

Egy magyar vállalkozás útja a nemzetközi piacig: Sikerek Sopronban

The Journey of a Hungarian Enterprise to the International Market: Success Stories from Sopron

FEKETE ANGÉLA ILDIKÓ doktori képzésre jelentkező kutatójelölt,
Széchenyi István Egyetem

e-mail: angela.fekete95@gmail.com

SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR egyetemi docens, dékánhelyettes, Széchenyi
István Egyetem

e-mail: szabo-szentgroti.gabor@sze.hu

MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA adjunktus, Széchenyi István Egyetem

e-mail: modosne.szalai.szilvia.valeria@sze.hu

Abstract

Relevance: The development opportunities and limitations of Central and Eastern European SMEs play a crucial role in regional competitiveness. The issue of organizational transformation and international market entry is particularly timely in the era of ownership changes.

Objective: This study aims to present how a Hungarian medium-sized enterprise – KTT Kubinszky Tömítéstechnika Ltd. – reached international integration through strategic and organizational development, with special emphasis on ownership and leadership transitions.

Methodology: A qualitative case study was conducted using document analysis and semi-structured interviews. The focus was on organizational development practices, leadership styles, and the role of business networks.

Findings: The case study reveals that the development of organizational culture, innovation-oriented HR practices, and a deliberate internationalization strategy were key factors in the company's successful foreign market presence. The change in ownership opened new growth pathways for the organization.

Conclusion: Successful international integration is closely linked to internal organizational improvements. For SMEs in Central and Eastern Europe, organizational renewal, knowledge sharing, and the building of international networks are essential for long-term sustainability.

Keywords: small and medium-sized enterprises; organizational development; ownership transition; international markets; Central and Eastern Europe; innovation; knowledge sharing; clusters

JEL Codes: M13; M14; L26; D83; F23; L22; O33

Absztrakt

Jelentőség: A kelet-közép-európai KKV-k fejlődési lehetőségei és korlátai kulcsszerepet játszanak a régió versenyképességében. Különösen aktuális a szervezetfejlesztés és nemzetközi piacra lépés kérdésköre a tulajdonosváltások korában.

Célkitűzés: A kutatás célja bemutatni, hogy egy magyar közép vállalat – a KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. – milyen szervezeti és stratégiai lépésekkel jutott el a nemzetközi integrációig, különös figyelmet fordítva a tulajdonosi és vezetői változásokra.

Módszertan: Esettanulmány-alapú kvalitatív kutatás készült dokumentumelemzés és félig strukturált interjúk segítségével. A vizsgálat fókuszában a szervezetfejlesztési gyakorlatok, vezetési stílusok és partneri hálózatok szerepe állt.

Eredmények: Az esettanulmány rávilágít arra, hogy a szervezeti kultúra fejlesztése, az innováció-orientált HR és a tudatos nemzetköziesedési stratégia kulcsszerepet játszottak a vállalat sikeres külpiacon megjelenésében. A tulajdonosváltás új növekedési pályát nyitott meg a szervezet előtt.

Következtetés: A sikeres külpiacon integráció szorosan összefügg a belső fejlesztésekkel. A kelet-közép-európai KKV-k esetében elengedhetetlen a szervezeti megújulás, a tudásmegosztás és a nemzetközi hálózati kapcsolatok kiépítése a hosszú távú fenntarthatóság érdekében.

Kulcsszavak: kis- és közép vállalkozás; szervezetfejlesztés; tulajdonosváltás; nemzetközi piac; kelet-közép-európai régió; innováció; tudásmegosztás; klaszterek

JEL-kódok: M13; M14; L26; D83; F23; L22; O33

1. Bevezetés

A kelet-közép-európai kis- és közép vállalkozások (KKV-k) a régió gazdasági ökoszisztémájának meghatározó szereplői, azonban fejlődésük gyakran strukturális és működésbeli akadályokba ütközik (PwC, 2023; European Commission, 2023). A versenyképességet hátráltatják az örökölt vállalatirányítási modellek, a digitalizációs elmaradás, valamint a humán erőforrás fejlesztésének alacsony szintje (Endródi-Kovács & Nagy, 2022). A globális piacok, a könnyen hozzáférhető termékek és szolgáltatások, az internet kényelme, az egyre fokozódó verseny, a multinacionális vállalatok és külföldi láncok jelenléte, a magas fogyasztói elvárások, valamint az EU-s előírások és szabványok sok kelet-európai vállalkozás végét jelentették (Halasi et al., 2019).

