországi start-up cég innovációs gyakorlatát vizsgálta. Magyarországon azonban az ilyen irányú empirikus kutatásokból hiány mutatkozik. Az innovációval foglalkozó legtöbb tanulmány – kiemelten a közgazdászok és műszaki, technológiai szakemberek által készített munka – a folyamat és technológiai innovációkra fókuszál (Walker et al., 2015, p. 408). Az Európai Unió által végzett felmérések a legalább tíz fős létszámmal működő vállalkozásokra terjednek ki, más szavakkal az EU a mikro- és kisvállalkozások innovativitását nem vizsgálja, melyre tekintettel a kutatók is gyakran kizárják ezt a réteget adatgyűjtésük és vizsgálatuk során (Littunen et al., 2021; Matejun, 2016). A nagyvállalatok innovációja és innovativitása esetében megállapított, kutatásokkal feltárt eredmények használhatósága és általánosíthatósága a kisvállalatok esetében ugyanakkor nehézségekbe ütközik (Dooley et al., 2017; Taghizadeh et al., 2018; Verhees & Meulenber, 2004; Zawislak et al., 2018), ugyanis a kis- és nagyvállalatok innovációja alapjaiban különbözik egymástól (Acs & Audretsch, 1988; Audretsch, 2001; Tether, 1998). Az innovációval összefüggő kutatási és fejlesztési tevékenységbe elsősorban nagyvállalatok ruháznak be (Heredia Pérez et al., 2019). Walker et al. (2015, p. 409) kutatásában hasonló eredményre jut: az innovációk jellemzőbbek a nagy

méretű és komplex szervezetekre, mint a kisvállalkozásokra. Kutatók hangsúlyozzák, hogy számos tanulmány az innovációt befolyásoló tényezőknek ráadásul csak egy szűk körével vagy csupán egy-egy tényezőjével (Frigyesi et al., 2019) foglalkozik (Dziallas & Blind, 2019), a kkv-szektor innovációjának dimenzióit pedig ritkán határozzák meg (Hyvärinen, 1990). Az innovációt meghatározó tényezőkkel foglalkozó legtöbb empirikus kutatás az iparilag fejlett országokban történt, azonban számos kutató egyetért abban, hogy az ezen országokban készült innovációs jelentések eredményei nem képesek magyarázatul szolgálni a kevésbé fejlett technológiai alapokkal rendelkező országokban működő vállalkozások innovatív magatartásával kapcsolatban (Souitaris, 2002).

1.2. A téma jelentősége

Michaelidou et al. (2011) szerint a kisvállalkozások innovatívabbak, ezért várhatóan fogékonyabbak az új technológiákra, ugyanakkor az innováció és innovativitás kutatása a kisvállalkozások körében továbbra is hiányos annak ellenére, hogy az elmúlt években növekvő kutatói figyelmet kapott (Littunen et al., 2021). Ez látszólag ellentmond számos, fentebb hivatkozott tanulmány egybehangzó megállapításának. Kérdés ugyanakkor, hogy az egyes szerzők mit értettek innováció alatt, hiszen a fogalom jelentéstartalma közel sem egységes. A radikális innovációk jellemzőbbek a nagyvállalatokra, míg a kisvállalkozások több okból kifolyólag inkább az inkrementális innovációk megvalósítására hajlamosak (North & Smallbone, 2000). A mikro-, kis- és középvállalkozások esetében a vállalkozás vezetőjének személyisége döntő befolyással bír a társaság innovativitása szempontjából (Martínez-Román & Romero, 2017). A mikro- és kisvállalkozások különböző tevékenységeket végeznek a nagyvállalatokénál kevesebb szakértelemmel, hiszen nagy részüknek nincs lehetősége képzetesebb szakembereket alkalmazni (Freel, 2000a). A nagyvállalatok előnyeikhez tartozik a jól képzett munkaerő, az erős pénzügyi háttér és a széleskörű iparági innovációs kapcsolatok megléte, előnyeik tehát anyagi és technológiai előnyökként foglalhatók össze (Verhees & Meulenbergh, 2004; Yrigoyen, 2011). A kisvállalatok ugyanakkor rugalmasabban szervezettek, rövidebb válaszidővel rendelkeznek a külső, változó körülményekre, jellemzőbb rájuk a vállalkozói dinamizmus és kevésbé bürokratikusak, a tulajdonos (vállalkozó) pedig gyakran egyszemélyben döntéshozó is (Verhees & Meulenbergh, 2004). A kisvállalatok mindazonáltal korlátozottan képesek kihasználni az innovációk előnyeit, a külső forrásokhoz való nehezebb hozzáférésük pedig az egyik leggyakoribb akadályt jelenti innovációik számára (Freel, 2000a).

Pučétaité et al. (2016) szerint a kutatóknak célszerű volna azonosítani a vállalkozások innovativitását meghatározó, és azt fejleszteni képes valamennyi tényezőt. Ezen képességek azonosításával és fejlesztésével a kisvállalkozások biztosítani tudnák az innovációk folyamatos áramlását, ami növeli túlélésük valószínűségét, és segít elérni pénzügyi céljaikat (Yrigoyen, 2011). A szakirodalmi kutatás azonban azt mutatja, hogy az egyes tanulmányok az innovativitást meghatározó tényezők közül átlagosan csupán kettővel, hárommal foglalkoznak. Lumpkin & Dess (1996) a vállalkozói attitűd kutatásának részeként az innovativitással összefüggésben vizsgálja a munkahelyi autonómia, a proaktivitás, a versenyző agresszivitás és a kockázatvállalás területét, azonban egyéb tényezőkkel – mint pl.: kreativitás, tudásmenedzsment, ötletgenerálás – nem foglalkozik. Amabile (1983, 1988, 1997, 1998; Amabile et al., 1986, 1996, 2004; Amabile & Fisher, 2015) munkássága során kiemelt figyelmet tulajdonított a kreativitás innovációkban betöltött szerepére, azonban számos egyéb tényező mellett nem vizsgálta például a kockázatvállalást vagy a proaktivitást, mint a vállalkozói attitűd – és így az innovativitás – alapvető elemeit (Damanpour, 1996; Rhee et al., 2010). Teece (2007, 2010), ill. Teece et al. (1997) a dinamikus képességek innovációhoz fűződő szerepét kutatja, ugyanakkor ezek a vizsgálatok Cohen & Levinthal (1990) kutatásától eltérően nem érintenek több olyan területet, ami befolyásolja a vállalkozások innovációját. Ez a jelenség a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességei más tényezőinek kutatása esetében is hasonlóképpen alakul. Az ötletgenerálás és a kreativitás együttes vizsgálata például jellemző (Heunks, 1998; Matsuo, 2006; Sarooghi et al., 2015), azonban ahhoz általában nem kapcsolódik a versenyző agresszivitás, az abszorpciós kapacitás vagy a munkahelyi autonómia hatásainak vizsgálata. Az ötletgenerálás és a kreativitás egy kutatáson belüli vizsgálatához elsősorban a tanulási attitűd (O'Reilly & Tushman, 2013) vagy a tudásmenedzsment (Block et al., 2017; Rhee et al., 2010) hatásainak – több esetben mindkét terület (Abrunhosa & Moura E Sá, 2008; Brettel & Cleven, 2011; Ode & Ayavoo, 2020) – kutatása társul. Kiemelendő, hogy bár a vállalkozások proaktivitása és abszorpciós képessége tartalmilag „közel áll” egymáshoz, alig néhány olyan publikációt találtam, amely mindkét tényezőt vizsgálta volna (Adams et al., 2006; Cohen & Levinthal, 1990; Damanpour, 1996; Hult et al., 2004; Mamun et al., 2018). Ezek a tanulmányok azonban átlagosan hat területet hoztak összefüggésbe a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeivel, azaz a vizsgált szakirodalmak döntő többségéhez képest szélesebb körű kutatások voltak. Az ilyen széleskörű, több aspektusra is kiterjedő kutatások előfordulása azonban alacsony. További negyvenöt szakirodalom a két említett

tényezőnek csak egyikét hozta összefüggésbe a vállalkozások innovativitásával, ezek a tanulmányok átlagosan három tényezőt vizsgáltak.

Egyetértek Raghuvanshi et al. (2019) megállapításával, mely szerint a mikro- és kisvállalkozások innovativitásának dimenzióival foglalkozó tanulmányokból jelentős hiány mutatkozik. Jelen disszertáció célja többek között a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességei szempontjából releváns dimenziók azonosítása és a vállalkozások innovativitásával foglalkozó szakirodalomhoz való hozzájárulás.

2. CÉLKITŰZÉSEK

A disszertáció elkészítése során a következő célkitűzéseket fogalmaztam meg. Bibliometriai elemzés segítségével célom volt a vállalkozások innovációjában és innovativitásában szerepet játszó legfontosabb tényezők (dimenziók) széles körű azonosítása. A feltárt dimenziók alapján célom volt egy elméleti modell kialakítása, melynek input oldali dimenzióit a szakirodalmi kutatás során meghatározott dimenziók alkották. A szakirodalmi kutatás további célja volt a tudományterületen alkalmazott leggyakoribb kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerek meghatározása. A disszertáció szekunder és primer kutatást egyaránt magában foglalt, így következő lépésként kvalitatív kutatást végeztem legalább 13 fő interjúalannyal. A kvalitatív kutatás célcsoportját mikro- és kisvállalkozók képezték. A kvalitatív kutatással többek között meg akartam érteni a vállalkozók által az innovációhoz és az innovativitáshoz társított jelentést tartalmat, valamint fel akartam térképezni az említett fogalmakhoz való viszonyulásukat. A kvalitatív kutatással egy soron következő kvantitatív kutatás jobb megalapozását is el kívántam érni. A kvantitatív kutatás így egyrészt a kvalitatív kutatás tapasztalataira, másrészt a szakirodalmi áttekintés során azonosított dimenziók egyes primer kutatások alapján készült tanulmányokban használt kérdéseire, állításaira támaszkodott. A kvantitatív kutatás tervezett mintaelemszáma legalább 180-200 fő vállalkozótól kellett származzon. A kvantitatív kutatás célcsoportja a kvalitatív kutatáséhoz hasonlóan mikro- és kisvállalkozókból állt. A kutatás eredményeként létrejött adatbázis segítségével célom volt különböző statisztikai módszerek alkalmazásával a mikro- és kisvállalkozások közötti statisztikailag igazolható különbségek és hasonlóságok, azonosságok feltárása.

A disszertáció elkészítésével így az új tudományos eredmények megfogalmazásán túl hozzá akartam járulni az alulkutatott mikro- és kisvállalkozásokat érintő, innovációval és innovativitással foglalkozó tanulmányokhoz, valamint csökkenteni a fentebb részletezett kutatási rést.

A fentiek alapján az alábbi kutatási célkitűzéseket fogalmaztam meg.

1. A vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeit alkotó tényezők azonosítása a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján.
2. Az innováció és az innovativitás fogalmának értelmezése a magyarországi mikro- és kisvállalkozások vezetői körében.

3. Az innováció és az innovativitás jelentőségének meghatározása a magyarországi mikro- és kisvállalkozások működése szempontjából.

4. A mikro- és kisvállalkozások közötti esetleges különbségek feltárása az innovativitásban és az azt befolyásoló tényezőkben.

A disszertáció hipotéziseinek megfogalmazására a 3.5. alfejezetben, azok szakirodalmi alátámasztását követően kerül sor.

3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Jelen fejezet célja a szervezeti innováció és szervezeti innovativitás témakörében végzett szakirodalmi kutatás eredményeinek bemutatása, a kutatási témakör időszerűségének igazolása, valamint a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeinek szakirodalmi feldolgozás alapján történő azonosítása és a kutatási hipotézisek megfogalmazása. A szakirodalmi áttekintés kiindulópontját a Web of Science Core Collection adatbázisában való keresés képezte. A „szervezeti” kifejezés brit (*organisational*) és amerikai (*organizational*) angol helyesírásban használt szóalakja alapján a két alábbi kifejezésre kerestem rá:

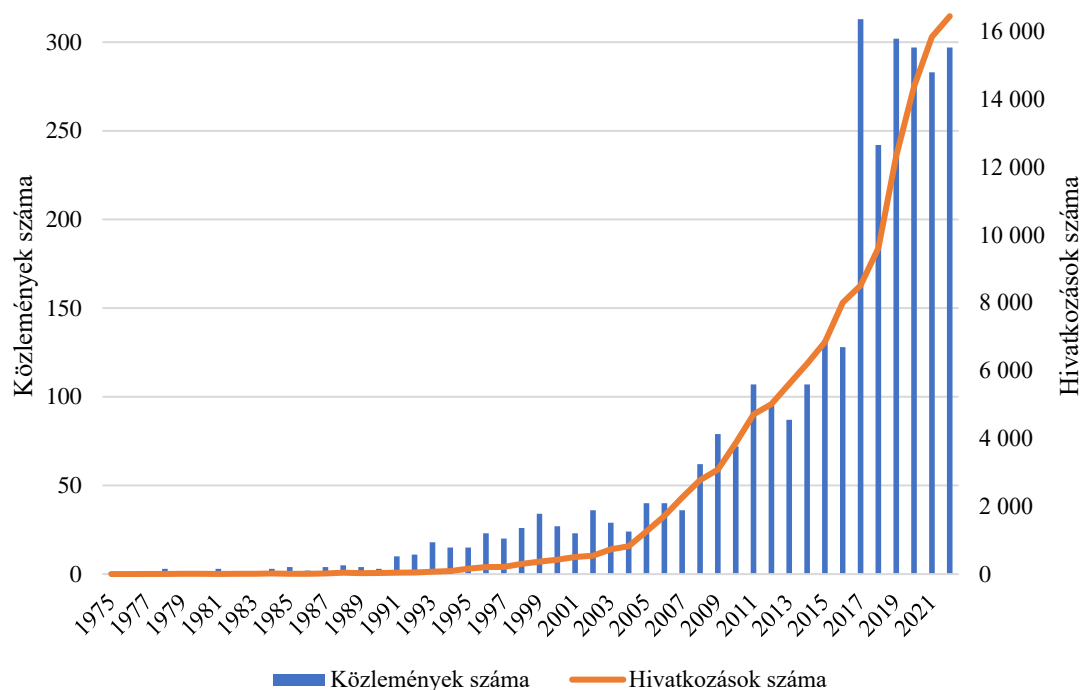
1. *organisational innov** és
2. *organizational innov** – a csillag (*) használata lehetővé teszi az „*innovation*” és az „*innovativeness*” kifejezésre való egyidejű keresést.

A Web of Science (WoS) Core Collection a fenti keresések eredményeként 1975 és 2022 között összesen 3.016 tudományos közleményt tartalmazott, melyből 983 volt az Open Access publikációk száma. Utóbbiakat a hivatkozási számuk (Total Citation) szerinti csökkenő sorrendbe rendezve kezdtem áttekinteni az absztraktokat. A Web of Science adatbázisban „szervezeti innováció” kulcskifejezésre történt keresés eredményeként listázott Open Access közlemények között a legtöbb idézettel rendelkező közlemények szisztematikus szakirodalmi áttekintésének eredménye az M4. számú mellékletben található. A „szervezeti innovativitás” azonos módon készült elemzésének eredménye az M5. számú mellékletben található. A nemzetközi elismertségük (hivatkozási számuk) vagy egyéb szempont (pl.: tartalmuk) miatt kiemelkedő szakirodalmak közül 100 darabot kiválasztva egy táblázatban összefoglaltam a vállalkozások azonosított alkalmazkodási és változási képességeit. Az összefoglaló táblázat az M6. számú mellékletben található.

Jelen fejezet a továbbiakban a következő struktúra szerint alakul. A WoS Open Access közlemények bibliometriai elemzését és ábrázolását követően az innováció és innovativitás fogalmának és jelentőségének ismertetése, majd a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességei elemeinek bemutatása, végül a kutatási hipotézisek megfogalmazása azok szakirodalmi alátámasztásával.

3.1. A szervezeti innováció és szervezeti innovativitás témakörében megjelent szakirodalom bibliometriai elemzése

A szervezeti innováció és szervezeti innovativitás témakörében megjelent közlemények száma a vizsgált időszak során (1975-2022) fokozatosan növekedett, a csúcst 2017-ben (313 közlemény) érte el (1. ábra). A vizsgált időszakban egy közleményre átlagosan 43,48 hivatkozás érkezett, a hivatkozások számának alakulása követi a közlemények számában tetten érhető változásokat. Mind a tudományos közlemények, mind pedig a hivatkozások számának növekedése arra enged következtetni, hogy az innováció és innovativitás témája fontosnak és időszerűnek bizonyul a tudományos kutatásokban.

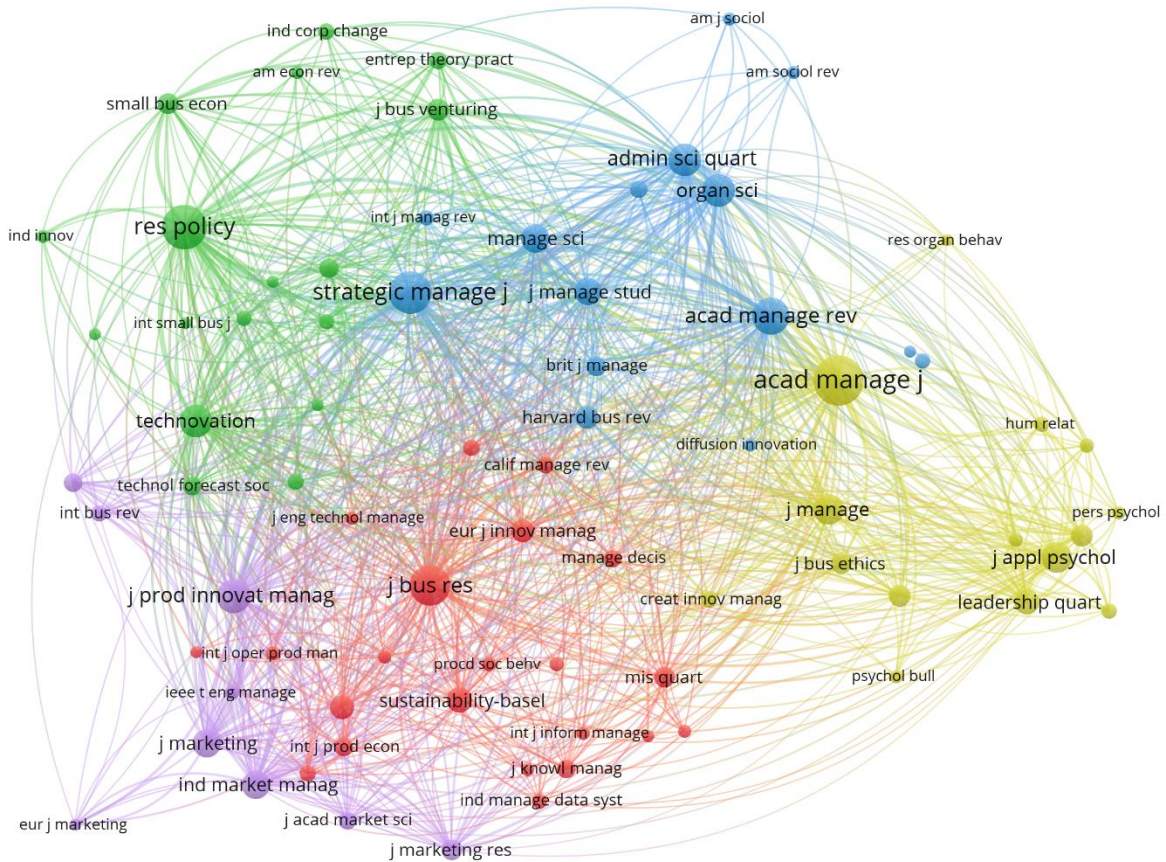


1. ábra: A szervezeti innováció és szervezeti innovativitás témakörében megjelent közlemények számának és idézettségének alakulása 1975-2022 között

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n= 3.016)

A szervezeti innovációval és szervezeti innovativitással foglalkozó tanulmányokat publikáló folyóiratok súlya és jelentősége az adott szakterületen belül a hivatkozások száma alapján mérhető. A vizsgált témakörben legalább 100 hivatkozással rendelkező folyóiratok egy közös térképen történt ábrázolásának eredménye a 2. ábrán látható. Az ábrázolás a VOSviewer szoftver segítségével történt (Vnukova et al., 2024). A hálózat csúcsai a folyóiratoknak, a körök méretei pedig az idézetek számának felelnek meg. A köröket összekötő vonalak a folyóiratok közötti idézettségi kapcsolatok erősségét jelzik: minél

vastagabb egy vonal, annál több közleményben idézték mindkét folyóiratot. A legtöbb közös idézettséggel rendelkező folyóirat klasztereket alkot a térképen, az egyes klaszterekhez tartozó folyóiratokat a szoftver azonos színnel jelöli.



2. ábra: A szervezeti innováció és szervezeti innovativitás témakörében megjelent Open Access közlemények folyóirat-hálózata

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=983)

A szervezeti innováció és szervezeti innovativitás kutatásának területén a legtekintélyesebb folyóiratok közé a Web of Science Core Collection adatbázisában regisztrált folyóiratok idézettség-vizsgálatának eredményei alapján a következő klaszterekben található folyóiratok sorolhatók:

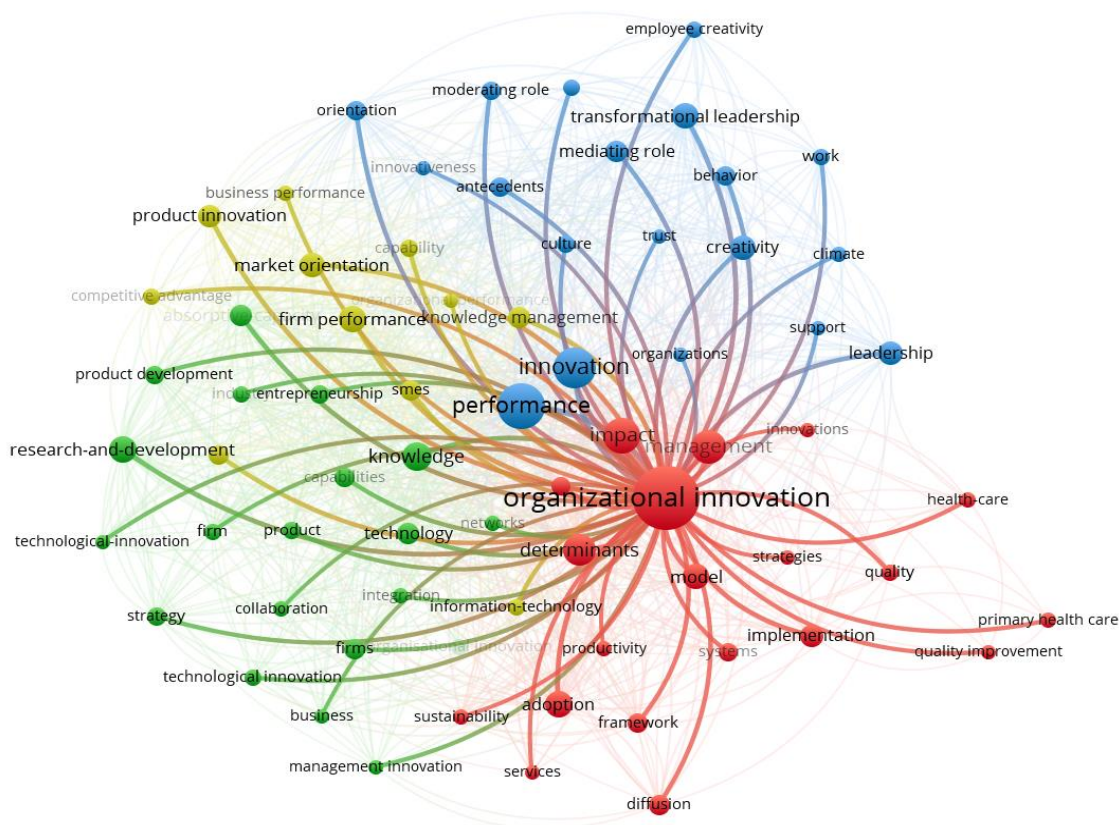
1. kék klaszter:
 - a. Academy of Management Review,
 - b. Administrative Science Quarterly,
 - c. British Journal of Management,
 - d. Harvard Business Review,
 - e. International Journal of Management Reviews,
 - f. Journal of Management Studies,

- g. Organization Science,
 - h. Strategic Management Journal,
2. piros klaszter:
- a. California Management Review,
 - b. European Journal of Innovation Management,
 - c. International Journal of Information Management,
 - d. International Journal of Production Economics,
 - e. Journal of Business Research,
 - f. Journal of Knowledge Management,
 - g. Management Decision,
 - h. MIS Quarterly,
 - i. Sustainability,
3. zöld klaszter:
- a. American Economic Review,
 - b. Entrepreneurship Theory and Practice,
 - c. Industrial and Corporate Change,
 - d. International Small Business Journal,
 - e. Journal of Business Venturing,
 - f. Research Policy,
 - g. Small Business Economics,
 - h. Technological Forecasting and Social Change,
 - i. Technovation,
4. sárga klaszter:
- a. Academy of Management Journal,
 - b. Creativity and Innovation Management,
 - c. Human Relations,
 - d. Journal of Applied Psychology,
 - e. Journal of Business Ethics,
 - f. Journal of Management,
 - g. Psychological Bulletin,
 - h. Research in Organizational Behavior,
 - i. The Leadership Quarterly,
5. lila klaszter:
- a. European Journal of Marketing,

- b. IEEE Transactions on Engineering Management,
- c. Industrial Marketing Management,
- d. International Business Review,
- e. Journal of Marketing,
- f. Journal of Marketing Research,
- g. Journal of Product Innovation Management,
- h. Journal of the Academy of Marketing Science.

A kulcsszavak hálózata (3. ábra) a legalább 30 publikációban előforduló kulcsszavakat szemlélteti közös térképen. A kulcsszavakat összekötő vonalak vastagsága az együttes előfordulás gyakoriságát jelzi. A térképen négy klaszter található, mely klasztereket meghatározó kulcsszavak az alábbiak:

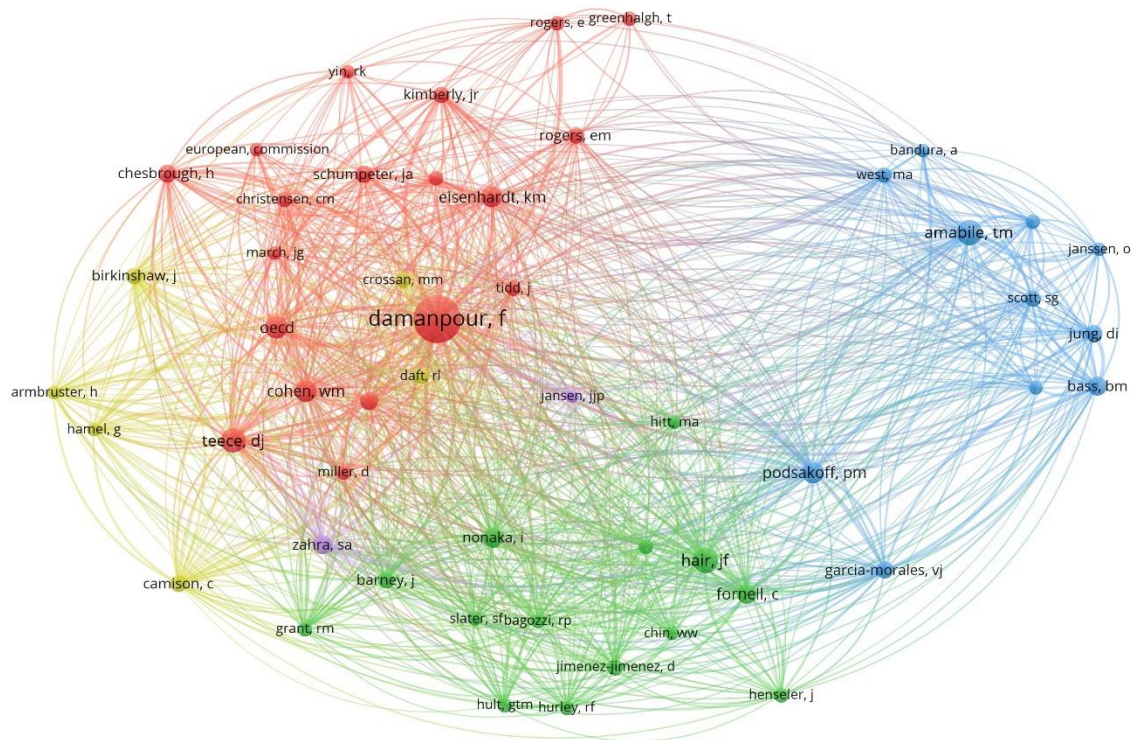
1. szervezeti innováció (piros klaszter),
2. teljesítmény és innováció (kék klaszter),
3. tudás, kutatás és fejlesztés (zöld klaszter) és
4. termék innováció (sárga klaszter).



3. ábra: A szervezeti innováció kulcsszóhálózata a témában releváns Open Access közlemények alapján

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=983)

A témakörben legalább 50 közös idézettséggel rendelkező szerzők ábrázolásának eredménye egy közös térképen a 4. ábrán látható. A hálózat csúcsai az idézett közleményeknek, a körök mérete pedig a hivatkozások számának felel meg. Az összekötő vonalak a tudományos közlemények közötti idézettségi kapcsolatok erősségét jelzik: minél vastagabb egy vonal, annál jellemzőbb a szerzők közleményeinek kölcsönös idézése. Az egymást leggyakrabban idéző szerzők klasztereket alkotnak, az egyes klaszterekhez tartozó műveket a térkép azonos színnel jelöli.

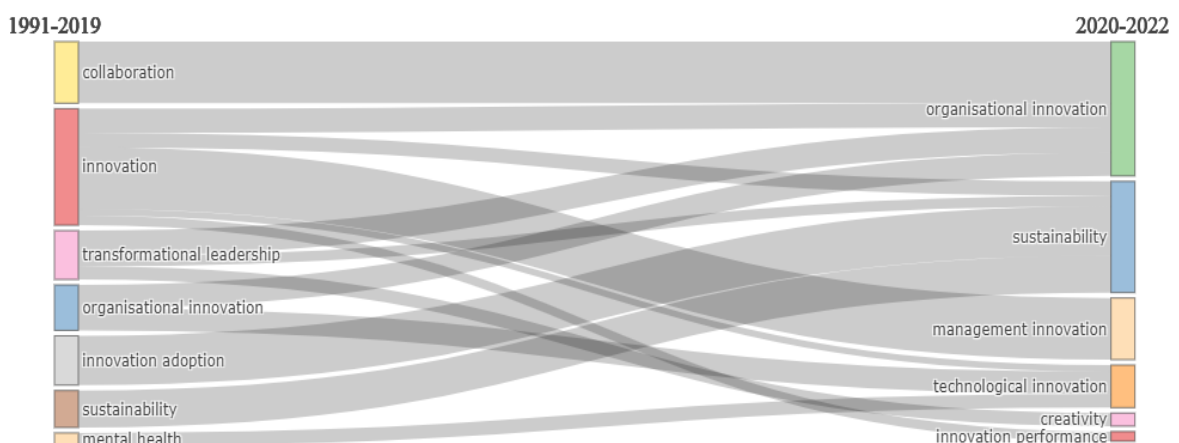


4. ábra: A szervezeti innováció és szervezeti innovativitás témakörében megjelent Open Access közlemények szerzői hálózata

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=983)

A vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeit befolyásoló tényezők azonosítása, azok fogalmának meghatározása, továbbá a disszertáció hipotéziseinek megfogalmazása jelentős részben a 4. ábrán látható tudományos közlemények szerzőitől származó publikációk szakirodalmi feldolgozásán alapul. A Web of Science Core Collection adatbázis Open Access közleményeit a hivatkozások száma szerint csökkenő sorrendbe rendezve, majd az absztraktok értékelését követően a disszertáció tárgya szempontjából legrelevánsabbakat kiválogatva szisztematikus szakirodalmi áttekintést készítettem a szervezeti innováció (22 db) és a szervezeti innovativitás (12 db) témakörében megjelent publikációkból (M4. számú és M5. számú melléklet).

A tematikus evolúciós térkép (5. ábra) azt mutatja, milyen változások történtek az innováció kutatása kulcsszavainak közös előfordulásában az 1991-2019 és 2020-2022 közötti időszakban. Látható, hogy az innovációra (*innovation*) irányuló figyelem 2019-et követően megoszlott a szervezeti innováció, a fenntarthatóság, az innovációs teljesítmény és – legnagyobb részben – a menedzsment innováció között. Az együttműködés (*collaboration*) kutatását felváltotta a szervezeti innováció (*organisational innovation*) kutatása, az átalakító vezetés (*transformational leadership*) helyébe pedig a kreativitás lépett. A szervezeti innováció és a fenntarthatóság 2020 óta a korábbinál jelentősen nagyobb figyelmet élvez. Tekintettel arra, hogy a kezdeti időszakhoz tartozó kulcsszavak nem érték el azt a minimálisan meghatározott szintet (30 előfordulás), hogy a tematikus evolúciós térképen meg tudjanak jelenni, az 5. ábra vizualizációja 1991-től kezdődik. Amennyiben egy kulcsszó legalább 30-szor előfordult a vizsgált Open Access közleményekben, megjelent a tematikus evolúciós térképen, az 1991 előtti közlemények ennek nem feleltek meg.

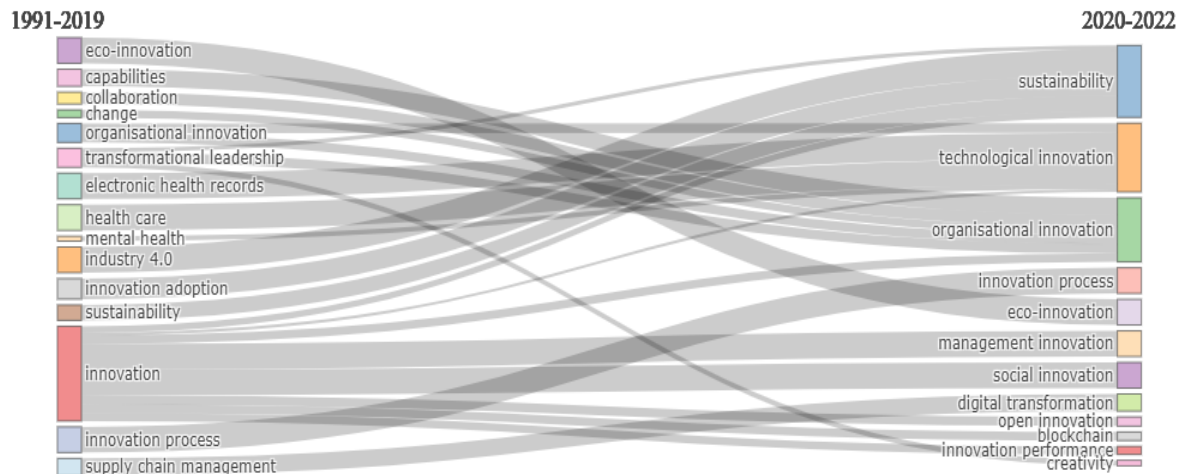


5. ábra: Innováció témakörben megjelent tudományos művekben előforduló kulcsszavak tematikus evolúciós térképe (1991-2019 és 2020-2022 között)

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=983)

Az innovációhoz kapcsolódó szakirodalom szerzői által megadott kulcsszavak alakulását vizsgálva (6. ábra) megállapítható, hogy az 1991-2019 közötti és a 2020-2022 közötti időszakban a korábbi (1991-2019) kutatások leggyakoribb kulcsszavai (15) 2020-tól kezdődően kevesebb kulcsszó (12) között oszlanak meg. A technológiai innováció a leggyakrabban kutatott területek közé került, míg a fenntarthatóságra és a szervezeti innovációra irányuló figyelem jelentősen növekedett. A korábban legnagyobb arányban előforduló kulcsszavak közül néhány eltűnt (health care, mental health, transformational leadership, change stb.), míg 2020-at követően a leggyakoribb kulcsszavak közé került

többen között a kreativitás, az innovációs teljesítmény, a digitális átalakulás és az öko-innováció.

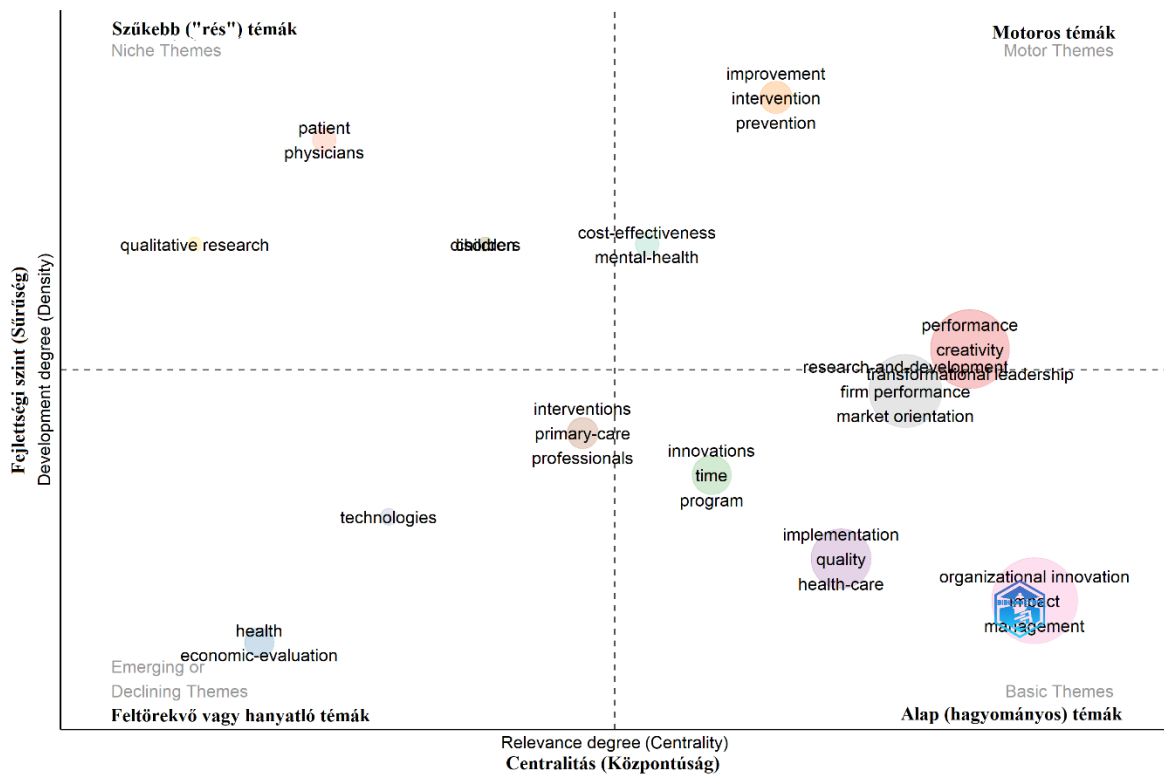


6. ábra: Innovációs témakörben megjelent tudományos művekben előforduló kulcsszavak részletes tematikus evolúciós térképe (1991-2019 és 2020-2022 között)

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=983)

A tematikus térképek értelmezésekor a kulcsszavak által alkotott klaszterek sűrűsége és központúsága alapján az alábbi kulcsszó-klaszterek definiálhatók (7. ábra):

1. motoros témák (jobb felső negyed),
2. „rés” témák (bal felső negyed),
3. feltörekvő vagy hanyatló témák (bal alsó negyed) és
4. alap (hagyományos) témák (jobb alsó negyed).

