https://doi.org/10.36007/5383.2026.187

KISVÁLLALKOZÁSOKBÓL GLOBÁLIS NAGYVÁLLALATOK: A VERSENYKÉPESSÉG DIMENZIÓI A 21. SZÁZADBAN
FROM SMALL ENTERPRISES TO GLOBAL CORPORATIONS: THE DIMENSIONS OF COMPETITIVENESS IN THE 21ST CENTURY

Kitti HAJMÁSI[27]

ABSTRACT
The aim of this study is to examine which theoretical models and frameworks contribute most to understanding the growth and market leadership of small and medium-sized enterprises (SMEs). The central research questions are: (1) which common dimensions can be identified across different growth and strategic theories, and (2) how can these dimensions be applied in today's rapidly changing, AI-driven business environment. The methodology is based on a narrative, thematic literature review, through which six key dimensions emerged as vital for SME growth: innovation, strategic planning, leadership and management, customer orientation, globalization, and technological development. The findings propose a conceptual framework that deepens understanding of SME growth dynamics and provides practical guidance for leaders and policymakers.

KEYWORDS
SME growth, strategic models, success factors, disruptive innovation, artificial intelligence, AI

BEVEZETŐ

A vállalatok felemelkedése kisvállalkozásokból globális szereplőkké a gazdasági fejlődés és a versenyképesség kulcsfontosságú kérdése. A globalizáció, a digitalizáció és a fenntarthatóság iránti igény új kihívásokat és lehetőségeket teremt a 21. században, és ebben a dinamikus környezetben a kis- és középvállalkozások (kkv-k) különösen fontos szereplők lehetnek a versenyképesség alakításában, rugalmasságuk, innovációs képességeik és gyors alkalmazkodásuk révén. A kisvállalkozások növekedéséből születő nagyvállalatok pályájának tanulmányozása hozzájárul az üzleti stratégiák, az innováció és a piaci versenyképesség megértéséhez. A tanulmány célja ennek a folyamatnak a mélyebb feltárása, és azoknak a tényezőknek az azonosítása, amelyek a vállalatokat a kezdeti kis méretű stádiumból piacvezetővé tették. Az elmúlt évtizedek szakirodalmi forrásai számos példát kínálnak a vállalatok fejlődésére és növekedésére vonatkozóan. Több különböző elmélet foglalkozik azzal,

[27] Hajmási Kitti, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan és Menedzsment Tanszék, hajmasik@ujs.sk

hogy a sikeres vállalatok nem csupán a szerencsének köszönhetik felemelkedésüket, hanem az üzleti stratégiák, innováció és vezetési gyakorlatok integrált alkalmazása is meghatározó szerepet játszik ebben a folyamatban. A szakirodalmi kutatás célja ennek a fejlődési dinamikának a mélyebb megértése, és annak bemutatása, hogy mely elméleti modellek és keretrendszerek járulnak leginkább hozzá a kis- és középvállalkozások növekedésének és piacvezetővé válásának megértéséhez.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kkv-k növekedésének és versenyképességének elemzésében számos stratégiai és innovációs elmélet játszik fontos szerepet.

Innováció-vezérelt elméletek

Az innováció-vezérelt elméletek egy olyan szemléletet és megközelítést tükröznek, melyek hangsúlyozzák az innováció és a technológiai fejlődés fontosságát a vállalatok növekedésében és versenyképességében. Az egyik kulcsfontosságú elmélet ezen a területen a "Diszruptív Innováció" elmélete, amelyet Christensen és társai (2015, 2018) fejlesztettek ki, miszerint a piacvezető vállalatokat idővel olyan kisebb, kevésbé ismert vállalkozások válthatják fel, amelyek radikálisan új és egyszerűbb megoldásokat hoznak létre. Christensen és társai (2015) szerint a diszruptív innovációk olyan új termékeket vagy szolgáltatásokat hoznak létre, amelyek kezdetben kis piaci rétegek számára vonzóak, majd fokozatosan növekvő piaci részesedést szereznek. Ezek a vállalatok olcsóbb, innovatív termékekkel lépnek piacra, ami lehetővé teszi számukra, hogy felborítsák a korábbi piaci dominanciát, és eddig elérhetetlen szegmensekbe törjenek be (Smuts et al., 2024). A diszruptív innováció radikális változást eredményez a vállalat üzleti gyakorlatában és értékhálózatában: a hangsúly az új technológiák és értékteremtő erőforrások gyors alkalmazásán van. Az okostelefonok megjelenése diszruptív változást hozott a mobiltelefoniparban (Ataman és társai, 2023). A Nokia, korábbi piacvezetőként, nem volt képes gyorsan alkalmazkodni a változó fogyasztói igényekhez és az új technológiákhoz, ami lehetővé tette a versenytársaknak, mint az Apple és a Samsung, hogy elhódítsák a piacot. Az Airbnb, Uber, Twitter, Android Play Store, YouTube, iOS App Store, Facebook, Amazon, PayPal, GitHub, WhatsApp, eBay, Linux, IBM’s System/360, TikTok jó példa arra, hogy egy új üzleti modell hogyan válhat diszruptív innovatív erővé, új piacokat hódítva meg és áttörve a verseny korlátait.