Az esettanulmány célja, hogy egy magyar KKV nemzetközi piacra lépésének folyamatát empirikusan bemutassa, és ezzel hozzájáruljon a KKV-internacionalizációval foglalkozó szakirodalom bővítéséhez. A vállalat fejlődése részben megfeleltethető a Johanson és Vahlne (1977) által kidolgozott Uppsala-modell főbb elemeinek – különösen a fokozatosság és a tapasztalati tanulás szerepe tekintetében. Ugyanakkor a vizsgált eset egyes jellemzőiben eltér a klasszikus modell által feltételezett mintázattól, például a gyors szervezeti alkalmazkodásban és a multinacionális integrációban, amely a Born Global típusú vállalkozások vonásaira emlékeztet (Knight & Cavusgil, 2004; Paul & Rosado-Serrano, 2019).

Az esettanulmány tehát egy hibrid jellegű nemzetköziesedési mintázatot tár fel, ahol a hagyományos és az új típusú (gyorsított, hálózati alapú) nemzetközi fejlődési utak elemei egyaránt megjelennek. A kutatás implicit módon azt a hipotézist támasztja alá, hogy a magyarországi, stabilan fejlődő KKV-k nem kizárólag a lineáris, fokozatos nemzetköziesedési modell szerint haladnak, hanem gyakran kombinálják a különféle stratégiákat – alkalmazkodva a piaci lehetőségekhez és a partnerhálózatok dinamikájához (Coviello et al., 2017).

2. Kelet-közép-európai KKV-k szervezeti kihívásai

A tudatos szervezeti átalakulás, a kompetenciafejlesztés és a nemzetközi piacra lépés képessége mind elengedhetetlenek a hosszú távú sikerhez. Friss vizsgálatok szerint a felhatalmazó vezetés és az innováció-orientált HR gyakorlatok jelentős mértékben hozzájárulhatnak a KKV-k szervezeti rugalmasságához és innovációs teljesítményéhez (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2024). A pozitív szervezeti kultúra és munkavállalói elégedettség emellett közvetlenül befolyásolja a vállalati hatékonyságot (Ivanová et al., 2024).

Az Ipar 4.0 (I4.0) és annak komponenseinek ismerete elengedhetetlen az üzletfejlesztés szempontjából, mivel ez támogatja a digitalizációt a különböző üzleti szektorokban. A KKV-knak további információkra van szükségük a korszak fejlesztéseiről, különösen annak üzleti teljesítményre és működésre gyakorolt előnyös hatásairól (Tick, 2023).

Az ökológiai és digitális átmenet korszakában elengedhetetlen, hogy a kis- és középvállalkozások (KKV-k) cirkuláris (körforgásos) és innovatív megközelítéseket alkalmazzanak annak érdekében, hogy versenyképesek maradjanak, és megfeleljenek az uniós és nemzeti fenntarthatósági előírásoknak (Rigillio, et. al., 2024).

Különösen fontos tényező a tudásmegosztás szerepe a nemzetközi üzleti hálózatokban: a partneri együttműködések és az informális kapcsolatok hatékony kiaknázása elősegítheti a külpiazi jelenlét megerősítését (Bui et al., 2022; Virglerová et al., 2020). Az OECD (2020) jelentése szerint a kelet-közép-európai országokban továbbra is jelentős különbségek mutatkoznak az SBA (Small Business Act) implementációjában. Tanulmányunk egy magyar középvállalat, a KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. példáján keresztül vizsgálja azt, miként tud egy régiós KKV válaszolni ezekre a kihívásokra. Az esettanulmány betekintést nyújt abba a folyamatba, amely során a vállalat organikus növekedésből nemzetközi integrációig jutott – kiemelt figyelmet fordítva a szervezetfejlesztési és tulajdonosi változásokra.