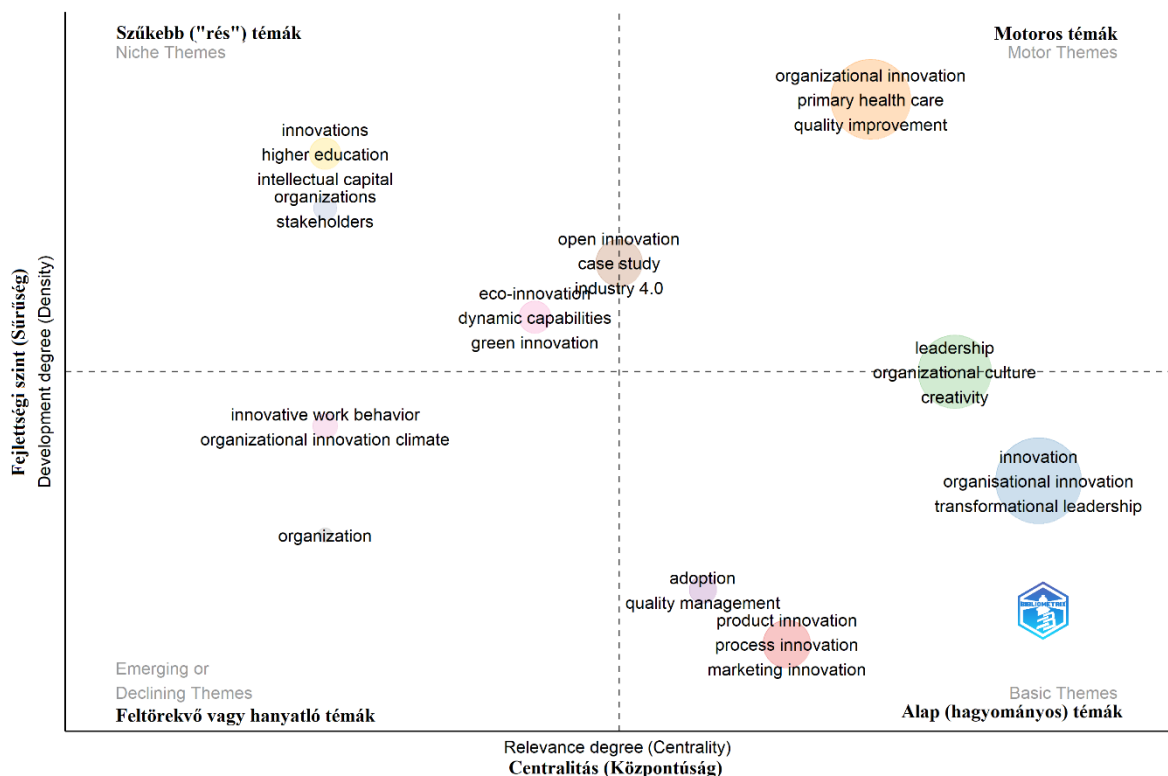


7. ábra: Az innováció témakörében megjelent tudományos művekben előforduló kulcsszavak tematikus térképe

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=983)

A 7. ábrán látható, hogy az innovációhoz és az innovativitáshoz szorosabban kapcsolódó területek (pl.: vállalati teljesítmény, kutatás és fejlesztés, költséghatékonyság, szervezeti innováció, kreativitás) az alap és a motoros témák klaszterében helyezkednek el, azaz indokolt és helyénvaló a téma további kutatása.

Az alábbi ábrán (8. ábra) látható, hogy az innováció témakörében megjelent publikációknak a szervezeti innováció és az egyes innováció típusok (termék innováció, folyamat innováció) továbbra is alapvető vizsgálati területét képezik. A kreativitás a térkép két klaszterének (motoros és alap témák) határán helyezkedik el, az innovációval kapcsolatban folyamatosan növekvő figyelmet élvez. A dinamikus képességek és az öko-innováció területe egyelőre a kevésbé kutatott, „rés” témák között található.



8. ábra: Az egyes innováció típusok témakörében megjelent tudományos művekben előforduló kulcsszavak tematikus térképe

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=983)

3.2. Innováció és innovativitás

3.2.1. Az innováció fogalmának meghatározása

Az innováció teremti meg a vállalkozások számára mindazon lehetőségeket, amelyek segítségével növekedni tudnak, új területeket hódíthatnak meg, és versenyképessé válhatnak a piacon (Schumpeter, 1934). Az innováció egyszerűen összefoglalva nem más, mint új ötletek, szolgáltatások, termékek és folyamatok elfogadásának és megvalósításának folyamata (Mamun et al., 2017). Az innováció és az innovativitás, azaz az innovációra való képesség és hajlandóság egyaránt fontos a vállalkozások számára (Groza et al., 2021). A két fogalom annak jelentősége okán kiemelt kutatási téma a közgazdaságtannal foglalkozó szakirodalomban, meghatározásuk az elmúlt évtizedek során folyamatosan fejlődött, bővült, azonban keveredett is, így mögöttes tartalmukat esetenként fel-felcserélik a kutatók, ami nehezíti az innovációelmélet fejlődését (Dewett et al., 2007; Fu et al., 2015; Marzi et al., 2017; Raghuvanshi et al., 2019).

Egyetértek Leal-Rodriguez (2020, p. 338) azon kijelentésével, mely szerint célszerű és helyénvaló elkülöníteni az innovációt az innovativitástól, illetve tisztázni a kettő közötti

különbséget. Innováció lehet bármi, ami lényegét tekintve új a vállalkozás számára, ideértve termékeket, szolgáltatásokat, új tárgyi eszközöket, folyamatokat, protokollokat, projekteket és új tudásanyagot (Leal-Rodriguez, 2020). Az innovativitás pedig nem más, mint a szervezet hajlandósága arra, hogy meglévő erőforrásait és tudásbázisát azok új kombinációjával olyan értékes lehetőségekké alakítsa, amelyek a piaci versenyben sikerre vezetik a szervezetet (Leal-Rodriguez, 2020, p. 338). Leal-Rodriguez (2020) ugyanakkor nem veszi figyelembe, hogy az innovatív szervezet a szükséges erőforrásra és tudásra a szervezet határain kívülről is szert tehet. Ez azonban egy igen lényeges aspektus, amelyet több szerző is hangsúlyoz az innovativitás definiálásakor, továbbá különösen igaz ez a mikro- és kisvállalkozások körében, amelyek az innovációik túlnyomó részét a vállalkozáson kívülről, például versenytársaiktól vagy beszállítóiktól tanulják el (Heredia Pérez et al., 2019; Holtgrave et al., 2019; Hyvärinen, 1990; Martínez-Román & Romero, 2017; Rajapathirana & Hui, 2018; Souitaris, 2002).

Egyes szerzők szerint az innováció nehezen megfogható fogalom, amit nehéz meghatározni (North & Smallbone, 2000). Mások a legkülönbözőbb definíciókat alkották. Raghuvanshi et al. (2019) szerint az innováció nem más, mint egy ötlet, módszer, technika vagy eszköz, amely hatásosabb vagy hatékonyabb az azt megelőzőnél. Üzleti értelemben az innovációt olyan eszközként határozhatjuk meg, amely segítségével a szervezetek új termékeket, rendszereket és folyamatokat alakíthatnak ki, hogy így alkalmazkodjanak a piaci, technológiai és versenykörnyezet változásaihoz (Raghuvanshi et al., 2019).

Az innováció új ötletek sikeres kihasználása (Pittaway et al., 2004, p. 143). Az innováció az innovatív tevékenység eredményét és magát a folyamatot is jelenti (Edwards et al., 2005; Mamun et al., 2017). Amabile (1983, 1998) kutatásai a kreativitásra mint az innováció egyik leginkább meghatározó tényezőjére fókuszálnak: az innováció a kreatív ötletek szervezeten belüli sikeres megvalósításaként definiálható. Hyvärinen (1990) szerint az innováció korábbi definíciói kimondottan ipari célból kerültek megfogalmazásra, és a termék és folyamat innovációkra fókuszáltak. A későbbiekben a definíció tartalma bővült, és a mindennapi, kisebb jelentőségű (inkrementális innovációk) fejlesztésektől kezdve a nagy szervezeti megújulásokig magukba foglalták többek között a szociális, technológiai, marketing vagy szervezeti innovációkat (Hyvärinen, 1990). Hyvärinen (1990) innovációs tevékenységnek tekint minden külső és belső tevékenységet, amely új vagy fejlesztett termék, folyamat, piac és szervezet kialakítására irányul. Az innováció a vállalkozás számára újnak minősülő, azon belül kialakított vagy a vállalkozáson kívülről megszerzett termék vagy gyártási eljárás (Souitaris, 2002). Innovációról abban az esetben beszélhetünk, ha egy

vállalkozás új vagy módosított terméket vagy gyártási folyamatot vezet be a piacra, vagy kezd alkalmazni (Souitaris, 2002). Abrunhosa & Moura E Sá (2008) innovációnak nevezi az új tudás kialakítását, alkalmazását, valamint a meglévő tudás új kombinációját, ami azzal a céllal történik, hogy a vállalkozás számára új vagy lényegesen továbbfejlesztett termékek, folyamatok, piacok és szervezeti formák bevezetésével további értékteremtés történjen. Edison et al. (2013, p. 1391) szerint az innováció az újfajta működés, az új lehetőségek, piacok, környezet és munkamódszerek kialakítását jelenti.

A túl röviden megfogalmazott definíciók egyben túlságosan tág jelentéssel is bírnak, így nem kellően pontosak: „mindent is” jelentenek. Tény, hogy az innováció egy széleskörű jelenség, a fentebb említett definíciók azonban nem fedik le annak összes lehetséges aspektusát (Marzi et al., 2017). Azar & Ciabuschi (2017) hasonlóképpen fogalmaz: az innováció egy sokoldalú konstrukció, ami magában foglalja az adott innovációt alkalmazó szervezet számára új menedzsment gyakorlatok, termékek, szolgáltatások, folyamatok, adminisztratív rendszerek, struktúrák, ötletek és magatartás kialakítását, fejlesztését és megvalósítását (Crossan & Apaydin, 2010; Damanpour, 1996; Mol & Birkinshaw, 2014; Ritala et al., 2020).

Gumusluoglu & Ilsev (2009) megfogalmazásában az innováció a szervezet új vagy magasabb minőségű termékek és szolgáltatások kifejlesztésére irányuló hajlandóságát jelenti. Verhees & Meulenbergh (2004) az innovációt olyan vállalati kultúraként definiálja, amely fő szempontja az új ötletekre való nyitottság és hajlandóság. Egy kisvállalkozás életében az innováció magában foglalja a vállalkozó innovációkról való tanulásának és azok adaptálásának hajlandóságát – ideértve a beszállítói és értékesítési piacon jelentkező innovációkat egyaránt (Verhees & Meulenbergh, 2004). Noha az innováció nem csupán az innovációs tevékenység végeredményét, hanem az azt megelőző folyamatot is jelenti, a két előbbi megfogalmazás mégis eltér számos kutató által körvonalazott, ill. széles körben elfogadott definíciótól, ugyanis a „*hajlandóságot*” a legtöbb esetben kimondottan az innovativitás „attribútumaként” jelölik meg (Damanpour, 1991; Hurley & Hult, 1998; Lumpkin & Dess, 1996; Moore & Wang, 2017; Riivari & Lämsä, 2014, 2019).

Jelen disszertációban innovációnak tekintem a vállalkozás (vállalat) által létrehozott vagy bevezetett újítást, változtatást vagy fejlesztést – függetlenül annak alkalmazási területétől és a megelőző tevékenységek jellegétől, költségvonzatától és idejétől –, mely az alábbiak közül legalább egy célt vagy funkciót tartalmaz:

1. munkaszervezés változása,
2. folyamat fejlesztése,

3. új piac meghódítása,
4. korábban nem ismert vevői igények megteremtése (marketing),
5. termékfejlesztés, szolgáltatásfejlesztés,
6. digitalizálás, automatizálás, „okos” technológia,
7. hatékonyság bármilyen szempontból történő növelése,
8. költségek intenzív csökkentése,
9. szervezeti átalakítás, szervezetfejlesztés, kiszervezés (outsourcing),
10. technológiafejlesztés.

3.2.2. Az innováció jelentősége

A vállalkozások, a nemzetgazdaságok és a társadalmak egyaránt élvezik az innováció hasznait (M. Abbas et al., 2022). Az innováció teremti meg a vállalkozások számára azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével növekedni tudnak, új piacokat hódíthatnak meg, és versenyképessé válhatnak iparágukban (Mamun et al., 2017; Zastempowski & Cyfert, 2022), azonban az innovációnak teret nem engedő, régi, merev, hagyományos üzleti gyakorlatokhoz ragaszkodó szervezeti kultúra jelentősen megnehezítheti a vállalkozások túlélését (Hamdan & Alheet, 2020). Széles körben elismerik ugyanakkor a kutatók azt az álláspontot, mely szerint az innováció elengedhetetlen a vállalkozások hosszú távú versenyképes és sikeres működéséhez (J. Abbas et al., 2020; Ferreira & Lisboa, 2019). Az innováció tehát a vállalati stratégia nélkülözhetetlen eleme, hiszen a piacon adódó lehetőségek kihasználásának eszközeként (Bakar & Zainol, 2015), valamint a termelékenység és a gazdasági növekedés mögötti hajtóerőként szolgál (Al Mamun et al., 2016). A jobb innovációs képességekkel rendelkező vállalkozások mindazonáltal felülmúlják konkurenseik versenyképességét, profitábilisabbak, túlélési lehetőségeik jobbak (Robertson et al., 2023).

Az Oslo Kézikönyv (OECD, 2005) harmadik kiadása háromféle innovációt különböztet meg: világraszóló (*worldwide*) innovációt, az adott piacra vonatkozó, azaz piaci (*market*) innovációt és a vállalati szintű (*firm-only*) innovációt. A szakirodalom elsősorban a két előző típusú innováció kutatására fókuszál, ezeket tekinti az innováció „legtisztább” formáinak. A kisvállalkozások esetében viszont inkább a vállalati szintű innovációk, azaz csupán az adott vállalkozás számára újnak minősülő innovációk bírnak nagyobb jelentőséggel (Martínez-Román & Romero, 2017, p. 544; North & Smallbone, 2000). A vállalati szintű (*inkrementális*) innovációkat azonban a szakirodalom gyakran lebecsüli (Damanpour & Evan, 1984; Martínez-Román & Romero, 2017; Rajapathirana & Hui, 2018).

Ezen innovációk jellemzője, hogy általában valamilyen technológia átvételéhez vagy az innováció más módon történő felszívásához („abszorpciójához”) kapcsolódnak, jelentőségük pedig abban rejlik, hogy ezek az innovációk hozzák közelebb a kisvállalkozásokat a modernebb technológiákhoz, valamint segítik elő túlélésüket és üzleti sikerüket (Martínez-Román & Romero, 2017, p. 544). Az inkrementális innovációk megerősítik, javítják a meglévő vállalati képességeket és munkamódszereket, míg a radikális innovációk gyakran teljesen új képességek és megközelítések kidolgozását kívánják meg a szervezetektől (Mol & Birkinshaw, 2014).

Az innováció hozzásegíti a vállalkozásokat a nagyobb piaci részesedés megszerzéséhez, azonban, ha nem fordítanak folyamatosan kellő figyelmet az innovációra, azaz nem valósítanak meg újra és újra innovációkat, akkor hajlamosak elveszíteni pozíciójukat az innovatív ajánlatokkal rendelkező feltörekvő konkurensikkal szemben (Edison et al., 2013). Az innováció ugyan időről időre újbóli tőkebefektetést igényel, azonban egy nemzetgazdaság jólétének előmozdítása szempontjából kulcsfontosságú gazdasági tevékenységnek minősül (Marzi et al., 2017; Vanhala & Ritala, 2016). North & Smallbone (2000) az 1990-es évek Egyesült Királyságában működő vidéki kisvállalkozásaira irányuló primer kutatásában úgy találta, hogy a munkahelyteremtés a magas szintű termék és szolgáltatás innováció egyértelmű következménye. Ennélfogva az innováció elősegítése a mikro-, kis- és középvállalati szegmensben a jogalkotók figyelmének középpontjában kell maradjon lokális, regionális, nemzeti és európai szinten egyaránt (Jones & Tilley, 2003). A kkv-szektor szereplői számára az innováció teszi lehetővé, hogy versenyelőnyökre tegyenek szert, amelyek magukban foglalják a vállalat meglévő erőforrásainak olyan módon történő kihasználását, hogy az képes legyen egy piaci helyzetben elsőként reagálni és vezető szerepre törni (Hamdan & Alheet, 2020).

A tudás alapú gazdaságokban az innováció a nyilvános viták egyik sarkalatos pontjává vált, így annak jelentősége nagyobb elméleti és empirikus figyelmet kapott, mely eredményeként a kormányzatok igyekeznek elősegíteni az innovációt (MNB, 2023), annak következményeként pedig előmozdítani az egyes országok gazdasági növekedését (Al Mamun et al., 2016, p. 1110; Mamun et al., 2017). Az innováció sikeres támogatásához azonban szükséges megértenünk azokat a mögöttes folyamatokat és feltételeket, amelyek eredményeként az innováció a legnagyobb valószínűséggel tud megtörténni egy tudás alapú gazdaságban (Al Mamun et al., 2016, p. 1110). A tudásintenzív vállalkozások az egyre gyorsabban változó környezettel szemben túlélésük érdekében egyre inkább függenek az innovációtól (Fu et al., 2015).

3.2.3. Az innovativitás fogalmának meghatározása

Az innovációhoz hasonlóan az elmúlt évtizedek során az innovativitás jelentésének tartalma is folyamatosan fejlődött. Az innovativitás esetében is találunk nagyon „kurta” definíciókat is, és olyanokat is, amelyekbe a kutató megpróbált szinte mindent „belemagyarázni”, amit saját szakirodalmi kutatása alapján fellelt. Az innovativitás a kreatív és új ötletek bevezetésére és megvalósítására vonatkozó tevékenység és képesség (Rhee et al., 2010, p. 68). Phuangrod et al. (2017) az innovativitást az innováció fejlesztésére irányuló szervezeti magatartásként fogja fel. Az innovativitás egy többdimenziós fogalom, ami a szervezetben bevezetésre kerülő innovációk iránti nyitottságot mutatja meg (Gölgeci & Ponomarov, 2015, p. 269). Az innovativitás egy komplex folyamat, amely a környezeti és technológiai bizonytalanságok kezelése céljából új folyamatok, ötletek, termékek és technológiai megoldások keresésével és alkalmazásával foglalkozik a fogyasztók igényeinek kielégítése céljából (Seo et al., 2014). Az innovativitás egy proaktív hajlandóságot jelent a régi szokások feladására és új ötletek, lehetőségek felkutatására ahelyett, hogy a meglévő erősségek további kihasználására törekednénk (Panayides & Venus Lun, 2009).

Tágabb értelemben az innovativitás nem csupán az új értékek és előnyök megteremtését foglalja magában, hanem azokat az üzleti működésben és a szervezeti struktúrában megvalósított új módszereket is jelenti, amelyek a változtatások bevezetésével az üzleti modellt és a menedzseri gyakorlatokat úgy fejlesztik, hogy a vállalati teljesítmény növekedni tudjon (Akgün & Keskin, 2014). Az innovativitás tehát a vállalkozás konkurencseihez való alkalmazkodási képességének szintjét jelenti, ami abban érhető tetten, hogy a vállalkozás a versenytársainál mennyivel korábban képes innovációkat megvalósítani (Akgün & Keskin, 2014; Mamun et al., 2017; Martínez-Román & Romero, 2017). Hyvärinen (1990, p. 74) szerint az innovativitás nem más mint technológiai, vállalati, piaci és más környezeti dimenziók kombinációja, amelyek segítségével egy kis- és középvállalkozás új ötleteket fejleszt és alkalmaz ipari vagy piaci célból korábban mint más hozzá hasonló vállalkozások. Yrigoyen (2011) szerint egy vállalkozás innovativitása azt mutatja meg, hogy az a vizsgált időszakban mennyivel több innovációt képes bevezetni konkurencseinél.

Nem értek egyet azokkal a definíciókkal, amelyek az alapján vizsgálják egy vállalkozás innovativitását, hogy az mennyivel korábban vezetett be bármilyen innovációt a konkurencseinél, vagy mennyivel nagyobb számú innovációt volt képes egy tetszőleges megfigyelési időszak során megvalósítani. Az innováció természetesen fontos, stratégiai

szintű menedzsment funkcióval is rendelkezik, hiszen közvetlenül kapcsolódik a vállalatok üzleti teljesítményéhez: pozitív és közvetlen kapcsolat igazolható például az innováció növekvő szerepe és a vállalati túlélés, valamint a vállalatok értékesítési árbevételének növekedése között (Han et al., 1998). A vállalatok innovativitásának „végeredményét”, a megvalósított innovációk vállalati pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatását azonban valamilyen számviteli, pénzügyi vagy gazdasági mutatószámmal összefüggésben vizsgálja a szakirodalom (Damanpour & Aravind, 2012; Han et al., 1998; Mamun et al., 2018; Verhees & Meulenbergh, 2004) – ezen belül is az értékesítés nettó árbevétele, a különböző beruházásgazdaságossági számítások értéke és az egyes eredménykategóriák (pl.: adózás előtti eredmény – nagyvállalatok esetében EBITDA) elemzése a meghatározó –, nem pedig a bevezetett innovációk megvalósítása idejének vagy számának összevetése által. Az ilyen típusú vizsgálat véleményem szerint értelmetlen, az alapján nem szakszerű kijelenteni, hogy egyik vagy a másik vállalkozás innovatívabb volna. Sőt, a fentebb említett, bevett gyakorlatnak tekinthető vizsgálatok alapján történő teljesítményértékelés is csak abban az esetben releváns és megfelelő, ha az egy iparágon belül is egyfajta vállalati méretkategóriára korlátozódik, gyakran különös figyelemmel a kezdeti beruházás (innováció) összegére vagy a megfigyelés kezdeti időpontjában aktuális teljes foglalkoztatásban lévő dolgozók számára (Mamun et al., 2018).

A szakirodalmi kutatás alapján én az alábbi három mérföldkőnek tekinthető tanulmányt találtam a témában, ami nagy részletességgel elemzi az innovativitás előzményeit és hatásait a vállalkozásokra, illetve nagy számú későbbi szakirodalomban került feldolgozásra²:

- Lumpkin & Dess (1996), 15.646 hivatkozással,
- Damanpour (1991), 12.122 hivatkozással és
- Hult et al. (2004), 3.576 hivatkozással.

Az innovativitás új termékek, szolgáltatások, folyamatok és ötletek bevezetésére és megvalósítására irányuló képesség és hajlandóság (Damanpour, 1991, 1996; Hurley & Hult, 1998; Moore & Wang, 2017; Ritala et al., 2020). Lumpkin & Dess (1996, p. 142) szerint az innovativitás a vállalkozások új termékeket, szolgáltatásokat és technológiai folyamatokat eredményező ötletek, újdonságok, újítások és kreatív folyamatok kezdeményezésére és támogatására vonatkozó hajlandóságát tükrözi (Bryan Jean et al., 2017; Gast et al., 2018;

² 2023.06.04. napi Google Scholar adatok alapján.

Hamdan & Alheet, 2020; Hult et al., 2004; Hurley & Hult, 1998; Kusumawardhani et al., 2012, p. 5; Makri et al., 2017; Pučetaitè et al., 2016; Riivari & Lämsä, 2014). Az innovativitás definíciójaként e két előző meghatározást találtam leggyakrabban előforduló megfogalmazásként, melyek közül a disszertáció során az utóbbit tekintem irányadónak. A két definícióban egyaránt megjelenik az, hogy az innovativitás a kutatók által egyfajta akaratot (*willingness*) és hajlandóságot (*tendency*) feltételez a vállalkozás részéről.

Ez az akarat és hajlandóság azonban nem összekeverendő egy vágyalom szintjén megmaradó vállalkozó ábrándjával. Ahhoz, hogy egy vállalkozás innovatívvá váljon, és tartósan innovatív is maradjon, az innovativitásnak folyamatosan a vállalatvezetés figyelme középpontjában kell maradnia, a menedzsmentnek pedig jelentős erőforrásokat kell a stratégiai, taktikai és operatív célokhoz rendelnie. Wang & Ahmed (2004) ezért véleményem szerint helyesen fogalmazta meg, hogy az innovativitás a stratégiai szemlélet, valamint az innovatív magatartás és folyamat kombinációjának eredménye, melynek öt fő aspektusa van: termék, folyamat, piac, stratégia és magatartás.

3.2.4. Az innovativitás jelentősége

Az innovativitással foglalkozó kutatók között széles körű konszenzus alakult ki arról, hogy a vállalatok innovativitása túlélésük, hatékonyságuk és prosperitásuk előfeltétele (Holtgrave et al., 2019; Leal-Rodriguez, 2020; Li et al., 2013; Matejun, 2016; Petrou & Daskalopoulou, 2013; Raghuvanshi et al., 2019; Rhee et al., 2010), valamint, hogy az innovativitás magasabb vállalati teljesítményhez vezet (Calantone et al., 2002; Damanpour, 1991; Hult et al., 2004; Najafi-Tavani et al., 2018; Parida et al., 2017; Welle et al., 2021).

Az innovativitás a vállalkozások piaci pozíciójának megerősítéséhez a gyártásban, a szervezeti és az adminisztratív tevékenységekben elérhető új megközelítések és ötletek bevezetésével és alkalmazásával járul hozzá (Akgün & Keskin, 2014; Martín-Rojas et al., 2021). Az innovatív vállalkozások kevésbé állnak ellen a változásnak, és nyitottabbak a piaci rések létrehozására és kihasználására (Ali et al., 2021). Az innovativitás stratégiai erőforrás (Bortoluzzi et al., 2018), ami pozitív hatást gyakorol a szervezeti működésre (Phuangrod et al., 2017), nélkülözhetetlen a turbulens környezetben, és magasabb fokú termelékenységhez vezethet például a folyamat innovációkon és a tudás továbbgyűrűzésén keresztül (Block et al., 2017). A vállalati innovativitás sok egyéb képességhez köthető, beleértve a rugalmasságot is (Gölgeci & Ponomarov, 2015, p. 269). Az innovativitás kapcsolódik a piacra új szereplőként belépő vállalkozások magas innovációs teljesítményéhez (Parida et al., 2017) és kulcsfontosságú szerepet tölt be a minőség és a teljesítmény növelésében is (Seo

et al., 2014), a különböző típusú innovációknak pedig fő forrásaként szolgál (Gölgeci & Ponomarov, 2015).

Az innovativitás tehát kritikus fontossággal bír a vállalkozások számára (Lumpkin & Dess, 1996; Riivari & Lämsä, 2019; Salavou et al., 2004; Wang & Ahmed, 2004). Amennyiben egy vállalkozás megtanul innovatívnak lenni, és képes folyamatos technológiai és menedzsment innovációkat megvalósítani, fenntartható versenyelőnyökre és növekedésre tesz szert, továbbá a legerősebben versenyző piaci környezetben is képes lesz fejlődni és növekedni (Khandwalla, 2006). Tény azonban, hogy az új technológiák mindig valamilyen költséggel járnak, azonban a magasabb fokú innovativitással rendelkező vállalkozások könnyebben fogadnak be új technológiákat, ami tovább növeli innovativitásukat és így versenyképességüket (Cho et al., 2022). Az innovativitás azonban nem feltétlenül vezet mindig új és fenntartható innovációkhoz (Riivari & Lämsä, 2019). Versenyelőnyt azonban csak a folytatólagosan sikeres innovációk megvalósításával lehet fenntartani (Khandwalla, 2006). Nem véletlen tehát, hogy a menedzsmenttel foglalkozó szakirodalom gyakran előforduló javaslata a vállalkozások számára azok innovativitásának fokozása a versenyképesség megőrzése céljából (M. Smith et al., 2008). A mikro-, kis- és középvállalkozások alacsony innovativitásának oka gyakran a stratégiai szemlélet hiányára vezethető vissza (Ejdys, 2016, p. 13).

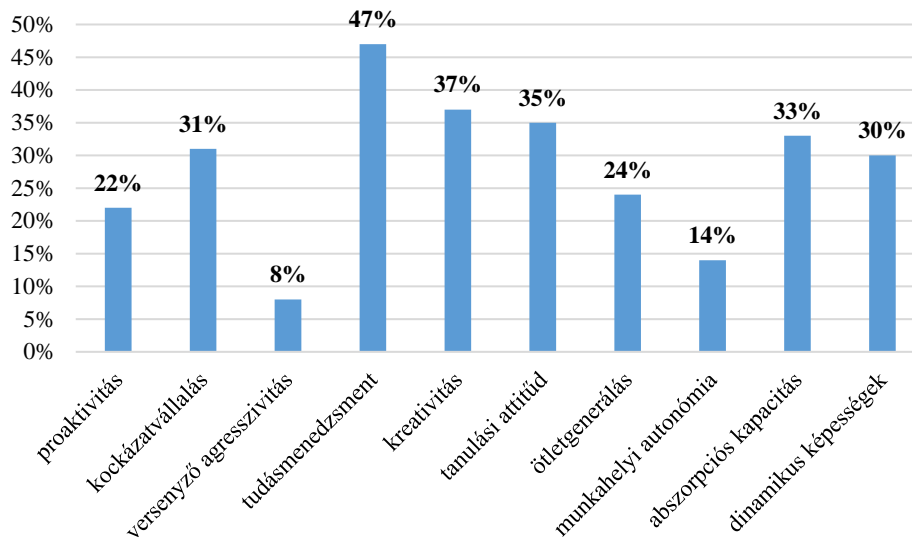
A nem innovatív vállalkozások azonban hiába fektetnek időt és erőforrást a piacok vizsgálatába, a szükséges tudást az innovativitás hiányában nem képesek beépíteni üzleti gyakorlatukba (Hult et al., 2004). Az innovativitás a kreatív és új ötletek vállalkozáson belüli bevezetésére és végrehajtására irányuló tevékenység alapú képesség, ami a lehetőségeket gyakorlati felhasználással transzformálja (Rhee et al., 2010). Az innovativitást azonban el kell különítsük az innováció eredményeitől (*outcome*) és az innovációs teljesítménytől, az innovativitás ugyanis szervezeti magatartásként vagy szervezeti nyitottságként jellemezhető, míg az innovációs teljesítmény az új termékek, szolgáltatások, módszerek és folyamatok fejlesztésének mérhető hatását jelenti (Wang & Ahmed, 2004).

Az innovativitás a hazai vállalkozások szempontjából kiemelt jelentőséggel bír. A fejlődő gazdaságokban működő vállalkozások ugyanis többet profitálhatnak az innovativitásból, hiszen „utol kell érniük” azokat a folyamatokat, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy hatékonyabban tudjanak versenyezni a globális piacialapú gazdaságban (Theoharakis & Hooley, 2008). Az innovatív magatartás biztosítja, hogy a kisvállalkozások és az új piaci szereplők csökkenteni tudják a piacon elszenvedett bukás kockázatát, továbbá

a versenytársaikénál magasabb minőségű termékekkel versenyelőnyre teyenek szert (Parida et al., 2017). A kisvállalatok korlátozottan tudják kihasználni az innovációk előnyeit, a külső forrásokhoz (pl.: beruházási hitelek, kockázati tőkebefektetők) való nehéz hozzáférésük pedig az egyik leggyakoribb akadályt jelentik innovációik számára (Freel, 2000a). Freel (2000b) szerint általában elmondható, hogy a 25 fő feletti létszámmal működő vállalkozások esetében a növekedés és az innovativitás között pozitív kapcsolat igazolható, azonban ez nem azonosítható világosan a legkisebbek esetében. A kisvállalatok azonban rugalmasabban szervezettebbek, rövidebb válaszüddel rendelkeznek a külső változó körülményekre, jellemzőbb rájuk a vállalkozói dinamizmus, kevésbé bürokratikusak, a tulajdonos pedig gyakran egyszemélyben a döntéshozó is (Nooteboom, 1994). Az innovativitás gyakran erősíti a vállalkozások versenypozícióját azokon a piacokon, amelyeken gyorsan változó ügyféligény és fogyasztói differenciálódás tapasztalható, ugyanis rugalmasságot tesz lehetővé a különböző stratégiák kialakításában, kiválasztásában és alkalmazásában (Seo et al., 2014, p. 734).

3.3. A vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeinek azonosított elemei

A WoS Open Access adatbázis áttekintése során 100 tanulmányt alapul véve megvizsgáltam, mely tényezőket hozzák a kutatók leggyakrabban összefüggésbe az innovációval és innovativitással. A vizsgálat során figyelembe vettem a WoS Open Access közleményei közé be nem került, de kimagasló hivatkozási számú szakirodalom által hivatkozott egyéb (vagy korábbi) szakirodalmakat is. Az így előállt tíz leggyakoribb tényező az előfordulásuk arányában a 9. ábrán látható. Az ábra alapját adó táblázat a publikációk hivatkozásának száma szerinti csökkenő sorrendben és az egyes dimenziókat feltüntetve az M6. számú mellékletben található. (A hivatkozások száma a Google Scholar 2023. októberi adatai alapján került feltüntetésre.)



9. ábra: Az alkalmazkodási és változási képességek szakirodalmi kutatás alapján előforduló tíz leggyakoribb eleme

Forrás: Web of Science Core Collection és Google Scholar adatbázis alapján saját szerkesztés (n=100)

3.3.1. Proaktivitás

A proaktivitás idegen eredetű kifejezés, magyarul előrelátóan történő cselekvést, automatikusan, kérés nélkül végbemenő, felelősségteljes tevékenységet jelent. Miller & Friesen (1978) szerint a proaktivitás azt fejezi ki, hogy egy cég hogyan reagál a környezetében megjelenő trendekre: alakítja-e a piaci környezetet új termékek, technológiák és adminisztratív technikák bevezetésével, vagy csupán reagál a változásokra. A proaktivitás a vállalkozói attitűd (*entrepreneurial orientation*) egyik fontos eleme, s mint olyan, alapvetően meghatározza a szervezeti innovativitást (Lumpkin & Dess, 1996). Venkatraman (1989, p. 949) szerint a proaktivitás az éppen aktuális vállalati működéshez nem feltétlenül kötődő lehetőségek keresésében, új termékek és brandek versenytársak előtti bevezetésében és az érett vagy hanyatló életciklus szakaszban lévő operációk stratégiai szinten történő kiiktatásában nyilvánul meg. A proaktív vállalkozás termékinnovációkat kezdeményez, kockázatos akciókat vállal, és elsőként jelentkezik proaktív innovációkkal, ezzel is „ütve” a versenytársait (Miller, 1983, p. 771; Wang, 2008). A proaktívan viselkedő szervezet által kezdeményezett akciókra annak versenytársai reagálnak, hiszen a proaktív vállalkozás szándéka, hogy a piacon elsőként vezesse be az új termékeket, szolgáltatásokat, folyamatokat és a különböző technológiákat (Slevin & Covin, 1990). A proaktivitás hordozza magában azt a készséget és „folyamatos készséget, készenléte”, amely mentén a vállalkozás figyelemmel követi, „monitorozza”, és adott esetben kihasználja a piacon

megjelenő gyenge jeleket (Ejdys, 2016, p. 15; Miles et al., 1978). A proaktív szemlélet teszi lehetővé, hogy a szervezet részt vegyen a piacon kialakuló iparágakban azáltal, hogy a gyenge jelekre gyors választ ad, így befolyásolni tudja a változó trendeket, és versenytársainál sikeresebben képes érvényesülni a piacon adódó lehetőségekkel kapcsolatban, konkurensei pedig minderre reagálnak (Ejdys, 2016; Miles et al., 1978). A proaktivitás dióhéjban megfogalmazva azt jelenti, hogy egy vállalkozás milyen mértékben látja előre a jövőbeli problémákat, szükségleteket és változásokat, illetve milyen mértékben készül fel azokra, ugyanis a proaktivitás egy előrettekintő perspektíva, amelyhez új, innovatív tevékenység kapcsolódik (Lumpkin & Dess, 1996). A szakirodalmi kutatás alapján Lumpkin & Dess (1996) definíciója tűnt számomra a legnépszerűbbnek, továbbá a jelen disszertációban vizsgált proaktivitás dimenzióhoz is ez a megfogalmazás áll legközelebb, így én is Lumpkin & Dess (1996, p. 146) meghatározását tekintem irányadónak.

3.3.2. Kockázatvállalás

Az innovációs tevékenységek kockázata a vállalkozások által megvalósított változtatásokból eredő bizonytalanságban rejlik (Skowron-Grabowska, 2023). Egy vállalkozás kockázatvállalása azt mutatja meg, hogy a vállalkozás vezetői milyen mértékben hajlandók nagy és kockázatos erőforrás-kötelezettségeket vállalni abban az esetben is, ha egyébként ésszerű megfontolás mellett is fennáll egy jelentős veszteséggel járó tévedés lehetősége (Miller & Friesen, 1978, p. 923). Venkatraman (1989, p. 949) szerint a kockázatvállalás az erőforrások allokációjával összefüggő döntésekben, valamint a választott célpiacban és a termékekben érhető leginkább tetten. A szakirodalom a kockázatvállalást korábban egy kizárólag individuális, általában a vezető tisztségviselő személyéhez kötött tulajdonságként kezelte (Brockhaus, 1980, p. 512; Palmer, 1971), az azonban egyre inkább szervezeti szintű konstrukcióvá, dimenzióvá vált (Miller & Friesen, 1984; Venkatraman, 1989, p. 949). A kockázatvállalás a kiemelkedően magas megtérüléssel járó, de nagy kockázattal bíró projektek alacsony kockázat mellett kiszámíthatóbb megtérülési rátát feltételező projektekkel szembeni preferálásaként is felfogható (Slevin & Covin, 1990). A kockázat és a kockázat vállalása szükséges velejárója a vállalkozói létnek (Zahra, 2005), ugyanis a szervezetek a környezetükből érkező kihívásokra gyakran reagálhatnak kockázatvállalással, innoválással és proaktív magatartás kifelé történő demonstrációjával (Covin & Slevin, 1991). Egy vállalkozás számára a proaktivitás mellett a menedzsment kockázatvállalási hajlandósága segíthet elérni a kitűzött vállalati célokat azáltal, hogy a vállalat merész, széleskörű tevékenységeket kezdeményez (Covin & Slevin,

1989; Hult et al., 2004, p. 432; Martínez-Román & Romero, 2017; Miller, 1987). Azonban vannak különbségek a vállalkozók, azaz a vállalkozások tulajdonosai és azok tulajdonosi érdekeltséggel nem rendelkező menedzserei között. Tan (2001, p. 362-363) szerint a kockázatvállalási hajlandóság és az innováció iránti motiváció alapvetően megkülönbözteti a vállalkozókat a menedzserektől, hiszen a menedzserek nagyobb valószínűséggel kerülnek a kockázatos döntéseket bizonytalan környezeti feltételekkel való találkozás esetén. Jelen disszertáció során a vállalkozók kockázatvállalási hajlandósága kerül felmérésre, melyben a Miller & Friesen (1978, p. 923) által megfogalmazott definíciót tekintem irányadónak.

3.3.3. Versenyző agresszivitás

A versenyző agresszivitás szintén a vállalkozói attitűd egyik fontos eleme. Mivel az újonnan induló vállalkozások jelentősen nagyobb valószínűséggel csődölnek be a piacon a már meghonosodott versenytársaiknál, kritikus számukra egyfajta versenyző agresszivitás (Lumpkin & Dess, 1996, p. 148; Porter, 1985), ami kezdeti túlélésük és sikerességük záloga is egyben. Ugyanez az agresszivitás figyelhető meg a stabil, évek óta működő vállalkozások új piacokra való belépésekor is. Ebben az értelemben a proaktivitás és a versenyző agresszivitás, bár két külön dimenzió, mégis közel áll egymáshoz (Lumpkin & Dess, 1996). A versenyző agresszivitás az a magatartás (Venkatraman, 1989, p. 948), amely mentén egy vállalkozás a versenytársaihoz képest rövidebb időn belül kívánja javítani piaci pozícióját a rendelkezésére álló erőforrások allokációján keresztül. Covin & Covin (1990) a versenyző agresszivitás kisvállalatok pénzügyi teljesítményére gyakorolt hatásának vizsgálatával foglalkozó tanulmányában az agresszivitást egy általános vezetői természetnek tekinti, ami a vállalat azon hajlandóságában mutatkozik meg, hogy az proaktív lépések és innovatív törekvések kombinációján keresztül milyen mértékben kívánja dominálni versenytársait. Agresszívan versenyző a vállalat akkor, ha jellemzően olyan akciókat kezdeményez, amelyekre versenytársai reagálnak, gyakran elsőként vezet be új termékeket, adminisztratív technikákat és működő technológiákat a piacra, illetve nagyon erősen versenyző, ún. „versenytársleépítő” magatartást folytat (Covin & Covin, 1990, p. 36). E megfogalmazásból is kitűnik, milyen közel áll egymáshoz a proaktivitás (Miller, 1983; Slevin & Covin, 1990) és a versenyző agresszivitás tartalma. Covin & Slevin (1991, p. 10) a versenyző vállalatok „úttörő természetéből” fakadóan evidenciának tekinti, hogy azok hajlamosak agresszívan és proaktívan versenyezni iparági versenytársaikkal. Az agresszív vállalatok meglephetik konkurensüket megváltoztatott stratégiájukkal, mely által kevésbé lesznek kiszámíthatók, az erősen versenyző iparágak szereplői azonban kevésbé lesznek motiváltak az agresszív

magatartásra (Ferrier, 2001). Wang (2008) szerint a versenyző agresszivitás a vállalatok versenyhez való viszonyulását és a piacon már meglévő trendekre és fogyasztói igényekre adott válaszát fejezi ki. Wang (2008) meghatározása ellentétben áll az agresszivitás általában elfogadott tartalmával, hiszen a proaktív, előrelátó akciók helyett utólagos reakciókat feltételez. Lumpkin & Dess (1996) szerint a versenyző agresszivitás a vállalatok azon magatartására utal, hogy versenytársaikat közvetlen és intenzív kihívás elé állítsák egy új piacra való betörés vagy a piacon már meglévő pozíciójuk javítása céljából, azaz, hogy mindenképp felülmúlják iparági konkurensüket. A versenyző agresszivitás egyúttal magában foglalja a versenyzés hagyományos módszerei helyett a nem szokványos versenyzési eljárások preferenciáját (Lumpkin & Dess, 1996, p. 149). A disszertáció során ez utóbbi definíció határozza meg a versenyző agresszivitás (a továbbiakban: agresszivitás) tartalmát.