Üzleti modellek elmélete

A "Üzleti modellek elmélete" területén többféle megközelítés és elmélet alakult ki (Munna, 2021), melyek szerint az üzleti modell nem csupán egy statikus dokumentáció, hanem dinamikus és alkalmazkodó rendszer, amelynek képesnek kell lennie reagálni a változó piaci feltételekre és üzleti környezetre. Joan Magretta (2002) szerint az üzleti modellek kialakításával a vállalatok képesek jobban megérteni a saját működésüket, valamint hatékonyabban kialakítani és alkalmazni azokat a stratégiákat, amelyekkel kiemelkedhetnek a versenytársaik közül. Az üzleti modelleknek egyfajta "eszköztárrá" kell válniuk, amely segíti a vállalatokat a változó üzleti környezetben való hatékony navigálásban és a fenntartható növekedés elérésében. Nem létezik univerzális üzleti modell, amely minden vállalat számára ideális lenne. Ehelyett a vállalatoknak olyan üzleti modelleket kell kialakítaniuk, amelyek összhangban vannak az iparágukkal, célközönségükkel és saját belső erőforrásaikkal. A korszerű üzleti modellek révén a kkv-k új bevételi forrásokat és vevői értéket teremthetnek: például a digitális csatornák és a szolgáltatás-alapú árképzés bevezetése rugalmas piaci alkalmazkodást tesz

lehetővé. A digitális technológiák integrálása és a stratégiai rugalmasság elengedhetetlen a sikerhez: az agilis menedzsment segít abban, hogy a vállalatok gyorsan reagáljanak a piaci változásokra és versenykörnyezetük kihívásaira (Dung & Dung, 2024). Így a nemzetközi piacra lépés vagy új célcsoportok megszerzése a rugalmas üzleti modell révén lehetővé válhat; a gyakorlatban például az online értékesítésre átálló kiskereskedők gyakran új digitális üzleti modellt vezetnek be, hogy reagáljanak a vásárlói igények gyors változására. Az Airbnb példája jól illusztrálja az üzleti modellek rugalmasságát és diverzitását (Minju et al., 2021). Az Airbnb eredetileg egy kisvállalkozásként indult, szálláshelyek megosztásával, és az üzleti modellje az ingatlanok megosztásán alapult. Az üzleti modelljük azóta jelentősen fejlődött, az évek során kibővítették tevékenységüket az élmények és kalandok szervezésével, beilleszkedve a technológiai változásokba.

Piacelemzés és differenciálás elmélete (Porter's Five Forces)

A kkv-k növekedésének témájában több olyan piacelemzési és differenciálási elmélet is létezik, amelyek segíthetnek megérteni a kisvállalkozások sikeres növekedésének kulcsfontosságú tényezőit (Liu, 2022). Az üzleti világban elterjedt Porter's Five Forces (Porter Öt Erő) elmélete a piacelemzés egyik alapvető eszköze, hogy megértsük egy adott iparág versenykörnyezetét és annak hatásait egy vállalatra (Goyal, 2020). Porternél az iparág versenyképességét öt fő erő – a versenytársak rivalizálása, új belépők fenyegetése, helyettesítő termékek, vevők alkuereje és beszállítók alkuereje – határozza meg. Az elmélet alkalmazása segíthet megérteni, hogyan emelkednek ki a vállalatok a versenytársak közül, és hogyan differenciálják magukat a piacon. Porter a versenyelőny megszerzése érdekében versenystratégiákat is bevezetett. Az ár és a piac típusának kombinálásával a következő versenystratégiákat javasolja: költségvezetés, differenciálás és piacszegmentáció (vagy fókusz), hogy lehetővé tegye a versenykörnyezet virágzását (Arshed, N.- Pancholi, J., 2016). Rathore és társai (2023) az indiai gyógyszergyártó kkv-k működési hatékonyságát befolyásoló fő tényezőit tárták fel Porter Öt erő modelljét használva, megvizsgálták, hogyan hatnak a különböző környezeti és szabályozási erők a szektorra. Az eredményeik szerint a verseny a meglévő vállalatok között a legjelentősebb tényező, amelyet a kis- és közepes vállalkozások növekedési és versenystratégiáik kialakításához hasznosíthatnak.

Kék óceán stratégia (Blue Ocean Strategy)

A Kék óceán stratégia elmélete arra összpontosít, hogy a vállalkozásoknak olyan piaci területeket kell felfedezniük, ahol kevés a versenytárs, és lehetőség nyílik új piaci tér kialakítására. Köztudott, hogy a stratégiai gondolkodás hagyományos módja (vörös-óceán stratégia) a versenytársak legyőzésének katonai alapú modelljében gyökerezik (Awladthani és társai, 2023). A jelenlegi, gyorsan változó vállalati környezetben új stratégiára van szükség; a „kék óceánok” megteremtésével irrelevánssá válik a verseny (Dzingirai és társai, 2023). A Kék óceán stratégia arra készteti a vállalkozásokat, hogy ne csak a meglévő piaci versenyben keressenek előnyöket, hanem nyissák meg a saját piacukat azáltal, hogy olyan értéket kínálnak, amely mások számára eddig nem volt elérhető. Az értékinnováció során a cég alapvetően új és magasabb szintű vevői értéket nyújt, így a verseny irrelevánssá válik, és új piacok születnek (Hajar et al., 2021). Ennek egyik klasszikus esete a Cirque du Soleil, amely a cirkusz és színház ötvözésével teljesen új műfajjal hódította meg a közönséget. Awladthani és társai (2023) eredményei azt mutatták, hogy a kék óceán stratégia pozitívan befolyásolja a kis- és középvállalkozások teljesítményét és növekedését, amit Dzingirai és társai (2023) kutatása is

megerősített; az új, nem vitatható piacok, a verseny irrelevánssá tétele, a termékdifferenciálódás és az új kereslet megteremtése pozitív összefüggésben állnak a versenyelőnyökkel.