Az emberi erőforrás menedzsment modern irányzatai – mint például a dolgozói részvételt ösztönző vezetés és az innovációra épülő HR-stratégiák – pozitív hatással vannak a vállalatok alkalmazkodóképességére és növekedési potenciáljára (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2024). E gyakorlatok térnyerése azonban még mindig gyerekcipőben jár számos régiós vállalatnál. A pozitív szervezeti környezet, a rugalmas működés és a munkavállalói elégedettség összefüggéseit több friss kelet-közép-európai összehasonlító vizsgálat is megerősíti (Ivanová et al., 2024). Ezek alapján kijelenthető, hogy a szervezeti kultúra fejlesztése nemcsak a fluktuáció mérséklésére alkalmas, hanem közvetlen hatással van az innovációs képességre is. Az innovációs teljesítményt emellett nemcsak belső tényezők, hanem külső üzleti kapcsolatok, klaszterek és hálózatok is befolyásolják. A tudásmegosztás és a nemzetköziesedés közötti kapcsolat már számos kutatásban feltárássra került (Bui et al., 2022). A KKV-k külpiazi sikere gyakran múlik az informális tudásáramlások és partneri együttműködések hatékonyságán.

A KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. esete e kihívások és lehetőségek metszéspontján helyezkedik el. A vállalat esettanulmánya rámutat arra, hogy a sikeres nemzetközi integrációhoz elengedhetetlen a tudatos szervezetfejlesztés, a stratégiai gondolkodás és a kulturális megújulás is. Az interjúelemzés segítségével azokat a tényezőket vizsgáljuk, amelyek a tulajdonosváltás és az átalakulás mögött meghúzódnak.

3. A KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. története:

A KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. neve több évtizede összefonódott a hazai szimeringgyártás és tömítéstechnika fogalmával. Az 1980-as években Sopronban alapított vállalat kezdetben családi vállalkozásként működött, Kubinszky János vezetésével. A cég folyamatos bővülése, termékkínálatának szélesítése és a technológiai fejlesztések révén már a 2000-es évektől stabil, megbízható beszállítónak jelent meg a hazai és regionális ipari piacokon. Az évti zedelejére a vállalat kulcsszereplővé vált az ipari tömítéstechnikai termékek hazai piacán. A pénzügyi mutatók indokolhatóak belső és külső tényezőkkel (1. táblázat).

1. táblázat KKT Kft néhány adata (2020-2023)

Év	Netó árbevétel [ezer Ft]	Adózott eredmény [ezer Ft]	Létszám [fő]
2020	2 137 424	341 151	83
2021	2 836 881	504 333	114
2022	2 513 904	324 674	114
2023	2 262 261	24 923	103

Forrás: saját szerkesztés

Érdekes megvizsgálnunk a létszám és az árbevétel hosszú távú alakulását. A vállalat működésének többéves elemzése alapján jól kirajzolódik egy fokozatos, kitartáson alapuló fejlődési pálya, amelyet időről időre külső kihívások és belső átrende ződések kísértek. A létszám alakulását ábrázoló 1. ábra tanúsága szerint az első másfél évtizedet viszonylagos stabilitás jellemezte, majd 2015 után dinamikus növekedés indult meg, amely 2020-ra meghaladta a 100 főt. Ez egyértelműen mutatja, hogy a vállalat folyamatosan bővítette működését, és egyre jelentősebb regionális szereplővé vált.