3.3.4. Tudásmenedzsment

A tudás és a tudásmenedzsment az innováció vizsgálata esetében talán az egyik legfontosabb részterület. A lehetséges versenyelőnyöket tekintve a mai, tudásra épülő gazdaságban az innováció kulcsfontosságú tényező (Chen et al., 2009), a vállalatok innovációs (innovációkat megvalósító) képessége pedig a dolgozói kollektív tudásmegosztó- és kombináló képességéből ered (Soto-Acosta et al., 2015). Smith et al. (2008) számára a tudásmenedzsment az innováció menedzsment céljából menedzselt és felhasznált tudást jelenti, ideértve a szervezeten belüli és azon kívülről származó tudást egyaránt. A tudásra épülő innovációhoz ráadásul többféle tudás is szükséges (Landry et al., 2002, p. 686), a tudás egyik legfontosabb aspektusa pedig maga az innováció (Dakhli & De Clercq, 2004, p. 107). Egy szervezet sikere és túlélése nagy mértékben függ a szervezet új tudás és innováció létrehozására irányuló képességétől (S. Parjanen, 2012, p. 110). Ez a fajta tudás a szervezet legértékesebb erőforrása, mely magában foglalja az immateriális javakat, rutinokat és azokat a kreatív folyamatokat, amelyekkel a vállalkozás a meglévőkötől eltérő, új termékeket állít elő, amelyek nem valamiféle „utánzás” eredményei (S. Parjanen, 2012, p. 110). Ugyanakkor a szervezeten kívülről érkező tudás kihasználása is kritikus fontosságú a vállalatok innovációs képessége céljából (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128). Zahra & George (2002) ennél is tágabb jelentőségűnek ítéli meg a tudás fontosságát: egy szervezet sikeres működésének szempontjából kritikus lehet a külső tudás azonosításának, megszerzésének és felhasználásának képessége. Teece (2007) kutatási modelljében a tanulás, a tudás transzferálása, a know-how integrációja és a szellemi tulajdon védelmének megvalósítása

alkotja a tudásmenedzsmentet. A tudásmenedzsment a szervezet innovativitását is meghatározza, ugyanis az innovativitás foka függ attól, hogy a szervezet milyen mértékben válik tanulás orientálttá, és mennyire képes kihasználni és megosztani az újonnan megszerzett tudást (Rhee et al., 2010, p. 68) – különösen decentralizált feltételek között. Ez az állítás egybeesik (K. G. Smith et al., 2005, p. 350) megállapításával, mely szerint a szabályokra és kontrollra épülő légkör „ellöki” a szervezetet a tanulástól és az új tudás létrehozásától, azonban a kockázatvállalást és a kísérletezést nyomatékosító klíma a kísérletezés felé tolja el a szervezetet, ami új tudás létrehozásához vezet. Smith et al. (2005) szerint a kockázatvállalóbb szervezetek dolgozói bátorítva érzik magukat a nem megszokott tudás és ötletek kipróbálására és egymás közötti megosztására. A tudásmenedzsment az ötletek és az innovációs kompetenciák alapjául szolgáló információk megszerzését és kommunikálását jelenti (Adams et al., 2006, p. 28), mely magában foglalja az explicit és implicit tudást. Frey (2001, p. 39) megfogalmazásában a tudásmenedzsment a fenntartható, proaktív, tudatos és átfogó szervezeti és üzleti tevékenységeket tartalmazó holisztikus klasztert jelenti, amely a vállalatban található valamennyi folyamatot, technikát, professzionális gyakorlatot és interakciót magában foglalja. A disszertáció során a Frey (2001) által meghatározott definíciót tekintem irányadónak.

3.3.5. Kreativitás

A kreativitás új ötletek és koncepciók szintézise (McAdam, 2004). A kreativitást a pszichológia és a közgazdaságtan területén aktív kutatók egyaránt tanulmányozzák, a legtöbb szerző pedig egyetért abban, hogy a kreativitás minden esetben emberi képesség, emberi tevékenység eredménye (Amabile, 1988; De Vries et al., 2016, p. 162; Fadaee & Alzahrh, 2014; S. Parjanen, 2012; Teece, 2007; Zhou & Hoever, 2014, p. 336). A kreativitás szervezetek életében betöltött szerepét a kutatók széles körben elismerik (Medase & Savin, 2023; Sadiq et al., 2023; Titus, 2000, p. 225). Ezen belül is kiemelt fontosságú dimenziója az innovációnak: mivel az innovativitásnak kreativitásra van szüksége, a kreativitást a szakirodalom gyakran az innováció egyik eszközének tekinti (Amabile, 1997; Baron & Tang, 2011; Borisov, 2022, p. 30; Hughes et al., 2018). Cohen & Levinthal (1990, p. 131) kutatásában úgy találta, hogy a pszichológiával foglalkozó szakirodalom által vizsgált „kreativitás” és a közgazdaságtan szakirodalmában előforduló „abszorpciós képesség” tartalma kimondottan hasonlít egymáshoz. A kreativitás több összetevőből álló emberi képesség, ami a kreatív ember új találmányát vagy ötletét eredményezheti (Fadaee & Alzahrh, 2014, p. 1). Amabile et al. (1986) szerint azt tekinthetjük kreatívnek, ami egyszerre

új és hasznos. Teece (2007, p. 1323) megállapítja, hogy a piacon adódó lehetőségek kihasználása az információhoz való hozzáféréseken túl a kreativitáson múlik: az egyén azon képességén, hogy felismerje, érzékelje, és alakítani legyen képes a fejleményeket. Heunks (1998, p. 264) szerint a kreativitás egy eltérő gondolkodást jelent, amelynek célja új ötletek kigondolása. A közgazdaságtani területen született publikációkban a kreativitást gyakran az innovációval vagy innovativitással összefüggésben vizsgálják. Amabile (1988) a kreativitást innovatív termékek, szolgáltatások és munkamódszerek létrehozásaként definiálja. A kreativitás nem más, mint az innováció egyik építőköve, az a folyamat, amely során a kreatív ötletek megvalósulnak (Kwan et al., 2018, p. 166; OECD, 2010). Bassett-Jones (2005, p. 171) kutatásának egyik eredménye, hogy a kreativitás az innováció szükséges előfeltétele. Lumpkin & Dess (1996, p. 160) szintén megállapítja, hogy a kreativitás – és az autonómia – szükséges az innovatív magatartáshoz, ugyanakkor megjegyzi, hogy az a vállalati atmoszféra, amelyben a kreativitás és az autonómia túlságosan „erőssé” válik, negatívan hathat a versenyző agresszivitás és a vállalati teljesítmény kapcsolatára, ugyanis a „túlságosan kreatív és autonóm munkakörnyezet” elvonhatja a figyelmet az iparági konkurensokkal való hatékony versenyzés képességéről. A kreativitás minden innováció magja – új termékek, új szolgáltatások és új üzleti gyakorlatok kivétel nélkül egy személy vagy csapat által kitalált új ötlettel kezdődnek, amit továbbfejlesztnek az ötlet kezdeti állapotánál (Sarooghi et al., 2015, p. 715). Titus (2000) megfogalmazásának lényege az előbbivel azonos: a kreativitás nem más, mint az elképzelt ötletek megszületése. A kreativitás és az innováció kapcsolatának jelentősége abban is rejlik, hogy mai társadalmunk e kettőnek számos kényelmet és előrelépést, fejlődést köszönhet (Hunter & Cushenbery, 2011, p. 248). A kreativitás azonban kapcsolódik az innovativitáshoz is, ugyanis tanulmányok bizonyították, hogy a kreatív és innovatív emberek jellemzően kevésbé elutasítók a bizonytalanságban rejlő kockázatokkal szemben, sőt, kimondottan keresik a lehetőségeket abban az esetben is, ha magas a sikertelenség valószínűsége (Das, 2022). A szakirodalomban általános konszenzus tapasztalható a kreativitás leginkább elfogadott definíciójáról, mely szerint a kreativitás új és hasznos ötletek születését jelenti (Diedrich et al., 2015, p. 35; Hunter & Cushenbery, 2011, p. 249; Runco & Jaeger, 2012, p. 92) – ez a definíció adja a disszertációban vizsgált kreativitás jelentéstartalmát is.

3.3.6. Tanulási attitűd

Egy vállalat innovációs kultúrájának egyik fontos dimenziója a tanulási attitűd (Brettel & Cleven, 2011, p. 256). Azon szervezetek vállalati kultúrájában, amelyekben a

menedzsment a túlélés szempontjából központi elemnek tekinti a tanulást, beágyazódik a tanulási attitűd, és bátorítja a dolgozókat a vállalat és környezete meglévő tudásanyagának és feltételezéseinek megkérdőjelezésére, valamint új tanulási irányok felkutatására (Brettel & Cleven, 2011). Az innováció szempontjából a tanulási attitűd kulcsfontosságú jelentőséggel bír a termékinnovációs folyamat során (Brettel & Cleven, 2011). Huber (1991) a tanulási attitűdöt olyan új tudás és megérzések fejlesztéseként definiálja, amelyek a szervezetet annak kultúráján belüli értékeken és hiedelmeken keresztül befolyásolni képesek. A tanulás segíti elő a magasabb vállalati teljesítmény eléréséhez szükséges magatartásbeli változást (Slater & Narver, 1995, p. 63), a tanulási attitűd pedig támogatja a vállalat belső megújulását, továbbá fontos szerepet játszik a stratégia megalkotásában is (Wang, 2008, p. 636). Huber (1991) és Slater & Narver (1995) a tanulási attitűdöt (*learning orientation*) és a szervezeti tanulást (*organizational learning*) több esetben szinonimaként használja, én azonban célszerűbbnek látom különválasztani a fogalmakat, továbbá a szervezeti tanulás jelen disszertációnak nem képezi tárgyát. A tanulási attitűd annak mértékét fejezi ki, hogy mennyire elkötelezett egy vállalat szisztematikusan megkérdőjelezni az alapvető hiedelmeket és gyakorlatokat, amelyek magát az innovációs folyamatot is meghatározzák (Day, 1994). A tanulási attitűd egy szervezet tagjainak a kreativitáshoz és a tanulóshoz való általános viszonyulását reprezentálja, valamint azt mutatja meg, hogy azokat milyen mértékben támogatják, és teszik lehetővé a szervezeti struktúrák és folyamatok (Kianto, 2008, p. 74). A tanulási attitűddel rendelkező kultúra hajlamosabb növelni az új ötletek és innovációk iránti befogadóképességet a vállalati kultúra részeként (Rhee et al., 2010). A tanulás és a tanulási attitűd tehát a vállalati működés legtöbb szegmensére hatást gyakorol. Cohen & Levinthal (1990, p. 140) kutatásában megállapítja, hogy a nehezebb tanulási környezet növeli a kutatás és fejlesztés abszorpciós képességre gyakorolt határhatékonyaságát. Egy szervezeten belül a tanulási attitűd felel az új tudás kifejlődéséért (Hult et al., 2004, p. 431). Smith et al. (2008, p. 664) szerint az a szervezeti kultúra jellemezhető tanulási attitűddel, amelyik folyamatosan aktívan keresi az új tudás és a tanulás lehetőségét. A tanulási attitűd kultúrája támogatja a különböző csatornákon (pl.: korábbi projektekből történő tanulás, szervezeten kívüli tudás megszerzése) keresztül születő tudást, és annak megszerzését követően fel is használja azt. Az erős tanulási attitűddel és tudásgenerálással rendelkező szervezetek ezt a tudást felhasználva új ötleteket alkotnak, és fejlesztenek (M. Smith et al., 2008, p. 665). A disszertáció során Huber (1991) definícióját tekintem irányadónak a tanulási attitűddel kapcsolatban, ugyanis az ismertetett megfogalmazások alapján az tűnik számomra leginkább gyakorlatiasnak.

3.3.7. Ötletgenerálás

Az ötletek a nyersanyagok az innovációk számára (Adams et al., 2006, p. 28). Az ötletgenerálás kapcsolatban van a sikeres innovációkkal: az általános feltételezés szerint minél több ötlet születik, annál nagyobb valószínűséggel kerül kiválasztásra egy nagyon jó ötlet (Rietzschel et al., 2010). Az ötletgenerálás szükségszerűen az innováció kiindulópontja mind a radikális, mind az inkrementális innovációk esetében (Gurtner & Reinhardt, 2016). Eredeti ötlet az, ami szokatlan vagy új (Runco & Charles, 1993). Harrington (1975) szerint egy új ötlet lehet teljesen egyedi, de mindenképpen olyannak kell lennie, amilyenre más emberek nagy valószínűséggel nem gondolnak. McAdam (2004) ötletgenerálásnak nevezi az innovációs folyamat azon részét, melyhez a kreativitás kapcsolódik. Rietzschel et al. (2010, p. 48) azonban megjegyzi: az ötletgenerálás az innovatív folyamatnak egy része ugyan, de a kreatív ötletek elérhetősége önmagában elégtelen az innovációhoz. Az ötletek minőségét a szakirodalom jellemzően az ötletek eredetiségének és megvalósíthatóságának kombinációjaként definiálja (Rietzschel et al., 2010). Gurtner & Reinhardt (2016, p. 34) szerint az ötlet generálás jelentőségéhez képest aránytalanul kevés az annak előzményeivel és eredményeivel (*outcome*) foglalkozó publikáció. Ennek oka vélhetően abban rejlik, hogy a kutatók feltették a kérdést: „Elégé fontos-e az ötletgenerálás ahhoz, hogy a siker önálló drivere legyen?” Egyrészt igaz az az állítás, hogy az ötletgenerálás az innovációs folyamat legfontosabb része, hiszen ezzel indul a folyamat, valamint egyúttal nagy mértékben meghatározza a következő lépéseket és magát a végeredményt. Jól menedzselt ötletgenerálási folyamat nélkül semmi jelentős nem marad, amit a következő szakaszokban menedzselni lehetne. Másrészt viszont ötletből van temérdek, így a végrehajtáson múlik minden (Gurtner & Reinhardt, 2016, p. 35). Gurtner & Reinhardt (2016) az ötlet generálást a radikális és inkrementális ötletek aktív, ismétlődő és megbízható fejlesztése képességének tartja, melyet inkább jellemeznek a jelen tevékenységei mint a jövő döntései. Heunks (1998) kutatásában véleményem szerint helyesen állapítja meg: egy cég létrehozását követően annak életében az innováció és az új ötletek a legfontosabbak. Az ötletek befolyásolják egy vállalat innovativitását (Lumpkin & Dess, 1996, p. 142), és felelősek a növekedésért és a hosszú távú nyereségességért (Titus, 2000, p. 225). Az ismertetett szakirodalmi áttekintés alapján azt gondolom, hogy az ötletgenerálás „megállja helyét” önálló területként a vállalati innováció és innovativitás vizsgálata során. Az ötletekkel kapcsolatban a legtömörebb definíciót véleményem szerint (Adams et al., 2006, p. 28) fogalmazta meg, az ötletgenerálást

a jelen disszertációban az innovációhoz és innovativitáshoz szükséges új ötletek generálása, kitalálása fogja jelenteni.

3.3.8. Munkahelyi autonómia

A munkahelyi autonómia kutatása szintén sok évtizedre nyúlik vissza, azt a közgazdaságtan területén aktív szerzők mellett a pszichológiával foglalkozó kutatók is vizsgálják. Az autonómia a dolgozónak a rábízott feladatok a saját belátása szerinti végrehajtásának lehetőségét jelenti (Turner & Lawrence, 1965; Breugh, 1999, p. 358). Az autonómia alatt egy egyén vagy csapat önálló tevékenységeit értjük egy ötlet vagy vízió megszületésétől kezdődően egészen annak megvalósításáig (Jankelová, 2022). Ezek a tevékenységek feltételezik a lehetőségek irányításának önálló képességét és hajlandóságát, ami szervezeti kontextusban a szervezeti korlátozások nélküli, szabad cselekvést jelenti (Lumpkin & Dess, 1996, p. 140). Az autonómia kapcsolatban van a kreativitással és innovativitással is, ugyanis a kreatív munkakörnyezet egyik előfeltétele a munkahelyi autonómia (Jankelová, 2022, p. 265). A kreatív dolgozóknak különösen fontos az autonómia a módszereik, erőforrásaik és időbeosztásuk tekintetében, hiszen kreatív ötleteik kidolgozásához és kipróbálásához egyfajta „szabadságra” van szükségük (Eisenbeiß & Boerner, 2010; Nussbaum et al., 2021, p. 3). Ohly et al. (2006, p. 271) primer kutatásában bizonyította, hogy a munkahelyi autonómia pozitív hatást gyakorol a dolgozói kreativitásra és innovatív magatartásra, a merev szervezeti szabályok viszont elnyomják azokat. Az autonómia egyfajta „önálló törvénykezést” (az eredetiben: Selbstgesetzgebung/self-legislation) jelent, ami szervezeti kontextusban a feladatokban való részvételben, kreatív szabadságban és képzettségben jelenik meg (Moldaschl, 2001, p. 134; Nussbaum et al., 2021). Hackman & Oldham (1975, p. 162) szerint az autonómia jelentése, hogy az adott munkakör milyen mértékben teszi lehetővé azt az alapvető szabadságot és függetlenséget, mely mentén a dolgozó saját belátása szerint ütemezheti munkáját, és meghatározhatja az annak elvégzéséhez szükséges eljárásokat. A munkahelyi autonómiának azonban van egy kevésbé jótékony aspektusa is. A munkahelyi autonómia egy bizonyos szint felett a kialakult folyamatoktól és rutinoktól való eltérés jelenségét hozhatja magával egyfajta ellenállást keltve a fejlődéssel és változással, azaz az innovációkkal szemben, melynek eredményeként negatívan befolyásolhatja az új, a kreativitás és a proaktivitás eredményeként született ötletek üzleti célú megvalósítását (Burcharth et al., 2017; Yuorpor, 2013). Az autonómia az innovativitáson túl hatással van a dolgozók jólétére, teljesítményére, munkahelyi megelégedettségére és kreativitására is (Breugh, 1985, 1989, p. 1033; Lopes et al., 2014, p.

307). Az autonómia a szervezet által nem korlátozott döntéshozatalt és az önálló cselekvést jelenti (Kusumawardhani et al., 2012, p. 5). Látható, hogy szinte valamennyi megfogalmazásban kulcsszerepet kap a dolgozó önállósága és saját belátása szerinti cselekvési szabadsága. Az ismertetett meghatározások közül a disszertáció során Hackman & Oldham (1975) megfogalmazását tekintem irányadónak.

3.3.9. Abszorpciós kapacitás

Az abszorpciós kapacitás (vagy abszorpciós képesség) kutatása az innovációval és innovativitással összefüggésben a szervezeti és vállalati teljesítmény (Damanpour et al., 1989; Hult et al., 2004), az innováció menedzsment (Adams et al., 2006; Keupp et al., 2012; Walker et al., 2015), az innovációs teljesítmény (Chen et al., 2009; Lau & Lo, 2015; Murovec & Prodan, 2009; Najafi-Tavani et al., 2018; Xie et al., 2018) és a szervezeti innováció (Damanpour, 1991, 1996; Lane et al., 2006; Nieves et al., 2014) területén is jelentős szakirodalommal rendelkezik. Azt a képességet, mely segítségével egy szervezet felismeri a számára értékes új, külső információkat, majd azokat beépíti, és kereskedelmi célból hasznosítja (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128), abszorpciós kapacitásnak nevezzük. Az abszorpciós kapacitás jelenti azon szervezeti rutinok és folyamatok összességét, amelyek révén a vállalatok megszerzik, átalakítják, „beolvasztják”, és kiaknázzák azt a tudást, ami dinamikus szervezeti képességeik létrehozása céljából szükséges (Adams et al., 2006; Cohen & Levinthal, 1990, p. 128; Gao et al., 2008, p. 399; Lane et al., 2006). A vállalatok abszorpciós képessége teszi számukra lehetővé, hogy mindazon külső és belső tudást, amely innovációjukat befolyásolja, megszerezzék, és hatékonyan felhasználják (Chen et al., 2009, p. 152). Az abszorpciós kapacitás ennél fogva nélkülözhetetlen a szervezeti innováció támogatása szempontjából (Gebauer et al., 2012; Lane et al., 2006, p. 851; Müller et al., 2021, p. 334). A magasabb abszorpciós kapacitás igazolhatóan pozitív kapcsolatban van az innovációval és teljesítménnyel, valamint segíti a más vállalatoktól szerzett tudás jobb hasznosítását, ezáltal támogatja az innovatív tevékenységeket (Adams et al., 2006; Chen, 2004, p. 314). Egy szervezet abszorpciós kapacitását dolgozóinak abszorpciós kapacitása határozza meg, azonban a dolgozói „abszorpciós kapacitások összege” nem lesz egyenlő a szervezet abszorpciós kapacitásával, továbbá a kettőt fontos egymástól elkülönülten vizsgálni (Cohen & Levinthal, 1990, p. 131). Az abszorpciós kapacitás eredményei mind az egyén, mind a szervezet esetében hosszú, kumulatív folyamatból származnak, azonban a magas abszorpciós kapacitással rendelkező vállalatok nagyobb valószínűséggel tesznek szert új tudásanyagra, és hatékonyabban tanulnak a vállalaton kívülről (Adams et al., 2006,

p. 29). Az abszorpciós kapacitás emiatt egy nehezen utánozható és kritikus fontosságú szervezeti erőforrás, ami a szervezetek innovatív képességének alapját adja, és nagy mértékben függ a szervezet rendelkezésére álló tudás szintjétől (Chatterjee et al., 2024; Cohen & Levinthal, 1990; Gao et al., 2008; Zahra & George, 2002). Az abszorpciós kapacitás vizsgálatok az innovációval és innovativitással összefüggésben vizsgált területtől függetlenül a legtöbb esetben a Cohen & Levinthal (1990, p. 128) által alkotott definíciót alkalmazza a szakirodalom, így a jelen disszertáció során magam is ezt a megfogalmazást használom fel az abszorpciós kapacitást érintő vizsgálatok során.

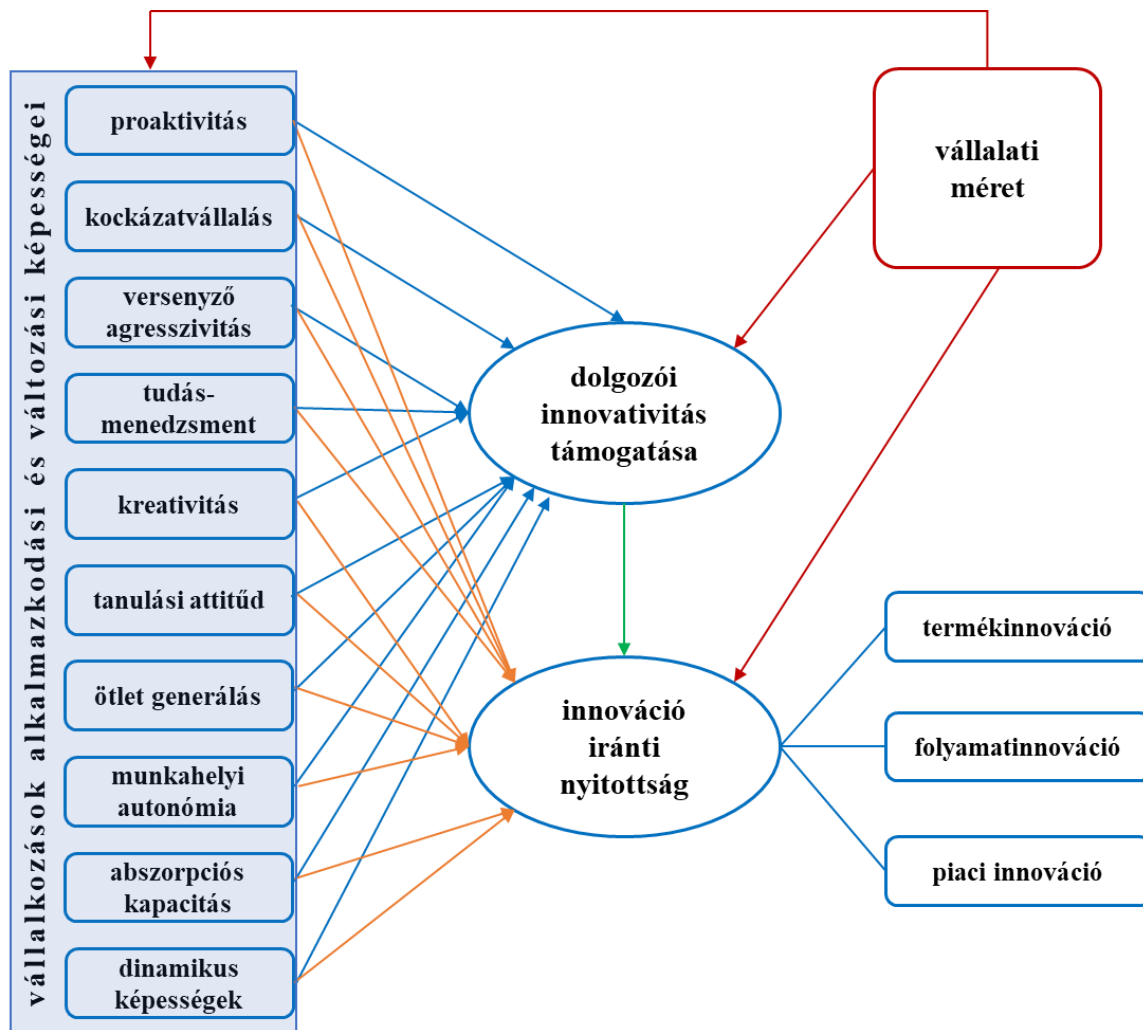
3.3.10. Dinamikus képességek

Dinamikus képességek alatt a vállalat azon képességeit értjük, amelyek segítségével külső és belső kompetenciáit a gyorsan változó környezethez alakítja, integrálja és építi (Teece et al., 1997, p. 516). Ezek a képességek tükrözik egyaránt a vállalatnak az új és innovatív versenyelőny formák elérésére irányuló képességét (Leonard-Barton, 1992; Teece et al., 1997, p. 516). Más megközelítés szerint a dinamikus képességek azok a szervezeti és stratégiai rutinok és előzmények, amelyek erőforrásbázisát megváltoztatva a menedzserek új, értékteremtő stratégiákat hoznak létre a meglévő erőforrások reallokációja és integrációja révén (AL-Kwif et al., 2020; Eisenhardt & Martin, 2000). Zahra & George (2002) szerint a dinamikus képességek jelentősége abban rejlik, hogy befolyásolják a vállalat versenyelőnyeinek természetét és fenntarthatóságát. Egy szervezeten belül a dinamikus képességek felelősek a stratégiai változásokért és a szervezetet a környezetével való összehangolásért (Wilden et al., 2013; Zahra, 2005). A dinamikus képességeket a lehetőségek érzékelése, alakítása és megragadása, valamint az erőforrásbázis szükség szerinti módosítása jellemzi (Pfajfar et al., 2024; Teece, 2007; Wilden et al., 2013, p. 74). A dinamikus képességekkel rendelkező vállalatok titka, hogy egyidejűleg képesek az újat felfedezni és a meglévőt kihasználni (Benner & Tushman, 2003; March, 1991). Teece et al. (1997) a dinamikus képességek jelentőségét hasonlóan fogalmazta meg: a vállalatok hosszú távú versenyelőnye abban rejlik, hogy egyszerre képesek meglévő kompetenciáikat integrálni és azokra építeni, másrészt alapvetően új adottságokat fejleszteni – elsősorban az új üzleti kihívásokra való felkészülés céljából (Mikalef & Pateli, 2017). A dinamikus képességek több szempontból is pozitívan hatnak a vállalati teljesítményre (Teece et al., 1997; Wilden et al., 2013), és közvetlenül befolyásolják a vállalati innovációt és innovativitást (Benner & Tushman, 2003; Damanpour et al., 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Mikalef & Pateli, 2017; Teece, 2007, 2010; Teece et al., 1997). A mai digitális

gazdaságban a vállalkozások azon képessége, hogy folyamatosan innovációkat hozzon létre, az egyik legfontosabb velejárója dinamikus képességeinek (Kör et al., 2021). Az ismertetett meghatározások közül véleményem szerint a dinamikus képességek igazi természetét a legjobban Teece et al. (1997, p. 516) definíciója tükrözi, másrészt ez a publikáció rendelkezik a témában legmagasabb hivatkozási számmal (közel 50 ezer), így a disszertáció során ezt a megfogalmazást tekintem irányadónak.

3.4. A kutatási modell és annak operacionalizálása

A kutatás hipotézis-rendszerét ábrázoló kutatási modell (10. ábra) a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeit mérő dimenziókat, valamint a dolgozói innovativitás támogatását, az innováció iránti nyitottságot és a vállalati méretet, illetve ezek összefüggéseit foglalja magában. A modell alapján vizsgálom azt is, hogy a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességei transzformálódnak-e, „átmennek-e” a különböző típusú innovációkba, és ha igen, milyen mértékben nyilvánulnak meg azokban (Wang & Ahmed, 2004).



10. ábra: A kutatás alapját adó elméleti modell

Forrás: Wang & Ahmed (2004) és a Web of Science Core Collection szakirodalmi elemzés alapján saját szerkesztés

A primer kutatások során a szakirodalomban általánosan elfogadott módszer a kérdőíves megkérdezés (Azar & Ciabuchi, 2017; Makri et al., 2017; Najafi-Tavani et al., 2018). Ezen belül kvantitatív kutatás esetében gyakori a hétfokú Likert-skálás (Cheng et al., 2014; García-Morales et al., 2012; Gölgeci & Ponomarov, 2015; Martínez-Román & Romero, 2017; Matsuo, 2006; Mikalef et al., 2022; Ode & Ayavoo, 2020; Parida et al., 2017; Riivari & Lämsä, 2014) és az ötfokú Likert-skálás adatgyűjtés (Seo et al., 2014; Soto-Acosta et al., 2015; Vanhala & Ritala, 2016). A saját empirikus kutatásokhoz célszerű a már meglévő szakirodalomban is használt konstrukciók alkalmazása (Najafi-Tavani et al., 2018). Ez alapján az egyes dimenziók mérése a következő – elsősorban mikro- és kisvállalkozásokat tanulmányozó – publikációkban található állítások segítségével történt:

1. A proaktivitás méréséhez három állítást választottam (Mamun et al., 2017, p. 248).

2. A kockázatvállalás méréséhez három-három állítást választottam (Eggers et al., 2013, p. 545; Venkatraman, 1989, pp. 959–960).
3. A versenyző agresszivitás méréséhez négy állítást választottam (Venkatraman, 1989, p. 959).
4. A tudásmenedzsment méréséhez négy állítást választottam (Kianto, 2008, p. 78).
5. A kreativitás méréséhez négy állítást választottam (Hamdan & Alheet, 2020, pp. 209–210).
6. A tanulási attitűd méréséhez négy állítást választottam (Wang, 2008, p. 651).
7. Az ötletgenerálás méréséhez három állítást választottam (Aloini et al., 2013, p. 1149).
8. A munkahelyi autonómia méréséhez négy állítást választottam (Nussbaum et al., 2021, p. 13).
9. Az abszorpciós kapacitás méréséhez három állítást választottam (Mamun et al., 2018, p. 215).
10. A dinamikus képességek méréséhez tíz állítást választottam (Wilden et al., 2013, p. 83).
11. A dolgozói innovativitás támogatásának méréséhez négy állítást, az innováció iránti nyitottság méréséhez pedig tizenegy állítást választottam (Wang & Ahmed, 2004, p. 307).

3.5. Kutatási hipotézisek és szakirodalmi alátámasztásuk

A kutatási kérdéseket figyelembe véve az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg.

Proaktivitás

A proaktivitás és a versenyző agresszivitás a vállalkozói létnek olyan tulajdonságait testesíti meg, amely a vállalkozókat különféle innovációk iránti cselekvésre készíteti (Hult et al., 2004). A proaktivitás segít alkalmazkodni a változó környezethez annak folyamatos monitorozása által (Wang, 2008). Ejdys (2016) kutatásának eredménye szerint a proaktivitás jelentősen pozitív hatást gyakorol az innovativitás fejlődésére. Phuangrod et al. (2017) és Hamdan & Alheet (2020) kutatásának megállapítása szerint a kisvállalkozások innovativitására ható tényezők közül a proaktivitás tölti be a legfontosabb szerepet.

H1: A vállalkozói proaktivitás pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H1a) és az innováció iránti nyitottságot (H1b).

Kockázatvállalás

Az innováció iránti nyitottság legfontosabb elemei a kockázatvállalási hajlandóság és a kreativitás (Siguaw et al., 2006). A kockázatvállalás a vállalatok innovativitását

befolyásoló egyik legjelentősebb tényező (Phuangrod et al., 2017; M. Smith et al., 2008). A vállalkozói létehez kapcsolódó innovativitás szükségszerűen együtt jár valamilyen mértékű kockázattal szembeni toleranciával (Covin & Slevin, 1991; Rhee et al., 2010; Wang, 2008). A kockázatvállalás bizonyítottan pozitívan kapcsolódik a vállalkozáson belül megvalósított (inkrementális) innovációkhoz (Ejdys, 2016).

H2: A vállalkozások kockázatvállalási hajlandósága pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H2a) és az innováció iránti nyitottságot (H2b).

Versenyző agresszivitás

A proaktivitás és a versenyző agresszivitás a vállalkozói létnek olyan tulajdonságait testesíti meg, amely a vállalkozókat különféle innovációk iránti cselekvésre készíteti (Hult et al., 2004). Az erősebb versenyző agresszivitás magasabb fokú innovativitással függ össze, ami magasabb vállalati teljesítményt eredményez (Zacca et al., 2015). A vállalatok értékteremtési képessége az innovációhoz és a vállalatok agresszív módon való versenyző magatartásához kapcsolódik (Hughes-Morgan et al., 2018). Panjaitan et al. (2021) kutatásában szignifikáns kapcsolatot igazolt az innovativitás és a versenyző agresszivitás között. A versenyző agresszivitás a vállalkozói attitűdön belül is domináns tényező, továbbá jelentős szerepe van a vállalkozások innovatív termékek és szolgáltatások piacra történő bevezetésében (Paulus & Hermanto, 2022).

H3: A versenyző agresszivitás pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H3a) és az innováció iránti nyitottságot (H3b).

Tudásmenedzsment

A vállalkozások innovativitását befolyásoló tényezők azonosításával foglalkozó több tanulmány közös megállapítása, hogy a tudás megosztása pozitív hatást gyakorol az innovativitásra (Al Mamun et al., 2016; Lin, 2007; Wang & Wang, 2012). A tudás menedzselése az innovációs képesség egyik fontos előzménye (Ode & Ayavoo, 2020). A tudás versenyelőnyre gyakorolt hatása miatt a tudásmenedzsment az innováció egyik legfontosabb területe (Rajapathirana & Hui, 2018). A tudásmenedzsment a fenntartható innovációk tekintetében nélkülözhetetlen szereppel bír: ha az innovációt rendszernek vagy folyamatnak tekintjük, a tudásmenedzsment inputként viselkedik (J. Abbas et al., 2020).

H4: A tudásmenedzsment pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H4a) és az innováció iránti nyitottságot (H4b).

Kreativitás

Az innovativitás nagyon gyakran a kreativitást, azaz az innovációk létrehozásának képességét jelenti (Hyvärinen, 1990). Egy vállalat életében az innováció nem más, mint alkalmazott kreativitás (Khandwalla, 2006). Az innováció iránti nyitottság legfontosabb elemei a kreativitás és a kockázatvállalási hajlandóság (Siguaw et al., 2006). A kreativitás az innovációs folyamat első lépéséhez, az ötletgeneráláshoz kapcsolódik (Hülsheger et al., 2009; Zhou & Hoever, 2014). A folyamatosan változó környezetben az innovativitásnak és a kreativitásnak különösen fontos szerep jut a vállalkozások üzleti életében (Riivari & Lämsä, 2014). Az innováció és a szervezeti megújulás nagyon gyakran a kreatív ötletekből ered (Ritala et al., 2020).

H5: A kreativitás pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H5a) és az innováció iránti nyitottságot (H5b).

Tanulási attitűd

Tanulmányok bizonyítják, hogy a vállalkozások innovációs képességének egyik elengedhetetlen előfeltétele a tanulás (Najafi-Tavani et al., 2018). Az innováció szoros kapcsolatban áll a tanulással (Calantone et al., 2002; M. Smith et al., 2008), a tanulási attitűd pedig jelentős befolyással bír egy szervezet innovációjára (García-Morales et al., 2012). A folyamatos tanulás támogatja a szervezetek innovativitását (Riivari & Lämsä, 2014). Egy szervezet tanulási képessége és a tanulás iránti nyitottsága a szervezet innovativitásának forrásához kapcsolódik (Holtgrave et al., 2019). Abbas et al. (2020) szerint evidencia, hogy a szervezetek tanulásra és innovációra irányuló képessége kapcsolódik egymáshoz.

H6: A tanulási attitűd pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H6a) és az innováció iránti nyitottságot (H6b).

Ötletgenerálás

Az innovativitást befolyásoló tényezők egyike az ötletek generálásának képessége (M. Smith et al., 2008). Az innováció két lépésből áll: az új ötletek generálásából és azok megvalósításából (Hülsheger et al., 2009). A vállalkozások versenyelőnyéhez innovativitásra és új ötletekre van szükség (Holtgrave et al., 2019; Riivari & Lämsä, 2014).

H7: Az ötletgenerálás pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H7a) és az innováció iránti nyitottságot (H7b).

Munkahelyi autonómia

A vállalat sikeréhez szükséges a munkahelyi autonómia (Lumpkin & Dess, 1996). Tanulmányok bizonyítják, hogy a dolgozók számára biztosított munkahelyi autonómia pozitív hatást gyakorol a vállalkozások innovatív magatartására (Ohly et al., 2006; Riivari & Lämsä, 2014, 2019). A munkahelyi autonómia nem csupán előfeltétele a kreatív munkakörnyezetnek (Nussbaum et al., 2021), hanem annak megléte esetén a dolgozók hatékonyabban és motiváltabban végzik munkájukat, továbbá munkájuk feletti saját kontrolljukból kifolyólag magasabb hajlandóságot mutatnak innovatív tevékenységek kezdeményezésére is (Jankelová, 2022).

H8: A munkahelyi autonómia pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H8a) és az innováció iránti nyitottságot (H8b).

Abszorpciós kapacitás

A vállalkozások abszorpciós kapacitása nélkülözhetetlen az innováció támogatásához (Müller et al., 2021). Az abszorpciós kapacitás a vállalkozások innovativitásának alapvető eleme (Al Mamun et al., 2016). Az innovációhoz szükséges külső információkat a vállalkozások abszorpciós kapacitásuk segítségével tudják azonosítani, beolvasztani és kihasználni (Martínez-Román & Romero, 2017).

H9: Az abszorpciós kapacitás pozitívan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (H9a) és az innováció iránti nyitottságot (H9b).