Erőforrás-alapú megközelítés (Resource-Based View)

Az erőforrás-alapú megközelítés (RBV) az utóbbi tizenöt évben vált az egyik meghatározó nézőponttá a stratégiai menedzsment területén. Az elmélet központi koncepciója szerint a vállalkozások egyedi erőforrásokkal és kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek differenciálni tudják őket a versenytársaktól (Barney & Clark, 2023). Az RBV azt állítja, hogy a fenntartható versenyelőny azokból az erőforrásokból származik, amelyek nehezen másolhatók vagy helyettesíthetők a versenytársak által. Ezáltal az egyediség adja a versenyelőnyt. A kkv-knál ilyen erőforrás lehet egy szaktudás, egyedülálló szellemi tulajdon, kiváló vállalati kultúra vagy különleges ügyfélkapcsolat. Sipos és társai (2025) rámutattak, hogy a kkv-k versenyképessége belső erőforrások és képességek kombinációján múlik – például az emberi tőke, termékportfólió, technológiai háttér és marketing képességek összhangján. Ezek összehangolt fejlesztése teszi lehetővé, hogy a kkv versenyképesen működjön, és magasabb értéket teremtsen fogyasztói számára. Az RBV alapján egy kisvállalkozásnak speciális erőforrásokat kell kiépítenie pl. digitális kompetenciát, márkát, jogvédett technológiát, de a versenyelőny csak akkor tartható fent, ha a vállalatnak sikerül megvédenie és fejlesztenie az egyedülálló erőforrásait, amelyek nehezen másolhatók vagy utánozhatók.

Dinamikus képességek elmélete (Dynamic Capabilities)

A Dinamikus képességek elmélete azt hangsúlyozza, hogy a vállalkozásoknak alkalmazkodniuk kell a változó környezethez és fejleszteniük kell a dinamikus képességeiket a hosszú távú siker érdekében (Yang, 2023; Taghizadeh és társai, 2024; Van de Wetering és társai, 2023). Valójában kiegészíti a hagyományos erőforrás-alapú nézetet olyan dinamikus folyamatokkal, amelyek az erőforrások folyamatos fejlesztését és alkalmazkodását hangsúlyozzák. Az elmélet azt vizsgálja, hogyan képesek a vállalatok a változó környezethez való alkalmazkodásra, valamint a belső és külső változásokhoz való gyors reagálásra. A tanulás és innováció fontos a dinamikus képességek fejlesztésében, a vállalatoknak képeseknek kell lenniük az új kihívásokhoz való alkalmazkodásra és az új lehetőségek kihasználására. Valamint a vállalatoknak gyorsan kell reagálniuk a változásokra, és a változásokat az üzleti stratégiájukba is be kell építeniük. Taghizadeh és társai (2024) eredményei azt mutatják, hogy a kkv-k fenntartható innovációs teljesítményét nagymértékben befolyásolja a tanulási, integrációs és koordinációs képességek szinergiája, azonban a dinamikus képességek kiépítése önmagában nem elegendő, a kkv-knak a különféle környezeti hatásokat és esetlegességeket is integrálniuk kell a megközelítéseikbe. Yang (2023) kutatása alapján a lehetőségek felismerése, a kockázatkezelés, az innováció, az erőforrás-felhasználás, a piacorientáció, az alkalmazkodóképesség kihasználásával a kkv-k fokozhatják versenyképességüket, ösztönözhetik a növekedést és hosszú távú sikereket érhetnek el. Sipos és szerzőtársai (2025) szerint a dinamikus képességek közé tartozik a rugalmasság, a digitális orientáció és a folyamatos tanulás, amelyek kritikusak a kkv-k innovációs teljesítményében.

Lean Startup elmélet

A Lean Startup elmélete az üzleti környezet és a szükségletek gyors változása iránti igényből indul ki, különösen a startupok esetében (Ries, 2020), módszertana az iteratív fejlesztési folyamatokra és a fogyasztói visszajelzések integrálására épít. A Lean Startup

elmélet szerint a vállalkozói folyamat nem statikus terv, hanem folyamatosan ismétlődő tanulási ciklus: az alapötletet gyors prototípusokkal vagy minimális életképes termékkel indítják, majd a piac visszajelzései alapján többször finomítják (Zhuge et al., 2023). A folyamatos tanulás és a fogyasztói visszajelzés beépítése a vállalkozások működésének folyamatos finomhangolását teszi lehetővé, csökkentve a kockázatokat és növelve a siker esélyét. Zhuge és társai (2023) kutatása rámutat, hogy a Lean Startup alkalmazása során a szervezeti tudatosság állandóan frissül az ügyfelektől érkező korai visszajelzések és az iteratív tanulás révén. A kkv-k így kisebb kockázat mellett, gyorsabb ciklusokban tudnak új termékeket vagy szolgáltatásokat kialakítani. Azonban számos kutatás a Lean Startup elmélet sikeres megvalósításának hiányát mutatja, különösen a kkv-k esetében (Bakke & Claudio, 2023). Ennek elkerülése érdekében Torres és társai (2023) a vállalkozói készségek fejlesztését javasolják, melyek hozzájárulhatnak a Lean Startup elmélet sikeres alkalmazásához és a kkv-k fejlődéséhez. Solaimani és társai (2022) megerősítették a Lean Startup gyakorlatok alkalmazhatóságát az általuk vizsgált nem digitális vállalatok esetében. Bakke és Claudio (2023) kutatásuk során 14 olyan eszközt határoztak meg, amelyek potenciálisan segíthetnek a kkv-knak leküzdeni néhány jelenlegi akadályt a Lean menedzsment sikeres megvalósítása érdekében.