A pénzügyi teljesítményt bemutató adatok (2. ábra) ugyanakkor nagyobb érzékenységet mutatnak a külső gazdasági környezet változásaira. A 2007–2008-as pénzügyi világválság, valamint a 2020–2021-es COVID-időszak is jelentős visszaesést eredményezett az adózás előtti eredményben. Mindez arra utal, hogy bár a vállalat elkötelezett és tudatos vezetés alatt állt, pénzügyi értelemben nem volt teljesen válságálló.

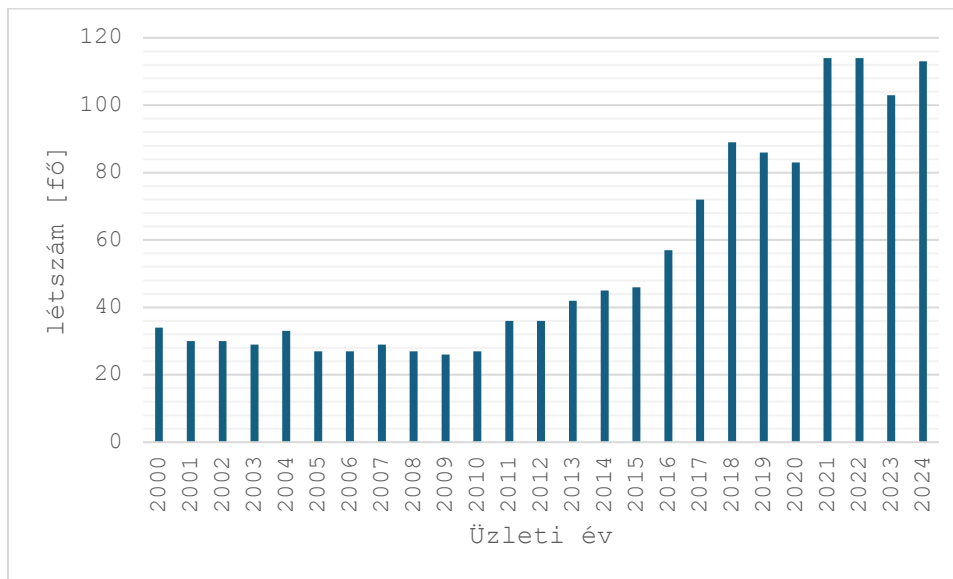
Ezzel együtt kiemelendő, hogy a vezetés – még a visszaesések idején is – törekedett a létszám megtartására, ami a humán fókuszú irányítás egyik legpozitívabb jele. A munkavállalók iránti felelősségvállalás a szervezeti kultúra egyik alappillérvé vált, amely hozzájárulhatott a hosszú távú stabilitáshoz és lojalitáshoz is.

A 2020-as év a vállalat történetének különleges fordulópontját jelentette: sor került a tulajdonosváltásra. Az alapító – hosszú, áldozatos munkával megalapozott életműve kiteljesedését követően – úgy döntött, hogy visszavonul a napi operatív irányítástól. E döntés nem egy konkrét nehézséghez, hanem egy természetes és felelős élethelyzethez kapcsolódott: a vállalkozás fenntartható jövőjének biztosítását új vezetési struktúrával kívánta megoldani.

Az ilyen jellegű változás általában bizonytalansággal és átmeneti visszafogottsággal jár, különösen, ha a tulajdonos új elképzelései még nem körvonalazódtak. A döntéshozatal átrende ződése, a prioritások újragondolása és a stratégiai célok átfogalmazása időt vesz igénybe, ami magyarázhatja a későbbi visszaesést.