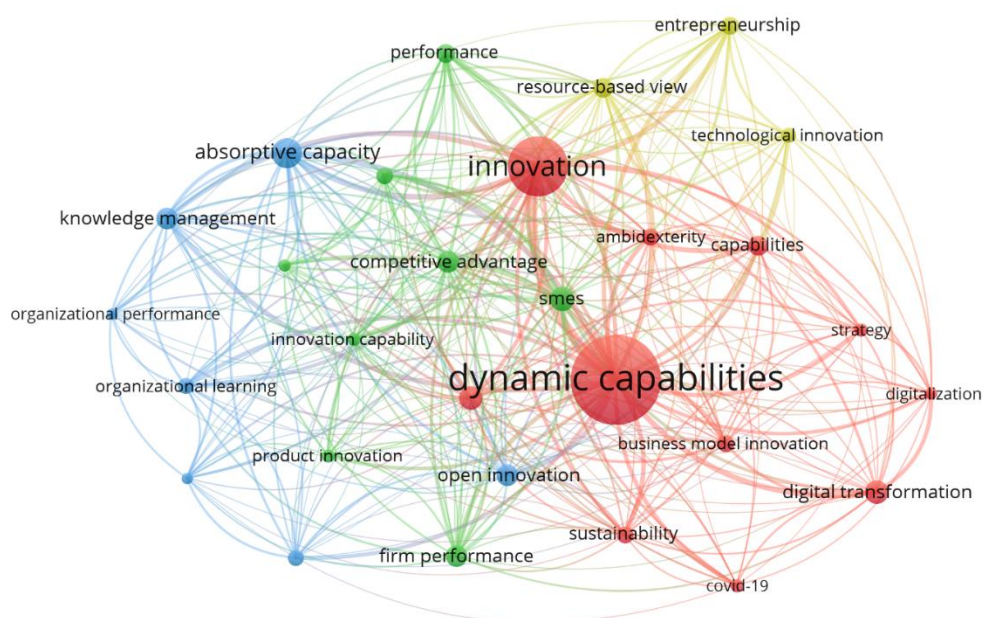
Dinamikus képességek

A változó körülmények közötti túléléshez és prosperitáshoz a vállalkozásoknak fejleszteniük kell dinamikus képességeiket, mely képességek lehetővé teszik számukra a versenyelőnyök fenntartását (Mikalef & Pateli, 2017). A hatékonyabb dinamikus képességekkel rendelkező vállalkozások versenyelőnyökkel rendelkeznek a gyengébb dinamikus képességekkel rendelkező konkurensikkal szemben (Eisenhardt & Martin, 2000). A dinamikus képességek a termékinnováció folyamatában gyökereznek (Benner & Tushman, 2003). Erős piaci versenyben működő vállalkozások a dinamikus képességeik segítségével tudnak termék- és folyamat innovációkat megvalósítani (Wilden et al., 2013). A dinamikus képességek fontos szerepet játszanak a versenyhelyzet megváltoztatásában (Vu, 2020). A dinamikus képességek egyéb dimenziókkal való összefüggésének vizsgálata feltárhatja, miért tudnak bizonyos vállalkozások volatilis piaci környezetben is

versenyelőnyöket kialakítani maguk számára, míg más vállalkozások erre képtelenek (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

H10: A dinamikus képességek pozitívan befolyásolják a dolgozói innovativitás támogatását (H10a) és az innováció iránti nyitottságot (H10b).

A dinamikus képességek témakörében megjelent közlemények kulcsszóhálózatát közös idézettség alapján (legalább 50 hivatkozás esetében) a 11. ábra szemlélteti. A közel 4.400 közleményen alapuló hálózati térkép alapján látható, hogy a vállalkozások dinamikus képességei meghatározó kapcsolatban vannak az innovációval (egymással azonos, piros klaszterben), az abszorpciós kapacitással, tudásmenedzsmenttel és tanulással (kék klaszter), valamint a kis- és középvállalkozásokkal (zöld klaszter).



11. ábra: A dinamikus képességek témakörében megjelent közlemények kulcsszóhálózata

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=4.371)

A dolgozói innovativitás támogatása

A dolgozói innovativitás ott kezdődik, amikor a dolgozók javaslatokat fogalmaznak meg a vállalkozás termékeinek, gyakorlatainak és folyamatainak fejlesztése céljából (Oldham & Da Silva, 2015). A munkahelyükön javaslatokat és fejlesztéseket megfogalmazó dolgozók egy vállalkozás legfontosabb erőforrásai közé tartoznak (Harrell-Cook et al., 2001). A dolgozói innovativitás magában foglal minden magatartást, ami új ötletek, folyamatok, termékek és gyakorlatok létrehozására, bevezetésére és alkalmazására irányul

akár egy-egy munkakör, akár egy csoport vagy a teljes szervezet számára (De Spiegelaere et al., 2016). A dolgozói innovativitás tehát nem más, mint a munkavállaló magatartása, ami közvetve vagy közvetlenül hozzájárul az innovációk létrehozásához és bevezetéséhez (De Spiegelaere et al., 2014). Egy vállalkozásban az innováció nem tud megtörténni a dolgozók aktív bevonása és támogatása nélkül (Swaroop & Dixit, 2018).

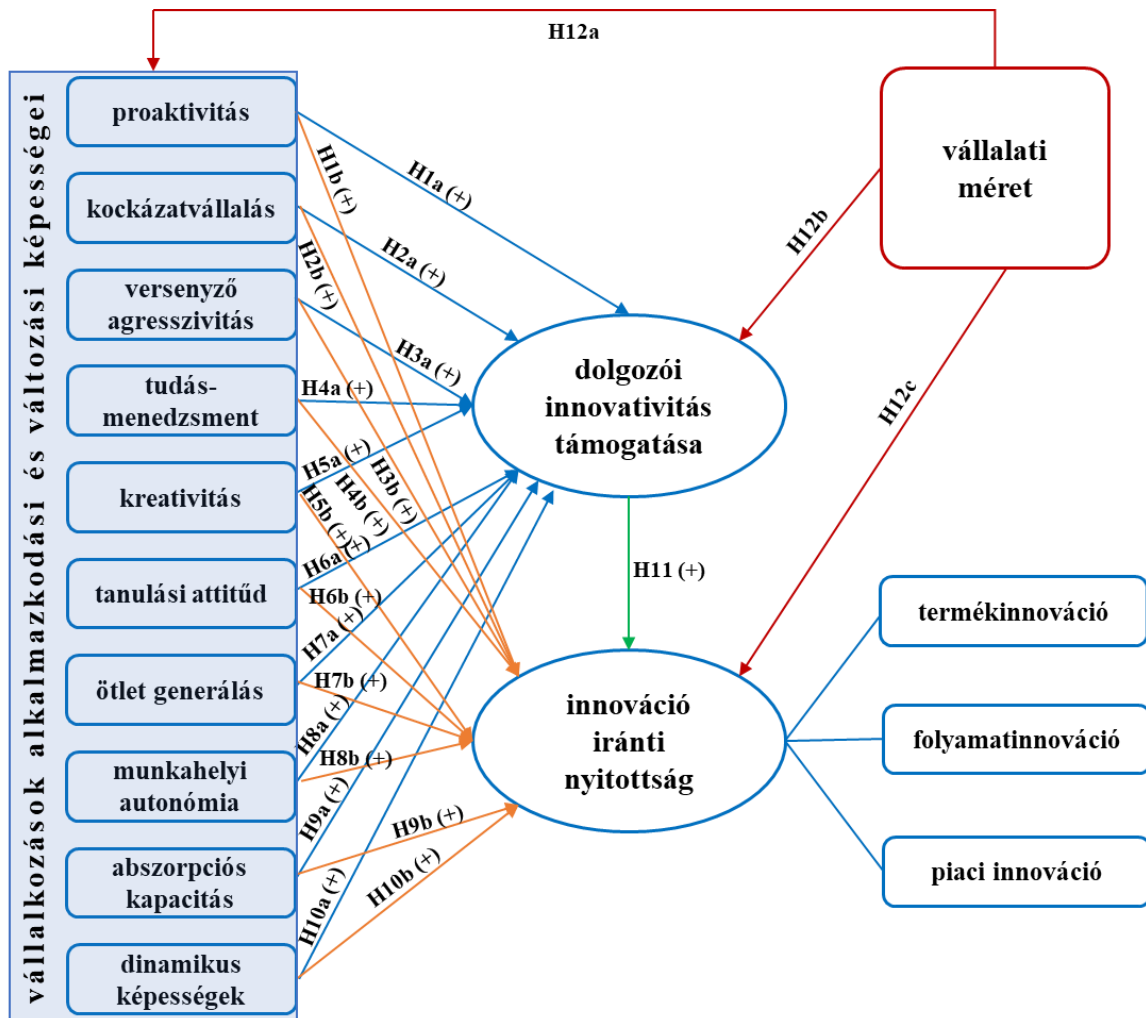
H11: A dolgozói innovativitás támogatása pozitívan befolyásolja az innováció iránti nyitottságot.

Vállalati méretkategóriák közötti különbség vizsgálata

Az innováció területén végzett felmérésekben jellemzően alulreprezentáltak, nem ritkán teljes egészében mellőzöttek a legkisebb vállalkozások, különösen a mikrovállalkozások (Littunen et al., 2021). Hazánkban egyelőre megoldatlan probléma, hogy a vállalkozáspolitikai elkülönítésére a mikro-, kis- és középvállalati politikától a tényleges gyakorlatban még nem került sor (Szerb, 2017). Ajaz Khan et al. (2019) kutatása nem talált statisztikailag igazolható különbségeket a mikro- és kisvállalkozások között azok makroökonómiai környezetének érzékelésében, banki forrásokhoz való hozzáférésében és vásárlói körében, azonban a különböző támogatásokhoz való hozzáférésükben már statisztikailag igazolható jelentős különbségek mutatkoztak. Más kutatók hasonló eredményre jutnak: a kilenc fő feletti létszámmal működő vállalkozások nagyobb valószínűséggel férnek hozzá különböző támogatásokhoz, mint a mikrovállalkozások (Matejun, 2016; Mole et al., 2017), ami tovább növeli a két legkisebb méretkategória közötti különbségeket. A vizsgált célcsoport visszajelzése hazánkban sem alakul másként: nincsenek kimondottan a mikro- és kisvállalkozások részére kiírt pályázatok, ami szintén nehezíti növekedésüket és innovációjukat (Csath, 2016). További probléma, hogy a legkisebb vállalkozások csak elvétve működnek együtt egyetemekkel és technológiai központokkal, ami ugyancsak csökkenti lehetséges innovációik körét (Martínez-Román & Romero, 2017). Ugyanakkor célszerű volna támogatni innovativitásukat, ugyanis széles körben elfogadott álláspont a szakirodalomban, hogy bizonytalan környezeti feltételek esetén a kisvállalkozások körében a legnagyobb a kockázatvállalás valószínűsége (Hamdan & Alheet, 2020). A mikro- és kisvállalkozások közötti különbségek vizsgálata céljából a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H12: A kisvállalkozások a mikrovállalkozásokhoz képest magasabb szintű alkalmazkodási és változási képességekkel rendelkeznek (H12a), továbbá magasabb a dolgozói innovativitásuk támogatása (H12b) és az innováció iránti nyitottságuk (H12c).

A kutatási hipotézisek összefoglalása a 12. ábrán látható.

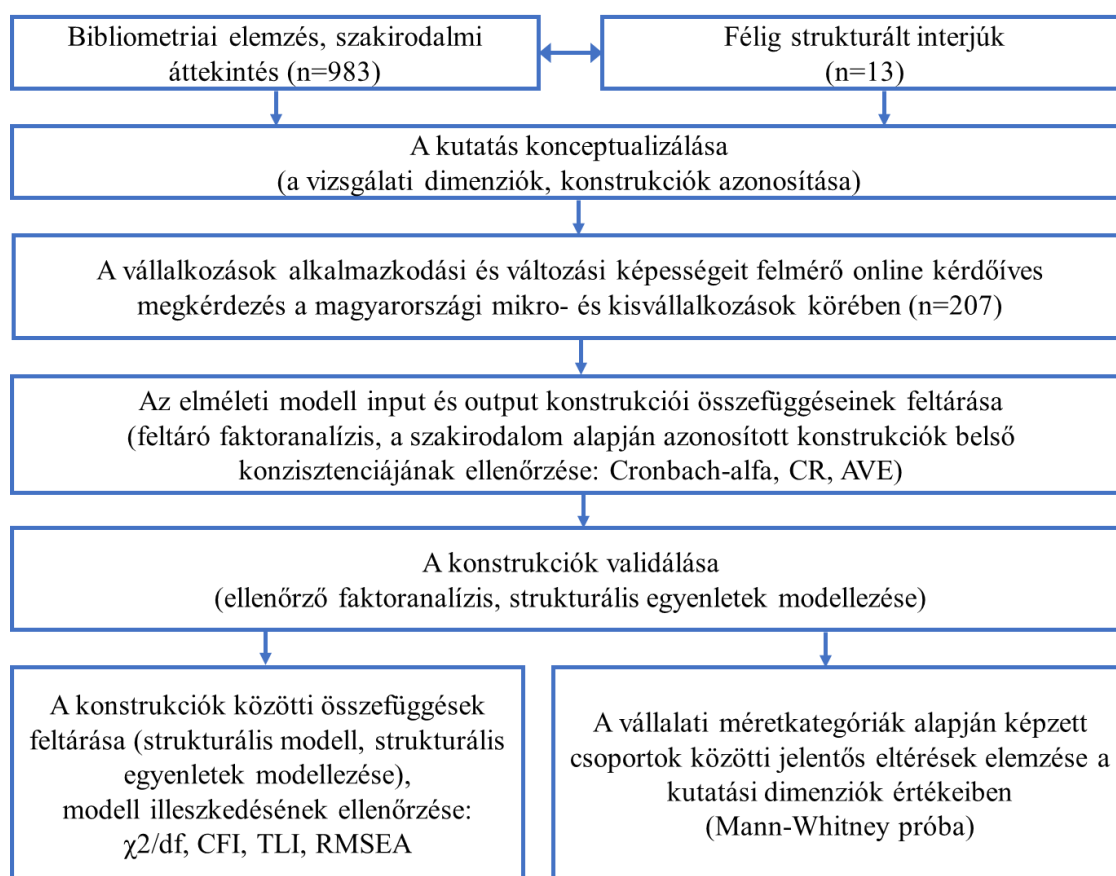


12. ábra: A kutatási hipotézisek ábrázolása

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A fejezetben ismertetem a disszertáció empirikus kutatásának háttérét adó kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtés célját, idejét, módját és az alkalmazott módszertant. A disszertáció fő célkitűzésének tekintett új tudományos eredmények prezentálását saját adatgyűjtéssel járó primer kutatás, majd statisztikai módszerekkel történő feldolgozás előzte meg. A kvalitatív kutatás célja többek között a későbbi kvantitatív kutatás minél szélesebb körű megalapozása volt. A disszertáció kutatásának folyamatát a 13. ábra szemlélteti.



13. ábra: A kutatás folyamata

Forrás: saját szerkesztés

4.1. Kvalitatív kutatás

Az alfejezetben ismertetem a kvalitatív kutatás adatgyűjtésének célját, idejét, a célcsoportot és annak jellemzőit.

4.1.1. A kvalitatív kutatás célja és a minta jellemzése

A kvalitatív kutatással többek között az volt a célo, hogy átfogó képet kapjak a vállalkozók innovativitáshoz és innovációkhoz való viszonyáról. A disszertáció nem

reprezentatív kvalitatív kutatása 13 vállalkozás vezetőjével készített félig strukturált interjú alapján. Valamennyi interjúalany nem csupán vezető tisztségviselője, hanem egyben tulajdonosa is volt az általa vezetett vállalkozásnak. A munkából adódóan valamennyi interjúalanyt személyes, bizalmi viszonyból ismerem. A vállalkozások profiljukat, földrajzi elhelyezkedésüket és piacukat tekintve heterogénnek nevezhetők, nagyobb részük Budapesten vagy Pest megyében rendelkezett székhellyel, ami tükrözi az országos arányokat. Az interjúk legalább 30 percesek, legfeljebb másfél óra hosszúak voltak, felvételükre az interjúalanyok vállalkozása székhelyén került sor. Egy interjút kivéve mind magyar nyelven zajlott. Az adatgyűjtés 2022 februárjától 2023 májusáig tartott. A hangfelvételre rögzített tartalmakat az interjú felvételét követő néhány napon belül legépeltem. A félig strukturált interjúk során az általános, nyílt kérdéseket célirányos kérdések követték a vállalkozás beruházásaira és innovációs gyakorlatára vonatkozóan abból a célból, hogy a vizsgált területen minél átfogóbb képet kapjak a vállalkozók tapasztalatairól és véleményéről (Riivari & Lämsä, 2019). Egyes szakirodalmak javaslatával összhangban a kvalitatív kutatás további célja volt a kutatás során szerzett tapasztalatok alapján egy későbbi kvantitatív kutatás minél jobb megalapozása (Abrunhosa & Moura E Sá, 2008; Bryan Jean et al., 2017; Cheng et al., 2014). Az interjúalanyokról és vállalkozásaikról az 1. táblázat nyújt áttekintést.

1. táblázat: A kvalitatív kutatás interjúalanyai és vállalkozásuk jellemzése

#	Interjúalany életkora	Vállalkozás profilja	Alkalmazotti létszám (fő)	Alapítás éve	Interjú ideje
1	48	turizmus, vendéglátás	8-15	1997	2022. február
2	54	szivattyúk kereskedelme, mélyépítés, irányítástechnika	25-27	2003	2022. február
3	(1) 45, 51	szoftverfejlesztés	14	1997	2022. február
4	68	gyógyszer nagykereskedelem	14	2000	2022. február
5	61	csomagolóanyag gyártás és kereskedelem	16	2003	2022. március
6	63	villamos berendezések gyártása, fejlesztése, tervezés, bérnyújtás	46	1995	2022. július
7	48	csomaglogisztika	33	2005	2022. július
8	67	kivonuló szolgálat, diszpécser szolgálat	13	2006	2022. augusztus
9	69	építőipari kivitelezés	3-5	1990	2022. augusztus
10	61	műsorszóráshoz kapcsolódó tervezés, karbantartás, kivitelezés	2 (+14 alváll.)	2003	2022. szeptember
11	71	villanszerelés	3	1990	2022. november
12	64	kútfej és alkatrész gyártása kőolaj- és földgáz kutak részére	35	1991	2023. április
13	63	könyvelés, bérszámfejtés	20	1990	2023. május

Megjegyzés: (1) a vállalat két tulajdonosa (férj és feleség) egyaránt részt vett az interjúban.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés (n=13)

A továbbiakban, ill. a disszertáció eredményeinek bemutatása során az 1. táblázatban használt sorszámok segítségével hivatkozom az egyes interjúalanyokra vagy cégekre.

Az adatgyűjtésben részt vevő cégek közel egyharmada volt mikrovállalkozás, kétharmada kisvállalkozás. A „legfiatalabb cég” 16 évvel az interjú készítését megelőzően alakult, a legrégebbiek 1990-ben kezdték működésüket. Az interjúalanyok többsége felsőfokú végzettséggel rendelkezett (8 a 13-ból), átlagos életkoruk 59-60 év közötti volt, melyből átlagosan 24,5 évet töltöttek vállalkozóként.

Az interjú kérdései az alábbiak voltak:

- 1) Mutassa be vállalkozását néhány mondatban!
- 2) Mekkora létszámmal működik a cég, mikor alakult?
- 3) Milyen beruházásokat valósított meg az Ön vállalkozása az elmúlt öt évben?
- 4) Vannak-e folyamatban lévő, ill. tervezett beruházások a következő öt évre vonatkozóan?
- 5) Mit jelent az Ön számára az innováció?
- 6) Mennyire tartja fontosnak az innovációt? (Kiegészítő kérdés: 1-től 6-ig?)
- 7) Milyen tényezők, körülmények nehezítik az innovációt? Melyek támogatják?

4.1.2. A kvalitatív kutatási anyag feldolgozása

A kutatási kérdéseket a disszertáció tárgyát érintő témánként a méretkategóriák közötti összehasonlítás figyelembevételével dolgoztam fel, így az eredmények prezentálása az alábbi fejezetekre oszlik:

1. általános különbségek és hasonlóságok,
2. az innovációt támogató és nehezítő körülményekben feltárt különbségek és
3. az interjút megelőző öt évben megvalósított beruházásokban és innovációkban tapasztalt különbségek és hasonlóságok.

4.2. Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatáshoz szükséges konstrukciók a Szakirodalmi áttekintés fejezetében ismertetett bibliometriai elemzés során a nemzetközi szakirodalomból kerültek kiválogatásra, fordításra és felhasználásra egy legalább 200-as elemszámú tervezett mintanagysággal. A kvantitatív kutatáshoz használt kérdőív a disszertáció M7. számú mellékletében található a forrásként szolgáló publikációkban található helyük pontos feltüntetésével.

4.2.1. A kvantitatív kutatás folyamata

A célcsoport minél szélesebb körű elérése céljából az online kérdőíves megkérdezést választottam (Azar & Ciabusch, 2017; Makri et al., 2017; Najafi-Tavani et al., 2018). Az online kérdőívet a LimeSurvey kérdőívszerkesztő platform segítségével készítettem. A kérdőív összeállítását néhány, számítógépen és okostelefonon történő tesztkitöltést követte. A kutatás célsokaságát magyarországi vállalkozások tulajdonosai és vezetői képezték. A kérdőív bevezető szövege egyértelművé tette, hogy az adatgyűjtés célja nem a különböző menedzserek, hanem kizárólag a magyarországi vállalkozások vezetői, elsősorban tulajdonosai (vállalkozók) válaszainak gyűjtése. Az adatgyűjtés 2023. június 12-től 2023. november 25-ig tartott. A primer kutatás kvantitatív adatgyűjtésébe bevont vállalkozók kisebb részét személyes ismeretségből kifolyólag, illetve személyes ajánlásokon keresztül kértem a közreműködésre, nagyobb részüket pedig különböző hatásközpontok (országos egyesületek, szakszövetségek, kamarák stb.) támogatása útján értem el. A megkérdezett vállalkozók körét nem kívántam lehatárolni se földrajzi elhelyezkedés, se tevékenység vagy bármely más szempont szerint abból a célból, hogy az egész országra kiterjedő, minél nagyobb elemszámú, heterogén mintát kapjak.

A magyarországi vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeinek mérésére ötfokú Likert-skálás (Seo et al., 2014; Soto-Acosta et al., 2015; Vanhala & Ritala, 2016) állításokat használtam. A skála legalacsonyabb, 1-es értéke a teljes egyet nem értésnek, a legmagasabb, 5-ös értéke pedig az adott állítással való teljes egyetértésnek felelt meg. A kérdőív 67 kötelezően megválaszolendő állítást (60) és kérdést (7) foglalt magában, melyet az M7. számú melléklet tartalmaz. A kérdőív egyes állításai fordított pontozásúak, amit az adott állítás végén található csillag (*) szimbólum jelez. Valamennyi dimenzió méréséhez nemzetközi folyóiratokban publikált tanulmány saját primer kutatásához használt állítás lektorálást követő magyar fordítását használtam. Az egyes állítások forrásául szolgáló publikációk az M7. számú mellékletben az adott közleményben feltüntetett pontos helyüket megjelölve szintén megtalálhatók. Néhány állítás esetében előfordult, hogy az állítás magyar fordításának szövegezését minimálisan igazítani kellett a kérdőívhez, azonban ezek nem jártak az eredeti jelentéstartalom sérülésével. A kérdőívet három fő kérdéscsoport alkotta:

1. input dimenziók (1.-45. állítás),
2. output dimenziók (46.-60. állítás) és
3. szociodemográfiai blokk (61.-67. kérdés).

A fentiekén túl a 67. kérdést követően további észrevételekre volt lehetőség a válaszadónak nem kötelező „kérdés” formájában.

4.2.2. Kvantitatív kutatás módszertana

A kutatás következő szakaszában a kutatás elméleti modellje érvényességének ellenőrzésére került sor. A kutatási dimenziókat mérő látens konstrukciók megbízhatóságának vizsgálatát megerősítő faktoranalízissel (Confirmatory Factor Analysis, CFA) végeztem, melyre a strukturális egyenletek modellezése (Structural Equation Modeling, SEM) részeként került sor (Byrne, 2010). A látens struktúrák megbízhatóságát a Cronbach-alfa mutató alapján ellenőriztem, amelynek 0,7 feletti értéke a látens konstrukciók megfelelő belső konzisztenciáját jelezte (Cortina, 1993; Tavakol & Dennick, 2011).

A látens konstrukciók érvényességének vizsgálatára az átlagos kivonatolt varianciát (average variance extracted, AVE) és az összetétel-megbízhatósági mutatót (composite reliability, CR) használtam. Az AVE értéke azt jelzi, hogy az adott látens konstrukciót alkotó állítások varianciáinak átlagosan mekkora hányada összpontosul az adott mesterséges változóban. A mutató 0,5-nél magasabb értéke számít elfogadhatónak (Baumgartner & Homburg, 1996; Hair et al., 2010). A CR mutató az egyes látens konstrukciókat alkotó állítások közös varianciarányát fejezi ki, továbbá a modellben szereplő minden látens változónak el kell érnie a 0,7-es értéket (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010). Ha az AVE értéke nem éri el a 0,5-es küszöbértéket, de a CR értéke meghaladja a 0,7-et, a látens struktúrák megbízhatósága elfogadhatónak tekinthető (Fornell & Larcker, 1981; Lam, 2012). A strukturális modell illeszkedési mutatói esetében a következő elfogadási tartományokat alkalmaztam. Az abszolút illeszkedési mutató (χ^2/df) általában 3 alatti, bár néhány szakértő szerint 5 alatti érték is elfogadható lehet a modell összetettségétől függően (Byrne, 2010; Kline, 2015). A közelítés átlagos négyzetes hibájának gyöke (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) esetében az elfogadható érték általában 0,08 alatt van (Hu & Bentler, 1999). Az összehasonlító illeszkedési mutató (Comparative Fit Index, CFI) és a TLI (Tucker-Lewis Index) 0,9-et elérő értékeit fogadtam el (Hair et al., 2010).

A vizsgálatok lefuttatásához az IBM SPSS Statistics 27.0 és az AMOS 23.0 szoftvereket használtam.

4.2.3. A minta főbb jellemzői

2023 november végére mindösszesen 513 db megkezdett kérdőívet tartalmazott az adatbázis, melyből 229 esetben válaszolták meg a megkérdezettek mind a 67 kötelező

kérdést. A 229 értékelhető rekordból 2 származott nagyvállalkozástól, 20 középvállalkozástól, 104 kisvállalkozástól, 103 pedig mikrovállalkozástól. A 229 teljes egészében megválaszolt kérdőív 44,64%-os válaszadási aránynak (*response rate*) felel meg. A disszertáció vizsgálata azonban a mikrovállalkozások és kisvállalkozások vezetőitől, tulajdonosaitól kapott válaszok közötti hasonlóságok és eltérések vizsgálatára korlátozódik, így a feldolgozható válaszok száma 207, ami 40,35%-os hatékony válaszadási arányt (*effective response rate*) jelent. Figyelembe véve, hogy a disszertáció témájához közeli vizsgálati tárgyú nemzetközi szakirodalomban a 40,35%-os aránynál gyakran jelentősen alacsonyabb hatékony válaszadási arány (Azar & Ciabusch, 2017; Cheng et al., 2014; Gölgeci & Ponomarov, 2015; Matsuo, 2006; Michaelidou et al., 2011; Parida et al., 2017; Vanhala & Ritala, 2016) mellett végzik kutatásaikat a szerzők, ez az arány jónak mondható. A feldolgozható válaszok arányához hasonlóan a minta elemszáma is megfelelő, ugyanis a vezető pozícióban lévő személyek (*executives, senior-level managers*) és vállalkozók megkérdezése során már 100 főtől lefolytatható a kutatás (Seo et al., 2014). A minta elemszáma lehetővé teszi a disszertáció vizsgálata során alkalmazott statisztikai módszerek használatát. A minta következőkben történő jellemzése, valamint a disszertáció vizsgálata kizárólag a mikro- és kisvállalkozások vezetőitől származó adatokra irányul.

A válaszadókról mindkét méretkategóriára tekintettel elmondható, hogy több mint 50%-uk 1961 és 1977 között született, vállalkozói tevékenységüket többségében 2002 előtt (mikrováll.: 51,46%, kisváll.: 58,65%) kezdték. Cégüket a mikrovállalkozást vezetőik átlagosan 34 évesen, a kisvállalkozók valamivel korábban, 31-32 éves koruk között alapították. Legmagasabb iskolai végzettségükben már jelentős különbségek láthatók: a kisvállalkozások vezetőinek több mint 72%-a felsőfokú végzettségű, a mikrovállalkozóknál ez az arány alig 40%-os – ők ugyanilyen arányban rendelkeznek középfokú végzettséggel, további 20%-uk szakmunkás. A kisvállalkozók közül minden ötödik válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége középfokú, míg 6,73%-uk szakmunkás. A kvantitatív kutatás alapját adó mikrovállalkozások és kisvállalkozások csoportosítása alább található (2. táblázat).

2. táblázat: A válaszadók méretkategória, lokáció és iparág szerinti csoportosítása

Megnevezés	Mikrovállalkozás (n=103)	Kisvállalkozás (n=104)
Létszám		
0-4 fő	42,72%	/
5-9 fő	57,28%	
10-29 fő	/	68,27%
30-49 fő		31,73%
A vállalkozás székhelye		
Budapest	22,33%	25,96%
Pest vármegye	29,13%	10,58%
Budapesten és Pest vármegyén kívül	48,54%	63,46%
– ebből keleti vármegyék	(54,00%) 26,21%	(60,61%) 38,46%
– ebből nyugati vármegyék	(46,00%) 22,33%	(39,39%) 25,00%
község	16,50%	15,38%
város	47,57%	31,73%
megyeszékhely	35,92%	52,88%
– ebből főváros	(62,16%) 22,33%	(49,09%) 25,96%
Iparág (együttesen 5% feletti arány esetén)		
élelmiszeripar	0,97%	10,58%
építőipar	19,42%	16,35%
IT és kommunikáció	7,77%	6,73%
kereskedelem	8,74%	9,62%
mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat, vadgazdálkodás	4,85%	7,69%
szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	5,83%	4,81%
szállítmányozás, raktározás, logisztika	17,48%	10,58%
egyéb	34,95%	33,65%

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

5. EREDMÉNYEK

A fejezetben elsőként a 13 meginterjúvált vállalkozótól kapott tartalom feldolgozásának eredményeit fogom ismertetni, majd a fejezet második felében az online kérdőív útján létrejött adatbázist dolgozom fel, és annak eredményeit mutatom be.

5.1. A kvalitatív kutatás eredményei

A kvalitatív kutatás eredményeit a disszertáció tárgyát érintő témánként feldolgozva mutatom be. Az 5.1.1. alfejezetben ismertetem, hogyan értelmezték az interjúalanyok az innováció fogalmát, és, hogy annak milyen támogató és akadályozó körülményeiről számoltak be – kiemelve a méretkategóriák közötti eltéréseket. Az 5.1.2. alfejezet pedig az innovációs és egyéb célú beruházásokban feltárt különbségeket mutatja be.

A konkrétumok prezentálását megelőzően azonban fontosnak tartok kiemelni néhány általános eredményt. A munkaerőhiánnyal összefüggő problémák, a forint volatilitása és az anyag- és bérköltségek emelkedése általánosnak nevezhető mindkét létszám-kategóriában. A megkérdezett vállalkozások azonban nem szembesülnek a munkaerőhiány és a fluktuáció által okozott nehézségekkel, amennyiben a vállalkozó jelentős figyelmet fordít az innovációra. Ezt az összefüggést az érintett vállalkozók kivétel nélkül belátják, ami így önmagát gerjesztő, erősítő folyamattá válik. Ebből következik, hogy egy kisebb vállalati méret nem jelent minden esetben magától értetődően alacsonyabb innovációs hajlandóságot egy nagyobb létszám-kategóriában működő vállalathoz képest, hiszen a kisvállalkozók is felismerik az innovatív magatartás sokrétű pozitív hatásait, és proaktívan koncentrálnak a különböző típusú innovációk megvalósítására. Ez az állítás igaznak bizonyult régiótól és iparágtól függetlenül több interjúalany esetében (#3, #5, #13) is.

5.1.1. Az innováció interjúalanyok szerinti általános értelmezése, támogató és nehezítő tényezői

Az egyik legfontosabb észrevételem, hogy a két vizsgált méretkategória között könnyen tetten érhető a különbség az innovativitáshoz és az innovációkhoz elengedhetetlen alkalmazkodási és változási képességekben. Voltak azonban „közös nevezők” is a különböző szervezeti méretű vállalkozást vezető interjúalanyok között. A vállalkozók elmondása szerint ezek elsősorban az innovativitást nehezítő körülmények voltak: a munkaerőhiány (ezen belül a fiatalabb munkaerő felvétele és a fluktuáció), a magas bizonytalanság és a – részben a hazai valuta gyengüléséből fakadó – költségek (anyag- és

béreköltségek) emelkedése. A mikrovállalkozásokat a munkaerőhiány és a több iparágban is tapasztalható hektikus árképzés és jelentős áremelkedés sújtotta leginkább, a kisvállalkozásokat szintén a munkaerőhiány és a fluktuáció, ők azonban nagyobb figyelmet tudtak fordítani az innovativitásra. Mindkét méretkategóriában többször előforduló észrevétel volt, hogy nincs „igazán a mikro- és kisvállalkozások részére” kiírt – innovációs – pályázat. A kutatásnak ez az eredménye összhangban van egyes hazai kutatások azonos célcsoporton végzett eredményével (Csath, 2016). Jellemző különbség volt az is, hogy egyáltalán mit jelent egy mikrovállalkozó és egy kisvállalkozó számára maga az „innováció” mint kifejezés. A mikrovállalkozók általában egyszerűbben fogalmazták meg, mit jelent számukra a fogalom: „haladni a korrallal” (#9), „kicsiket lépni előre” (#10), „korszerű dolgok felhasználása” (#11), míg a kisvállalkozók a szakirodalomhoz valamelyest közelebbi kifejezéseket használtak: „fejlesztés, előrettekintés, újdonságok alkotása” (#5), „az egyik legfontosabb dolog az eredményesség, a piacon maradás és a termékek fejlesztése kapcsán” (#12), „fejlesztések, új irányok” (#6), „a túlélés záloga” (#13). A két méretkategóriában visszatérő észrevételek között természetesen nem csak negatívumok fordultak elő, azonban az összes interjú alapján az a véleményem alakult ki, hogy elsősorban azok a vállalkozók értékelték a többi interjúalanyhoz képest kiemelkedően pozitívan az üzleti környezetüket – és ezzel összefüggésben volt magasabb az innovativitásuk is –, akik vagy stabil belföldi vagy export piacokra tudtak értékesíteni (#3, #4, #12), vagy olyan iparágban dolgoztak, amelyek különböző mai trendek pozitív hatásait tudják élvezni (#7). A meginterjúvált mikrovállalkozások ezekben nem voltak érintettek, a kisvállalkozásoknak viszont 44%-a (4 cég) számolt be részben rajtuk kívül álló, pozitív tényezőkről. Ezek a tényezők a vállalkozók visszajelzése alapján azért fontosak, mert nagyobb teret nyitnak a proaktivitásnak, a kreativitásnak, részben felelősek a vállalkozó és a vállalkozás kockázatvállalási hajlandóságáért, továbbá jótékony hatást gyakorolnak a tudásmenedzsmentre és a tanulási attitűdre, és javítják a vállalkozás tervezési lehetőségeit és versenyképességét. Más területeken is voltak szembetűnő különbségek mikro- és kisvállalkozások között. Ebből célszerűnek tartom kiemelni, hogy míg a mikrovállalkozások vezetői kivétel nélkül úgy nyilatkoztak, hogy vagy nem készítenek üzleti tervet, mert értelmetlen látják, vagy legfeljebb 2-3 hónapra tudnak tervezni, addig a kisvállalkozók esetében, ha megjelöltek valamilyen tervezési időhorizontot, az legalább egy éves volt, de több esetben előfordult a 3-5 éves tervezési horizont is.

Az innováció interjúalanyok által megfogalmazott jelentéséről, annak támogató és nehezítő, akadályozó tényezőiről a 3. táblázat nyújt áttekintést. (A 3. táblázatban használt

sorszámok megfelelnek a 4.1.1. alfejezetben található 1. táblázatban alkalmazott sorszámoknak.) Az innováció értelmezésével egy cellában zárójelben tüntetem fel, hogy egy 1-től 6-ig (ahol 6-os a legfontosabb) terjedő skálán mennyire lényegesnek ítélték az interjúalanyok az innovációt saját vállalkozásuk szempontjából.

3. táblázat: Az innováció általános értelmezése, fontossága, támogató és akadályozó tényezői az interjúalanyok szerint

#	Az innováció értelmezése és fontossága (1-6)	Innovációt támogató tényezők	Innovációt akadályozó tényezők
1	nem csak a bevett gyakorlat alapján végezni a dolgokat, hanem új formában, új technológiával (5)	lerakott hitelterhek	Covid, szakember hiány, szakemberek képzettsége, emberi tényezők
2	a szakmában jelenleg az elektromos berendezések és mérőműszerek fejlődése, hatásfoka (5)	nincs	alacsony nyereségesség, fiatal munkaerőt nem tudja pótolni
3	folyamatos újdonságok, felhő alapú szolgáltatások, digitalizációs trend (6)	ügyfélkör vevőinek elvárása	interjúalany ügyfélkörének maradisága
4	nagyon fontos az utánzók („copycat”) miatt, technológiai szempontból a kémiai összetétel jelenti számukra az innovációt, ami ideig-óráig versenyelőnyt biztosít (6)	előregedő társadalom miatt stabil kereslet, folyamatosan jelentkező igény új termékekre, Coviddal szemben ellenállóbb terület megfelelő profittal	szabályozási környezet, generikumok, „copycat”-ek, magas fogyasztói érzékenység, a rendkívül alacsony árú helyettesítő termékek bármikor kiszoríthatják a piacról az interjúalany által forgalmazottakat
5	előrettekintés, fejlesztés, újdonságok alkotása, megújulás, fejlődés (6)	fogyasztói elvárások, konkurenciától érkező fejlesztések miatti kényszer	üzleti környezet bizonytalansága, pénz-, idő- és energia hiánya, cégen belüli partnerség hiánya víziókban, nyitott gondolkodásban, megfizethető, profi kolléga hiánya
6	fejlesztések, új irányok (5)	általános technikai fejlődés az iparágban	magas költségek
7	nincs válasz (nem határozott meg értéket)	digitalizáció, e-kereskedelem folyamatos bővülése	nincs ilyen, az innovációkat „készen” kapja a fővállalkozótól
8	a meglévő szolgáltatások fejlesztése, a színvonal emelése, új szolgáltatás bevezetése (5)	nincs	fizetőképes kereslet, ez az első költség a vevőkör számára, amitől szabadulni akarnak
9	haladni a korrallal (5)	megbízói elvárások	áremelkedés és hektikus készlet, fiatal munkaerőt gyakorlatilag nem lehet találni
10	kicsiket lépni előre (3-4)	nincs	a tevékenység iránti véletlenszerű kereslet, bizonytalanság, nem lehet tervezni
11	korszerű dolgok felhasználása (6)	új beruházások, új építések, vevők elvárásai	nem tudott akadályozó körülményt megnevezni, az interjúalany szerint a villanyszerelés volt az első, aminek „haladni kellett a korrallal”
12	az egyik legfontosabb dolog az eredményesség, a piacon maradás és a termékek fejlesztése kapcsán (6)	munkaerő probléma, energiaköltségek	vevői kör nehezen fogadja be az új termékeket az iparágban, mert félnek az újításokban rejlő kockázatoktól és az azzal járó bevételkieséstől
13	a túlélés záloga (6)	a területen tapasztalható IT fejlődés	az új rendszerek használatának beültetése a napi gyakorlatba, változó és kiszámíthatatlan szabályozási környezet

Forrás: saját kutatás és szerkesztés (n=13)

5.1.2. A vizsgált vállalkozások innovációs célú és egyéb beruházásaiban tapasztalt különbségek

A vállalkozók válaszai alapján elmondható, hogy az interjú időpontját megelőző öt éven belül a vállalkozások többsége (7 db) a profilját elsősorban meghatározó tevékenységéhez kapcsolódó beruházást valósított meg. Az arányok azonban eltérőek: a négy mikrovállalkozás közül csupán egy, a kilenc kisvállalkozás közül viszont azok kétharmada (6 db) számolt be innovációs célú beruházásról. Mindössze hat cég esetében nem történt semmilyen beruházás, vagy olyan dologba fektettek, ami nem közvetlenül a cég profiljához kapcsolódott (pl.: energiahatékonysági beruházások). Szintén hét vállalkozó nyilatkozott pozitívan azzal kapcsolatban, hogy a megkérdezés idején volt-e folyamatban vagy tervben a vállalkozás tevékenységi köréhez fűződő – innovációs célú – beruházás. Az arányok mindkét méretkategóriában megegyeznek az előbbivel. A vállalkozók innovációs és egyéb célú beruházásait a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat: A kvalitatív kutatásban részt vett vállalkozások beruházásai

#	Az interjút megelőző öt évben megvalósított beruházások	Az interjú idején folyamatban és tervben lévő beruházások
1	felújítások az épületen	konyhatechnológia, további 3-4 beruházási ötlet forrás függvénye
2	ERP-rendszer kialakítása, napelem kiépítése, központi adattárolás, épületfelügyelet, GPS-alapú gépjármű felügyelet	telephely bővítés befejezése, kamera- és riasztórendszer korszerűsítése
3	folyamatos fejlesztések a szoftveren, kiegészítő szolgáltatások fejlesztése	új, felhő alapú, digitális szolgáltatások
4	klasszikus értelemben vett beruházás nincs, márkázásba, marketingbe fektetnek	Szlovákia potenciális célpiacként merült fel, ami beruházással egyenértékű költségvetést fog igényelni („investment project”)
5	újrahasznosítás, import alapanyag nagykereskedelem, új termékek, új designok, új ERP-rendszer, új raktár és állványrendszer, új teherautó, új, hibrid és plug-in üzemű autók, szervezetfejlesztés	további új termékek és csomagolás designok, gyártóüzemben használt gépek megvásárlása
6	apró fejlesztések vannak folyamatosan, 6 mFt értékű tárgyi eszköz beszerzése történt	régi épület felújítása, nyílászáró csere saját forrásból
7	mindent készen kap a fővállalkozótól, saját beruházás nincs	mindent készen kap a fővállalkozótól, saját beruházás nincs
8	új számítógépek, új monitorok	új diszpécser program, új adatbáziskezelő rendszer, új szolgáltatás fejlesztése diverzifikáció céljából
9	nem történt	nem volt
10	telemetria rendszer	nem volt
11	nem történt	nem volt
12	új, automata gépek beszerzése, melyek segítségével a szakképzett kollégákat gépközlekedőkre akarják cserélni	energiahatékonysági beruházás, saját geotermikus fűtés kiépítése, nagyobb hatékonyságú klímaberendezések beszerzése, hőszigetelési beruházás
13	6 új könyvelést és bérszámfejtést segítő, automatizáló rendszer	felhő alapú szolgáltatás irányába nyitnak

Forrás: saját kutatás és szerkesztés (n=13)

A kvalitatív kutatási eredmények zárásaként a megvalósított innovációkkal kapcsolatban egy „beszédese” példát szeretnék kiemelni. Arra a kérdésre, hogy milyen innovációkat valósított meg az interjúalany vállalkozása az elmúlt öt évben, az egyik kisvállalkozás vezetője a következő választ adta: „ma már senki nincs feketén bejelentve”. Az innováció fogalmának tisztázását követően kiderült, hogy folyamatban vannak kisebb-nagyobb fejlesztések a cégben.