Mesterséges intelligencia központú működési modellek (AI)

Az adatok, analitika és mesterséges intelligencia (AI) vezérelte folyamatok átalakítják a munkavégzés jellegét számos iparágban, Farayola és társai (2023) a mesterséges intelligencia szerepét vizsgálták az üzleti modellek átalakításában, kiemelve a technológiai innováció és az üzleti stratégia kölcsönhatását. Eredményeik alapján az AI-vezérelt üzleti modelleket fokozott működési hatékonyság, adatvezérelt döntéshozatal és ügyfélközpontú megközelítés jellemzi. Összegezték az AI lehetőségeit az üzleti növekedés és a versenyelőny terén, melyhez fontos, hogy a vezetők az AI-t ne csak technológiai eszközként, hanem a fenntartható és innovatív üzleti növekedés katalizátoraként is alkalmazzák. Dinh és társai (2025) szerint az AI-technológiák – például gépi tanulás vagy természetes nyelvi feldolgozás – alkalmazása a kkv-knál javíthatja a döntéshozatalt és az innovációt az értékesítés, logisztika vagy pénzügyi területeken. Ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy az AI bevezetése komoly szervezeti kihívásokat jelenthet, mivel a kkv-knak megfelelő infrastruktúrát, adatkezelési képességeket és jól képzett munkaerőt kell kialakítaniuk. Iansiti és Lakhani (2020) tanulmányukban bemutatták, hogyan segítik elő az adatok, az analitika és az AI köré szerveződő folyamatok a vállalatok újjátervezését, a hagyományos korlátok eltávolítását - a méret, terjedelem és tanulási képességek terén-, amelyek évszázadok óta korlátozták az üzleti növekedést. Az Airbnb, Microsoft, Amazon és számos egyéb vállalat példáján keresztül mutatták be az AI-vezérelt folyamatok skálázhatóságát, melyek lehetővé teszik a nagy terjedelmű növekedést, a hagyományos folyamatokkal szemben, valamint segíti a vállalatokat, hogy átlépjenek iparági határokat, erős lehetőségeket teremtenek a tanulásra, hogy egyre pontosabb, összetettebb és kifinomultabb előrejelzéseket hozzanak létre. A hagyományos működési korlátok eltávolításával a stratégia teljesen új szintre kerül, az üzleti és működési modelleket újra kell gondolni; a hagyományos/analóg vállalatok átalakulnak, melyek a verseny és a gazdaság szerkezetének átalakulásához vezetnek. A hagyományos kkv-knak kiemelten fontos, hogy felismerjék az új kihívásokat, kockázatokat és felelősségeket, átalakítsák működési modelljüket a skálázhatóság, a korlátok elkerülése és a tanulás elősegítése érdekében, elősegítve a sikeres növekedést.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás módszertana során narratív, tematikus irodalmi áttekintésre került sor, amelynek célja a kkv-k növekedését és versenyképességét magyarázó elméletek rendszerezése, valamint a közöttük felfedezhető közös dimenziók azonosítása. Az irodalmi áttekintés során a Scopus, a Web of Science és ResearchGate.net adatbázisokban jegyzett publikációk kerültek kiválasztásra, amelyek kifejezetten a kkv-kat vizsgálták a növekedés és versenyképesség szempontjából. A kutatás a szakirodalom áttekintésére és tematikus rendezésére épült; központi kérdései, hogy milyen közös dimenziók azonosíthatók a különböző növekedési és stratégiai elméletekben, valamint hogyan alkalmazhatók ezek a dimenziók a jelenlegi, gyorsan változó, mesterséges intelligencia által vezérelt üzleti környezetben. Az elemzett publikációk esetében összesen hat közös dimenzió rajzolódott ki – innováció, stratégiai tervezés, vezetés és menedzsment, ügyfélorientáltság, globalizáció és technológiai fejlődés –, melyek a kkv-k sikeres növekedése szempontjából meghatározónak bizonyultak. A dimenziók meghatározása mellett vállalati példák is bemutatásra kerültek, kapcsolódva a kutatási kérdésekhez.

A kutatás természetéből fakadóan több korláttal is számolni kell. Mivel a vizsgálat kizárólag másodlagos forrásokra épült, empirikus adatfelvétel és kvantitatív validáció nem történt, így az eredmények elsősorban elméleti és koncepcionális szinten értelmezhetők. Emellett a forrásválogatás korlátozása kizárhatott több, szintén releváns kutatást, valamint nem vette figyelembe a régióspecifikus különbségeket, melyek a kkv-k növekedésében szintén fontos tényezők lehetnek.

EREDMÉNYEK

A kutatás célja azoknak a tényezőknek a vizsgálata és mélyebb feltárása volt, melyek a vállalatokat a kezdeti stádiumukból piacvezetővé teszik. A szakirodalmi elemzés az alábbi két kutatási kérdés megválaszolására fókuszált:

K1: Milyen közös dimenziók azonosíthatók a különböző növekedési és stratégiai elméletekben?

K2: Hogyan alkalmazhatók ezek a dimenziók a jelenlegi, gyorsan változó, mesterséges intelligencia által vezérelt üzleti környezetben?

Közös dimenziók a növekedési és stratégiai elméletekben

A megismert elméletek összegzése alapján 6 fő dimenziót sikerült meghatározni, melyek hozzájárulnak a kkv-k növekedéséhez és sikeréhez.