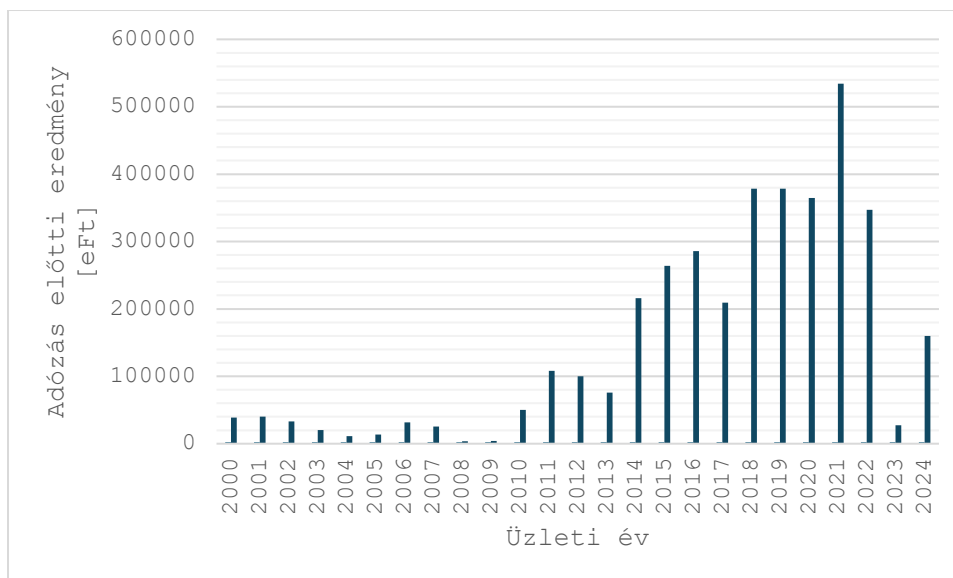
Bár a családi utódlás lehetősége adott volt, a következő generáció tagjai saját, autonóm karrierutakat alakítottak ki más szakterületeken, így nem kívánták átvenni a cég közvetlen vezetését. Ez nem tekinthető hiányosságnak, sokkal inkább egy olyan korszerű megközelítésnek, amely figyelembe veszi az egyéni ambíciókat és az új szakmai identitások kialakulását. A tulajdonosváltás nem jelentett törést a vállalat működésében, hanem egy átgondolt, méltóságteljes átadásként értelmezhető, amely lehetőséget teremt a szervezet megújulására és további fejlődésére. A vállalat története azt mutatja, hogy

a pénzügyi stabilitás mellett a munkavállalók iránti elkötelezettség, a stratégiai alkalmazkodás és az értékalapú vezetés a fenntartható működés kulcstényezői lehetnek – még válságos időszakokban is.



1. ábra A vállalkozás létszámának alakulása (2000-2024)

Forrás: saját szerkesztés



2. ábra A vállalkozás árbevétele alakulása [ezer Ft] (2000-2024)

Forrás: saját szerkesztés

3.1. Elképzelések és beavatkozások hatása (2021–2022)

A tulajdonos elképzelései 2021-ben kezdhettek testet öltetni: nőtt a bevétel és az eredmény is. Ez arra utal, hogy a bevezetett intézkedések és szervezeti változások – legyen szó új üzleti modellekről, bővített szolgáltatásról, vagy hatékonyabb működésről – kezdetben pozitív hatást gyakoroltak.

2022-ben azonban már látszik az eredmények visszaesése, ami kétféleképp értelmezhető:

- A piaci környezet romlott, vagy
- A változtatások nem váltották be teljesen a hozzájuk fűzött reményeket.

3.2. Befektetett eszközök növekedése 2023-ra

2023-ban valószínűleg már jelentős összegeket fektettek be hosszú távú eszközökbe (pl. gépekbe, technológiába, infrastruktúrába). Ezek a befektetések rövid távon növelik a kiadásokat és csökkentik az adózott eredményt, mivel még nem térülnek meg azonnal. Ugyanakkor hosszabb távon hozzájárulhatnak a hatékonyság és a nyereségesség javulásához. Ez megmagyarázza, miért csökkent jelentősen az eredmény, miközben az árbevétel nem esett olyan mértékben vissza.