5.2. A kvantitatív kutatás eredményei

Ebben az alfejezetben elsőként a konstrukciók megbízhatóságának elemzését, majd a strukturális egyenletek modellezésének eredményeit, végül a méretkategóriák közötti különbségekre vonatkozó nemparaméteres próbák eredményeit mutatom be.

5.2.1. A konstrukciók megbízhatóságának elemzése

Az adatok feldolgozásának első lépése a kérdőívben használt állítások (konstrukciók) validálása volt, mely egy összefoglaló táblázatban alább megtekinthető (5. táblázat). A Cronbach-alfa alacsony ($<0,70$) értéke miatt a tudásmenedzsment és az ötletgenerálás dimenzió nem került bele a végleges modellbe. Az alacsony ($<0,50$) faktorsúly okán pedig a DYN-1, DYN-6, MRKT-2, MRKT-4 és a PRDCT-3 állítás került kizárásra.

5. táblázat: A konstrukciók validálása

Kód	Konstrukciók / Állítások	Átlag (Szórás)	Loadings	Cronbach α	AVE	CR
Proaktivitás		3,97 (0,82)		0,809	0,625	0,896
PROA-1	Folyamatosan figyelemmel kísérjük az új technológiák megjelenését.	4,11 (0,87)	0,890			
PROA-2	Folyamatosan gondolkodunk azon, hogyan tudnánk jobban kihasználni a meglévő technológiákat.	4,23 (0,89)	0,804			
PROA-3	Versenytársainkkal összehasonlítva gyakran mi vagyunk az elsők, akik bevezetnek egy új módszert.	3,31 (1,18)	0,660			
Kockázatvállalás		3,31 (0,87)		0,738	0,497	0,833
RISK-1	Bátorítjuk cégünk munkatársait, hogy vállaljanak kockázatot új ötleteikkel.	3,41 (1,10)	0,760			
RISK-2	Értékeljük az új stratégiákat és terveket még akkor is, ha nem vagyunk benne biztosak, hogy működni fognak.	3,66 (0,97)	0,715			
RISK-3	Az ajánlatunk fejlesztése érdekében hajlandók vagyunk elfogadni egy mérsékelt kockázatot abban az esetben is, ha az jelentős veszteséggel járhat.	2,72 (1,14)	0,635			
Versenyző agresszivitás		3,09 (1,10)		0,855	0,608	0,909
AGGR-1	Hajlandók vagyunk feláldozni a nyereségességet piaci részesedés szerzése céljából.	3,03 (1,14)	0,533			
AGGR-2	Hajlandók vagyunk árat csökkenteni, ha ezzel piaci részesedést tudunk szerezni.	3,29 (1,24)	0,884			
AGGR-3	Előfordul, hogy a konkurencia árszínvonala alá csökkentjük termékeink árát.	3,19 (1,40)	0,886			
AGGR-4	Előfordul, hogy a cash-flow és a nyereségesség rovására szerzünk új piacokat.	2,72 (1,16)	0,762			
Kreativitás		3,22 (0,94)		0,880	0,616	0,89
CREA-1	A cégvezetés bátorítja a dolgozókat a megszokott kereteken kívüli gondolkozásra.	3,69 (1,02)	0,625			
CREA-2	Dolgozóink arra töreksenek, hogy elsőként javasoljanak új ötleteket termékeinkkel vagy szolgáltatásainkkal kapcsolatban.	3,22 (1,09)	0,786			
CREA-3	Dolgozóink újfajta módon gondolkodnak.	3,11 (1,05)	0,917			
CREA-4	Dolgozóinkat a kreativitás és az innováció vezeti.	3,13 (1,10)	0,898			
Tanulási attitűd		3,90 (0,88)		0,883	0,659	0,93
LEARN-1	Vállalkozásunk tanulási képessége a versenyelőnyünk kulcsa.	3,76 (1,04)	0,863			
LEARN-2	Vállalkozásunk alapvető értékei közé tartozik a tanulás, mint a fejlődés kulcsa.	3,83 (0,99)	0,927			
LEARN-3	A dolgozói tanulást befektetésnek tekintjük, nem pedig kiadásnak.	4,22 (0,89)	0,644			
LEARN-4	Vállalkozásunkban a tanulást kulcsfontosságú árunak tekintjük, ami a cég túlélését garantálja.	3,98 (1,06)	0,785			

Kód	Konstrukciók / Állítások	Átlag (Szórás)	Loadings	Cronbach α	AVE	CR
Munkahelyi autonómia		3,16 (1,02)		0,856	0,610	0,912
WRKAUT-1	Dolgozóink maguk ütemezik munkájukat.	3,16 (1,22)	0,922			
WRKAUT-2	Dolgozóink maguk alakítják prioritásaikat.	2,86 (1,15)	0,866			
WRKAUT-3	Dolgozóink maguk választják ki a munkavégzésük módszerét.	3,13 (1,27)	0,701			
WRKAUT-4	Dolgozóinknak biztosítjuk a lehetőséget az új ötletek kipróbálására.	3,86 (0,99)	0,592			
Abszorpciós kapacitás		3,45 (0,98)		0,840	0,655	0,911
ABSCAP-1	Rendszeresen használunk új technológiákat az új termékeinkhez.	3,61 (1,11)	0,820			
ABSCAP-2	Könnyen el tudunk kezdeni alkalmazni egy-egy technológiát új termékeinkhez/szolgáltatásainkhoz.	3,60 (1,07)	0,812			
ABSCAP-3	Gyakran viszünk a piacra új termékeket vagy szolgáltatásokat.	3,13 (1,18)	0,795			
Dinamikus képességek		3,62 (0,92)		0,911	0,566	0,944
DYN-2	Figyelemmel kísérjük az iparágunkban alkalmazott legjobb gyakorlatokat.	4,32 (0,80)	0,520			
DYN-3	Gyűjtjük a működésünkre és a működési környezetünkre vonatkozó gazdasági információkat.	4,11 (0,95)	0,580			
DYN-4	Beruházunk a fogyasztóinkat érintő megoldások keresésébe.	3,59 (1,04)	0,673			
DYN-5	Alkalmazni kezdjük az iparágunkban meglévő legjobb gyakorlatokat.	4,05 (0,92)	0,654			
DYN-7	Új menedzsment módszereket alakítottunk ki az elmúlt 5 év során.	3,43 (1,20)	0,867			
DYN-8	Új vagy lényegesen megváltozott marketing módszereket és stratégiákat alakítottunk ki az elmúlt 5 év során.	3,27 (1,29)	0,834			
DYN-9	Az üzleti folyamatainkat az elmúlt 5 évben jelentősen megújítottuk.	3,54 (1,14)	0,892			
DYN-10	Céljaink elérése érdekében új vagy lényegesen megváltozott módszereket vezettünk be az elmúlt 5 évben.	3,51 (1,16)	0,895			
Dolgozói innovativitás támogatása		3,69 (0,87)		0,896	0,567	0,901
BHVR-1	Támogatjuk dolgozóinkat, ha új módszereket akarnak kipróbálni.	3,90 (0,93)	0,795			
BHVR-2	Cégünk tolerálja azokat a dolgozókat, akik máshogy csinálnak dolgokat.	3,44 (1,00)	0,770			
BHVR-3	Hajlandók vagyunk új módszereket kipróbálni és szokatlan megoldásokat keresni.	3,99 (0,92)	0,663			
BHVR-4	Arra ösztönözzük dolgozóinkat, hogy eredeti és új módon gondolkodjanak, és viselkedjenek.	3,48 (1,10)	0,776			
Innováció iránti nyitottság		3,25 (0,94)		0,924	0,460	0,917
PRCSS-1	Folyamatosan fejlesztjük üzleti folyamatainkat.	3,76 (1,04)	0,670			

Kód	Konstrukciók / Állítások	Átlag (Szórás)	Loadings	Cronbach α	AVE	CR
PRCSS-2	Cégünk az elmúlt öt évben számos új menedzsment megközelítést fejlesztett ki.	2,98 (1,16)	0,667			
PRCSS-3	Ha egy problémát nem tudunk hagyományos módszerekkel megoldani, akkor új módszereket alkalmazunk.	4,13 (0,97)	0,503			
PRCSS-4	Versenytársainkhoz képest jelentősen gyorsabban változtatjuk gyártási vagy szolgáltatási módszereinket.	3,15 (1,08)	0,619			
PRDCT-1	Versenytársainkhoz képest az elmúlt öt évben több innovatív terméket és szolgáltatást vezettünk be.	3,41 (1,13)	0,761			
PRDCT-2	Új termékeinket és szolgáltatásainkat gyakran kimondott újdonságnak tartják a fogyasztók.	3,32 (1,13)	0,753			
MRKT-1	Versenytársainkhoz képest termékeink legújabb marketingprogramja forradalmi a piacon.	2,38 (1,20)	0,650			
MRKT-3	Új termékek és szolgáltatások bevezetésében cégünk gyakran a technológia élvonalában van.	3,14 (1,28)	0,763			

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A 6. táblázatban látható adatok azt mutatják, hogy a látens konstrukciók között megfelelő a diszkriminanciaérvényesség: az AVE-értékek négyzetgyökei az átlóban 0,5 felett vannak, és meghaladják a modellben szereplő látens tényezők közötti korrelációs együtthatókat.

6. táblázat: A diszkriminanciaérvényesség ellenőrzése a Fornell–Larcker-kritérium alapján

Megnevezés	Proaktivitás	Versenyző agresszivitás	Kreativitás	Tanulási attitűd	Munkahelyi autonómia	Abszorpciós képesség	Dinamikus képesség	Kockázatvállalás	Dolgozói innovativitás támogatása	Innováció iránti nyitottság
Proaktivitás	0,791									
Versenyző agresszivitás	0,277	0,780								
Kreativitás	0,531	0,333	0,785							
Tanulási attitűd	0,665	0,310	0,697	0,812						
Munkahelyi autonómia	0,305	0,257	0,576	0,498	0,781					
Abszorpciós képesség	0,657	0,464	0,538	0,665	0,442	0,809				
Dinamikus képesség	0,592	0,391	0,543	0,578	0,386	0,564	0,752			
Kockázatvállalás	0,615	0,328	0,668	0,671	0,459	0,595	0,627	0,705		
Dolgozói innovativitás támogatása	0,501	0,274	0,692	0,613	0,606	0,518	0,711	0,674	0,753	
Innováció iránti nyitottság	0,691	0,435	0,655	0,693	0,396	0,731	0,723	0,685	0,687	0,678

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

5.2.2. A SEM-elemzés eredménye

A strukturális modell illeszkedésének értékeléséhez alapvető illeszkedési mutatókat használtam (7. táblázat), beleértve a χ^2/df , GFI, CFI, TLI és RMSEA mutatókat. A számítások alapján a χ^2/df értéke 3,728 lett, ami az ötös küszöbérték alatt van (Hu & Bentler, 1999).

A strukturális modellre vonatkozó GFI, CFI és TLI értékek sorrendben 0,904, 0,916 és 0,906 voltak, mindegyik az elfogadható tartományon belül található (Hair et al., 2014; Hu & Bentler, 1999). Az RMSEA értéke szintén megbízhatónak bizonyultak, mivel alacsonyabbak az alkalmazott 0,08 küszöbértéknél. Mindezek az illeszkedési mutatók megerősítették, hogy a modell illeszkedése megfelelő (7. táblázat).

7. táblázat: A strukturális modell illeszkedési mutatói

Illeszkedési mutatók	χ^2/df	p-érték	GFI	CFI	TLI	RMSEA
A mutatók elfogadási értékei	≤ 5	$\leq 0,05$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$> 0,90$	$\leq 0,08$
Strukturális modell	3,728	$< 0,001$	0,904	0,916	0,906	0,079

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Az elméleti modellből kiinduló előzetes feltételezéssel ellentétben a H1 hipotézis vizsgálatának eredménye alapján nem igazolható a proaktivitás hatása a dolgozói innovativitás támogatása ($p=0,489$) és az innováció iránti nyitottság ($p=0,069$) esetében, így a H1 hipotézis elvetésre került (8. táblázat), melynek több oka lehet. A proaktív vállalkozások gyakran törekednek arra, hogy előre azonosítsák a potenciális problémákat és – például üzleti – lehetőségeket, amelyek gyors megoldásokat vagy reakciókat követelnek a szervezet részéről, ez azonban nem feltétlenül jár együtt innovatív szemlélettel, ami hosszabb távú megközelítést és egyfajta stratégiai jellegű előre gondolkodást igényel (Taylor et al., 2019). Nwugballa et al., (2016) a nigériai mikro-, kis- és középvállalkozásokat érintő kutatásában szintén nem tudta igazolni a proaktivitás – mint a vállalkozói attitűd egyik eleme – és az innovativitás közötti kapcsolatot. Escribá-Esteve et al. (2009) a kis- és középvállalkozások teljesítményének és stratégiai attitűdjének kapcsolatát vizsgálta, azonban a hét iparágban működő több mint 300 vállalkozás bevonásával készült empirikus kutatásában nem tudta bizonyítani a feltételezett pozitív kapcsolatot az innovativitás és a proaktivitás között. Goktan & Vishal (2013) négy ország vállalkozásait érintő kutatásában nem tudta bizonyítani az innovativitás és a proaktivitás közötti kapcsolatot a különböző vizsgált kontextusok szerint. Wach et al. (2023) empirikus kutatásában ugyanakkor egyértelmű összefüggést igazolt a

proaktivitás és a vizsgálatban szereplő 355 nemzetközileg működő lengyelországi vállalkozás innovativitása között. Kutatásomban a proaktivitás vizsgálata során nem tudtam igazolni egyes tanulmányok megállapításait (Hamdan & Alheet, 2020; Oly Ndubisi & Iftikhar, 2012), ugyanakkor a H1 hipotézis elvetése összhangban van Dai et al. (2014) kutatásának bizonyos következtetéseivel.

8. táblázat: A H1 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H1 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H1: A vállalkozói proaktivitás statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja (H1a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H1b) az innováció iránti nyitottságot.	Proaktivitás → dolgozói innovativitás támogatása	-0,038	0,043	0,489	nem igazolható hatás	A H1 hipotézis elvetésre került.
	Proaktivitás → innováció iránti nyitottság	0,082	0,034	0,069	nem igazolható hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A vállalkozások kockázatvállalási hajlandósága és innovativitása között nem minden esetben igazolható kapcsolat, ugyanis bár az innováció gyakran hordoz magában kockázatokat, nem minden kockázatvállaló vállalkozás lesz egyúttal innovatív is, ahogyan nem minden innovatív vállalkozás magától értetődő velejárója a kockázatvállalás. A kockázatvállalás egy olyan jellemzője a magas kockázatvállalási hajlandósággal rendelkező vállalkozásnak, amely – különösen kis vállalati méret esetén elsősorban annak tulajdonosa, vezetője személyiségéből eredően – áthathatja a vállalkozás egészének működését. Hyrsky & Tuunanen (1999) 456 amerikai és 434 finnországi vállalkozást érintő empirikus kutatásában a kockázatvállalás összefüggéseit vizsgálta. Kutatásuk eredménye, hogy a részletes üzleti tervvel rendelkező vállalkozások esetében a kockázatvállalási hajlandóság jelentősen magasabb az üzleti tervet nem készítő vállalkozásokénál, továbbá előbbiek lényegesen nyitottabbak az innovációkra (Hyrsky & Tuunanen, 1999). A kutatók a női vállalkozók körében jelentősen magasabb innováció iránti nyitottságot mértek a férfiakénál, míg a férfi vállalkozók esetében a kockázatvállalási hajlandóság haladta meg jelentősen a nők körében mért eredményt, továbbá az amerikai vállalkozások a finn vállalkozásoknál sokkal jobban elfogadták a kockázatot, míg utóbbiak inkább kockázatkerülőnek, konzervatívnak bizonyultak (Hyrsky & Tuunanen, 1999). Egy 532 finnországi vállalkozás bevonásával készült empirikus kutatás szerint a kockázatvállalás a családi vállalkozások körében nem befolyásolja igazolhatóan az innovációs eredményeket, ugyanakkor a kockázatvállaláson keresztül igazolhatóan magasabbak voltak az innovációs eredmények a nem családi

vállalkozásként működő cégek esetében (Craig et al., 2014). A proaktívan működő családi vállalkozások igazolhatóan jobban igyekeztek befolyásolni innovációs eredményeiket a szintén proaktív nem családi vállalkozásoknál (Craig et al., 2014). Chilében 139 kis- és középvállalkozást érintő kutatás eredménye szerint a kockázatvállalás elősegítette a vizsgált vállalkozások azon képességét, hogy a kreativitást termékinnovációvá alakítsák (Castillo-Vergara & García-Pérez-de-Lema, 2021). Egy svédországi empirikus kutatás a kockázatvállalás statisztikailag igazolható pozitív irányú összefüggését bizonyította az innovációs teljesítmény, az erőforrás ellátottság, az innovációt támogató tevékenységek, a világos innovációs célok és az általános értelemben vett együttműködés tekintetében (Giaccone & Magnusson, 2022). Más kutatások azonban nem mutattak statisztikailag igazolható kapcsolatot a kockázatvállalás és az innováció egy vagy több aspektusa között (García-Granero et al., 2015; García-Piqueres et al., 2019). Kutatásom során vegyes eredményeket tudtam igazolni: a H2a vizsgálata esetében gyenge közepes pozitív hatást igazoltam, azaz a vállalkozói kockázatvállalás alig kimutathatóan befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását (Béta=0,306, $p < 0,001$), míg az innováció iránti nyitottság esetében (H2b) ugyanez a hatás nem igazolható ($p = 0,283$), így a H2 hipotézis csak részben került elfogadásra (9. táblázat).

9. táblázat: A H2 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H2 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H2: A kockázatvállalás statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja (H2a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H2b) az innováció iránti nyitottságot.	Kockázatvállalás → dolgozói innovativitás támogatása	0,306	0,048	<0,001	igazolható gyenge közepes pozitív hatás	A H2 hipotézis részben elfogadásra került.
	Kockázatvállalás → innováció iránti nyitottság	0,063	0,042	0,283	nem igazolható hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A versenyző agresszivitás és az innovativitás közötti kapcsolat nem minden esetben evidens. Iparági sajátosságok, piaci környezet, a különböző típusú innovációk (radikális – inkrementális), a vállalati stratégia és a kulturális tényezők egyaránt befolyásolhatják a versenyző agresszivitás és az innovativitás kapcsolatát. A vállalkozások versenyző agresszivitása heves, gyors, intenzív akciókban érhető tetten, melynek fő célja a konkurens felülmúlása, piacról való kiszorítása, amihez nem feltétlenül társul az innovációk iránti nyitottsághoz szükséges hosszú távú, stratégiai szemlélet (Kollmann & Stöckmann, 2013). A versenyző agresszivitáshoz társított „úttörő” jelenséget egyes kutatók elsősorban árazási

aspektusokban, a konkurensok piacról való kiszorításában és piaci térnyerésben látják, nem az innovációhoz fűződő kapcsolatában (Musawa & Ahmad, 2019). A versenyző agresszivitás és az innovativitás közötti összefüggés hiánya az alacsony erőforrás ellátottságból és a sikertelenség miatti félelemből egyaránt eredhet (Rahman et al., 2016). A H3 hipotézis vizsgálatának eredménye kutatásomban nincs összhangban a szakirodalmi kutatás során bemutatott megállapításokkal (Panjaitan et al., 2021; Stambaugh et al., 2011; Sutejo & Silalahi, 2021; Zacca et al., 2015). A H3 hipotézis vizsgálatának eredménye szerint a versenyző agresszivitás nem befolyásolja sem a dolgozói innovativitás támogatását ($p=0,102$), sem az innováció iránti nyitottságot ($p=0,451$). A H3 hipotézis így elvetésre került (10. táblázat).

10. táblázat: A H3 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H3 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H3: A versenyző agresszivitás statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja (H3a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H3b) az innováció iránti nyitottságot.	Versenyző agresszivitás → dolgozói innovativitás támogatása	-0,088	0,037	0,102	nem igazolható hatás	A H3 hipotézis elvetésre került.
	Versenyző agresszivitás → innováció iránti nyitottság	0,033	0,029	0,451	nem igazolható hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A H4 hipotézis vizsgálata nem volt lehetséges, ugyanis a tudásmenedzsmentet – mint kutatási dimenziót – kizártam annak gyenge belső konzisztenciája miatt.

Kutatásomban a kreativitás gyenge közepes pozitív hatással van a dolgozói innovativitás támogatására (Béta=0,317, $p<0,001$) és gyenge pozitív hatással az innováció iránti nyitottságra (Béta=0,248, $p<0,001$). A H5 hipotézis tehát elfogadásra került (11. táblázat). A kutatásom alapjául szolgáló mintán végzett vizsgálat eredménye összhangban van a szakirodalom közelmúltbeli és több évtizeddel korábbi megállapításaival egyaránt (Amabile, 1988, 1997; Bassett-Jones, 2005; Borisov, 2022; Das, 2022; Sarooghi et al., 2015). Amennyiben a vizsgált vállalkozások képesek kreativitásukat tovább fejleszteni, az közvetlenül és pozitívan fogja befolyásolni szervezetük innovativitását – megnyitva ezzel a cégek számára jelenleg még akár ismeretlen új fejlődési, előrelépési perspektívákat és irányokat (Hunter & Cushenbery, 2011). A Béta-értékek figyelembevételével elmondható, hogy „egységnyi” fejlődés a kreativitásban az innováció iránti nyitottságra kifejtett hatáznál valamivel erősebb hatást gyakorol a dolgozói innovativitás támogatására.

11. táblázat: A H5 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H5 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H5: A kreativitás statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja (H5a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H5b) az innováció iránti nyitottságot.	Kreativitás → dolgozói innovativitás támogatása	0,317	0,035	<0,001	igazolható gyenge közepes pozitív hatás	A H5 hipotézis elfogadásra került.
	Kreativitás → innováció iránti nyitottság	0,248	0,034	<0,001	igazolható gyenge pozitív hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A vállalkozások tanulási attitűdje és innovativitása kapcsolatát számos tényező befolyásolja. A tanulás irányulhat elsősorban a bevett gyakorlatok és folyamatok hatékonyságának javítására az új ötletek bevezetése és új módszerek elsajátítása helyett. Kevésbé járul hozzá az innovációk megvalósításához a tanulás abban az esetben is, ha az a kockázatok minimalizálásának eszközeként nélkülözi a fejlődést, és legfeljebb inkrementális innovációk bevezetésére korlátozódik. A vállalati kultúra szintén jelentős szerepet játszik nem csupán a tanulás, hanem az innováció iránti nyitottság esetében is. Ennek megfelelően a nemzetközi empirikus kutatások eredményei ugyancsak megoszlanak a tanulási attitűd és az innováció, ill. innovativitás összefüggésének vizsgálata esetében. Baker & Sinkula (1999) 411 amerikai vállalkozást érintő primer kutatásában szoros kapcsolatot igazolt a tanulási attitűd és az innováció között. Eshlaghy & Maatofi (2011) 82 teheráni kisvállalkozást tömörítő empirikus kutatásában igazolta a tanulási attitűd vállalati innovációra gyakorolt jelentős pozitív hatását. Calisir et al. (2013) azonban 150 törökországi vállalkozást érintő empirikus kutatásában nem tudta igazolni a vállalkozások tanulás iránti elkötelezettsége és innovációja közötti kapcsolatot. Martínez Serna et al. (2018) 210 mexikói mikro-, kis- és középvállalkozás bevonásával készült kutatása szoros kapcsolatot igazolt az érintett vállalkozások tanulási attitűdje és innovációja között. Kuvaiti kis- és középvállalkozások (211 db) kvantitatív jellegű kérdőíves megkérdezése útján Shaher & Ali (2020) a tanulási attitűd innovációs teljesítmény és vállalatozói attitűd közötti részleges közvetítő szerepét igazolta. Láthatjuk tehát, hogy bár vannak a nemzetközi szakirodalomban eltérő kutatási eredmények a vizsgált dimenzió esetében, a kutatók többsége azonban hasonló következtetésre jut, az én kutatásom eredménye ezekkel azonban csak részben van összhangban (Day, 1994; Rhee et al., 2010; Slater & Narver, 1995). Kutatásomban a tanulási attitűd nem befolyásolja a dolgozói innovativitás támogatását ($p=0,897$), ugyanakkor igazolható gyenge pozitív hatást gyakorol az innováció

iránti nyitottságra (Béta=0,090, p=0,039). Ennek megfelelően a H6 hipotézis részben elfogadásra került (12. táblázat).

12. táblázat: A H6 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H6 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H6: A tanulási attitűd statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja (H6a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H6b) az innováció iránti nyitottságot.	Tanulási attitűd → dolgozói innovativitás támogatása	-0,007	0,040	0,897	nem igazolható hatás	A H6 hipotézis részben elfogadásra került.
	Tanulási attitűd → innováció iránti nyitottság	0,090	0,031	0,039	igazolható gyenge pozitív hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

Az ötletgenerálás kutatási dimenziót – annak gyenge belső konzisztenciája miatt – kizártam, ezért a H7 hipotézis vizsgálatára nem került sor.

A munkahelyi autonómia a dolgozói innovativitás támogatására statisztikailag igazolható, gyenge pozitív közepes hatást gyakorol (Béta=0,333, p<0,001), mely eredmény összhangban van Ohly et al. (2006) kutatási eredményével. Azonban az innováció iránti nyitottságot negatív irányban igazolhatóan befolyásolja (Béta= -0,154, p=0,007), azaz a magasabb szintű munkahelyi autonómia a vizsgált mintában alacsonyabb innováció iránti nyitottsággal párosul. Más szavakkal ez az eredmény azt jelenti, hogy minél magasabb a vállalkozásokban a munkahelyi autonómia szintje, az innovációk megvalósítása érdekében tett erőfeszítések arányosan magasabb dolgozói ellenállásba ütköznek, vagyis a munkahelyi autonómia részben kontraproduktívvá válik, és akadályozza az innovációt (Burcharth et al., 2017; Yuorpor, 2013). Ezt a jelenséget 101 vállalkozást érintő empirikus kutatásában Gebert et al. (2003) szintén igazolta, egyben felhívta a figyelmet: a munkahelyi autonómia egy bizonyos szint felett az innovativitás további növekedése helyett annak hanyatlását vonja maga után. Battistelli et al. (2013) empirikus kutatásában az olaszországi közsférában dolgozó 270 munkavállaló bevonásával a munkahelyi autonómia összefüggéseit vizsgálta. A kutatás szignifikáns kapcsolatot igazolt a munkahelyi autonómia és a változásokkal szembeni ellenállás között, melynek okai a bevett gyakorlatokhoz való ragaszkodásban, rövidtávú gondolkodásban és érzelmi reakciókban gyökereznek (Battistelli et al., 2013). Huu (2023) szekunder kutatásának egyik fő következtetése, hogy a munkahelyi autonómia elősegíti a kreativitást, a tanulást és a tudás megosztását, továbbá javítja az innovatív munkavállalói kezdeményezőkézséget. Kutatásomban a H8 hipotézis mindkét vizsgált terület esetében igazolható hatást mutat, azonban az innováció iránti nyitottságra gyakorolt negatív irányú hatása miatt a H8 hipotézis csak részben került elfogadásra (13. táblázat).

13. táblázat: A H8 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H8 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H8: A munkahelyi autonómia statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja (H8a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H8b) az innováció iránti nyitottságot.	Munkahelyi autonómia → dolgozói innovativitás támogatása	0,333	0,067	<0,001	igazolható gyenge pozitív közepes hatás	A H8 hipotézis részben elfogadásra került.
	Munkahelyi autonómia → innováció iránti nyitottság	-0,154	0,058	0,007	igazolható gyenge negatív hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A vállalkozások abszorpciós képessége a külső tudás, információk és technológiák felismerését, befogadását, elsajátítását és hasznosítását foglalja magában. Egy vállalkozás életében akkor történik innováció, ha a kielégítetlen fogyasztói igények találkoznak a technológiai megoldáshoz szükséges tudással, ebben van szerepe az abszorpciós képességnek (Schweisfurth & Raasch, 2018). Munkavállalói szinten végzett empirikus kutatásában Schweisfurth & Raasch (2018) több mint 860 dolgozótól származó adatokat feldolgozva az abszorpciós képesség dolgozói innovativitásra gyakorolt pozitív hatását igazolta. 286 spanyolországi nagyvállalatra kiterjedő empirikus kutatásában Cepeda-Carrion et al. (2012) az abszorpciós képesség kiemelkedően fontos determináns szerepét igazolta a vizsgált vállalkozások innovativitásának fejlesztésében. 212 kínai vállalkozás bevonásával készült kutatásában Su et al. (2013) az abszorpciós képesség szinergikus, pozitív kapcsolatát igazolta a termék innovativitásra vonatkozóan. Akgün et al. (2019) az abszorpciós képesség pozitív hatását igazolta az empirikus kutatásában részt vevő 203 vállalkozás vizsgálatán azok termékfejlesztési törekvéseire. Kanwal et al. (2022) 46 kínai vállalkozás 211 munkavállalójától gyűjtött adatokat. Az empirikus kutatás kizárólag IT-projekteken dolgozók megkérdezésére terjedt ki. A kutatás szoros pozitív kapcsolatot igazolt az abszorpciós kapacitás és az innovativitás között (Kanwal et al., 2022). Kutatásomban a vizsgált minta a bemutatott szakirodalmi eredményeknek csak egy részével van összhangban: az abszorpciós képesség a dolgozói innovativitás támogatásával nem áll statisztikailag igazolható kapcsolatban ($p=0,727$), az innováció iránti nyitottságra viszont gyenge közepes pozitív hatást gyakorol ($Béta=0,455$, $p<0,001$). A H9 hipotézis így részben elfogadásra került (14. táblázat).

14. táblázat: A H9 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H9 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H9: Az abszorpció kapacitás statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja (H9a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H9b) az innováció iránti nyitottságot.	Abszorpció kapacitás → dolgozói innovativitás támogatása	-0,019	0,035	0,727	nem igazolható hatás	A H9 hipotézis részben elfogadásra került.
	Abszorpció kapacitás → innováció iránti nyitottság	0,455	0,037	<0,001	igazolható gyenge közepes pozitív hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A vállalkozások dinamikus képessége kiemelt szerepet játszik a versenyhelyzet megváltoztatásában (Vu, 2020). Borch & Madsen (2007) 235 kis- és középvállalkozást érintő primer kutatásában bizonyította, hogy a dinamikus képességek igazolhatóan hozzájárulnak a vállalkozások innovációjához és növekedésorientált stratégiájához. Grünbaum & Stenger (2013) empirikus kutatásában a dinamikus képességek és az innovációs teljesítmény pozitív kapcsolatát igazolta, azonban nem tudta bizonyítani a dinamikus képességek és a profitabilitás közötti kapcsolatot. Tajvan gyártószektorában működő top 1.000 vállalata közül 260 bevonásával igazolást nyert, hogy a dinamikus képességek és a vállalkozások innovációs teljesítménye szorosan összefügg, továbbá ugyancsak statisztikailag igazolható kapcsolatot mutatott az IT-infrastruktúra rugalmassága és az intézményi orientáció dinamikus képességekkel való viszonya (Cheng et al., 2014). Pezeshkan et al. (2016) szekunder kutatásának eredménye, hogy a vállalati teljesítményt befolyásoló tényezők közül a tanulás után az innováció áll a legszorosabb kapcsolatban a dinamikus képességekkel. 206 dél-koreai kis- és középvállalkozást érintő empirikus kutatás igazolta, hogy a dinamikus képességek pozitívan befolyásolják a vállalkozások technológiai innovációját és működési teljesítményét (Ju et al., 2016). Van de Wetering et al. (2021) 299 vállalkozást érintő kutatásában a dinamikus képességek vállalati innovációra és innovativitásra gyakorolt pozitív hatását igazolta. Kutatásomban hasonló eredményekre jutottam. A dinamikus képességek statisztikailag igazolható közepes pozitív hatást gyakorolnak a dolgozói innovativitás támogatására (Béta=0,588, $p<0,001$) és közepesen erős pozitív hatást az innováció iránti nyitottságra (Béta=0,677, $p<0,001$). A H10 hipotézis ennek megfelelően elfogadásra került (15. táblázat). A vizsgált tényezők közül a dinamikus képességek dolgozói innovativitás támogatására és innováció iránti nyitottságra gyakorolt hatása bizonyult a legerősebbnek, ami mindkét vizsgált területet illetően összhangban van a szakirodalmi kutatás során feltárt jelentőségével.

15. táblázat: A H10 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

H10 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H10: A dinamikus képességek statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolják (H10a) a dolgozói innovativitás támogatását és (H10b) az innováció iránti nyitottságot.	Dinamikus képességek → dolgozói innovativitás támogatása	0,588	0,037	<0,001	igazolható közepes pozitív hatás	A H10 hipotézis elfogadásra került.
	Dinamikus képességek → innováció iránti nyitottság	0,677	0,051	<0,001	igazolható közepesen erős pozitív hatás	

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A dolgozói innovativitás támogatása és az innováció iránti nyitottság közötti összefüggést számos körülmény befolyásolhatja. A dolgozói innovativitás támogatása történhet egy szervezet részéről formálisan vagy informálisan, azonban konzervatív szervezeti kultúra vagy a változásoknak való széleskörű ellenállás esetében a dolgozók innovatív, kreatív ötleteiket aligha tudják kihasználni, megvalósítani. A dolgozók innovativitása függ továbbá a szervezet által biztosított erőforrásoktól és saját személyes motivációiktól, attitűdjüktől. Egy 110 indiai vállalkozást érintő kutatás eredménye szerint a szervezeti hálózatépítés és a szervezeti tanulás csak a dolgozók innovációs képessége révén tudta javítani a vállalkozások versenyképességét (Husain et al., 2016). 140 dél-koreai menedzser megkérdezésével történt kutatás igazolta a dolgozói innovativitás támogatása és a szervezeti innovációs teljesítmény kapcsolatát (Dedahanov et al., 2017). A dolgozói innovativitás az ötletgenerálásban, az ötletek keresésében és kommunikációjában, az innovatív tevékenységek elindításában és az akadályok leküzdésében nyilvánul meg (Lukes & Stephan, 2017). Naranjo-Valencia et al. (2017) kutatásának eredménye azt mutatja, hogy a piaci kultúra kapcsolatban áll a termékinnovációval, mely kapcsolatban a dolgozói innovativitás közvetítő tényezőként működik közre. A dolgozói innovativitás támogatása javíthatja az ötletek kidolgozását és megvalósítását, ha a dolgozók úgy érzik, hogy értékelik ötleteiket (Parjanen et al., 2021). Kutatásomban a dolgozói innovativitás támogatása nem gyakorol statisztikailag igazolható hatást az innováció iránti nyitottságra ($p=0,548$). A H11 hipotézis így elvetésre került (16. táblázat).

16. táblázat: A H11 hipotézis vizsgálatának eredménytáblázata

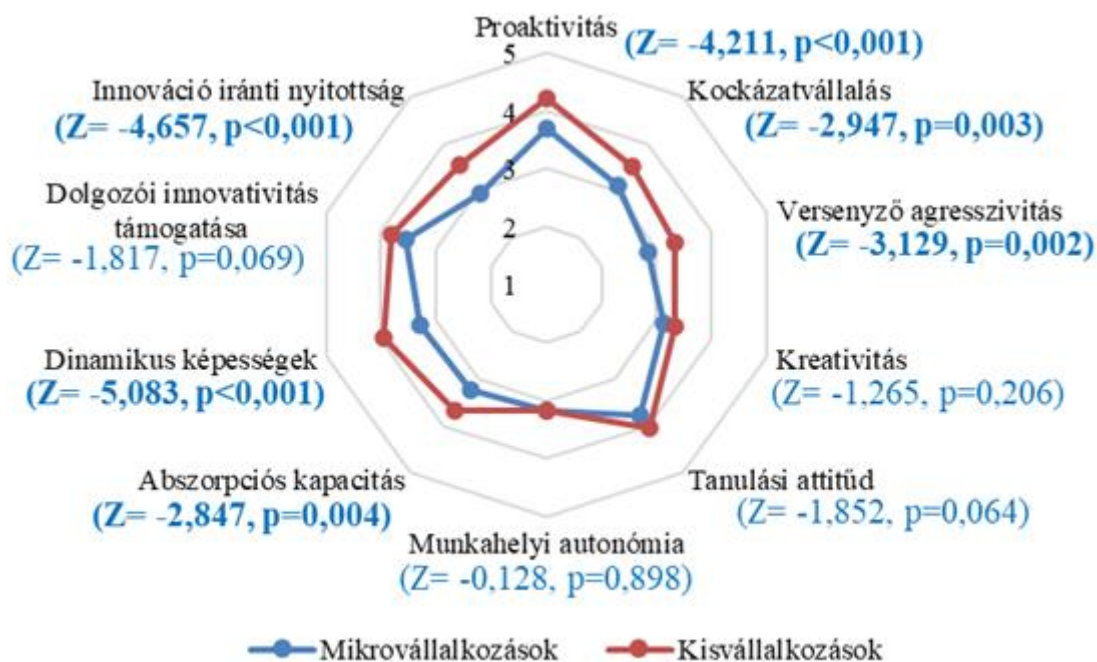
H11 hipotézis	Vizsgált hatás	Béta	S.E.	p-érték	Eredmény	Következtetés
H11: A dolgozói innovativitás támogatása statisztikailag igazolhatóan pozitívan befolyásolja az innováció iránti nyitottságot.	Dolgozói innovativitás támogatása → innováció iránti nyitottság	0,057	0,090	0,548	nem igazolható hatás	A H11 hipotézis elvetésre került.

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

5.2.3. Méretkategóriák közötti vizsgálat az egyes dimenziók alapján

Mann-Whitney nemparaméteres próbával megvizsgáltam, hogy van-e statisztikailag igazolható jelentős különbség a méretkategóriák között az egyes dimenziók tekintetében. A Mann-Whitney próba eredménye igazolható jelentős különbséget mutat a proaktivitás, a kockázatvállalás, a versenyző agresszivitás, az abszorpciós kapacitás és a dinamikus képességek esetében a magyarázó dimenziók, valamint az innováció iránti nyitottság esetében a magyarázott dimenziók körében. Azaz a módszer szerint a méretkategóriák között a dimenziók többségében statisztikailag igazolható a különbség: a kisvállalkozások a vizsgált területeken a mikrovállalkozásokénál jelentősen magasabb átlagos értékekkel rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy a 104 válaszadó kisvállalkozás vezetője a fent említett területeken saját megítélése alapján jelentősen jobb helyzetben lévő vállalkozást vezet, mint amilyenek a 103 mikrovállalkozás vezetője saját cégét értékelte. Megjegyzendő továbbá, hogy a kisvállalkozások a mikrovállalkozásoknál a statisztikailag nem igazolható jelentős különbséggel rendelkező aspektusok esetében is magasabb átlagos értékekkel rendelkeznek. E megállapítás alól egyedüli kivételt a munkahelyi autonómia területe jelent: ennél a dimenziónál a mikro- és kisvállalkozásokhoz tartozó átlagos értékek megegyeznek.