1. Innováció:

A Diszruptív innováció elméletének fókuszában az innováció és technológiai fejlődés kulcsszerepet játszanak a vállalatok növekedésében. A különböző alcsoportokra irányuló célzott termékfejlesztés, technológiai előrelépések és versenyképes ár-érték arány mind hozzájárulnak a diszruptív innovációhoz. Az Erőforrás-alapú megközelítés szerint az egyedi erőforrások és kompetenciák differenciálják a vállalkozásokat a versenytársaktól, a fenntartható versenyelőny azokból az erőforrásokból származik, amelyek nehezen másolhatók vagy helyettesíthetők a versenytársak által. A Dinamikus képességek elmélete további hangsúlyt fektet a változó környezethez való alkalmazkodásra és a folyamatos fejlesztésre. A Kék óceán stratégia arra összpontosít, hogy olyan piaci területeket fedezzen fel, ahol kevés a verseny, és lehetőség nyílik új piaci tér kialakítására. A Lean Startup elmélet folyamatos tanulást és fogyasztói visszajelzéseket hangsúlyoz a vállalkozások működésének finomhangolása érdekében. A mesterséges intelligencia, az innovatív folyamatok alkalmazása a szervezetek új működési architektúráját hozhatják létre, mely a sikeres növekedés katalizátora lehet.

2. Stratégiai tervezés:

A stratégiai tervezés fontossága az összes elméletben megjelent különböző aspektusokból. Az Üzleti modellek elmélete hangsúlyozza a stratégia és a vállalati modell szoros kapcsolatát. A rugalmasság, az adaptabilitás és a diverzifikáció révén a vállalatok képesek reagálni a változó piaci feltételekre. Az Airbnb példája bemutatja, hogyan alkalmazhatók hatékonyan az Üzleti modellek a változó piaci környezetben. Porter Öt Erő modelljében a következő versenystratégiákat javasolta: költségvezetés, differenciálás és piacszegmentáció. Az Erőforrás alapú elmélet szerint az erőforrásokat és képességeket a stratégiai döntéseik központjába kell helyezni a fenntartható versenyelőny eléréséhez és megtartásához. A Kék óceán stratégia arra ösztönzi a vállalkozásokat, hogy ne csak a meglévő piaci versenyben keressenek előnyöket, hanem nyissák meg a saját piacukat azáltal, hogy olyan értéket kínálnak, amely mások számára eddig nem volt elérhető. A Lean Startup elmélet gyors iterációkat és validált tanulást javasol, amelyek segíthetnek a vállalkozásoknak rugalmasan reagálni a piaci változásokra. A mesterséges intelligencia modellek kiemelik a technológiai innováció és az üzleti stratégia kölcsönhatását a sikeres növekedéshez, az AI átalakítja a stratégiai tervezést azáltal, hogy lehetővé teszi a pontosabb és összetettebb előrejelzéseket.

3. Menedzsment és vezetés:

Az elméletek kiemelik a vállalatok vezetőinek szerepét a fejlődésben. A Diszruptív innováció mögött álló vállalatok jellemzően rugalmasabb és gyorsabban reagáló szervezeti struktúrával rendelkeznek, ami segíti a döntéshozatalt és az alkalmazkodást. Az erőforrások értékelését és a dinamikus képességek fejlesztését az Erőforrás alapú megközelítés és a Dinamikus képességek elmélete is hangsúlyozza. A Kék óceán stratégia és a Lean Startup elméletek a rugalmasságot és az innováció szerepét hangsúlyozzák a vezetésben a versenyképesség fenntartásához és növeléséhez. Az AI használata átalakítja a vezetést és a menedzsmentet, a napi üzletmenetet a fenntartható és innovatív növekedés útján.

4. Ügyfélorientáltság:

Az üzleti modellek tervezése során az értéklánc és értékajánlat összehangolása kiemelt fontosságú. Az ügyfélerő és elégedettség befolyásolja a vállalatok versenyképességét, és az üzleti modelleknek megfelelően kell reagálniuk az ügyfelek változó igényeire. Az ügyfélkapcsolat-kezelés és az ügyfélközpontú megközelítés fontos tényezők a kkv-k sikerében. Az AI növeli az ügyfélorientáltságot azáltal, hogy lehetővé teszi a személyre szabottabb és hatékonyabb ügyfélszolgálatot, valamint segít az ügyfélpreferenciák és igények jobb megértésében.

5. Globalizáció:

A tanulmány által bemutatott példák, mint az Airbnb, az innováció és rugalmasság révén sikeresen terjeszkedtek globális piacokra. A vállalatok globális jelenléte és az üzleti modellek diverzifikációja segíti a növekedést. AI központú működési modellek alapján az AI segíthet a nemzetközi terjeszkedésben azáltal, hogy lehetővé teszi a hatékonyabb globális folyamatokat és a piaci trendek jobb megértését.

6. Technológiai fejlődés:

A modern technológia használata segíthet a hatékonyság növelésében, az ügyfélszolgáltatás fejlesztésében, valamint az új piaci lehetőségek kihasználásában. Az innováció és a technológiai fejlődés szoros kapcsolatban áll a vállalatok növekedésével. A példák, mint az okostelefonok megjelenése vagy a felhőalapú szolgáltatások térnyerése, rámutatnak arra, hogy az új üzleti modellek és technológiák hogyan válhatnak versenyelőnnyé. Az AI maga is a technológiai fejlődés része, és kulcsszerepet játszik a vállalatok működési hatékonyságának növelésében és az innováció előmozdításában.