3.3. Háború és külső környezet hatása (különösen 2022–2023)

Az orosz–ukrán háború közvetett módon alapanyag- és alkatrészhiányhoz vezetett, ami minden iparágban éreztette hatását. Ez különösen akkor jelent problémát, ha a vállalat termelése, szolgáltatása, vagy beruházása erősen anyag- vagy importfüggő. A gyártási vagy szolgáltatási folyamatok lassulhatnak, a költségek nőhetnek, a határidők tolódnak – ez mind csökkenti a versenyképességet, és ronthatja az ügyfélélményt.

3.4. Munkaerő és belső terhek

A létszám 2021-ben megnőtt, de 2023-ra csökkent – ez szintén utalhat racionalizálásra vagy erőforrás-gazdálkodási nehézségekre. Ha a létszámot nem követték le megfelelő hatékonyságjavító intézkedések, akkor az a költségek emelkedéséhez vezetett, ami szintén rontja az eredményességet. Az évtizedek alatt kiépült külkapcsolati háló – főként német, osztrák és régiós partnerekkel – hozzájárult ahhoz, hogy a KTT termékei nemcsak belföldön, hanem nemzetközi ipari rendszerekben is megtalálhatók legyenek.

A szervezetfejlesztés kérdése már az alapító időszakában is jelen volt, azonban a tudatosabb szervezeti struktúraépítés és a stratégiai tervezés igazán csak az ügyvezetőváltás után kapott új lendületet. 2020-ban Kubinszky János visszavonulása után Takács Gábor vette át a cég irányítását. Egy évvel később, 2021-ben a vállalat svéd kézbe került: az Axel Johnson International cégcsoport részeként a KTT új szervezeti és piaci perspektívákat kapott. Ez a fordulat felveti a kérdést: vajon mi motiválja egy sikeres, magyar tulajdonban lévő, külpiacon is aktív közép vállalat tulajdonosát az értékesítésre? A kérdésre adott válasz azonban nem csupán gazdasági számokban mérhető. A tulajdonosváltás hátterét, a szervezetfejlesztés folyamatát és a jövőbeli célokat már az új ügyvezető, Takács Gábor mutatja be – az interjúban, amely esettanulmányunk zárásaként.

4. Szakmai interjú

Az interjúalany tájékoztatása alapján a KTT története az 1980-as évekig nyúlik vissza, amikor a rendszerváltozás során feldarabolódott Afit gumiiipari vállalatból önállósodva kezdte meg működését. Kezdetben a keleti blokk országainak gépjárműipara jelentette a fő piacot, azonban a cég fokozatosan nyitott a nyugat-európai irányba is, elsősorban német partnerek irányába. Mára mintegy 15–20 országba exportálnak terméket, többek között Mexikóba és Indiába is.

A tulajdonosváltásra 2020-ban került sor. Az alapító, Kubinszky János életkorára való tekintettel úgy döntött, hogy átadja a vezetést, illetve a tulajdonosi jogokat. Az ajánlattevők közül végül a svéd Axel Johnson vállalatcsoport lett a befutó, amely nem csupán pénzügyi befektetőként, hanem részben szakmai partnerként is jelen van.

A kiválasztás során fontos szempont volt, hogy ne konkurens vállalathoz kerüljön a cég, illetve hogy a leendő tulajdonos tőkeerőssége biztosítsa a további növekedéshez szükséges beruházásokat. A tulajdonosváltás ugyanakkor nem járt automatikus piacbővüléssel, új vevői körrel vagy telephelynyitással. Az interjúalany szerint azonban a vállalat jelentős kapcsolati hálójához jutott hozzá a cégcsoport más tagjain keresztül. A közös adatbázisok, egységes készlet- és partneryilvántartások lehetővé teszik az együttműködést, az erőforrások megosztását és az információáramlás felgyorsítását.