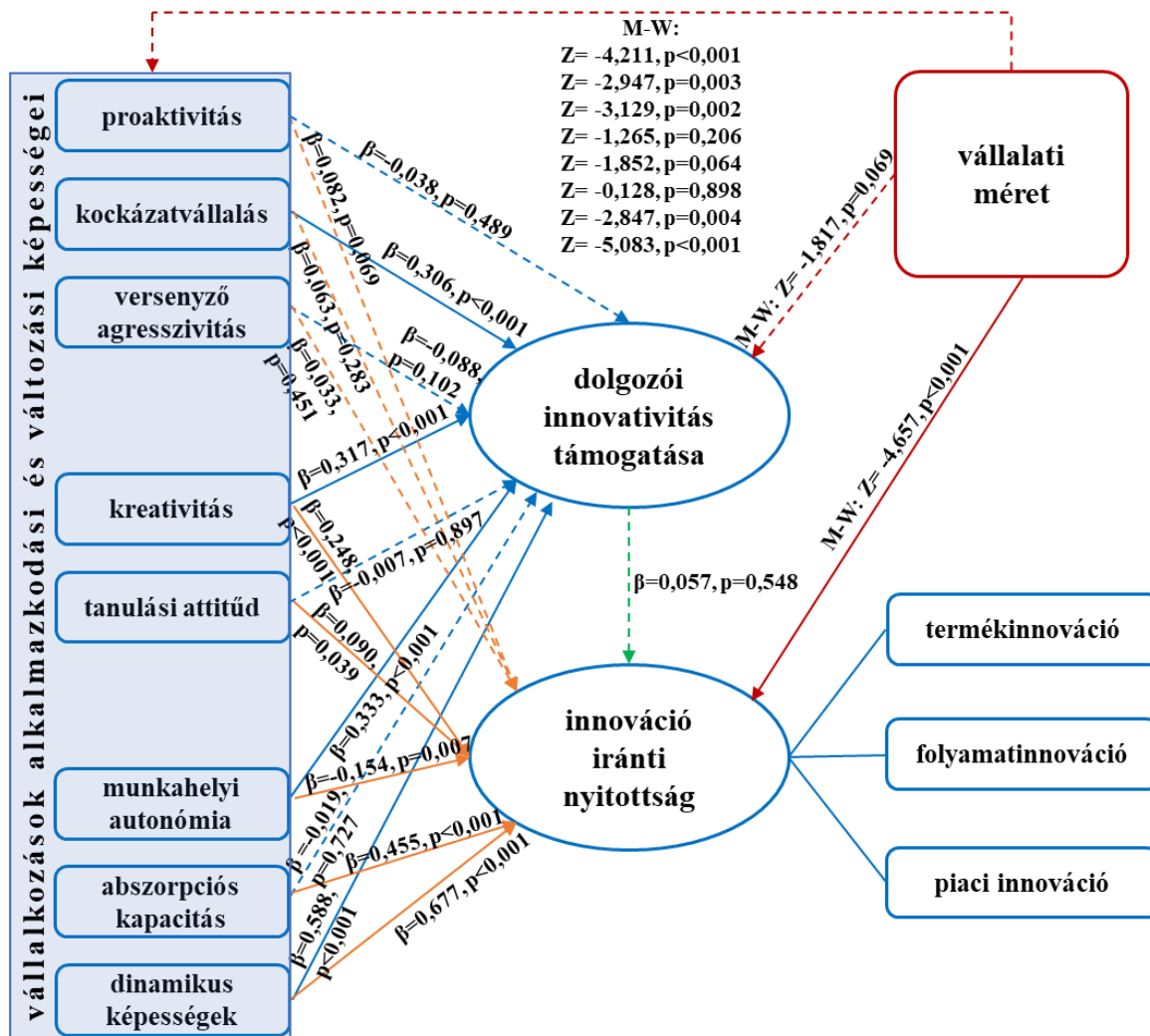
A H12a tehát részben elfogadásra, a H12b elvetésre, a H12c elfogadásra került. A Mann-Whitney próba eredményei a 14. ábrán láthatók. A sugárdiagram az átlagos értékeket mutatja, a jelentős különbséget produkáló dimenziók esetében a próba Z- és p-értékét félkövérrrel jelöltem.



14. ábra: Méretkategóriák közötti igazolható különbségek az egyes dimenziók tekintetében

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

A hipotézisek vizsgálatának eredményeit a 15. ábra szemlélteti. A 15. ábrán az eredménytáblázatokban is megtalálható Béta-értékek (β) és p-értékek kerültek megjelenítésre azzal, hogy a statisztikai szignifikanciaszint ($p \leq 0,050$) elérése esetén a nyíl nem szaggatott vonalú, szignifikanciaszint feletti érték esetén ($p > 0,050$) pedig szaggatott vonalú. A Béta-értékek a standardizált regressziós együtthatók értékét jelentik. A Mann-Whitney próba eredményei a vállalati méret rubrikájából induló nyilak mentén láthatók. A vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeinek elemeivel azonos sorrendben (fentről lefelé) kerültek feltüntetésre a próba releváns Z- és p-értékei.



15. ábra: A hipotézisek vizsgálatának eredménye

Forrás: saját kutatás és szerkesztés

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A fejezetben a következtetéseimet, javaslataimat, majd a kutatás korlátait és a jövőbeni kutatási irányokat fogalmazom meg.

6.1. Következtetések

A kvalitatív kutatás során megkérdezett vállalkozók közül többen olyan jelenségeket nehezményeztek, és jelöltek meg az innovativitást akadályozó tényezőként, melyekre korábbi hazai kutatás már felhívta a figyelmet (Csath, 2016). A kvalitatív kutatás részben igazolta Szerb (2010) korábbi kutatási eredményét, mely szerint a mikrovállalkozások innovativitási szintje kimondottan alacsonynak nevezhető. Az interjúalanyok válaszaik alapján méretkategória szerint elkülöníthetők: bár a mikrovállalkozóknak voltak a kisvállalkozókkal közös problémáik, összességében elmondható, hogy a vizsgált területeken helyzetüket kedvezőtlenebbnek ítélték a kisvállalkozóknál.

A disszertáció kvantitatív kutatásának vizsgálata nem igazolta a szakirodalomban több esetben bizonyított összefüggést (Ejdys, 2016; Nwugballa et al., 2016; Wach et al., 2023) a proaktivitás, valamint a dolgozói innovativitás támogatása és az innováció iránti nyitottság között, melynek okai a hosszú távú, stratégiai szemlélet hiányában és kulturális tényezőkben lehetnek keresendők (Taylor et al., 2019).

A kockázatvállalási hajlandóság vizsgálata részben igazolta a szakirodalom megállapításait (H2a) a dolgozói innovativitás támogatására kifejtett hatása esetében (Castillo-Vergara & García-Pérez-de-Lema, 2021; Craig et al., 2014; Giaccone & Magnusson, 2022; Hyrsky & Tuunanen, 1999; Rhee et al., 2010), az innováció iránti nyitottsággal való összefüggést azonban nem bizonyította a minta (García-Granero et al., 2015; García-Piqueres et al., 2019). A vegyes eredmény oka lehet, hogy egy vállalkozás viselkedhet innovatívan anélkül is, hogy azt annak tulajdonosa, vezetője különösen kockázatvállalónak ítélné, és vállalhat innovációk megvalósítása nélkül is kockázatot, így tényleges kockázatvállalás esetén sem lesz feltétlenül innovatív.

A versenyző agresszivitás esetében mindkét hipotézis (H3a, H3b) elvetésre került, ugyanis a minta alapján nem tudtam igazolni a szakirodalom állításait (Hughes-Morgan et al., 2018; Zacca et al., 2015), illetve kutatási eredményeit (Panjaitan et al., 2021). A bizonyítható kapcsolat hiánya eredhet a fentebb már említett stratégiai szemlélet hiányából, az innovációk és az agresszív piaci fellépés eltérő céljaiból (Kollmann & Stöckmann, 2013; Musawa &

Ahmad, 2019), és a mikro- és kisvállalkozásokra jellemző korlátozott pénzügyi lehetőségekből (Rahman et al., 2016).

A tudásmenedzsment és az ötletgenerálás vizsgálatára nem került sor, ugyanis ez a két dimenzió azok gyenge belső konzisztenciája miatt kizárásra kerültek a végleges modellből.

A kreativitás esetében azonban mindkét megfogalmazott hipotézis mutatott valamilyen szintű kapcsolatot (Hülshager et al., 2009; Riivari & Lämsä, 2014; Siguaw et al., 2006). A kreativitás a minta alapján a dolgozói innovativitás támogatására gyenge közepes pozitív (H5a) hatást, míg az innováció iránti nyitottságra gyenge pozitív hatást (H5b) gyakorolt, mely eredmény az esetleges kulturális különbségek esetén is egybeesett hasonló irányú kutatások eredményeivel (Amabile, 1997; Borisov, 2022; Das, 2022). Azt gondolom, hogy ez az eredmény alátámasztja a kreativitás innovativitásban betöltött és a szakirodalomban széles körben elismert jelentőségét.

A tanulási attitűd vizsgálata szintén csak részben igazolta a szakirodalom (García-Morales et al., 2012; Riivari & Lämsä, 2014) megállapításait: a dolgozói innovativitás támogatása (H6a) esetében a minta nem igazolta a kapcsolatot (Calisir et al., 2013), ugyanakkor a vizsgált dimenzió az innováció iránti nyitottságra gyenge pozitív hatást (H6b) gyakorolt (Calantone et al., 2002; Holtgrave et al., 2019; Najafi-Tavani et al., 2018; Smith et al., 2008).

A munkahelyi autonómia vizsgálata igazolta Jankelová (2022), Huu (2023), Ohly et al. (2006), valamint Riivari & Lämsä (2014, 2019) megállapításait, ugyanis a vizsgált konstrukció a dolgozói innovativitás támogatásával gyenge pozitív közepes kapcsolatban áll (H8a). Kiemelendő azonban, hogy a munkahelyi autonómia és az innováció iránti nyitottság kapcsolata vizsgálatának esetében gyenge negatív hatás volt igazolható (H8b), ami a gyakori szakirodalmi megállapítással ellentétes eredmény, hiszen ez azt jelenti, hogy a magasabb szintű munkahelyi autonómia alacsonyabb szintű innováció iránti nyitottsággal párosul a magyarországi mikro- és kisvállalkozások körében. Ez az eredmény ugyanakkor nem egyedülálló a nemzetközi szakirodalomban, hiszen korábbi és frissebb empirikus kutatások is jutottak az én kutatásommal megegyező eredményre (Battistelli et al., 2013; Burcharth et al., 2017; Gebert et al., 2003). A disszertáció vizsgálata Nussbaum et al. (2021) kutatási eredményével összhangban tehát szintén nem tudta igazolni a munkahelyi autonómia innováció iránti nyitottságra gyakorolt pozitív hatását.

A minta alapján a vállalkozások abszorpciós képessége csak részben van összhangban a szakirodalom kutatási eredményeivel, ugyanis a dolgozói innovativitás támogatását nem tudtam igazolni (H9a), ugyanakkor az innováció iránti nyitottságra gyenge közepes pozitív

irányú hatást (H9b) bizonyított a vizsgálat (Akgün et al., 2019; Kanwal et al., 2022; Su et al., 2013). A dolgozói innovativitás és az abszorpciós képesség kapcsolatának vizsgálata több esetben nagyvállalatok körében, ill. dolgozói szinten készült megkérdezéssel történt (Cepeda-Carrion et al., 2012; Schweisfurth & Raasch, 2018). A nyugati, fejlett technológiával és gazdasággal rendelkező államokban működő nagyvállalatok innovációja és innovativitása körében végzett kutatások eredményének felhasználhatósága az alacsonyabb fejlettségi szintig eljutott államokban található mikro- és kisvállalkozások innovációs kutatásainak eredményeivel azonban aligha összehasonlítható (Souitaris, 2002; Verhees & Meulenber, 2004; Zawislak et al., 2018). Röviden mondhatnám azt is: ég és föld, azonban a kimondottan mikro- és kisvállalkozásokra irányuló felmérésekből e területen is hiány mutatkozik.

A vállalkozások dinamikus képessége a mintán elvégzett számítások szerint közepes pozitív hatást gyakorolt a dolgozói innovativitás támogatására (H10a) és közepesen erős pozitív hatást az innováció iránti nyitottságukra (H10b). A dinamikus képességek eredményei tehát összhangban vannak a szakirodalom kutatási eredményeivel (Benner & Tushman, 2003; Wilden et al., 2013), továbbá a vizsgált dimenziók közül a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességei legjelentősebb dimenziójának bizonyult (Ju et al., 2016; Pezeshkan et al., 2016; van de Wetering et al., 2021).

Az empirikus kutatás során az alkalmazkodási és változási képességek hatását vizsgáltam a dolgozói innovativitás támogatására és az innováció iránti nyitottságra. A dolgozói innovativitás támogatása azonban a minta vizsgálata szerint nem gyakorol statisztikailag igazolható befolyást az innováció iránti nyitottságra (H11), így a kutatás nem tudta igazolni egyes szakirodalmak korábbi eredményeit (De Spiegelaere et al., 2016; Harrell-Cook et al., 2001; Oldham & Da Silva, 2015).

A méretkategóriák közötti különbségekre irányuló vizsgálat alapján a kisvállalkozások a mikrovállalkozásokhoz képest jelentősen magasabb szintű proaktivitással, kockázatvállalással, versenyző agresszivitással, erősebb abszorpciós és dinamikus képességekkel rendelkeznek. A H12a így részben bizonyítást nyert. A kisvállalkozások innováció iránti nyitottsága szintén jelentősen meghaladja (H12c) a mikrovállalkozások innováció iránti nyitottságát. A minta alapján az egyéb vizsgált területeken statisztikailag igazolható különbséget nem tudtam igazolni a méretkategóriák között (H12b), továbbá az eredmények alapján a mikrovállalkozások egyetlen vizsgált dimenzió esetében sem rendelkeztek a kisvállalkozásokénál lényegesen magasabb értékekkel.

6.2. Javaslatok

A kutatásom tapasztalatai és a disszertáció eredményei alapján a következő javaslatokat fogalmaztam meg:

1. Innovációs fókusz erősítése a mikro- és kisvállalkozásoknál: a vállalkozóknak érdemes nagyobb figyelmet fordítaniuk az innovációs beruházásokra, mivel a kutatás eredményei azt mutatják, hogy ezek a vállalatok sikerebbek lehetnek, ha proaktív innovációs stratégiákat alkalmaznak. Célszerű lehet az új technológiák megjelenésének figyelemmel kísérése és a meglévő technológiák jobb kihasználására való törekvés.
2. Munkahelyi autonómia kezelése: a vállalatoknak óvatosan kell alkalmazniuk a munkahelyi autonómiát, mivel annak túlzott mértéke akadályozhatja az innováció iránti nyitottságot, ami az innovációs törekvések ellenállásába ütközhet.
3. Kreativitás fejlesztése: a vállalatvezetőknek ösztönözniük kell a dolgozók kreativitását, mivel az a dolgozói innovativitás támogatásában és az innováció iránti nyitottságban egyaránt pozitív hatást mutat. Ez a dolgozók ötleteinek meghallgatásával, csapatmunkában való tovább gondolásával, fejlesztésével és a bevált, sikeres ötletek honorálásával javítható.
4. Dinamikus képességek fejlesztése: a vállalatoknak kiemelten kell fejleszteniük dinamikus képességeiket (környezetfigyelést és elemzést, tanulási és tudásmenedzsment képességeket, a változások menedzselését), amelyek a legfontosabb tényezőknek bizonyultak a dolgozói innovativitás és az innováció iránti nyitottság területén. Ezért javaslom az iparágban alkalmazott best-practice figyelését, elsajátítását, a vállalkozás működésére vonatkozó információk elemzését, az abból való tanulást. A dinamikus képességek különösen fontosak ahhoz, hogy a vállalatok ne csak reagáljanak a változásokra, hanem proaktívan tudják formálni környezetüket és folyamatosan megújuljanak. A fejlesztésük hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalatok hosszú távon is sikeresek legyenek az egyre inkább változó és versenyorientált piaci környezetben.

6.3. A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok

A nemzetközi szakirodalom eltérő kutatási eredményeinek oka a kulturális különbségeken túl az eltérő célcsoportban (munkavállalók, nagyvállalatok) is rejlik, ugyanis

ezek eredményei értelemszerűen nem feltétlenül esnek egybe egy olyan empirikus kutatás eredményeivel, amely sokaságát magyarországi mikro- és kisvállalkozások vezetői képezték. Az empirikus kutatás alapját adó adatbázis nem reprezentatív mintavétel alapján jött létre, mely okból kifolyólag a felhasználható minta mérete (n=207) korlátozta az eredmények általánosíthatóságát. Ennek oka elsősorban abban rejlik, hogy a kutatás nem korlátozódott egy adott iparág vagy régió vállalkozásaira. A kvalitatív adatok feldolgozása során az interjúalanyok válaszainak értelmezése szubjektív torzításokat eredményezhetett. A kutatás keresztmetszeti jellegű, ami korlátozza az időbeli tendenciák vizsgálatát és az eredmények időbeli érvényességét. A kutatás nem veszi figyelembe az egyéb fontos kontextuális tényezőket, mint például az iparág specifikus jellemzőit vagy a szervezeti kultúra különböző aspektusait, amelyek befolyásolhatják a dolgozói és a szervezeti innovativitást. Jövőbeni kutatások során célszerű volna nagyobb mintaelemszámot elérni, valamint a kutatást korlátozni egy adott iparágra vagy régióra. Szintén célszerű volna komplexebb kutatási modelleket kialakítani, amelyek több kontextuális tényezőt is figyelembe vesznek, mint például a szervezeti kultúrát és iparági jellemzőket.

Lehetséges jövőbeni kutatási irányok

A modellt célszerű volna jelentősen nagyobb mintaelemszámú sokaságon tesztelni. Szintén érdekes kutatási irány lehet az egyes méretkategóriák elkülönülten történő vizsgálata az 5.2.2. alfejezetben bemutatott eredmények szerint.

További kutatások végzése a munkahelyi autonómia hatásairól: érdemes tovább vizsgálni, hogyan befolyásolja a munkahelyi autonómia az innováció iránti nyitottságot és a dolgozói ellenállást az innovációval szemben, különösen a kis- és mikrovállalkozások esetében.

A proaktivitás és innovativitás közötti kapcsolat további vizsgálata: a proaktivitás és az innováció közötti összefüggések nem egyértelműek a kutatási eredmények alapján, így további vizsgálatokra van szükség annak megértéséhez, hogy miért nem mutatható ki erős kapcsolat ezek között a változók között.

A versenyző agresszivitás és innovativitás kapcsolatának elemzése: mivel a kutatás nem talált statisztikailag szignifikáns kapcsolatot a versenyző agresszivitás és az innováció iránti nyitottság között, további tanulmányok szükségesek ezen kapcsolat megértéséhez, különösen iparág-specifikus kontextusban.

Méretkategóriák közötti különbségek vizsgálata: a kutatás kimutatta, hogy a kisvállalkozások bizonyos dimenziókban jobb eredményeket értek el, mint a

mikrovállalkozások. Érdemes lenne részletesebben elemezni, hogy milyen tényezők vezettek ezekhez a különbségekhez, és hogyan lehet ezeket a kisebb vállalatok előnyére fordítani.

7. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A disszertáció során elért új tudományos eredményeket az alábbiakban foglaltam össze.

1. Kidolgoztam a mikro- és kisvállalkozások innovativitásának mérésére alkalmas – az alkalmazkodási és változási képességek vizsgálatára kiterjedő – modellt, melyet validáltam a magyar mikro- és kisvállalkozások vezetői körében végzett kérdőíves megkérdezés adatai alapján.

2. Megállapítottam, hogy a dolgozói innovativitás támogatása nem befolyásolja közvetlenül a szervezet innováció iránti nyitottságát.

3. Igazoltam, hogy a dinamikus képességek a legerősebben befolyásolják mind a dolgozói innovativitás támogatását, mind az innováció iránti nyitottságot. Igazoltam továbbá a kockázatvállalás, a kreativitás és a munkahelyi autonómia pozitív hatását a dolgozói innovativitás támogatására, valamint a kreativitás, tanulási attitűd és az abszorpciós kapacitás pozitív hatását az innováció iránti nyitottságra. Kimutattam a munkahelyi autonómia negatív hatását az innováció iránti nyitottságra.

4. Empirikus úton igazoltam, hogy a kisvállalkozások nyitottabbak az innováció iránt a mikrovállalkozásokhoz képest, a dolgozói innovativitás támogatottságában nem állapítottam meg jelentős eltérést a két vizsgált méretkategória között. Bizonyítottam továbbá, hogy a vizsgált szakmai dimenziók közül a proaktivitás, a kockázatvállalás, a versenyző agresszivitás, az abszorpciós kapacitás és a dinamikus képességek jelentősen magasabb értékei jellemzők a kisvállalkozásokra a mikrovállalkozásokhoz képest.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

A disszertáció elméleti kereteit a nemzetközi és hazai szakirodalmi kutatás, annak bibliometriai elemzése, továbbá a félig strukturált interjúk alapján határoztam meg. A szakirodalmi áttekintés alapját a Web of Science Core Collection adatbázis Open Access közleményei (n=983) adták. A kutatási téma időszerűségét és jelentőségét a bibliometriai elemzés során a nemzetközi publikációk alapján készült tematikus térképek segítségével igazoltam. A szakirodalmi kutatás segítségével azonosítottam a vállalkozások alkalmazkodási és változási képességeit. A feltárt dimenziók közül a dinamikus képességek tűntek az innováció és innovativitás szempontjából a legfontosabbnak, melyet a Web of Science Core Collection adatbázisa segítségével további szakirodalmi elemzéssel (n=4.371) támasztottam alá. A szakirodalom alapján átfogó tartalomelemzési célú táblázatokot készítettem, elméleti modellt alkottam, és megfogalmaztam a hipotéziseimet. A szakirodalmi kutatás során áttekintettem a kvalitatív és kvantitatív kutatások esetében nemzetközileg leginkább elfogadott adatgyűjtési és statisztikai feldolgozási módszerket. A disszertáció kvalitatív kutatását 2022 februárjától 2023 májusáig végeztem. Mindösszesen kilenc kisvállalkozóval és négy mikrovállalkozóval készítettem félig strukturált interjút (n=13). A megkérdezett vállalkozók iparág és magyarországi földrajzi elhelyezkedés szerint vegyesek voltak. A kvalitatív kutatás legfontosabb eredményeit táblázatokban foglaltam össze. A kvantitatív kutatáshoz szükséges adatokat online kérdőíves megkérdezés segítségével gyűjtöttem. Az adatgyűjtés 2023. június és 2023. november között zajlott. A kérdőív ötfokú Likert-skálás állításai nemzetközi tanulmányokban alkalmazott állításokon alapultak. A kérdőív input dimenziókra (1.-45. állítás), output dimenziókra (46.-60. állítás) és a szociodemográfiai kérdésekre (61.-67. kérdés) tagolódott. Az adatgyűjtés végén mindösszesen 513 megkezdett kérdőívet tartalmazott az adatbázis, melyből 229 esetben válaszolták meg a megkérdezettek mind a 67 kötelező állítást és kérdést. A 229 értékelhető rekordból 103 származott mikrovállalkozástól, 104 kisvállalkozástól, 20 középvállalattól, 2 pedig nagyvállalattól. A 229 teljes egészében megválaszolt kérdőív 44,64%-os válaszadási aránynak felel meg. Ebből a disszertáció témája alapján feldolgozható válaszok száma 207 (40,35%). A kvantitatív kutatás eredményeként előállt adatbázist statisztikai módszerekkel dolgoztam fel (AVE, CR, CFA, SEM, CFI, TLI, RMSEA, Mann-Whitney nemparaméteres próba). Az adatbázis statisztikai feldolgozásának eredményeként két dimenzió (tudásmenedzsment és ötletgenerálás) a Cronbach-alfa alacsony értéke miatt nem került bele a végleges modellbe. Az adatok statisztikai vizsgálata alapján a hipotézisek részben elfogadásra kerültek, a méretkategóriák

között több vizsgált szempont szerint jelentős különbséget igazoltam. Tekintettel arra, hogy a disszertáció saját vizsgálatához használt adatbázis nem reprezentatív felmérésen alapul, a kapott eredmények nem általánosíthatók a Magyarországon működő valamennyi mikro- és kisvállalkozásra. A disszertáció zárásaként megfogalmaztam következtetéseimet és javaslataimat, valamint a disszertáció kutatásának korlátait és a lehetséges jövőbeni kutatási irányokat. A disszertáció eredményei alapján magyar és angol nyelvű szakfolyóiratcikkek készültek.

9. SUMMARY

Theoretical framework of my thesis was based on the national and international literature review as well as their bibliometric analysis and semi-structured interviews. Open Access publications (n=983) of Web of Science Core Collection database have provided the basis for my literature review. As part of the bibliometric analysis, I verified the actuality and importance of the research topic with the help of thematic maps based on international studies. Adaptability and change capabilities of enterprises have been identified based on literature research. Among identified dimensions, dynamic capabilities have seemed to be the most important one, which assumption was additionally supported by further literature analysis of the database of Web of Science Core Collection (n=4,371). Based on the literature review, I created tables for comprehensive content analysis, created a theoretical model, and formulated my hypotheses. I also reviewed the most internationally accepted and applied methods of data collection and statistical processing for qualitative and quantitative research. Qualitative research of my thesis was conducted between February, 2022 and May, 2023. I conducted semi-structured interviews with nine small entrepreneurs and four micro entrepreneurs (n=13). Interviewees were miscellaneous in terms of industry and regional location within Hungary. Most important findings of my qualitative research have been summarized in tables. Data required for the quantitative research were collected using an online questionnaire. I collected data from June, 2023 to November, 2023. Items applied in the questionnaire were adopted from international studies' five-point Likert-scale items. The questionnaire consisted of items of input dimensions (1st to 45th item), output dimensions (46th to 60th item) and sociodemographic section (61st to 67th question). At closure of data collection, the database contained a total of 513 questionnaires, of which 229 were fully answered by the respondents, that gave a response rate of 44.64%. These 229 usable records contained the answers of 2 large enterprises', 20 medium-sized enterprises', 104 small-sized enterprises', and 103 micro-sized enterprises' leaders. In accordance with the topic of my thesis, the latter 207 records were processed (40.35% effective response rate). Database was processed using statistical methods (AVE, CR, CFA, SEM, CFI, TLI, RMSEA, Mann-Whitney nonparametric test). Statistical process of the database resulted in the exclusion of two dimensions (knowledge management and idea generation), that were not included in the final model. Based on the findings of the statistical analysis of the data, the hypotheses were partially accepted, and I verified significant differences between the size categories of enterprises according to several aspects of investigation. Given that the database used for the investigation of the thesis was

not based on a representative survey, the findings obtained shall not be generalized to all micro and small-sized enterprises operating in Hungary. At the end of my thesis, I formulated my conclusions and proposals, as well as the limitations of the thesis research and possible future research directions. Journal articles in Hungarian and English were prepared based on the findings of the thesis.

MELLÉKLETEK

M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach. *Sustainability*, 12(6), 2407. <https://doi.org/10.3390/su12062407>
2. Abbas, M., Raza, S. H., Al-Ghazali, B. M., & Alaghbari, M. A. (2022). Consumer innovativeness, innovation characteristics, and consumer resistance to innovation: A communication perspective from the public sector universities. *Journal of Public Affairs*, 22(4). <https://doi.org/10.1002/pa.2668>
3. Abrunhosa, A., & Moura E Sá, P. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, 28(4), 208–221. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.08.001>
4. Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678–690. <http://www.jstor.org/stable/1811167>
5. Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
6. Ajaz Khan, K., Çera, G., & Netek, V. (2019). Perception of the Selected Business Environment Aspects by Service Firms. *Journal of Tourism and Services*, 10(19), 111–127. <https://doi.org/10.29036/jots.v10i19.115>
7. Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918–6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
8. Akgün, A. E., Keskin, H., Kocoglu, I., & Zehir, C. (2019). The Relationship Among Organizational Symbols, Firm Absorptive Capacity, and Product Innovativeness. *Engineering Management Journal*, 31(3), 158–176. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1624098>
9. Al Mamun, A., Muniady, R., Yukthamarani, P. P., Noor Raihani Binti, Z., & Mohamad, M. R. (2016). Micro-enterprise development initiatives and entrepreneurial competencies, innovativeness, and social capital in Malaysia. *Development in Practice*, 26(8), 1094–1110. <https://doi.org/10.1080/09614524.2016.1228830>

10. Ali, S., Ali, A. J., Ashfaq, K., & Khalid, J. (2021). Green Human Resource Management and Environmental Innovativeness. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 16(6), 1117–1130. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.160613>
11. AL-Kwifi, O. S., Ongsakul, V., Abu Farha, A. K., Zafar, A. U., & Karasneh, M. (2020). Impact of product innovativeness on technology switching in global market. *EuroMed Journal of Business*, 16(1), 25–38. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2019-0143>
12. Aloini, D., Bessant, J., Martini, A., & von Stamm, B. (2013). Search practices for discontinuous innovation: scale development and construct validation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(10), 1139–1160. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.843662>
13. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
14. Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity And Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
15. Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
16. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 87(5), 77–87.
17. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
18. Amabile, T. M., & Fisher, C. M. (2015). Stimulate Creativity by Fueling Passion. In *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 481–497). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch26>
19. Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14>
20. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
21. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

22. Anlesinya, A., Eshun, P., & Boneudi, A. A. (2015). Entrepreneurial Orientation Dimensions and Profitability Nexus: Evidence from Micro Enterprises in the Retail Sector in a Developing Country. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(7), 79–87.
23. Audretsch, D. B. (2001). Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics*, 16(1), 37–51. <https://doi.org/10.1023/A:1011124607332>
24. Auh, S., & Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249–261. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.005>
25. Ayyaghari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). *Small vs. Young Firms Across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth* (5631).
26. Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
27. Bakar, L. A., & Zainol, F. A. (2015). Vision, innovation, pro-activeness, risk-taking and SMEs performance: A proposed hypothetical relationship in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 4(2). <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v4-i2/1665>
28. Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295–308. <https://doi.org/10.1023/A:1009830402395>
29. Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>
30. Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
31. Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26–41. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.616653>

32. Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139–161. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0)
33. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
34. Block, J. H., Fisch, C. O., & van Praag, M. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: a review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24(1), 61–95. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216397>
35. Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731>
36. Borisov, I. (2022). *The Impact of Organizational Social Capital on Innovativeness, Creativity, Engagement, and Work Satisfaction*. Hungarian University of Agriculture and Life Sciences.
37. Bortoluzzi, G., Kadic-Maglajlic, S., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Balboni, B. (2018). Innovativeness as a driver of the international expansion of developing markets' firms. *International Marketing Review*, 35(2), 215–235. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2015-0258>
38. Boyer, T., & Blazy, R. (2014). Born to be alive? The survival of innovative and non-innovative French micro-start-ups. *Small Business Economics*, 42(4), 669–683. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9522-8>
39. Breugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
40. Breugh, J. A. (1989). The Work Autonomy Scales: Additional Validity Evidence. *Human Relations*, 42(11), 1033–1056. <https://doi.org/10.1177/001872678904201105>
41. Breugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357–373. <https://doi.org/10.1023/A:1022926416628>
42. Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253–272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>

43. Brockhaus, R. H. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509–520. <https://doi.org/10.5465/255515>
44. Bryan Jean, R.-J., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2017). Antecedents and Outcomes of Supplier Innovativeness in International Customer–Supplier Relationships: The Role of Knowledge Distance. *Management International Review*, 57(1), 121–151. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0291-x>
45. Burcharth, A., Præst Knudsen, M., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1245–1269. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0209>
46. Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modelling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (2nd ed.)*. NY: Routledge.
47. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
48. Calisir, F., Altin Gumussoy, C., & Guzelsoy, E. (2013). Impacts of learning orientation on product innovation performance. *The Learning Organization*, 20(3), 176–194. <https://doi.org/10.1108/09696471311328442>
49. Castillo-Vergara, M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2021). Product innovation and performance in SME's: the role of the creative process and risk taking. *Innovation*, 23(4), 470–488. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1811097>
50. Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110–129. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>
51. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. *Annals of Operations Research*, 333(2–3), 601–626. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03887-z>
52. Chen, C. J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34(3), 311–321. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00341.x>
53. Chen, Y. S., Lin, M.-J. J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152–158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>

54. Cheng, C. C. J., Yang, C., & Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context. *Journal of Cleaner Production*, *64*, 81–90. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.050>
55. Cheng, J.-H., Chen, M.-C., & Huang, C.-M. (2014). Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, *19*(2), 173–186. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2013-0162>
56. Cho, J., Cheon, Y., Jun, J. W., & Lee, S. (2022). Digital advertising policy acceptance by out-of-home advertising firms: a combination of TAM and TOE framework. *International Journal of Advertising*, *41*(3), 500–518. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1888562>
57. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
58. Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, *78*(1), 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
59. Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Knowledge Processes, Absorptive Capacity and Innovation: A Mediation Analysis. *Knowledge and Process Management*, *23*(3), 207–218. <https://doi.org/10.1002/kpm.1507>
60. Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *14*(4), 35–50. <https://doi.org/10.1177/104225879001400406>
61. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
62. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *16*(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
63. Craig, J. B., Pohjola, M., Kraus, S., & Jensen, S. H. (2014). Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms. *Creativity and Innovation Management*, *23*(2), 199–210. <https://doi.org/10.1111/caim.12052>
64. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of*

- Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
65. Csath, M. (2016). *Versenyképesség és Innováció*.
66. Csath, M. (2022). Magyarországot nem a közepes jövedelmi, hanem a közepes fejlettségi csapda fenyegeti = Hungary is threatened not by the middle-income trap but by the mediumdevelopment trap. *Köz-Gazdaság*, 17(1), 127–159. <https://doi.org/10.14267/RETP2022.01.09>
67. Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511–524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
68. Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 107–128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
69. Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
70. Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
71. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
72. Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
73. Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). THE RELATIONSHIP BETWEEN TYPES OF INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
74. Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

75. Das, R. (2022). Cultural determinants of national innovativeness: a 56 country Bayesian analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(8), 933–945. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1934435>
76. Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
77. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
78. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
79. De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
80. Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance. *Career Development International*, 22(4), 334–350. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>
81. den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490–514. <https://doi.org/10.1108/09564231011066123>
82. Dewett, T., Whittier, N. C., & Williams, S. D. (2007). Internal diffusion: the conceptualizing innovation implementation. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 17(1/2), 8–25. <https://doi.org/10.1108/10595420710816579>
83. Diedrich, J., Benedek, M., Jauk, E., & Neubauer, A. C. (2015). Are creative ideas novel and useful? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(1), 35–40. <https://doi.org/10.1037/a0038688>
84. Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

85. Dooley, L., Kenny, B., & O'Sullivan, D. (2017). Innovation capability development: case studies of small enterprises in the LMT manufacturing sector. *Small Enterprise Research*, 24(3), 233–256. <https://doi.org/10.1080/13215906.2017.1396242>
86. Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95–102.
87. Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80–81, 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
88. EC. (2024). *European Innovation Scoreboard 2024*. <https://doi.org/10.2777/779689>
89. Edison, H., bin Ali, N., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1390–1407. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2013.01.013>
90. Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119–1127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.04.005>
91. Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524–546. <https://doi.org/10.1108/00251741311309643>
92. Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364–372. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00563.x>
93. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
94. Ejdys, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. innovativeness of small and medium size enterprises. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 13–24.
95. Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Peinado, E. (2009). The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises. *British Journal of Management*, 20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x>
96. Eshlaghy, A. T., & Maatofi, A. (2011). Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small-Sized Business Firms in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 19(1), 114–122.

97. Ettlie, J. E., & Rosenthal, S. R. (2011). Service versus Manufacturing Innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 285–299. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00797.x>
98. Fadaee, A., & Alzahrh, H. O. A. (2014). Explaining the Relationship between Creativity, Innovation and Entrepreneurship. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(12), 1–4.
99. Ferreira, V., & Lisboa, A. (2019). Innovation and Entrepreneurship: From Schumpeter to Industry 4.0. *Applied Mechanics and Materials*, 890, 174–180. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.890.174>
100. Ferrier, W. J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858–877. <https://doi.org/10.5465/3069419>
101. Fleming, L. (2001). Recombinant Uncertainty in Technological Search. *Management Science*, 47(1), 117–132. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.117.10671>
102. Flight, R. L., D’Souza, G., & Allaway, A. W. (2011). Characteristics-based innovation adoption: scale and model validation. *Journal of Product & Brand Management*, 20(5), 343–355. <https://doi.org/10.1108/10610421111157874>
103. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
104. Freel, M. S. (2000a). Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 18(2), 60–80. <https://doi.org/10.1177/0266242600182003>
105. Freel, M. S. (2000b). Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Small Business Economics*, 14(3), 195–210. <http://www.jstor.org/stable/40229075>
106. Frey, R. S. (2001). Knowledge management, proposal development, and small businesses. *Journal of Management Development*, 20(1), 38–54. <https://doi.org/10.1108/02621710110365041>
107. Frigyesi, V., Laget, P., & Boden, M. (2019). Exploitation of patent information in R&D output analysis for policymaking. *Scientometrics*, 121(3), 1717–1736. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03236-3>
108. Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O’Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209–231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>

109. Gao, S., Xu, K., & Yang, J. (2008). Managerial ties, absorptive capacity, and innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 395–412. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9096-1>
110. García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. *Journal of Business Research*, 68(5), 1094–1104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.012>
111. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
112. García-Piqueres, G., Serrano-Bedia, A.-M., & Pérez-Pérez, M. (2019). Knowledge Management Practices and Innovation Outcomes: The Moderating Role of Risk-Taking and Proactiveness. *Administrative Sciences*, 9(4), 75. <https://doi.org/10.3390/admsci9040075>
113. Gast, J., Filser, M., Rigtering, J. P. C., Harms, R., Kraus, S., & Chang, M.-L. (2018). Socioemotional Wealth and Innovativeness in Small- and Medium-Sized Family Enterprises: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 56, 53–67. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12389>
114. Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57–73. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.004>
115. Gebert, D., Boerner, S., & Lanwehr, R. (2003). The Risks of Autonomy: Empirical Evidence for the Necessity of a Balance Management in Promoting Organizational Innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 41–49. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00267>
116. Giaccone, S. C., & Magnusson, M. (2022). Unveiling the role of risk-taking in innovation: antecedents and effects. *R&D Management*, 52(1), 93–107. <https://doi.org/10.1111/radm.12477>
117. Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>

118. Goktan, A., & Vishal, G. (2013). Sex, gender, and individual entrepreneurial orientation: evidence from four countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0278-z>
119. Gölgeci, I., & Ponomarov, S. Y. (2015). How does firm innovativeness enable supply chain resilience? The moderating role of supply uncertainty and interdependence. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(3), 267–282. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.971003>
120. Groza, M. D., Zmich, L. J., & Rajabi, R. (2021). Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter? *Industrial Marketing Management*, 97, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.007>
121. Grünbaum, N. N., & Stenger, M. (2013). Dynamic Capabilities: Do They Lead to Innovation Performance and Profitability? *Journal of Business Strategy*, 10(4), 68–85.
122. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
123. Gurtner, S., & Reinhardt, R. (2016). Ambidextrous Idea Generation-Antecedents and Outcomes*. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 34–54. <https://doi.org/10.1111/jpim.12353>
124. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
125. Hage, J., & Hollingsworth, J. R. (2000). A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions. *Organization Studies*, 21(5), 971–1004. <https://doi.org/10.1177/0170840600215006>
126. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
127. Hair, J. F. Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
128. Hamdan, Y., & Alheet, A. F. (2020). Influence of organisational culture on proactiveness, innovativeness and risk taking behaviour of SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 203–217.
129. Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30. <https://doi.org/10.2307/1252285>

130. Harrell-Cook, G., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459. <https://doi.org/10.2307/259189>
131. Harrington, D. M. (1975). Effects of explicit instructions to “be creative” on the psychological meaning of divergent thinking test scores¹. *Journal of Personality*, 43(3), 434–454. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1975.tb00715.x>
132. Henderson, J., & Weiler, S. (2010). Entrepreneurs and Job Growth: Probing the Boundaries of Time and Space. *Economic Development Quarterly*, 24(1), 23–32. <https://doi.org/10.1177/0891242409350917>
133. Heredia Pérez, J. A., Geldes, C., Kunc, M. H., & Flores, A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, 79, 35–55. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.02.012>
134. Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10(3), 263–272. <https://doi.org/10.1023/A:1007968217565>
135. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28. <https://doi.org/10.5465/3069334>
136. Hobday, M. (2005). Firm-level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(2), 121–146. <https://doi.org/10.1080/09537320500088666>
137. Holtgrave, M., Nayir, D. Z., Nienaber, A. M., & Schewe, G. (2019). Knowledge comes but wisdom lingers! Learning orientation as the decisive factor for translating social capital into organisational innovativeness and performance in Turkey. *European J. of International Management*, 13(2), 127. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2019.098142>
138. Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
139. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
140. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>

141. Hughes-Morgan, M., Kolev, K., & Mcnamara, G. (2018). A meta-analytic review of competitive aggressiveness research. *Journal of Business Research*, 85, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.053>
142. Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
143. Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
144. Hunter, S. T., & Cushenbery, L. (2011). Leading for Innovation. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248–265. <https://doi.org/10.1177/1523422311424263>
145. Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42. <https://doi.org/10.2307/1251742>
146. Husain, Z., Dayan, M., & Di Benedetto, C. A. (2016). The impact of networking on competitiveness via organizational learning, employee innovativeness, and innovation process: A mediation model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.03.001>
147. Hustiné, B. K. (2012). *A hazai kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységét befolyásoló makrogazdasági szabályozórendszer, kiemelten az adóztatás főbb összefüggései* [Doktori (PhD) Értekezés Tézisei]. Szent István Egyetem.
148. Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*, 56(12), 14193–14222. <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6>
149. Hyrsky, K., & Tuunanen, M. (1999). Innovativeness and Risk-taking Propensity: A Cross-Cultural Study of Finnish and US Entrepreneurs and Small Business Owners. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 238–256.
150. Hyvärinen, L. (1990). Innovativeness and its Indicators in Small- and Medium-sized Industrial Enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 9(1), 64–79. <https://doi.org/10.1177/026624269000900106>
151. IMD. (2024). *IMD World Competitiveness Yearbook 2024*.