Dimenziók alkalmazása a gyorsan változó, AI-vezérelt üzleti környezetben

Az *innováció tekintetében* az AI maga is az innováció eszközévé válik. A kutatások szerint a generatív AI-ok olyan újfajta humán-gép interakciókat tesznek lehetővé, amelyek addig nem látott üzleti modellek kifejlesztését segítik elő (Jorzik et al., 2024). Gyakorlati példa erre, hogy az e-kereskedelmi vállalatok – például az eBay – gépi fordítást és automatizált adatfeldolgozást használnak döntéseik hatékonyságának növelésére. Az AI-alapú döntéstámogatás bevezetése ezeknél a cégeknél módosította a döntéshozatalhoz használt adatokat és végső soron az üzleti modellt. Hasonlóképp a Vodafone AI-alapú adatelemzéssel személyre szabja termékeit és szolgáltatásait ügyfelei számára. Ali és társai (2024) empirikus kutatása pedig nyilvánvalóvá tette, hogy az AI-bevezetése szignifikánsan erősíti a szervezetek képességét az innovációra, kreativitásra és kísérletezésre. Ugyanakkor a gyors AI-infrastruktúrát igénylő innováció menedzselése új kihívások elé állítja a vezetést – Jorzik és társai (2024) tanulmánya szerint a vezetők többsége még mindig felkészületlennek érzi magát a vállalati szintű AI-adaptációra, és a szervezetek gyakran nem rendelkeznek a szükséges technológiai know-how-val és képességekkel.

A *stratégiai tervezés* az AI-korszakban újraértelmeződik: az AI-alapú előrejelzések és elemzések révén a vállalatok sokkal pontosabban érzékelhetik a piaci trendeket és nagy gazdasági elmozdulásokat. Shuiran (2025) rámutat, hogy az AI segítségével végzett prediktív analitika és gépi tanulás sokkal megbízhatóbb adatelemzést és előrejelzést tesz lehetővé, mint a hagyományos módszerek, melyek az óriási, komplex adathalmazok gyors feldolgozására és elemzésére nem alkalmasak. Mariani és társai (2023) kiemelték, hogy az AI lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy mind strukturált, mind strukturálatlan adatforrásokból innovatív ötleteket nyerjenek ki, és új piaci vagy technológiai trendeket azonosítsanak, ami segíti a különböző jövőbeli forgatókönyvekre való felkészülést és a kockázatkezelést. Büber és Seven (2025) hangsúlyozza, hogy az MI-alapú üzleti elemzés beépítése a stratégiai tervezésbe javítja a döntések minőségét és megalapozottságát, mivel az előrejelzésekre alapozott döntések kevésbé esnek áldozatul a váratlan gazdasági trendek okozta kockázatoknak. Ugyanakkor az AI-vezérelt stratégiatervezés nem csupán előnyöket hoz, hanem etikai és adatminőségi kihívásokat is, valamint megköveteli, hogy a vállalat kultúrájában feloldódjon az emberi és gépi döntéshozás közötti átmenet (Shuiran, 2025).

A *vezetés és menedzsment dimenziója* esetében a vezetőknek aktív szerepet kell vállalniuk az AI-vezérelt átalakulásban. A vezetés területén a fókusz az ember-gép együttműködés megerősítésén és az etikus, átlátható AI-alkalmazások kialakításán van. Hossain és társai (2025) szerint a digitális vezetés új formájának része az, hogy a vezetők összhangban hozzák létre a humán és gépi kapacitásokat, és etikus AI használatra törekednek, valamint a dinamikus menedzsment képességeket kialakítva képesek arra, hogy a szervezeti erőforrásokat újjászervezve kiaknázzák az AI kínálta lehetőségeket. Például az AI-írástudás a vállalat agilitását és innovációs készségét is erősít. Ezzel párhuzamosan Jorzik és társai (2024) kutatása rávilágít, hogy a legtöbb vállalati vezető még nem érzi magát teljes mértékben felkészültnek az AI-platformok átfogó bevezetésére és használatára.

Az *ügyfélorientáltság tekintetében* a vállalatok AI-alapú eszközökkel mélyebb és személyre szabottabb vevői értékteremtésre képesek. Például a Vodafone esetében az AI-re épülő adatelemző rendszerek révén az ügyfélszolgálat többcsatornás, személyre szabott élményt nyújt, ami növelte a termékek és szolgáltatások relevanciáját a fogyasztók számára (Jorzik et al., 2024). Az ügyfélorientált szervezeti kultúra kulcsfontosságú az innováció és fenntarthatóság ösztönzésében: Bekata és társai (2025) kimutatták, hogy az ügyfélorientáltság

jelentős szerepet játszik az innovációs képességek fejlesztésében. Fan és társai (2021) pedig arra hívták fel a figyelmet, hogy ügyfélközpontú hozzáállással a vállalatok hatékonyan alkalmazkodhatnak vevőik változó igényeihez az ipar 4.0 környezetében. Az AI alapú adatelemzés és prediktív modellek segítségével a cégek sokkal pontosabban megismerhetik vevőik preferenciáit, és ennek megfelelően tervezhetik meg termék- és szolgáltatásportfóliójukat, miközben erősítik az ügyfélelégedettséget és -hűséget.

A *globalizáció dimenzióját* az AI és digitalizáció is átalakítja. A globális piacokon való gyors megjelenést és a nemzetközi hálózatokat ma már nem csupán a hagyományos FDI és exportstratégiák, hanem a digitális platformok és az AI-használat határozzák meg. Teece (2025) szerint ugyan a digitalizáció gyorsítja a nemzetközi üzleti tevékenységeket, ugyanakkor új versenytényezőket és sebezhetőségeket is teremt; felgyorsult a verseny, új, digitális versenytársak lépnek piacra, és a digitális ellátási láncokban is megjelennek a rendszerszintű kockázatok. A modern vállalatoknak úgy kell terjeszkedniük, hogy közben az AI által generált adatokra támaszkodnak. Santos és Williamson (2023) rámutatott, hogy a születésüktől fogva digitális cégek, mint a TikTok, az AI eszközök segítségével a felhasználói interakciókból közvetlenül azonosítják a piacok közötti különbségeket: az AI által személyre szabott információk révén anélkül lépnek új piacokra, hogy hagyományos FDI-t kellene alkalmazniuk a helyi viszonyok megtanulásához. Az AI felgyorsítja a globalizációt (új piacok elérése, felhasználói hálózatok kiaknázása), ugyanakkor előtérbe helyezi az adattudásra és rugalmasságra épülő, személyre szabott növekedési stratégiákat.