A működésben egyértelműen megjelentek a multinacionális szervezeti működés sajátosságai: az éves tervezés, negyedéves és havi beszámolók, valamint a vállalatirányítási rendszerekbe történő adatszolgáltatás követelménye. Bár ez jelentős adminisztrációs és szervezési többletet ró a menedzsmentre, a transzparens működés hosszú távon stabil alapokat teremt. A napi szintű kontroll és

tervezés a korábban családiasabban működő struktúrához képest új típusú hozzáállást igényel mind vezetői, mind operatív szinten.

A HR-politikában szintén komoly szemléletváltás történt. Az Axel Johnson által működtetett belső képzési rendszer, a Haxxintar Akadémia keretében rendszeres mikroképzések, vezetői tréningek és utánpótlásprogramok zajlanak, amelyekhez a soproni cég is csatlakozott. A nemek arányára, életkori összetételre és utódlási stratégiákra vonatkozó elvárások a humánpolitika új irányait jelölik ki. A KTT a helyi szakképzéssel, egyetemekkel is szoros kapcsolatot ápol, hogy hosszú távon biztosítani tudja a szakember-utánpótlást. Külön kihívást jelent a soproni munkaerőpiaci helyzet, amelyet az osztrák munkavállalási lehetőségek erősen befolyásolnak.

Az interjúalany elmondása alapján több ukrán és közép-ázsiai operátor is dolgozik már a cégnél, emellett Budapestről Szegedig próbálnak toborozni. A magasabb elvárásokkal járó pozíciók esetén nyelvismerettel rendelkező szakemberekre is szükség van, akik képesek a nemzetközi vállalati kommunikációra.

A cég portfóliójának átalakítása elkerülhetetlen volt. A szimeringek – tengelytömítések – gyártására fókuszáló első 40 év után a KTT egyre inkább egyedi, szerszámfüggő termékek gyártására helyezte a hangsúlyt. Ezek előállítása drágább, viszont a piaci versenyben kevésbé kiszolgáltatott, mint a távolkeleti standard tömegtermékeké. A svéd befektető belépésével lehetővé vált a szükséges szerszámok és berendezések beszerzése, ami hosszú távon biztosíthatja a fenntartható működést. A vállalat ugyanakkor igyekszik megőrizni rugalmas működését. Raktárkészletét úgy alakítja, hogy a piaci igényeket kiszolgálva, akár másnapi kiszállítással is tudjon reagálni. Ez szembemegy bizonyos nemzetközi készletezési elvekkel, de a cégvezetés tapasztalatai szerint a magyar piacon ez versenyelőnyt jelent. Konfliktusok forrása lehet például a svéd partnerek által preferált készletleértékelési gyakorlat és a helyi tapasztalaton alapuló készletgazdálkodás eltérése. A külső körülmények – például a COVID-19 járvány, az ukrán-orosz háború, a német autóipar ciklikus ingadozása – jelentős hatással voltak a cég működésére. A COVID idején a vállalat jelentős raktárkészletének köszönhetően képes volt kiszállítani megnövekedett keresletet, míg más versenytársaknál áruhiány lépett fel. Ugyanakkor a háborús helyzet miatt Oroszország és Ukrajna, korábbi nagy piacok kiestek. A stratégiai cél jelenleg az, hogy a KTT olyan partnereknek szállítson, akik egyedi tömítéstechnikai megoldásokat keresnek – ezáltal csökkentve a piaci kiszolgáltatottságot.

A szervezetfejlesztés során nagy hangsúlyt fektettek a kommunikációra. Az interjúalany elmondása szerint a transzparencia, a személyes párbeszéd és a folyamatos tájékoztatás segített megelőzni a válságokat és növelte a munkavállalói lojalitást. Bár voltak távozások, mára egy stabil és elkötelezett csapat dolgozik a cégben, amely képes megfelelni a nemzetközi elvárásoknak is.

A KTT története jó példája annak, miként válhat egy magyar közép vállalat a nemzetközi üzleti környezet részévé anélkül, hogy feladná működésének alapelveit. A svéd tulajdonos által képviselt struktúra, transzparencia és hosszú távú tervezés ugyan komoly alkalmazkodást kívánt, de hozzájárult a cég stabilitásához és fejlődéséhez. A vállalat sikere annak is köszönhető, hogy a változások során képes volt megtartani helyi beágyazottságát, emberközpontú szemléletét és alkalmazkodni a globális elvárásokhoz.