152. Jankelová, N. (2022). Entrepreneurial Orientation, Trust, Job Autonomy and Team Connectivity: Implications for Organizational Innovativeness. *Engineering Economics*, 33(3), 264–274. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.3.28269>
153. Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54. <https://doi.org/10.1177/0092070300281005>
154. Jones, O., & Tilley, F. (2003). *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change*. Wiley.
155. Ju, K.-J., Park, B., & Kim, T. (2016). Causal Relationship between Supply Chain Dynamic Capabilities, Technological Innovation, and Operational Performance. *Management and Production Engineering Review*, 7(4), 6–15. <https://doi.org/10.1515/mper-2016-0031>
156. Kanwal, F., Tang, C., Ur Rehman, A., Kanwal, T., & Fawad Sharif, S. M. (2022). Knowledge absorptive capacity and project innovativeness: the moderating role of internal and external social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(5), 686–703. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1785960>
157. Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367–390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
158. Khandwalla, P. N. (2006). Tools for enhancing innovativeness in enterprises. *Vikalpa*, 31(1), 1–16.
159. Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>
160. Kianto, A. (2008). Development and validation of a survey instrument for measuring organisational renewal capability. *International Journal of Technology Management*, 42(1/2), 69. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.018061>
161. Kitchell, S. (1995). Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195–205. <https://doi.org/10.1177/0092070395233004>
162. Klerkx, L., Aarts, N., & Leeuwis, C. (2010). Adaptive management in agricultural innovation systems: The interactions between innovation networks and their environment. *Agricultural Systems*, 103(6), 390–400. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2010.03.012>

163. Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition*. Guilford Publications.
164. Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2013). Antecedents of strategic ambidexterity: effects entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organizations. *International Journal of Technology Management*, 52(1/2), 153–174.
165. Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, 99, 102127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102127>
166. Kusumawardhani, A., McCarthy, G., & Perera, N. (2012). Autonomy and innovativeness: understanding their relationships with the performance of Indonesian SMEs. *The Joint ACERE-DIANA International Entrepreneurship Conference*, 1–16.
167. Kwan, L. Y.-Y., Leung, A. K. -y., & Liou, S. (2018). Culture, Creativity, and Innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(2), 165–170. <https://doi.org/10.1177/0022022117753306>
168. Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328–1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
169. Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681–701. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(01\)00170-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0040-1625(01)00170-6)
170. Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
171. Lau, A. K. W., & Lo, W. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 99–114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.11.005>
172. Leal-Rodriguez, A. L. (2020). Generating customer value through the boosting of relationships and organisational innovativeness. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(3), 336–347. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1673675>
173. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>

174. Li, Q., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Tesluk, P. E., & Katila, R. (2013). Top Management Attention to Innovation: The Role of Search Selection and Intensity in New Product Introductions. *Academy of Management Journal*, 56(3), 893–916. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0844>
175. Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
176. Littunen, H., Tohmo, T., & Storhammar, E. (2021). Innovation among SMEs in Finland: The impact of stakeholder engagement and firm-level characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(4), 157–196. <https://doi.org/10.7341/20211746>
177. Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306–326. <https://doi.org/10.1177/1035304614533868>
178. Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
179. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
180. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
181. Makri, K., Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2017). An empirical investigation of the antecedents and performance outcomes of export innovativeness. *International Business Review*, 26(4), 628–639. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.004>
182. Mamun, A. Al, Muhammad, N. M. N., & Ismail, M. Bin. (2017). Absorptive Capacity, Innovativeness and the Performance of Micro-enterprises in Malaysia. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21(3), 243–249. <https://doi.org/10.1177/0972262917716729>
183. Mamun, A. Al, Nawi, N. B. C., Permarupan, P. Y., & Muniady, R. (2018). Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 191–216. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2017-0037>
184. March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

185. Martínez Serna, M. del C., Vega Martínez, J., & Eternod, V. (2018). The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs. *Contaduria y Administracion*, *63*, 1–19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1411>
186. Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2017). Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities. *Review of Managerial Science*, *11*(3), 543–569. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0196-x>
187. Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & Salmador-Sánchez, M. P. (2021). Social Media Use and the Challenge of Complexity: Evidence from the Technology Sector. *Journal of Business Research*, *129*, 621–640. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.026>
188. Marzi, G., Dabić, M., Daim, T., & Garces, E. (2017). Product and process innovation in manufacturing firms: a 30-year bibliometric analysis. *Scientometrics*, *113*(2), 673–704. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2500-1>
189. Matejun, M. (2016). Role of technology entrepreneurship in the development of innovativeness of small and medium-sized enterprises. *Management*, *20*(1), 167–183. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0032>
190. Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, *59*(2), 242–250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.002>
191. McAdam, R. (2004). Knowledge creation and idea generation: a critical quality perspective. *Technovation*, *24*(9), 697–705. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00169-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00169-4)
192. Medase, S. K., & Savin, I. (2023). Creativity, innovation and employment growth in sub-Saharan Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2022-0074>
193. Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, *40*(7), 1153–1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
194. Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjørtoft, S. O., Torvatn, H. Y., Gupta, M., & Niehaves, B. (2022). Enabling AI capabilities in government agencies: A study of determinants for European municipalities. *Government Information Quarterly*, *39*(4), 101596. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101596>

195. Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
196. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
197. Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
198. Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55–76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>
199. Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921–933. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.921>
200. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
201. MNB. (2023). *Növekedési Jelentés*.
202. Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287–1312. <https://doi.org/10.1177/0170840614539313>
203. Moldaschl, M. (2001). 2. Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In *Entwicklungsperspektiven von Arbeit* (pp. 132–164). Akademie Verlag. <https://doi.org/10.1515/9783050079356.132>
204. Mole, K., North, D., & Baldock, R. (2017). Which SMEs seek external support? Business characteristics, management behaviour and external influences in a contingency approach. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35(3), 476–499. <https://doi.org/10.1177/0263774X16665362>
205. Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Mentoring Top Leadership Promotes Organizational Innovativeness through Psychological Safety and Is Moderated by Cognitive Adaptability. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00318>
206. Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. (2021). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models - A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333–343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>

207. Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859–872. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.010>
208. Musawa, M. S., & Ahmad, K. (2019). Entrepreneurial Orientation and Innovation Performance: The Moderating Role of Competitive Environment. *Journal of Global Economics*, 7(1), 2–7.
209. Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193–205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>
210. Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2017). Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship? *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 407–417. <https://doi.org/10.1111/caim.12236>
211. NGM. (2023). *A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030 – Első felülvizsgálat.* <https://kormany.hu/dokumentumtar/felulvizsgalt-kkv-strategia-2019-2030>
212. Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
213. Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327–347. <https://doi.org/10.1007/BF01065137>
214. North, D., & Smallbone, D. (2000). The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 145–157. <https://doi.org/10.1080/00343400050006069>
215. Nussbaum, J., Kaudela-Baum, S., & Zimmermann, Y. S. (2021). The relationship between work autonomy, emphasis on creative skills, organisational creativity, and innovativeness: Moderating effects of leadership. *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*, 1–18.
216. Nwugballa, E., Elom, M., & Onyeizugbe, C. (2016). Evaluating the relevance of Entrepreneurial Orientation to the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises in Ebonyi State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i3/2257>

217. Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210–218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
218. OECD. (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*.
219. OECD. (2010). *The OECD innovation strongly getting a head start on tomorrow*.
220. Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006a). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
221. Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006b). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279. <https://doi.org/10.1002/job.376>
222. Oldham, G. R., & Da Silva, N. (2015). The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 42, 5–11. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.041>
223. Oliveira, M. D. N. T., Ferreira, F. A. F., Pérez-Bustamante Ilander, G. O., & Jalali, M. S. (2017). Integrating cognitive mapping and MCDA for bankruptcy prediction in small- and medium-sized enterprises. *Journal of the Operational Research Society*, 68(9), 985–997. <https://doi.org/10.1057/s41274-016-0166-3>
224. Oly Ndubisi, N., & Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(2), 214–236. <https://doi.org/10.1108/14715201211271429>
225. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
226. Ortega-Argilés, R., Acs, Z., Szerb, L., & Komlosi, E. (2014). A vállalkozási tevékenység regionális különbségei Magyarországon a regionális vállalkozási és fejlődési index alapján. *Közgazdasági Szemle*, 61, 233–261.
227. Palmer, M. (1971). The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential. *California Management Review*, 13(3), 32–38. <https://doi.org/10.2307/41164291>
228. Panayides, P. M., & Venus Lun, Y. H. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.025>

229. Panjaitan, H., Cempena, I. B., Trihastuti, A., & Panjaitan, F. (2021). The Effect of Competitive Aggressiveness on Business Performance: A Case Study of Private Universities in Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8, 875–884. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0875>
230. Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1–2), 94–115. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255434>
231. Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 109–128. <https://doi.org/10.28945/1580>
232. Parjanen, S. M., Saunila, M., Kallio, A., & Harmaakorpi, V. (2021). An effective employee-driven innovation (EDI) manual process supporting innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1315–1334. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0358>
233. Paulus, A. L., & Hermanto, Y. B. (2022). The Competitive Advantage of Furniture SMEs in East Java: The Role of Aggressiveness in Entrepreneurship Orientation. *Economies*, 10(6), 139. <https://doi.org/10.3390/economies10060139>
234. Petrou, A., & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/14601061311292850>
235. Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950–2956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>
236. Pfajfar, G., Mitreğa, M., & Shoham, A. (2024). Systematic review of international marketing capabilities in dynamic capabilities view – calibrating research on international dynamic marketing capabilities. *International Marketing Review*, 41(1), 237–272. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2022-0276>
237. Phuangrod, K., Lerkiatbundit, S., & Aujiraponpan, S. (2017). Factor affecting innovativeness of small and medium enterprises in the five southern border provinces. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 204–211. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.008>

238. Pires, C. P., Sarkar, S., & Carvalho, L. (2008). Innovation in services – how different from manufacturing? *The Service Industries Journal*, 28(10), 1339–1356. <https://doi.org/10.1080/02642060802317812>
239. Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5–6(3–4), 137–168. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>
240. Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
241. Prajogo, D. I., Power, D. J., & Sohal, A. S. (2004). The role of trading partner relationships in determining innovation performance: an empirical examination. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 178–186. <https://doi.org/10.1108/14601060410549874>
242. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Lämsä, A.-M., & Riivari, E. (2016). The Relationship Between Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 685–700. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3051-8>
243. Raghuvanshi, J., Agrawal, R., & Ghosh, P. K. (2019). Measuring the innovation capability of micro enterprises in India. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1405–1430. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2018-0229>
244. Rahman, A., Civelek, M., & Kozubíková, L. (2016). Proactiveness, Competitive Aggressiveness and Autonomy: A Comparative Study from the Czech Republic. *Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 11(3), 631–650.
245. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
246. Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
247. Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65–75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>
248. Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal of Psychology*, 101(1), 47–68. <https://doi.org/10.1348/000712609X414204>

249. Riivari, E., & Lämsä, A.-M. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1859-z>
250. Riivari, E., & Lämsä, A.-M. (2019). Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 223–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3486-6>
251. Ritala, P., Vanhala, M., & Jarvelainen, K. (2020). The Role of Employee Incentives and Motivation on Organisational Innovativeness in Different Organisational Cultures. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050075. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500759>
252. Roberts, E. B. (2007). Managing Invention and Innovation. *Research-Technology Management*, 50(1), 35–54. <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657418>
253. Robertson, J., Caruana, A., & Ferreira, C. (2023). Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems. *International Business Review*, 32(2), 101866. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101866>
254. Runco, M. A., & Charles, R. E. (1993). Judgments of originality and appropriateness as predictors of creativity. *Personality and Individual Differences*, 15(5), 537–546. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(93\)90337-3](https://doi.org/10.1016/0191-8869(93)90337-3)
255. Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
256. Sadiq, M., Le-Dinh, T., Tran, T. K., Chien, F., Phan, T. T. H., & Quang Huy, P. (2023). The role of green finance, eco-innovation, and creativity in the sustainable development goals of ASEAN countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(2). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2175010>
257. Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1091–1112. <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>
258. Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>
259. SBS. (2001). Medium-sized enterprise (SME) statistics for the UK. *Small Business Service, Press Release*.

260. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
261. Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687–699. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.017>
262. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
263. Seo, Y.-J., Dinwoodie, J., & Kwak, D.-W. (2014). The impact of innovativeness on supply chain performance: is supply chain integration a missing link? *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 733–746. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2014-0058>
264. Shaher, T. Q. A., & Ali, K. A. M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance: The mediation role of learning orientation on Kuwait SMEs. *Management Science Letters*, 10, 3811–3820.
265. Sigauw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>
266. Skowron-Grabowska, B. (2023). Innovativeness in Enterprise Strategies Value Creation and Innovation Multidimensionality. *Management and Production Engineering Review*. <https://doi.org/10.24425/mper.2023.147188>
267. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
268. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001–1006. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4)
269. Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure - How to Get Your Act Together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43–53.
270. Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms.

- Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357.
<https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928421>
271. Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van der Meer, R. (2008). Factors Influencing an Organisation's Ability to Manage Innovation: A Structured Literature Review and Conceptual Model. *International Journal of Innovation Management*, 12(04), 655–676.
<https://doi.org/10.1142/S1363919608002138>
272. Soo, C., Tian, A. W., Teo, S. T. T., & Cordery, J. (2017). Intellectual Capital-Enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation. *Human Resource Management*, 56(3), 431–454. <https://doi.org/10.1002/hrm.21783>
273. Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marques, D. (2015). E-Business, Organizational Innovation and Firm Performance in Manufacturing SMEs: An Empirical Study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885–904.
<https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126>
274. Souitaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. *R and D Management*, 32(1), 61–77.
<https://doi.org/10.1111/1467-9310.00239>
275. Stambaugh, J. E., Yu, A., & Dubinsky, A. J. (2011). Before the Attack: A Typology of Strategies for Competitive Aggressiveness. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(1), 49–63.
276. Su, Z., Ahlstrom, D., Li, J., & Cheng, D. (2013). Knowledge creation capability, absorptive capacity, and product innovativeness. *R&D Management*, 43(5), 473–485.
<https://doi.org/10.1111/radm.12033>
277. Sutejo, B. S., & Silalahi, M. A. R. (2021). *Correlation Analysis Among Innovation, Risk-taking, Competitive Aggressiveness, and Proactiveness on Company Performance in the Covid-19 Situation*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210628.004>
278. Swaroop, P., & Dixit, V. (2018). Employee Engagement, Work Autonomy and Innovative Work Behaviour: An empirical study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(2), 158–176.
279. Szerb, L. (2010). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 20–35.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.02>
280. Szerb, L. (2017). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években – helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 48(6–7), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.01>

281. Szerb, L., & Ulbert, J. (2002). A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. *Budapest Management Review*, 33(7–8), 36–46.
282. Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., & Hossain, Md. M. (2018). Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most? *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 162–182. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0548>
283. Tan, J. (2001). Innovation and risk-taking in a transitional economy. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 359–376. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00056-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00056-7)
284. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
285. Taylor, A., Santiago, F., & Hynes, R. (2019). Relationships Among Leadership, Organizational Culture, and Support for Innovation. In B. K. Mickahail & C. T. E. de Aquino (Eds.), *Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces: Improving Organizational Performance and Culture in the Workplace* (pp. 11–42). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02348-5_2
286. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
287. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
288. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [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)
289. Tether, B. S. (1998). Small and large firms: sources of unequal innovations? *Research Policy*, 27(7), 725–745. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00079-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00079-1)
290. Thai Hoang, D., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1092–1117. <https://doi.org/10.1108/02656710610704230>
291. Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.09.007>
292. Titus, P. A. (2000). Marketing and the Creative Problem-Solving Process. *Journal of Marketing Education*, 22(3), 225–235. <https://doi.org/10.1177/0273475300223006>

293. Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes*. Harvard University.
294. van de Wetering, R., Hendrickx, T., Brinkkemper, S., & Kurnia, S. (2021). The Impact of EA-Driven Dynamic Capabilities, Innovativeness, and Structure on Organizational Benefits: A Variance and fsQCA Perspective. *Sustainability*, *13*(10), 5414. <https://doi.org/10.3390/su13105414>
295. Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0084>
296. Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, *35*(8), 942–962. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>
297. Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, *42*(2), 134–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x>
298. Vincent-Höper, S., & Stein, M. (2019). The Leader Support for Innovation Questionnaire (LSIQ). *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(8), 898–915. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0137>
299. Vnukova, N., Tyshchenko, V., & Ostapenko, V. (2024). The innovativeness of technologies of Industry 4.0 in the modern mining environment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *1348*(1), 012015. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1348/1/012015>
300. Vu, H. M. (2020). A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(8), 485–494. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.485>
301. Wach, K., Maciejewski, M., & Głodowska, A. (2023). Inside entrepreneurial orientation: Do risk-taking and innovativeness influence proactiveness? *Economics & Sociology*, *16*(1), 174–190. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/11>
302. Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, *33*(5), 407–422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001>

303. Wang, C., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
304. Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
305. Wang, C.-H., & Hsu, L.-C. (2014). Building exploration and exploitation in the high-tech industry: The role of relationship learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 81, 331–340. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.04.008>
306. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
307. WEF. (2024). *The Future of Growth Report 2024*.
308. Welle, M., Kuester, S., & Schumacher, M. C. (2021). Who Should Wear the Pants? An Empirical Investigation of Functional Decision-Making Authority in Innovation Development. *International Journal of Innovation Management*, 25(02), 2150019. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500195>
309. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.360>
310. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
311. World Bank. (2024). *Business Ready 2024*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2021-2>
312. Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 88, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.019>
313. Yrigoyen, J. I. (2011). Stimulus factors on innovativeness in traditional micro and small enterprises: An exploratory study on peruvian furniture firms. *2011 IEEE International Summer Conference of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 88–94. <https://doi.org/10.1109/APBITM.2011.5996299>

314. Yuorpor, J. M. (2013). *Organizational Culture, Workers Autonomy And Employee Innovativeness*. University of Ghana.
315. Zacca, R., Dayan, M., & Ahrens, T. (2015). Impact of network capability on small business performance. *Management Decision*, 53(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>
316. Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
317. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
318. Zastempowski, M., & Cyfert, S. (2022). The role of strategic innovation activities in creating Spanish agriculture companies' innovativeness. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 68(6), 230–238. <https://doi.org/10.17221/66/2022-AGRICECON>
319. Zawislak, P. A., Fracasso, E. M., & Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms. *Innovation & Management Review*, 15(2), 189–207. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>
320. Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>

M2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT:	A KVALITATÍV KUTATÁS INTERJÚALANYAI ÉS VÁLLALKOZÁSUK JELLEMZÉSE	49
2. TÁBLÁZAT:	A VÁLASZADÓK MÉRETKATEGÓRIA, LOKÁCIÓ ÉS IPARÁG SZERINTI CSOPORTOSÍTÁSA.....	54
3. TÁBLÁZAT:	AZ INNOVÁCIÓ ÁLTALÁNOS ÉRTELMEZÉSE, FONTOSSÁGA, TÁMOGATÓ ÉS AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐI AZ INTERJÚALANYOK SZERINT.....	58
4. TÁBLÁZAT:	A KVALITATÍV KUTATÁSBAN RÉSZT VETT VÁLLALKOZÁSOK BERUHÁZÁSAI.....	59
5. TÁBLÁZAT:	A KONSTRUKCIÓK VALIDÁLÁSA.....	61
6. TÁBLÁZAT:	A DISZKRIMINANCIAÉRVÉNYESÉG ELLENŐRZÉSE A FORNELL–LARCKER-KRITÉRIUM ALAPJÁN	64
7. TÁBLÁZAT:	A STRUKTURÁLIS MODELL ILLESZKEDÉSI MUTATÓI.....	65
8. TÁBLÁZAT:	A H1 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	66
9. TÁBLÁZAT:	A H2 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	67
10. TÁBLÁZAT:	A H3 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	68
11. TÁBLÁZAT:	A H5 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	69
12. TÁBLÁZAT:	A H6 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	70
13. TÁBLÁZAT:	A H8 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	71
14. TÁBLÁZAT:	A H9 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	72
15. TÁBLÁZAT:	A H10 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	73
16. TÁBLÁZAT:	A H11 HIPOTÉZIS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYTÁBLÁZATA	74

M3. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA:	A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ ÉS SZERVEZETI INNOVATIVITÁS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT KÖZLEMÉNYEK SZÁMÁNAK ÉS IDÉZETTSÉGÉNEK ALAKULÁSA 1975-2022 KÖZÖTT.....	10
2. ÁBRA:	A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ ÉS SZERVEZETI INNOVATIVITÁS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT OPEN ACCESS KÖZLEMÉNYEK FOLYÓIRAT-HÁLÓZATA	11
3. ÁBRA:	A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ KULCSSZÓHÁLÓZATA A TÉMÁBAN RELEVÁNS OPEN ACCESS KÖZLEMÉNYEK ALAPJÁN.....	13
4. ÁBRA:	A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ ÉS SZERVEZETI INNOVATIVITÁS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT OPEN ACCESS KÖZLEMÉNYEK SZERZŐI HÁLÓZATA.....	14
5. ÁBRA:	INNOVÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT TUDOMÁNYOS MŰVEKBEN ELŐFORDULÓ KULCSSZAVAK TEMATIKUS EVOLÚCIÓS TÉRKÉPE (1991-2019 ÉS 2020-2022 KÖZÖTT)	15
6. ÁBRA:	INNOVÁCIÓS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT TUDOMÁNYOS MŰVEKBEN ELŐFORDULÓ KULCSSZAVAK RÉSZLETES TEMATIKUS EVOLÚCIÓS TÉRKÉPE (1991-2019 ÉS 2020-2022 KÖZÖTT)	16
7. ÁBRA:	AZ INNOVÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT TUDOMÁNYOS MŰVEKBEN ELŐFORDULÓ KULCSSZAVAK TEMATIKUS TÉRKÉPE.....	17
8. ÁBRA:	AZ EGYES INNOVÁCIÓ TÍPUSOK TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT TUDOMÁNYOS MŰVEKBEN ELŐFORDULÓ KULCSSZAVAK TEMATIKUS TÉRKÉPE.....	18
9. ÁBRA:	AZ ALKALMAZKODÁSI ÉS VÁLTOZÁSI KÉPESSÉGEK SZAKIRODALMI KUTATÁS ALAPJÁN ELŐFORDULÓ TÍZ LEGGYAKORIBB ELEME.....	28
10. ÁBRA:	A KUTATÁS ALAPJÁT ADÓ ELMÉLETI MODELL.....	40
11. ÁBRA:	A DINAMIKUS KÉPESSÉGEK TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT KÖZLEMÉNYEK KULCSSZÓHÁLÓZATA .	45
12. ÁBRA:	A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÁBRÁZOLÁSA	47
13. ÁBRA:	A KUTATÁS FOLYAMATA.....	48
14. ÁBRA:	MÉRETKATEGÓRIÁK KÖZÖTTI IGAZOLHATÓ KÜLÖNBSÉGEK AZ EGYES DIMENZIÓK TEKINTETÉBEN	75
15. ÁBRA:	A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE.....	76

M4. A SZERVEZETI INNOVÁCIÓ TÉMÁBAN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innováció elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Smith et al. (2005)	1 893	Hogyan hat a vállalat meglévő vagy hozzáférhető tudása a vállalat tudáslétrehozási képességére? Hogyan hat a vállalat tudáslétrehozási képessége az innováció szintjére - figyelembe véve a meglévő tudást?	Egy perióduson során létrehozott új termékek és szolgáltatások határozzák meg a vállalat innovációjának szintjét. Az innováció a szervezeten belüli új tudás felhalmozásától és a kreatív megoldásoktól függ.	72 hi-tech vállalat tudásalkotási képességének vizsgálata esettanulmány keretében. Adatgyűjtés három forrásból: top menedzsment tag által kitöltött részletes kérdőív, minden egyes válaszadó cég vezető tisztségviselőjével készült strukturált interjú és archivált céges adatbázis.	A tudáslétrehozási képesség szükséges a sikeres innovációhoz, valamint kulcseleme a vállalatok dinamikus képességeinek. A meglévő és hozzáférhető tudás bizonyos aspektusai valóban befolyással vannak a vállalat tudáslétrehozási képességére, ami pedig hatással van a bevezetett új termékek és szolgáltatások szintjére.
Michaelidou et al. (2011))	1 636	A B2B területen működő kkv-k közösségi oldalak marketing célú felhasználása gyakorlatának, használatának, érzékelt akadályainak és kapcsolatépítési hatékonyságának vizsgálata.	Nem definiálja az innovációt, és más szerzőtől származó meghatározást sem használ. A technológiák alkalmazása függ többek között az adott szervezet innovativitásától és a vezető (CEO) személyes innovativitásától. A cég mérete meghatározza a szervezet innovativitását. A kisebb B2B vállalatok jellemzően innovatívabbak.	FAME (UK) adatbázisból származó véletlenszerűen kiválasztott 1.000 B2B kkv-nak kiküldött kérdőív. 102 felhasználható kérdőív született. A válaszadók marketingigazgatók és ügyvezető igazgatók voltak. A szervezeti innovációt 3 kérdés mérte fel.	A vizsgált B2B kkv-k 27%-a használt közösségi oldalakat, közülük 77% Facebookot, többségük egynél több platformot. A közösségi oldalakat használó válaszadók 44%-a tervezte növelni az erre fordított költségvetést. A közösségi oldalak használatának okai a népszerűsége szerinti csökkenő sorrendben: ügyfélakvizíció, kapcsolatépítés a vásárlói közösséggel, brand észlelésének növelése, brand online kommunikációja, vásárlói visszajelzések fogadása és szállítókkal való kapcsolattartás.
Han et al. (1998)	1 359	Az innováció közvetítő szerepének vizsgálata a piaci orientáció és a vállalati teljesítmény között. A piaci orientáció szervezeti innovativitásra és azon keresztül a vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának bemutatása.	Az innováció az új termékekhez kapcsolódó áttörés, valamint fontos menedzsment funkció, mivel közvetlenül kapcsolódik az üzleti teljesítményhez. Megkülönböztetnek technológiai és adminisztratív innovációt.	134 banktól kérdőíves felmérés útján gyűjtött adatok.	Mindkét típusú innováció pozitív szignifikáns kapcsolatban van a vállalati teljesítménnyel. A piaci orientáció ilyen típusú kapcsolata szintén pozitív, de nem szignifikáns.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innováció elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Pittaway et al. (2004)	850	Rendszerező szakirodalmi áttekintés a cégek networking magatartása és innovatív képességének kapcsolatáról.	Az innováció az ötletek sikeres kihasználását jelenti új termékek, folyamatok, szolgáltatások vagy üzleti gyakorlatok megvalósítása céljából. Az innováció kritikus folyamat a két, egymást kiegészítő üzleti cél esetében, melyek a teljesítmény és a növekedés.	628+325 tanulmány szűrést követően 174 tanulmányra csökkentve, melyek a kutatás alapját adták (ABI Proquest, Science Direct és Web of Science).	A networking és az innováció különböző formái közötti kapcsolat research gap-ként azonosítva. A szakirodalom elsősorban a termékinnovációt kutatja, míg a folyamat- és szervezeti innováció kutatása nehezebb, azonban a korábinál jelentősen nagyobb figyelmet érdemel.
Gumusluoglu & Ilsev (2009)	692	A transformational leadership szervezeti innovációra gyakorolt hatásának vizsgálata. Továbbá annak vizsgálata, hogy ezt a hatást meghatározza-e az innováció szervezeten belülről és kívülről érkező támogatása.	Az innováció a szervezeten belüli kreatív ötletek sikeres megvalósítása. A szervezeti innováció egy szervezet hajlandóságát jelenti új vagy jobb minőségű termékek és szolgáltatások kifejlesztésére, illetve ezek piacra vitelének sikerére.	43 törökországi szoftverfejlesztő vállalkozás összesen 163 dolgozója (beosztottjai és vezetői vegyesen) vett részt a kérdőíves felmérésben. A cégek 3-17 fős cégek voltak. Ötfokú Likert-skálás kérdések. Hierarchikus regresszió analízis. Varianciaanalízis. F-próba.	A transformational leadership pozitív szignifikáns hatást gyakorol a szervezeti innovációra. A transformational leadership és az innováció vállalaton kívülről érkező támogatottsága közös pozitív szignifikáns hatást gyakorol a szervezeti innovációra.
Klerkx et al. (2010)	419	A „hatékony reformizmus” vizsgálata. Az innovációs projektek megvalósítását és tartós beágyazódását előmozdító környezet kialakítása céljából alkalmazott stratégiák vizsgálata.	Az innováció heterogén szereplők közötti interaktív tanulás és networking folyamat eredménye.	Mezőgazdasági területen, baromfifitenyésztők körében végzett esettanulmány. 32+24 félig strukturált interjú, dokumentumok (jegyzőkönyvek) és cikkek elemzése.	Az önszerveződés növelheti az innovációs lehetőségeket. Az innovációs hálózatok támogatják hatékony reformtörekvéseiket azáltal, hogy határokon átvélő különböző típusú szereplőket alkalmaznak ügyeik támogatása, új kapcsolatok létesítése és konfliktushelyzeteikben való közvetítés céljából.
Edison et al. (2013)	411	Az innováció mérésével foglalkozó tudományhoz való hozzájárulás a szoftveripar számára. A szakirodalom által javasolt és a gyakorlatban is alkalmazott, az innováció mérésének szempontjából releváns definíciók, módszertanok és mérőszámok feltárása.	A szoftveriparban a lerövidült termékéletciklus, az erős verseny, a gyors termékfejlesztés és a tudásintenzív környezet miatt az innováció kulcsfontosságú tényező a gazdasági outputok és a termelékenység szempontjából. Az innováció segíti a szervezeteket a nagyobb piaci részesedéshez.	Szakirodalmi feldolgozás hét online adatbázis alapján (Inspec, Compendex, Scopus, IEEEExplore, ACM Digital Library, ScienceDirect és Business Source Premier). 13.401 cikk a meghatározott kritériumok alapján 204-re szűkítve. Hét mélyinterjú készítése (4 iparági szakember és 3 akadémikus). 13 ország 68 vállalkozásának dolgozói által kitöltött kérdőív.	A vállalatok számára a legnagyobb kihívások egyikét az innovációs perspektíva jelenti. A szakirodalmi elemzés alapján magyarázható az innováció mérése tekintetében tapasztalható iparági gyakorlat hiányossága. A tanulmány ehhez igyekezett hozzájárulni egy modell megalkotásával, mérőszámok felsorolásával és kategorizálásával.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innováció elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
De Vries et al. (2016)	382	Empirikus alapokon nyugvó keretrendszer létrehozása a közszféra innovációjának potenciálisan fontos előzményeiről (forrásairól) és hatásairól.	A szerzők nem határozzák meg az innováció fogalmát, és más szerző által megfogalmazott definíciót sem használnak. Az innováció hozzájárul a közszféra minőségének javulásához és a kormányzati szervezetek problémamegoldó képességéhez.	A közszféra innovációjáról készült 181 cikk és könyv szisztematikusan szakirodalmi áttekintése. Ebből 101 kvalitatív, 56 kvantitatív, ill. 24 kvalitatív és kvantitatív elemzés.	Az áttekintett szakirodalom több mint fele kizárólag kvalitatív kutatásokra támaszkodik (interjúk és fókusz csoportos megkérdezések). A kvantitatív jellegű tanulmányok és a vegyes módszerek használata kevésbé gyakori.
García-Morales et al. (2012)	375	A transformational leadership szervezeti teljesítményre gyakorolt befolyásának vizsgálata a szervezeti innováció és szervezeti tanulás dinamikus képességein keresztül.	Az innováció: új ötlet, módszer vagy eszköz. Új termék vagy folyamat létrehozására irányuló tevékenység. A tevékenység magába foglalhatja a feltalálást és a koncepció vagy ötlet végső formába öntéséhez szükséges munkát.	5.163 spanyolországi autóipari és vegyipari cég vezető tisztségviselőjének strukturált kérdőíves felméréssel való megkérdezése. 168 kitöltött kérdőív született. Hétfokú Likert-skálás kérdések. CFA.	A transformational leadership a szervezeti innováción és tanuláson keresztül pozitívan befolyásolja a szervezeti teljesítményt. A szervezeti tanulás a szervezeti innováción keresztül közvetlenül és közvetve pozitívan befolyásolja a szervezeti teljesítményt. A szervezeti innováció pozitívan befolyásolja a szervezeti teljesítményt.
Block et al. (2017)	370	A vállalkozói innovativitással és innovációval foglalkozó szakirodalom összefoglalása. Az innováció és innovativitás előzményeinek, magatartásának és következményeinek bemutatása. További kutatási irányok meghatározása.	Az innovativitás a folyamat innovációkon keresztül magasabb termelékenységhez vezethet. Az innovációt, ill. innovativitást nem definiálja a tanulmány. A vállalkozói innovativitás befolyásoló tényezői: tapasztalatok, meggyőződések, képességek és egyéb szociodemográfiai jellemzők.	102 empirikus kutatásra épülő tanulmány feldolgozása.	A tanulmány releváns lehet jogalkotók és a vállalkozói gyakorlatokat kutatók számára.
Soto-Acosta et al. (2015)	359	Az internetes technológiák szervezetekre gyakorolt hatásának vizsgálata az e-kereskedelmet befolyásoló tényezők elemzésén keresztül, illetve ezek szervezeti innovációra gyakorolt hatásának vizsgálata a gyártással foglalkozó kis- és középvállalati szektorban. A szervezeti innováció közvetítő hatásának vizsgálata a vállalati teljesítmény és az e-kereskedelem kapcsolatában.	Az innováció új tudás és ötlet átalakítása új termékekbe, szolgáltatásokba, technológiákba, folyamatokba és szervezeti formákba vagy struktúrákba.	Legalább 15 fős létszámmal működő 175 spanyolországi gyártással foglalkozó kkv-szektorban működő cég ügyvezetőjének személyes megkérdezése. Ötfokú Likert-skálás kérdésekkel történő adatgyűjtés. A kérdések és állítások korábbi tanulmányokban használt állítások közül kerültek kiválasztásra és spanyolra fordításra Brislin (1980) alapján. SEM, PLS, AVE, PCA.	Az e-kereskedelem térnyerésének okai elsősorban belső szervezeti erőforrások és technológiai sajátosságok, nem pedig valamilyen külső nyomás. Az eredmények alapján bizonyított, hogy az e-kereskedelem a szervezeti innováción keresztül pozitívan járul hozzá a vállalati teljesítményhez.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innováció elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Hage & Hollingsworth (2000)	348	Stratégiai javaslatok megfogalmazása abból a célból, hogy jobban megértsük, hogyan vezet a kutatás kereskedelmileg is sikeres radikális termék- és folyamat innovációkhoz a kutatásintenzív iparágakban.	Radikális termék innovációk azok az innovációk, amelyek jelentősen növelik az (értékesítési) teljesítményt, korábban nem voltak elérhetőek, vagy csökkentenek valamilyen nem kívánt jellemzőt. Radikális folyamat innovációk azok az innovációk, amelyek jelentősen növelik az eredményt.	Szakirodalmi feldolgozás. Az ötlet innovációs hálózatok kategorizálása. A radikális innovációk összefoglalása.	Iparági és piaci szinten hat fő funkcionális terület meghatározása: alap kutatás, alkalmazott kutatás, termékfejlesztési kutatás, gyártási folyamat kutatás, minőségellenőrzési kutatás és termékmarketinggel és kereskedelemmel összefüggő kutatás. Az eredmények felvázolják, miket kell megtanulnia egy szervezetnek, és hogyan kell ezeket más területekkel összekapcsolni ahhoz, hogy radikális innovációk alakulhassanak ki.
Abrunhosa & Moura E Sá (2008))	323	A tanulmány célja annak megállapítása, hogy a TQM bevezetése milyen mértékben támogatja a portugál cipőgyártási ágazatban az innovációt.	Az innováció új tudás kialakítására vagy alkalmazására irányuló törekvés, valamint a meglévő tudás új kombinációja abból a célból, hogy új vagy jelentősen javított termékek, folyamatok, piacok vagy szervezeti formák a bevezetésükön keresztül értéket teremtsenek a vállalat számára.	Meg nem határozott számú félig strukturált interjú ún. belső és külső informátorokkal. Belső informátorok: vállalati felső- és középvezetőkkel. Külső informátorok: üzlettársak (vállalkozók), versenytársak vezetői és iparági szakértők. A tapasztalatok alapján kérdőív szerkesztése. Legalább 45 főt foglalkoztató 20 vállalkozás által kitöltött kérdőív. Cronbach-alfa. KMO-mutató. Bartlett-próba.	A TQM elvek pozitív kapcsolatban állnak a technológiai innovációk alkalmazásával. A TQM elveit csak egyidejűleg célszerű megvalósítani a vállalatban, ugyanis az eredmények szerint azok kiegészítik egymást. A kommunikáció, a csapatmunka és a támogató HR menedzsment gyakorlatok hatása kiemelten pozitív hatással van az innovációra.
Souitaris (2002)	321	A technológiai innováció vállalatspecifikus kompetenciái tudatosságának és fontosságának vizsgálata. Az innovációt meghatározó 17 tényező vizsgálata.	Innovációnak tekintik a vállalat által újként észlelt, azon belül kialakuló vagy kívülről érkező termékeket és alkalmazott gyártási folyamatokat (Damanpour, 1991, OECD, 1992).	105 gyártással foglalkozó görögországi vállalat vezetőjének (ügyvezető, marketing igazgató, K+F igazgató) személyes úton történő kérdőíves megkérdezése. 17 kérdéssel 17 változó mérése. Khi-négyzet próba. Pearson-féle korrelációs együttható.	Az innováció legfontosabb tényezői elégtelennek bizonyultak a vizsgált üzleti környezetben (Görögország). Csak a kimagaslóan innovatív vállalkozások voltak képesek legyőzni az országspecifikus innovációs akadályokat.
Keupp et al. (2012)	276	Javaslatok megfogalmazása az innováció menedzsment jövőbeli kutatása céljából. Releváns tudásanyag megalkotása jogalkotók, menedzserek és vezető tisztviselők számára.	Damanpour (1991) által megfogalmazott definíció használata.	1992 és 2010 között megjelent 342 cikk szisztematikus feldolgozása a terület Top 7 folyóiratából. Klaszterelemzés, gyakoriság elemzés, co-word analysis. A tanulmány a szervezeti szintű innováció vizsgálatával foglalkozik.	A stratégiai innováció menedzsment szakirodalmában számos inkonzisztenciát, elméleti feltételezést, becslést és folyamatos tudásbeli gap-et tartalmaz. A tanulmány alapjául szolgálhat a stratégiai menedzsmenten belül az innováció jobb megértéséhez.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innováció elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Ode & Ayavoo (2020)	272	A fejlődő országok szolgáltatószektorában működő cégek kontextusában vizsgálja a tudásmenedzsment gyakorlatok és a vállalati innováció kapcsolatát. A tudás alkalmazása közvetítő szerepének vizsgálata a tudásmenedzsment gyakorlatok és a vállalati innováció kapcsolatában.	Az innováció egy vállalati belső képesség, amely meghatározza a szervezet innovációs képességét és a környezetében történt változásokra való megfelelő reakció képességét.	293 szolgáltatószektorban működő nigériai vállalkozástól gyűjtött adatok kérdőíves felméréssel. 45 db hétfokú Likert-skálás kérdés – ebből 10 mérte fel az innováció helyzetét. CFA, SEM, RMSEA, AVE, Cronbach-alfa.	A legjelentősebb hatást a tudás alkalmazásának segítségével a tudásmenedzsment gyakorlatok gyakorolják a vállalati innovációra.
Fu et al. (2015)	252	A tanulmány célja annak vizsgálata, hogyan befolyásolják a HR gyakorlatok a szervezeti innovációt a szakértői szolgáltatással foglalkozó cégekben.	Az innovációt a szakértői tevékenységet szolgáltató cégek vállalati teljesítménye indikátorának tekintik, és az egy munkavállalóra vetített új ügyfél és új szolgáltatás eredményének számát jelenti.	120 írországi könyvelőiroda 195 tulajdonosának online kérdőíves megkérdezése. A kérdőív kiküldését megelőzően pilot-interjúk. Cronbach-alfa, ANOVA.	A tanulmány eredményeinek segítségével jobban érthetővé válik, hogyan és miért befolyásolja a HRM a vállalati innovációt. A high-performance work system (HPWS) és az innovatív dolgozói magatartás (IWB - innovative work behavior) között statisztikailag igazolható szignifikáns kapcsolat van. Az eredmények igazolják az innovatív dolgozói magatartás közvetítőként szolgál a HPWS és az innováció két vizsgált típusa között.
Cheng et al. (2014)	243	Az erőforrás alapú elméletből kiindulva vizsgálja az öko-innováció három típusa (folyamat-, termék- és szervezeti innováció) közötti összefüggéseket, ill. azok hatását az üzleti teljesítményre.	A szervezet számára új termék, termelési folyamat, szolgáltatás vagy menedzsment módszer kialakítása, asszimilációja vagy kihasználása, amely életciklusa során alacsonyabb környezeti kockázatot, szennyezést és más negatív hatást gyakorol a felhasznált erőforrásokra azok releváns alternatíváihoz képest.	24 mélyinterjú és egy fókuszcsoportos (12 résztvevő) megkérdezés tajvani menedzserek között, akik mind legalább 15 éves tapasztalattal rendelkeztek környezet innováció menedzsment területen. A tapasztalatok alapján kérdőív szerkesztése. Kérdőíves felmérés: 24 db hétfokú Likert-skálás kérdés. 121 használható kérdőív. Varianciaanalízis, SEM-elemzés, khinégyszet próba.	A folyamat- és termék innovációk részben közvetítik a szervezeti innováció hatásait az üzleti teljesítmény irányába. A termék innováció közvetíti a folyamat innováció üzleti teljesítményre kifejtett hatását. Az üzleti teljesítményt mindhárom típusú innováció közvetlenül és közvetve is befolyásolja.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innováció elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Rajapathirana & Hui (2018)	236	Kapcsolat feltárása az innovációs képesség, innováció típusok és a vállalati teljesítmény - ideértve innováció, piaci- és pénzügyi teljesítmény - között empirikus kutatás alapján.	Az innováció a piacgazdaságokban a verseny elsőszámú tényezője, a szolgáltatászektoron belül a gazdasági növekedés motorja.	Négy dimenzió segítségével méri a cégek innovációs aktivitását: termék-, folyamat-, marketing- és szervezeti innováció. 379 senior menedzser megkérdezése Srí lankai biztosítótársaságnál. 48% felsővezető, 52% középvezető. Alkalmazott módszerek: PCA, Cronbach-alfa	Szignifikáns és szoros kapcsolat bizonyítható az innovációs képességek, innovációs törekvések és a vállalati teljesítmény között. A tanulmány eredményei az innovációs képesség hatékony menedzselése alapján további hatékony innovációs outcome-okat eredményezhet, amelyek jobb teljesítményt generálhatnak, ezáltal profitálhat belőlük a biztosítótársaságok menedzsmentje.
Azar & Ciabuschi (2017)	190	Az innováció különböző típusainak export értékesítési teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálata.	Az innováció sokoldalú fogalom: olyan ötletek vagy viselkedés kialakítását, kifejlesztését és megvalósítását foglalja magában, amelyek újak az azokat alkalmazó szervezet számára.	Strukturált kérdőíves felmérés 158 vállalat vezetőjének megkérdezésével Svédország legmeghatározóbb iparágából (iparágak: erdészet, halászat, ital- és élelmiszeripar, ruhaipar, bútoripar). Valamennyi cég a megkérdezést megelőző 3 évben legalább 2 országba exportált.	A szervezeti innováció a technológiai innováció fenntartásán keresztül közvetlenül és közvetetten is javítja a vállalatok export értékesítési teljesítményét. A szervezeti innováció jótékony hatást gyakorol a technológiai innovációk újdonságának szintjére és szélességének körére.
Najafi-Tavani et al., (2018)	177	A termék- és folyamat innovációs képességek szerepének feltárása az együttműködésen alapuló innovációs hálózatokon keresztül fejlesztett új termékek teljesítményében. Az abszorpciós képesség esetleges hatásainak vizsgálata az együttműködésen alapuló innovációs hálózatok, valamint a termék- és folyamat innováció kapcsolatában.	Az innováció fogalma a vállalat által a piacon bevezetett változásokat és az így létrejött új ajánlatok kialakítását és fogyasztóhoz való eljuttatását foglalja magában.	Kérdőíves felméréssel gyűjtött adat: 258 felhasznált kérdőív. Közel-keleti, elsősorban iráni gyártó/termelő vállalatok vezetői voltak a válaszadók. Az állítások forrása korábbi szakirodalmak. Hétfokú Likert-skála. CFA, AVE.	A külső partnerekkel való együttműködés önmagában nem garantálja egy vállalat innovációs képességeinek fejlődését. Az együttműködésen alapuló innovációs hálózatok csak megfelelő vállalati abszorpciós képesség jelenléte mellett növelhetik a vállalat innovációs képességeit. Az innovációt elsősorban vállalati belső erőforrásnak tekintik.
Dziallas & Blind (2019)	176	Az innovációs folyamat kezdetétől az innovációs folyamat eredményeként keletkezett termék/szolgáltatás piacra vitelét követően az innovációs teljesítmény mögötti indikátorok és tényezők meghatározása.	Roberts (2007) alapján az innováció fogalmaként „feltalálás és kihasználás” együttesét határozzák meg.	Innovációs indikátor témában strukturált kulcsszavas keresést követően 1980-2015 közötti 226 szakirodalom vizsgálata a Science Direct, Web of Science és Scopus adatbázisa alapján. Szakirodalmi feldolgozás.	Az eredmények a jövőbeli innováció kutatások jobb csatornázása céljából használhatók fel. Ex-ante és ex-post indikátorok pontosítása.