A *technológiai fejlődés dimenziója* esetében a vállalatok versenyképessége nagyrészt azon múlik, milyen gyorsan és hatékonyan tudják bevezetni a legújabb technológiákat, mint az AI, a felhőalapú rendszerek és más digitális innovációk. A technológiai fejlődés és innováció egymást erősítik: az új technológiák (AI, IoT, 5G stb.) önmagukban is versenyelőnyt hozhatnak, miközben az ezekből származó további innovációs lehetőségek révén új termékek és szolgáltatások jelenhetnek meg. A felhőalapú rendszerek például alapvetően megváltoztatták az IT-infrastruktúrát; gyorsítják a technológia-vezérelt innovációt, mivel a gyors, költséghatékony infrastruktúra révén a szervezetek gyorsabban valósíthatnak meg újításokat. Az AI-t alkalmazó cégek esetében Gao és társai (2025) szerint az AI használata lényegesen növeli a vállalatok innovációs képességeit. A dinamikus környezetben a vállalatoknak ezért folyamatosan figyelniük kell az új technológiákat és fejleszteniük képességeiket a gyors adaptációra.

KÖVETKEZTETÉS

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a kis- és középvállalkozások sikeres növekedésének és piacvezetővé válásának alapja több, egymással szorosan összefonódó dimenzióra épül. A szakirodalmi elemzésből kirajzolódott, hogy az innováció, a stratégiai tervezés, a vezetés és menedzsment, az ügyfélorientáltság, a globalizáció és a technológiai fejlődés közös, visszatérő tényezőként jelennek meg a különböző elméleti megközelítésekben. Ezek a dimenziók nem önállóan, hanem egymást erősítve képesek hozzájárulni ahhoz, hogy a vállalkozások sikeresen alkalmazkodjanak a változó piaci környezethez, új lehetőségeket teremtsenek és fenntartható versenyelőnyt építsenek ki. Az AI-vezérelt korszakban különösen felértékelődik a technológiai fejlődés és a stratégiai rugalmasság szerepe, hiszen a mesterséges intelligencia nem csupán eszköz, hanem katalizátor a döntéshozatal, az innováció és a globális terjeszkedés terén. Ugyanakkor a vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy az AI használata nemcsak új növekedési lehetőségeket nyit meg, hanem etikai, szervezeti és adatkezelési kihívásokat is támaszt. A vezetés felelőssége ebben a kontextusban kulcsfontosságú: az ember-

gép együttműködés, a folyamatos tanulás és a dinamikus képességek fejlesztése meghatározza, hogy a kkv-k mennyire tudnak sikeresen integrálódni a globális és digitalizált gazdasági környezetbe.

BEFEJEZÉS

Az elmúlt évtizedek szakirodalmi kutatásai számos elmélettel és példával szolgálnak a vállalatok fejlődésének és növekedésének különböző aspektusairól. A tanulmány célja az volt, hogy ezeket az elméleteket összefoglalja és összekapcsolja, és meghatározza a növekedés és versenyképesség főbb sikertényezőit. Az áttekintett elméletek és tényezők összefoglalása során hat fő dimenziót sikerült azonosítani, melyek meghatározóak a kis- és középvállalkozások növekedése és sikeressége szempontjából. Ezek a dimenziók az innováció, a stratégiai tervezés, a menedzsment és vezetés, az ügyfélorientáltság, a globalizáció és a technológiai fejlődés.

Az innováció kiemelt tényező, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a piaci versenyben előnyt szerezzenek. A stratégiai tervezés fontossága mind az üzleti modellek kialakításában, mind a versenystratégiák kiválasztásában hangsúlyos. A menedzsment és vezetés szerepe kiemelkedő a vállalati sikerességben, különös tekintettel az agilis és innovatív szervezeti kultúra kialakítására. Az ügyfélorientáltság és az üzleti modellek kialakítása az ügyfél igényeinek és elégedettségének fókuszában áll. A globalizáció lehetőséget teremt a piacok kiterjesztésére, míg a technológiai fejlődés hatékonyságot és versenyelőnyt biztosít.

Végső következtetésként elmondható, hogy a tanulmány által bemutatott elméletek és dimenziók együttes alkalmazása lehetővé teheti a kkv-k számára, hogy sikeresen navigáljanak a változó üzleti környezetben. Azonban fontos hangsúlyozni, hogy minden vállalkozás egyedi jellemzőkkel rendelkezik, így az elméletek alkalmazása során érdemes figyelembe venni a konkrét piaci és iparági körülményeket. A tanulmány eredményei segíthetnek a vállalkozásoknak abban, hogy hatékonyan alkalmazzák az elméleteket a saját növekedési útjukon, és kiemelkedjenek a versenytársaik közül a dinamikusan változó környezetben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Arshed, N. & Pancholi, J. (2016). Chapter 9 Porters Five Forces and Generic Strategies. In Arshed, N., McFarlane, J. & MacIntosh, R. (Eds.), *Enterprise and its Business Environment.* Oxford Goodfellow Publishers. http://dx.doi.org/10.23912/978-1-910158-78-4-2922