5. Befejezés

Köszönetünket fejezzük ki Takács Gábor ügyvezető úrnak, aki nemcsak betekintést engedett a KTT Kubinszky Tömítéstechnika Kft. működésébe, hanem a szakmai párbeszédet is nyitottsággal és támogatással segítette. Külön értékeljük, hogy az interjú során a jövőbeli kutatási együttműködés lehetőségét is felvetette.

Kutatói oldalról ígéretet tettünk arra, hogy a vállalat által megosztott bizalmas információk nem kerülnek publikálásra, és az elemzés során kizárólag azok az adatok és összefüggések kerülnek bemutatásra, amelyek a szervezetfejlesztési tapasztalatokat általánosabb tudományos keretbe illesztve segíthetik a régió más vállalatainak fejlődését is.

Bízunk abban, hogy a jövőben nemcsak esettanulmány formájában, hanem primer, a munkatársak véleményére alapozott, empirikus kutatás segítségével is hozzájárulhatunk a vállalat szervezeti tanulásához és tudatos fejlesztéséhez.

Irodalomjegyzék

Bui, H. T. M., Nguyen, T. N., & Do, T. T. (2022). Knowledge sharing and SME internationalization: The mediating role of business network performance. **Sustainability*, 14*(7), 3915. <https://doi.org/10.3390/su14073915>

Bulińska-Stangrecka, H., & Bagińska, A. (2024). Empowering leadership, innovation-oriented HRM practices, and organizational innovation: The mediating role of employee voice. **International Journal of Hospitality Management*, 117*, 103667. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103667>

Coviello, N. E., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151–1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0101-6>

Endrődi-Kovács, V., & Nagy, S. G. (2022). A kelet-közép-európai kis- és középvállalkozások versenyképességi környezete az Európai Unióban. **Közgazdasági Szemle*, 69*(3), 314–338. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.3.314>

European Commission. (2023). SME Performance Review. In **EU Single Market Economy**. https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en

Halasi, D., Schwarcz, P., Mura, L., & Roháčiková, O. (2019). The impact of EU support resources on business success of family-owned businesses. *Potravinárstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 13(1), 846–853. <https://doi.org/10.5219/1167>

Ivanová, E., Kramárová, K., & Borovská, A. (2024). Work satisfaction in SMEs: A comparative study of selected countries in Central and Eastern Europe. **Review of Economic Perspectives**. Advance online publication. <https://doi.org/10.2478/revecp-2024-0003>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

OECD. (2020). SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020. https://www.oecd.org/en/publications/2020/03/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2020_19316ac1.html

Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs. born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>

PwC. (2023). Entrepreneurship and SMEs in Central and Eastern Europe. In **The Future of Government in CEE**. <https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/entrepreneurship-and-smes-in-CEE.html>

Rigillo, M., Galluccio, G., Fabbicatti, K., Block, M., Ermolli, S. R., & Perriccioli, M. (2024). Digital and circular innovation for Made in Italy wood supply chain: The FoRWARD research project. In M. De Rosa, A. Giordano, & F. Bifulco (Eds.), *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 1189, pp. 138–147). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74723-6_12

Tick, A. (2023). Evaluation of Industry 4.0 familiarity at SMEs in Central-Eastern Europe using Machine Learning Algorithms. In *Proceedings of the 2023 17th IEEE International Symposium on*

Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI) (pp. 643–648). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/SACI58269.2023.10158645>

Virglerová, Z., Khan, M. A., Martinkute-Kauliene, R., & Kovács, S. (2020). The internationalization of SMEs in Central Europe and its impact on their methods of risk management. **Amfiteatru Economic*, 22*(55), 792–807. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/792>