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=22)

M5. A SZERVEZETI INNOVATIVITÁS TÉMÁBAN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innovativitás elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Matsuo (2006)	283	A fogyasztói orientáció innovációt és innovativitást erősítő hatásának vizsgálata. A fogyasztói orientáció és az innovativitás kapcsolatának feltárása.	Az innovativitást szervezeti tendenciaként vizsgálja, amely az értékesítési részlegek innovációját támogatja. Az innovativitást Scott & Bruce (1994) alapján olyan érzékelt munkakörnyezetnek tekinti, amely egy részlegen belül az innovatív magatartást mozdítja elő.	Japán közép- és nagyvállalatok értékesítési részlegét vizsgálta. Hétfokú Likert-skálás kérdéseket tartalmazó kérdőívvel gyűjtött adatot, összesen 193 kitöltött kérdőív született. A kérdések (állítások) a feladat-, kapcsolat- és folyamatkonfliktusok területét vizsgálták. SEM-elemzés, Cronbach-alfa.	A fogyasztói orientáció a pozitív konfliktusok fejlesztésén és a negatív konfliktusok mérséklésén keresztül befolyásolja az innovativitást.
Theoharakis & Hooley (2008)	191	A fogyasztói orientáció és a szervezeti innovativitás befolyásának és szerepének vizsgálata a Kelet- és Nyugat-európai gazdaságokban.	A szervezeti innovativitás közvetítő szerepet tölt be a piaci orientáció és a szervezeti teljesítmény között. Az innovatív belső folyamatokkal rendelkező szervezetek folyamatosan új módokat fejlesztenek a fogyasztóik még hatékonyabb és hatásosabb kiszolgálására, a megkülönböztetett termékkínálatuk segítségével pedig további, új fogyasztókra tesznek szert.	Adatgyűjtés Magyarországról, Szlovéniából és az Egyesült Királyságból. Módszertan nem került részletezésre.	A szervezeti innovativitás Kelet-Európában fontosabb szerepet játszik a vállalatok pénzügyi teljesítményében, míg a fogyasztói orientáció befolyása hasonló mértékű a Kelet- és a Nyugat-európai államokban.
Seo et al. (2014))	166	Az innovativitás hatásának vizsgálata az ellátási lánc integrációjára (SCI) és az ellátási lánc teljesítményére (SCP). Az SCI közvetítő szerepének vizsgálata az ellátási lánc és annak teljesítménye (SCP) között.	Az innovativitás a vállalati teljesítmény egyik befolyásoló tényezője. Az innovativitás egy tevékenység alapú képesség, amely a vállalatban belüli új, kreatív ötletek bevezetésére és végrehajtására irányul.	Ötfokú Likert-skálás kérdéseket tartalmazó kérdőíves felmérés 102 felső szintű vezető és ellátási lánc menedzser megkérdezésével Dél-Koreában. A válaszadók különböző szektorban és régióban működő cégek dolgozói. CFA, SEM, Tucker-Lewis index	Az ellátási lánc innovativitása pozitív hatást gyakorol a két vizsgált területre. Az innovativitás azonban nem gyakorol közvetlen hatást az ellátási lánc teljesítményére abban az esetben, ha a modell vizsgálata magában foglalja az ellátási lánc integrációját mint közvetítő tényezőt.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innovativitás elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Parida et al. (2017)	146	A networking képesség (NC) vizsgálata. A networking képességet vizsgálni képes többdimenziós operacionalizálás kifejlesztése és tesztelése. A networking képesség dimenziói hatásának vizsgálata az innovativitásra és a teljesítmény outcome-okra.	Lumpkin & Dess, (2001) definíciójának alkalmazása: az innovativitás új ötletek, újítások és kísérletek kezdeményezésének és támogatásának hajlandósága, amelyek új termékek, szolgáltatások és technológiák fejlesztéséhez vezetnek.	291 kisvállalat és 171 start-up cég (szintén 50 főnél kisebb létszám) részvételével történt kérdőíves felmérés Likert-skálás kérdések használatával. A vizsgált cégek high-tech iparágban működő vállalkozások voltak. SEM, CFA, EFA.	A networking képesség jelentős szerepet játszik határokon átnyúló tevékenységek és diverzifikáció esetében. A start-upok csökkenthetik az üzleti lehetőségekkel összefüggő bizonytalanságot és kockázatokat a networking képességükön keresztül.
Vanhala & Ritala (2016)	123	Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) és a szervezeti innovativitás kapcsolatának vizsgálata. A személytelen szervezeti bizalom közvetítő szerepének vizsgálata a HRM és a szervezeti innovativitás kapcsolatában.	Gyűjtőfogalom, ami több koncepciót foglal magában. Hozzáadott érték, újítás a vállalati folyamatokban és outcome-okban.	411 fizikai dolgozó és 304 szellemi dolgozó kérdőíves megkérdezésével gyűjtött adatok. Ötfokú Likert-skálás kérdések. CFA, SEM.	A szervezetek innovációs teljesítményében növekedés érhető el azáltal, ha a dolgozók közvetlen felettesein túl az egyes szervezetek top menedzsmentje is kiemelt figyelmet fordít a szervezetbe vetett bizalomra.
Riivari & Lämsä (2014)	119	A szervezeti innovativitás és az etikus szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata. Empirikus kutatás eredményeivel való hozzájárulás az etikus szervezeti kultúra és a szervezetek specifikus outcome-jának tekintett szervezeti innovativitás kapcsolatának irodalmához.	A szervezeteknek innovativitásra és új ötletekre van szükségük a versenyképességhez. Az innovativitás és a kreativitás különösen fontos olyan szervezetek számára, amelyek tudásra és kutatásra alapozzák működésüket.	Három finnországi szervezet valamennyi szintjén dolgozó összesen 719 megkérdezett válasza alapján. Ebből egy közszolgáltató, kettő pedig a privát szektorban működő vállalat. Hatfokú és hétfokú Likert-skála. Cronbach-alfa.	Az empirikus kutatás alátámasztotta korábbi kutatások eredményeit. Az etikus szervezeti kultúra kapcsolatban áll a szervezeti innovativitással, mint a szervezet egyik outcome-jával.
Gölgeci & Ponomarov (2015)	115	Az innovativitás ellátási láncok rugalmasságában (supply chain resilience - SCR) betöltött szerepének vizsgálata. Az innovativitás ellátási láncok rugalmasságában való használhatóságának feltárása az ellátási láncokat érintő szerencsétlenségek megelőzésében és azok hatásainak mérséklésében.	Az innovativitás szervezeti képesség, amely hozzájárul az ellátási lánc rugalmasságához. Az innovativitás továbbá egy többdimenziós koncepció, amely az innovációk szervezetekben való bevezetésére való nyitottságra és képességre utal. Az innovativitás a vállalatok értékes és nélkülözhetetlen erőforrása.	Különböző iparágakban működő vállalkozások sok éves tapasztalattal rendelkező vezető pozícióban lévő munkatársaik válaszait gyűjtötték kérdőíves felméréssel. A megkérdezett vezetők az operáció, csomagolás vagy logisztikai menedzsment területén dolgoztak. 109 kitöltött kérdőív adatait használták fel. Hétfokú Likert-skála. Cronbach-alfa. Pearson-féle korrelációs együttható. Lineáris regresszió, CFA.	Az eredmények alapján a vállalatok innovativitása pozitívan kapcsolódik az ellátási láncok rugalmasságához. A vállalati méret és az iparág nem bizonyult jelentős befolyásoló tényezőnek, a vállalati innovativitás és SCR pozitív kapcsolata iparágtól és vállalati mérettől függetlenül adott.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innovativitás elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Martínez-Román & Romero (2017))	115	Vállalati szintű innovativitás vizsgálata spanyol kkv-k körében a különböző típusú innovációkon (termék, folyamat, szervezeti, marketing) keresztül.	Kétféle típusú innovativitás megkülönböztetése: vállalati belső (ún. „mag”) innovációk és vállalaton kívülről érkező, adaptált technológiák. Az innovativitás a vállalatban használt innovációk szintje. A szerzők szerint a vállalati szintű innovációk a hatékonyabb technológiai működésben, a túlélésben és a gazdasági sikerességben segíthetik a kkv-szektor cégeit.	Kérdőív összeállítását megelőzően 10 pilot interjú vállalkozókkal. 1.583 kitöltött kérdőív. (A vállalkozó: gazdasági társaság tulajdonosa, aki menedzseri feladatokat is ellát.) Hétfokú Likert-skálás kérdések. Innovativitás és annak látens dimenzióinak meghatározása faktoranalízis segítségével. A meghatározott látens dimenziók tanulmányozása lineáris regresszióval.	A vállalkozó motivációja, üzleti tervezése és K+F tevékenységekben való közreműködése jelentős tényező a "mag" innovációk esetében. Külső tanácsadó szolgáltatások igénybevétele nem bizonyult jelentős tényezőnek a mag innovativitás esetében, ugyanakkor releváns tényezőnek bizonyult a kívülről érkező, adaptált technológiák esetében. A vállalkozó legmagasabb iskolai képzettsége nagyobb mértékben befolyásolja a vállalat innovativitását a "mag" innovációkat tekintve, mint a vállalat képességei a külső technológiák adaptálásakor.
Bryan Jean et al. (2017))	72	A tanulmány fő célja annak megállapítása, hogy hogyan tudják a szállítók (tajvani, elsősorban nemzetközi piacon beszállítóként fellépő cégek) fejleszteni innovatív képességeiket a globális értékláncon belül. A beszállítói innovativitás kulcsfontosságú mozzanatvizsgálata. A nemzetek közötti különbségek szerepének vizsgálata a beszállítói innovativitás alakításában.	Az innovativitás az új ötletek és technológiák alkalmazásának nyitottságára irányuló magatartás. Az innováció egy jellemzően eredményorientált intézkedés, míg az innovativitás az innovációra való vállalati szintű törekvés.	Tajvani elektronikai termékeket gyártó cégek senior ügyfélkapcsolati- és marketingmenedzsereivel készült 15 mélyinterjú. A tapasztalatok alapján kérdőív került összeállításra. A kérdőívet az interjúalanyokkal megegyező pozícióban dolgozóknak küldték ki az 5000 legnagyobb tajvani hasonló profilú vállalatnál. CFA, RMSEA.	Az innovativitás hozzájárul a fogyasztói függőséghez, és javítja a kapcsolati teljesítményt. A szállítók fogyasztói orientációja játssza a legfontosabb szerepet a szállítók innovativitásának fejlesztésében. A fejlődő piacokon működő szállítóknak proaktívan célszerű fejleszteniük fogyasztói orientációjukat az innovatív képességeik fejlesztése céljából.
Moore & Wang (2017)	56	A vizsgálat célja annak megállapítása, hogy hogyan befolyásolja a top menedzsment mentorálása és az általuk érzékelt szervezeti innovativitás kapcsolatát a pszichológiai biztonság, és hogyan moderálja a kognitív alkalmazkodóképesség.	A szervezeten belüli új folyamatok, termékek és ötletek bevezetésére való képesség és hajlandóság (Damanpour, 1991; Hurley & Hult, 1998).	CFA	A top menedzserek mentorálása pozitív kapcsolatban áll az általuk érzékelt szervezeti innovativitás szintjével. A szervezetek számára célszerű a top menedzsment proaktív és prioritizált mentorálása figyelembe véve eltérő kognitív alkalmazkodóképességüket.

Forrás	Hivatkozások száma	Tanulmány célja	Az innovativitás elméleti megközelítése	Anyag és módszer	Főbb megállapítások
Riivari & Lämsä (2019))	50	A tanulmány célja annak megállapítása, hogy milyen módon támogatják egy szervezet etikus értékei és annak etikus kultúrája a szervezeti innovativitást.	Az innovativitásnak fontos szerepe van a szervezetekben, ugyanis az hosszú távon kapcsolódik a teljesítményhez, sikerhez és a folytonossághoz.	Három finnországi szervezetnél összesen 39 személyesen felvett, félig strukturált interjú (468 oldalnyi átirat). Az interjú kérdései három részből álltak: (1) etikus szervezeti kultúra, (2) interjúalany ötletei a szervezeti innovativitásról, (3) vezetők és beosztottak közötti kapcsolatra vonatkozó kérdések. Az adatokat az ATLAS.ti szoftverével kvalitatív tartalomelemzéssel dolgozták fel.	A szervezet etikus értékei úgy mint megvalósíthatóság, megbeszélhetőség, támogathatóság és a menedzsment kongruenciája egyaránt támogatják a szervezeti innovativitást. Ezek egyes elemei, illetve a kapcsolódó szervezeti gyakorlatok szintén fontosak az innovativitás szempontjából.
Makri et al. (2017))	45	Modell fejlesztése és tesztelése az export tevékenységgel összefüggő innovativitás szervezeti, stratégiai és környezeti tényezői vizsgálatának céljából. Az export innovativitás és export teljesítmény összefüggésének vizsgálata.	Az innovativitás a vállalati kultúra egyik aspektusa, ami az új ötletekre való nyitottságot jelenti (Hurley & Hult, 1998). Az innovativitás a szervezet hajlandósága az innovatív magatartásra (Auh & Menguc, 2005).	168 görögországi, kizárólag exporttal foglalkozó kis- és középvállalat által online kitöltött strukturált kérdőív. CFA, RMSEA, Comparative Fit Index.	A magasabb fokú export innovativitásnak szignifikáns pozitív hatása van az export teljesítményre. Az innovativitás lehetővé teszi a cégek számára, hogy specifikus képességeket fejlesszenek ki az innováláshoz szükséges még produktívabb erőforrás felhasználás céljából. A szervezeti struktúra kulcsszerepet játszik az export innovativitásban.

Forrás: Web of Science Core Collection adatbázis alapján saját szerkesztés (n=12)

**M6. A VÁLLALKOZÁSOK ALKALMAZKODÁSI ÉS VÁLTOZÁSI KÉPESSÉGEINEK
AZONOSÍTÁSA**

Sorszám	Hivatkozások száma	Forrás	proaktivitás	kockázatvállalás	tanulási attitűd	tudásmenedzsment	kreativitás	dinamikus képességek	abszorpció kapacitás	versenyző agresszivitás	munkahelyi autonómia	ötlet generálás
1	50 911	Cohen & Levinthal (1990)	x		x	x	x		x	x		x
2	49 729	Teece et al. (1997)						x				
3	31 726	March (1991)			x	x	x					x
4	22 846	Eisenhardt & Martin (2000)						x				
5	19 356	Miles et al. (1978)	x	x							x	
6	15 693	Teece (2007)				x	x	x	x			
7	15 646	Lumpkin & Dess (1996)	x	x			x	x		x	x	x
8	14 866	Zahra & George (2002)						x	x			
9	14 534	Huber (1991)			x	x						
10	12 943	Hackman & Oldham (1975)									x	
11	12 122	Damanpour (1991)		x			x					x
12	11 971	Teece (2010)						x				
13	11 378	Day (1994)			x	x						
14	10 695	Leonard-Barton (1992)						x				
15	9 316	Amabile (1988)					x					
16	9 080	Miller (1983)	x	x								
17	7 569	Slater & Narver (1995)	x	x	x	x						
18	6 754	Covin & Slevin (1991)	x	x						x		
19	6 234	Benner & Tushman (2003)						x	x			
20	5 221	Amabile (1998)					x					
21	4 928	Calantone et al. (2002)			x		x					x
22	4 181	Wiklund & Shepherd (2003)	x	x		x						
23	3 921	Lane et al. (2006)			x	x		x	x			
24	3 733	Hitt et al. (2001)				x		x				
25	3 756	Hult et al. (2004)	x	x	x	x			x	x		
26	3 489	Acs & Audretsch (1988)							x			
27	3 464	Raisch & Birkinshaw (2008)			x	x		x	x		x	x
28	3 152	Fleming (2001)			x	x						
29	3 091	Venkatraman (1989)	x	x						x		
30	2 670	O'Reilly & Tushman (2013)		x	x		x	x	x			x
31	2 641	Damanpour (1996)	x	x				x	x			
32	2 369	Adams et al. (2006)	x	x		x	x		x		x	
33	1 981	C. Wang & Ahmed (2004)		x								x
34	1 905	K. G. Smith et al. (2005)		x		x	x	x				
35	1 761	Damanpour et al. (2009)				x		x	x			
36	1 560	C. L. Wang (2008)	x	x	x	x	x			x		
37	1 432	De Vries et al. (2016)					x				x	
38	1 290	Dakhli & De Clercq (2004)	x			x				x		x
39	1 097	Landry et al. (2002)				x			x			
40	1 011	Dobni (2008)		x	x		x					
41	1 009	Bassett-Jones (2005)		x			x					
42	982	Rhee et al. (2010)	x	x		x	x					x
43	980	Wilden et al. (2013)					x	x	x			
44	938	Breaugh (1985)									x	
45	864	Siguaw et al. (2006)			x							
46	823	Y. S. Chen et al. (2009)				x		x	x			
47	762	Ohly et al. (2006)	x				x				x	
48	715	Murovec & Prodan (2009)			x				x			
49	645	Mikalef & Pateli (2017)				x		x	x			x
50	637	Heunks (1998)		x			x					x
51	563	C. J. Chen (2004)			x	x			x			
52	558	Hobday (2005)										x
53	552	Sarooghi et al. (2015)		x			x					x
54	548	Thai Hoang et al. (2006)			x							
55	526	M. Smith et al. (2008)		x	x	x	x				x	
56	514	Dzillas & Blind (2019)		x		x	x					

Sorszám	Hivatkozások száma	Forrás	proaktivitás	koekzávatállalás	tanulási attitűd	tudás menedzsment	kreativitás	dinamikus képességek	abszorpció kapacitás	versenyző agresszivitás	munkahelyi autonómia	ötlet generálás
57	487	Gebauer et al. (2012)			x	x	x	x	x			
58	430	Najafi-Tavani et al. (2018)							x			
59	414	Edison et al. (2013)				x	x					x
60	393	Kitchell (1995)	x	x							x	x
61	379	Block et al. (2017)				x	x		x			
62	364	Soto-Acosta et al. (2015)				x						
63	323	Abrunhosa & Moura E Sá (2008)			x	x	x				x	x
64	323	Souitaris (2002)										
65	318	Lau & Lo (2015)			x				x			
66	305	Brettel & Cleven (2011)	x		x	x	x	x				x
67	289	Ode & Ayavoo (2020)			x	x		x				
68	283	Matsuo (2006)					x					x
69	271	Gao et al. (2008)			x	x		x	x			
70	257	Fu et al. (2015)				x	x					
71	248	Nieves et al. (2014)				x			x			
72	248	Müller et al. (2021)							x			
73	224	Xie et al. (2018)			x	x			x			
74	210	Pires et al. (2008)				x			x			
75	201	Walker et al. (2015)		x		x	x	x				
76	165	Mol & Birkinshaw (2014)	x									
77	162	Khosravi et al. (2019)			x	x		x	x			x
78	159	Heredia Pérez et al. (2019)							x			
79	151	Parida et al. (2017)	x					x				
80	144	Hyvärinen (1990)					x					x
81	138	Kianto (2008)			x	x				x		
82	137	Soo et al. (2017)			x	x			x			
83	126	Marzi et al. (2017)		x	x	x		x				
84	121	Prajogo et al. (2004)				x	x					x
85	119	J. Abbas et al. (2020)				x						
86	116	Martínez-Román & Romero (2017)		x	x		x		x			
87	107	Petrou & Daskalopoulou (2013)						x				
88	71	Flight et al. (2011)		x								
89	71	Kwan et al. (2018)					x					
90	65	Costa & Monteiro (2016)			x	x		x	x			
91	63	Ejdys (2016)	x	x	x		x	x			x	
92	59	Fadaee & Alzahrh (2014)					x					
93	58	Moore & Wang (2017)		x								
94	30	Mamun et al. (2018)	x	x	x	x	x	x	x			
95	23	Phuangrod et al. (2017)	x	x	x	x						
96	18	Aloini et al. (2013)				x						x
97	10	Vincent-Höper & Stein (2019)										x
98	7	Holtgrave et al. (2019)			x							
99	3	Nussbaum et al. (2021)									x	
100	1	Jankelová (2022)									x	

Forrás: Web of Science Core Collection és Google Scholar adatbázis alapján saját szerkesztés (n=100)

M7. A KVANTITATÍV KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT KÉRDŐÍV

Dimenzió	Kód	Állítás / Kérdés	Közlemény (forrás)
proaktivitás	PROA-1	Folyamatosan figyelemmel kísérjük az új technológiák megjelenését.	Mamun et al. (2016, p. 248)
proaktivitás	PROA-2	Folyamatosan gondolkodunk azon, hogyan tudnánk jobban kihasználni a meglévő technológiákat.	Mamun et al. (2016, p. 248)
proaktivitás	PROA-3	Versenytársainkkal összehasonlítva gyakran mi vagyunk az elsők, akik bevezetnek egy új módszert.	Mamun et al. (2016, p. 248)
kockázatvállalás	RISK-1	Bátorítjuk cégünk munkatársait, hogy vállaljanak kockázatot új ötleteikkel.	Eggers et al. (2013, p. 545)
kockázatvállalás	RISK-2	Értékeljük az új stratégiákat és terveket még akkor is, ha nem vagyunk benne biztosak, hogy működni fognak.	Eggers et al. (2013, p. 545)
kockázatvállalás	RISK-3	Az ajánlatunk fejlesztése érdekében hajlandók vagyunk elfogadni egy mérsékelt kockázatot abban az esetben is, ha az jelentős veszteséggel járhat.	Eggers et al. (2013, p. 545)
kockázatvállalás	RISK-4	A fontosabb döntések meghozatalakor meglehetősen konzervatív álláspontot képviselünk – „óvatos duhajok” vagyunk. *	Venkatraman (1989, p. 959)
kockázatvállalás	RISK-5	Jellemzően olyan projekteket támogatunk, ahol biztos megtérülésre számíthatunk. *	Venkatraman (1989, p. 960)
kockázatvállalás	RISK-6	Általában kijárt ösvények mentén működünk. *	Venkatraman (1989, p. 960)
versenyző agresszivitás	AGGR-1	Hajlandók vagyunk feláldozni a nyereségességet piaci részesedés szerzése céljából.	Venkatraman (1989, p. 959)
versenyző agresszivitás	AGGR-2	Hajlandók vagyunk árat csökkenteni, ha ezzel piaci részesedést tudunk szerezni.	Venkatraman (1989, p. 959)
versenyző agresszivitás	AGGR-3	Előfordul, hogy a konkurencia árszínvona alá csökkentjük termékeink árát.	Venkatraman (1989, p. 959)
versenyző agresszivitás	AGGR-4	Előfordul, hogy a cash-flow és a nyereségesség rovására szerzünk új piacokat.	Venkatraman (1989, p. 959)
tudásmenedzsment	KNOW-1	A cégvezetés világos ismeretekkel rendelkezik a szervezetben meglévő tudásról.	Kianto (2008, p. 78)
tudásmenedzsment	KNOW-2	Vállalkozásunk hatékony és megfelelő információs rendszerrel rendelkezik.	Kianto (2008, p. 78)
tudásmenedzsment	KNOW-3	Bátorítjuk dolgozóinkat a vállalaton kívüli aktív információszerzésre.	Kianto (2008, p. 78)
tudásmenedzsment	KNOW-4	Egy tapasztalt dolgozó távozásakor a vállalat jellemzően elveszíti azt a tudást, amivel a dolgozó rendelkezett.	Kianto (2008, p. 78)
kreativitás	CREA-1	A cégvezetés bátorítja a dolgozókat a megszokott kereteken kívüli gondolkozásra.	Hamdan & Alheet (2020, p. 209)

Dimenzió	Kód	Állítás / Kérdés	Közlemény (forrás)
kreativitás	CREA-2	Dolgozóink arra törekszenek, hogy elsőként javasoljanak új ötleteket termékeinkkel vagy szolgáltatásainkkal kapcsolatban.	Hamdan & Alheet (2020, p. 209)
kreativitás	CREA-3	Dolgozóink újfajta módon gondolkodnak.	Hamdan & Alheet (2020, p. 209)
kreativitás	CREA-4	Dolgozóinkat a kreativitás és az innováció vezeti.	Hamdan & Alheet (2020, p. 209)
tanulási attitűd	LEARN-1	Vállalkozásunk tanulási képessége a versenyelőnyünk kulcsa.	Wang (2008, p. 651)
tanulási attitűd	LEARN-2	Vállalkozásunk alapvető értékei közé tartozik a tanulás, mint a fejlődés kulcsa.	Wang (2008, p. 651)
tanulási attitűd	LEARN-3	A dolgozói tanulást befektetésnek tekintjük, nem pedig kiadásnak.	Wang (2008, p. 651)
tanulási attitűd	LEARN-4	Vállalkozásunkban a tanulást kulcsfontosságú árunak tekintjük, ami a cég túlélését garantálja.	Wang (2008, p. 651)
ötletgenerálás	IDEA-1	Vállalkozásunk támogatja a stratégiai releváns ötletek generálását és megvalósítását.	Aloini et al. (2013, p. 1149)
ötletgenerálás	IDEA-2	Bátorítjuk dolgozóinkat, hogy álljanak elő új ötletekkel még akkor is, ha csak halvány fogalmuk van az ötlet lehetséges piaci alkalmazási lehetőségeiről.	Aloini et al. (2013, p. 1149)
ötletgenerálás	IDEA-3	Bátorítjuk dolgozóinkat, hogy új ötleteiket beküldjék a cégvezetés számára, melyekről visszajelzést adunk.	Aloini et al. (2013, p. 1149)
munkahelyi autonómia	WRKAUT-1	Dolgozóink maguk ütemezik munkájukat.	Nussbaum et al. (2021, p. 13)
munkahelyi autonómia	WRKAUT-2	Dolgozóink maguk alakítják prioritásaikat.	Nussbaum et al. (2021, p. 13)
munkahelyi autonómia	WRKAUT-3	Dolgozóink maguk választják ki a munkavégzésük módszerét.	Nussbaum et al. (2021, p. 13)
munkahelyi autonómia	WRKAUT-4	Dolgozóinknak biztosítjuk a lehetőséget az új ötletek kipróbálására.	Nussbaum et al. (2021, p. 13)
abszorpciós kapacitás	ABSCAP-1	Rendszeresen használunk új technológiákat az új termékeinkhez.	Mamun et al. (2018, p. 215)
abszorpciós kapacitás	ABSCAP-2	Könnyen el tudunk kezdeni alkalmazni egy-egy technológiát új termékeinkhez/szolgáltatásainkhoz.	Mamun et al. (2018, p. 215)
abszorpciós kapacitás	ABSCAP-3	Gyakran viszünk a piacra új termékeket vagy szolgáltatásokat.	Mamun et al. (2018, p. 215)
dinamikus képességek	DYN-1	Kialakult folyamatokat alkalmazunk a célpiaci szegmensek, a változó fogyasztói igények és a fogyasztói innováció azonosítására.	Wilden et al. (2013, p. 83)

Dimenzió	Kód	Állítás / Kérdés	Közlemény (forrás)
dinamikus képességek	DYN-2	Figyelemmel kísérjük az iparágunkban alkalmazott legjobb gyakorlatokat.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-3	Gyűjtjük a működésünkre és a működési környezetünkre vonatkozó gazdasági információkat.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-4	Beruházunk a fogyasztóinkat érintő megoldások keresésébe.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-5	Alkalmazni kezdjük az iparágunkban meglévő legjobb gyakorlatokat.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-6	Reagálunk azokra a hibákra, amiket a dolgozók jeleznek felénk.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-7	Új menedzsment módszereket alakítottunk ki az elmúlt 5 év során.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-8	Új vagy lényegesen megváltozott marketing módszereket és stratégiákat alakítottunk ki az elmúlt 5 év során.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-9	Az üzleti folyamatainkat az elmúlt 5 évben jelentősen megújítottuk.	Wilden et al. (2013, p. 83)
dinamikus képességek	DYN-10	Céljaink elérése érdekében új vagy lényegesen megváltozott módszereket vezettünk be az elmúlt 5 évben.	Wilden et al. (2013, p. 83)
magatartás	BHVR-1	Támogatjuk dolgozóinkat, ha új módszereket akarnak kipróbálni.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
magatartás	BHVR-2	Cégünk tolerálja azokat a dolgozókat, akik máshogy csinálnak dolgokat.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
magatartás	BHVR-3	Hajlandók vagyunk új módszereket kipróbálni és szokatlan megoldásokat keresni.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
magatartás	BHVR-4	Arra ösztönözzük dolgozóinkat, hogy eredeti és új módon gondolkodjanak, és viselkedjenek.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
termék	PRDCT-1	Versenytársainkhoz képest az elmúlt öt évben több innovatív terméket és szolgáltatást vezettünk be.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
termék	PRDCT-2	Új termékeinket és szolgáltatásainkat gyakran kimondott újdonságnak tartják a fogyasztók.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
termék	PRDCT-3	Versenytársainkhoz képest cégünk alacsonyabb sikerrel képes bevezetni új termékeket és szolgáltatásokat. *	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
folyamat	PRCSS-1	Folyamatosan fejlesztjük üzleti folyamatainkat.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
folyamat	PRCSS-2	Cégünk az elmúlt öt évben számos új menedzsment megközelítést fejlesztett ki.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
folyamat	PRCSS-3	Ha egy problémát nem tudunk hagyományos módszerekkel megoldani, akkor új módszereket alkalmazunk.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)

Dimenzió	Kód	Állítás / Kérdés	Közlemény (forrás)
folyamat	PRCSS-4	Versenytársainkhoz képest jelentősen gyorsabban változtatjuk gyártási vagy szolgáltatási módszereinket.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
piac	MRKT-1	Versenytársainkhoz képest termékeink legújabb marketingprogramja forradalmi a piacon.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
piac	MRKT-2	Legutóbbi új termékeink és szolgáltatásaink csak kis mértékben változtak korábbi termékeinkhez és szolgáltatásainkhoz képest. *	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
piac	MRKT-3	Új termékek és szolgáltatások bevezetésében cégünk gyakran a technológia élvonalában van.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
piac	MRKT-4	Új termékeink és szolgáltatásaink gyakran szembesítenek minket új versenytársakkal.	Wang & Ahmed (2004, p. 307)
szociodemográfia	SOC-1	Mióta működik az Ön vállalkozása? Kérem, válassza ki az alapítás évét!	
szociodemográfia	SOC-2	Az Ön születési éve:	
szociodemográfia	SOC-3	Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:	
szociodemográfia	SOC-4	Melyik vármegyében található vállalkozása székhelye?	
szociodemográfia	SOC-5	Vállalkozása székhelyének településtípusa:	
szociodemográfia	SOC-6	Hány főt foglalkoztat az Ön vállalkozása?	
szociodemográfia	SOC-7	Milyen területen működik az Ön vállalkozása?	

Megjegyzés: a csillaggal (*) jelölt állítások fordított pontozásúak.

Forrás: a hivatkozott közlemények alapján saját fordítás és szerkesztés

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Jelen disszertáció nem jöhetett volna létre mindazon személyek segítségével és támogatása nélkül, akik a kvalitatív kutatás során interjúalanyaim voltak, illetve a kvantitatív kutatás kérdőívét kitöltötték, azt népszerűsítették. Az ő közreműködésüket és segítségüket ezúton is köszönöm:

Árvas Tivadar, főtitkár, Magyar Közúti Fuvarozók Egyesülete
Balázs László János, egyéni vállalkozó
Beleznai Nándor, ügyvezető igazgató, Wagner Solar Hungaria Kft.
Birinyi József, ügyvezető igazgató, Balansz-Audit Kft.
Csapucha Tamás, jegyző, Kőfaragó és Műkőkészítő Vállalkozók Országos Ipartestülete
Dencsi József, ügyvezető igazgató, Balance Kft.
Dittel Gábor, ügyvezető főtitkár, Magánvállalkozók Nemzeti Fuvarozó Ipartestülete
Fazekas Eszter, gazdasági szakértő, Építési Vállalkozók Országos Szakszövetsége
Dr. Frigyesi Veronika, a közgazdaságtudomány kandidátusa, MTA Köztestület
Gászler János és Gászlerné Siegel Katalin, ügyvezető igazgatók, Gászler Fuvarozási Kft.
Gaszt Attila, ügyvezető igazgató, GIA Form Kft.
Gubis Csaba, ügyvezető igazgató, Családi Tojás Termelő Kft.
Jakabfy Péter, ügyvezető igazgató, Foodx Kft.
Járai Csaba, ügyvezető igazgató, Aquaring Kft.
Józsa György, ügyvezető igazgató, InvestLine Kft.
Kovács Gábor, kuratóriumi elnök, Nemzeti Oktatási és Kutatási Alapítvány
Dr. Losó József, vezérigazgató, Mirelite Mirsa Zrt.
Murányi János, ügyvezető igazgató, Nagyfrekvencia Kft.
Oláh Lajos, egyéni vállalkozó
Dr. Pakucs János, tiszteletbeli elnök, Magyar Innovációs Szövetség
Páljános András, ügyvezető igazgató, Belvárosi Építő Kft.
Paragi Márton, tanácsos, Mezőgazdasági Szövetkezők és Termelők Országos Szövetsége
Dr. Pataki János István PhD LL.M.
Petrov László, vezérigazgató, Petrov és Társa Zrt.
Raskó Attila, ügyvezető igazgató, ContentPlus Kft.
Rudolf M. Tubbeh, ügyvezető igazgató, Sager Pharma Kft.
Somogyi Miklós, ügyvezető igazgató, CHIC Kft.
Szórati Ödön, ügyvezető igazgató, Kipszer Tűzihorganyzó Kft.
Tarnóczy Zsolt, ügyvezető igazgató, Aquaring Kft.
Temesi Péter András, egyéni vállalkozó
Viola Ferenc, ügyvezető igazgató, Csepel Techno Kft.
Vörös Attila, ügyvezető igazgató, Felelős Élelmiszergyártók Szövetsége
Wágner Attila, ügyvezető igazgató, Mazzini Kft.
Zettwitz Sándor, ügyvezető igazgató, 77 Elektronika Kft.

Köszönöm továbbá az anonimitásban maradó vállalkozóknak, akik a fentiekhez hasonlóan segítettek a munkámat. Külön köszönöm a disszertáció két előopponensének, Dr. habil. Baranyi Arankának és Dr. Suhajda Csilla Juditnak. A legnagyobb köszönet azonban a témavezetőmet, Dr. Vinogradov Szergejt illeti.