Ataman, K., Myhr, N., & Nistor, C. (2023). Disruptive Innovation as a Network Dilemma: A Conceptual Model. *Journal of Behavioral and Applied Management* 23(2), 104–113. https://doi.org/10.21818/001c.84555

Awladthani F., Porkodi, S., Saranya, R., & Pandurengan, V. (2023). A systematic literature review of the adoption of a blue ocean strategy by small and medium enterprises for sustainable growth. *Journal of Sustainability Science and Management.* 18. 197-230. http://doi.org/10.46754/jssm.2023.02.014

Bakke M. & Claudio D. (2023) Efficiency realization and capacity increase: implementing lean six sigma in a growing startup. *Small Enterprise Research*, 30(2), 239-254, https://doi.org/10.1080/13215906.2023.2200746

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2023). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford Academic, https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.001.0001

Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J. & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55, 1043-1078. https://doi.org/10.1111/joms.12349

Christensen, C. M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93, 44–53. https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation

Le Dinh, T., Vu, M.-C., & Tran, G. T. C. (2025). Artificial Intelligence in SMEs: Enhancing Business Functions Through Technologies and Applications. *Information*, 16(5), 415. https://doi.org/10.3390/info16050415

Dung, L.T., Dung, T.T.H. (2024) Businesses model innovation: a key role in the internationalisation of SMEs in the era of digitalisation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 48. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00391-7

Dzingirai, M., Mhlanga, D., Mveku, B. (2023). The Nexus Between Blue Ocean Strategy and Organizational Performance of SMEs in the Fourth Industrial Revolution Era. In: Mhlanga, D., Ndhlovu, E. (Eds.) *The Fourth Industrial Revolution in Africa. Advances in African Economic, Social and Political Development*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-28686-5_9

Farayola, O. A., Abdul, A. A., Irabor, B. O., & Okeleke, E. C. (2023). Innovative business models driven by AI technologies: a review. *Computer Science & IT Research Journal*, 4(2), 85-110. https://fepbl.com/index.php/csitrj/article/view/608

Goyal, A. (2020). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7, 149-152. http://doi.one/10.1729/Journal.25126

Hajar, M. A., Alkahtani, A. A., Ibrahim, D. N., Darun, M. R., Al-Sharafi, M. A., & Tiong, S. K. (2021). The Approach of Value Innovation towards Superior Performance, Competitive Advantage, and Sustainable Growth: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(18), 10131. https://doi.org/10.3390/su131810131

Iansiti, M. & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Boston, Harvard Business Review Press

Liu, Y. (2022). A Review of the Basic Theory of the Great Michael Porter's Positioning School. In: Li, X., Yuan, C., Kent, J. (Eds) *Proceedings of the 5th International Conference on Economic Management and Green Development. Applied Economics and Policy Studies*. (pp 265–271) Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-0564-3_28

Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–133. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12024761/

Minju K., Lan T., Potroz M. (2021). *Airbnb - New Business Model in the Lodging Industry*. PIHMS Learning Centre Student Series Working Papers, https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26839.14247

Munna, A. S. (2021) Business Model: Literature Review. *PINISI Discretion Review*, 4(2), 191-196, https://doi.org/10.26858/pdr.v4i2.19022

Rathore, D., Kalita, D. J. P., Sharma, D. S. C., Tiwari, S., & Agarwal, D. P. (2023). Major Driving Forces for The Indian SME Pharmaceutical Industry: Using Porter's Five Forces Framework for A Comparative Analysis. *International Journal of Life Science and Pharma Research*, 13(6), L100-L108. https://doi.org/10.22376/ijlpr.2023.13.4.SP6.L100-L108

Ries E. (2020) *Lean startup*, HVG Kiadó Zrt, ISBN 9633049091, 9789633049099

Sipos, N., Rideg, A., Al Najjar, A.S. & Lukovszki L. (2025) Resource-based view of marketing innovation in SMEs: a multi-country empirical analysis based on the global competitiveness project. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 94. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00573-x

Smuts, H., Weilbach, L., Padachi, K., Boolaky, A., Mauree-Narrainen, D., Ramphul, N., & Chittoo, H. (2024). Harnessing Disruptive Innovation: A Conceptual Model for SME Growth and Adaptation. *Businesses*, 4(4), 738-764. https://doi.org/10.3390/businesses4040041

Solaimani, S., van Eck, T., Kievit, H. and Koelemeijer, K. (2022), An exploration of the applicability of Lean Startup in small non-digital firms: an effectuation perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 198-218. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2021-0270

Taghizadeh, S.K., Rahman, S.A., Nikbin, D., Radomska, M. and Maleki Far, S. (2024). Dynamic capabilities of the SMEs for sustainable innovation performance: role of environmental turbulence. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(4), 767–787. https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0166

Torres Jr., A.S., Nagai, R.A. and Costa, R.C. (2023). Lean start-up, entrepreneurship and remote orientation: The experience of action research in Manaus, Brazil. *Revista de Gestão*, 30(4), 402-415. https://doi.org/10.1108/REGE-08-2021-0159

Van de Wetering, R., Doe, J., van den Heuvel, R., & Al Halbusi, H. (2023). *How do SMEs shape business model innovation? A digital infrastructure, improvisational, and dynamic capability perspective.* SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.4599211

Yang, S. (2023). Entrepreneurial Capabilities and SME Growth in China: A Dynamic Perspective. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(04), 17–23. https://doi.org/10.56982/dream.v2i04.97

Zhuge K, He H, Yuan Y, Sun P (2023) Can adopting lean startup strategy promote the sustainable development of new ventures? The mediating role of organizational iterative learning. *PLoS ONE* 18(8): e0290849. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290849