

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
t: +36 1 482-5121, 482-5187  
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:  
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Kó Andrea  
Malota Erzsébet  
Primecz Henriett  
Rácz Béla-Gergely  
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bakacsi Gyula  
Bánfi Tamás  
Becsky Róbert  
Bélyácz Iván  
Boer, Harry  
Bordáné Rabóczki Mária  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Dobos Imre  
Gálik Mihály  
Grubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Kelemen, Mihaela  
Kismihók Gábor  
Kövesi János  
Lugosi Péter  
Mandják Tibor  
Manfreda, Anton  
Mészáros Tamás  
Nagy Gábor  
Piskóti István  
Sajtos László  
Štemberger, Mojca Indihar  
Szász Levente  
Szerb László  
Szintay István  
Vecsenyi János  
Veress József  
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:  
Aranyossy Márta  
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:  
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:  
Szabó Krisztofer  
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

NYOMDAI KIVITELEZÉS:  
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a  
kézbesítőknel, az ország bármely postáján,  
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati  
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).  
i: 06 80 444-444  
e: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 15600 Ft  
Példányonkénti ár: 1500 Ft

Megjelenik havonta.  
Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben, Fővám tér 8.  
Kéziratot nem őrzünk meg és  
nem küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LIV. ÉVF., DECEMBER

2023. 12. szám

## TARTALOM

**NYÉKI EMŐKE – JUHÁSZ MÁRTA**  
VÁLTOZATLAN BIZALOM VÁLTOZÁS IDEJÉN 2.

**KESZEY TAMARA – MOLNÁR LÁSZLÓ – HIKMAT MURSALZADE**  
A VEVŐI INFORMÁCIÓMINŐSÉG ÉSZLELÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ  
TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA – A BIZALOM, SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK  
ÉS TURBULENCIA HATÁSA 14.

**HEGEDŰS SZILÁRD – KARDOS BARBARA – GYŐRI ZSUZSANNA**  
A NEM PÉNZÜGYI INFORMÁCIÓK NYILVÁNOSSÁGRA HOZATALÁRA  
VONATKOZÓ EU-S SZABÁLYOZÁS ALKALMAZÁSA A MAGYAR  
TŐZSDÉN JEGYZETT CÉGEK ESETÉBEN 2019 ÉS 2022 KÖZÖTT 24.

**WIMMER ÁGNES – CSESZNÁK ANITA**  
ÉRTÉKTEREMTŐ TÉNYEZŐK A VEVŐI ÉS A BESZÁLLÍTÓI  
KAPCSOLATOKBAN A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG TÜKRÉBEN 40.

**ERDÉLYI TEA – SZABÓ KATALIN**  
A SZERVEZETI SIKER ÖSSZETEVŐINEK MEGRAGADÁSA  
A SZERVEZETI HÍRNÉVEN KERESZTÜL 55.

**PETHEŐ ATTILA – SZABÓ KRISZTOFER – NAGY KONRÁD ÁKOS**  
A MAGYAR MULTI PROGRAM MÁSODIK KÖRÖS NEVEZŐINEK  
ÉS NYERTESEINEK VIZSGÁLATA PÉNZÜGYI, REGIONÁLIS ÉS  
SZERVEZETI KULTÚRA SZEMPONTBÓL 66.

**AZ MTA GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁG KÖZLEMÉNYE:  
20 ÉVES A GB TUDÁSMENEDZSMENT MUNKABIZOTTSÁGA 79.**



A Budapesti Corvinus Egyetem szakfolyóirata  
Published by the Corvinus University of Budapest

www.vezetestudomany.hu

# VÁLTOZATLAN BIZALOM VÁLTOZÁS IDEJÉN

## UNCHANGED TRUST IN A TIME OF CHANGE

A szerzők kutatásukkal arra keresték a választ, mit kell tennie a vezetőknek, hogy nem várt változás idején is bízzanak benne a munkatársak, biztosítva a szervezet eredményességét nehéz időkben is. A szerzők a vizsgálat során három termelő nagyvállalat 223 munkatársát kérdezték meg anonim módon a vezetőikről a COVID-19 hatására bekövetkezett változások idején, szakítva a kutatások jelentős részének unitarista gyakorlatával, azaz az egyetlen, a menedzsment szemszögéből látott perspektíva alkalmazásával. Az eredmények alapján az első számú vezetőtől még inkább azt várják a dolgozók, hogy mutasson irányt és ugyanolyan fontos legyen számára a dolgozók jólléte, mint „normál” időszakban. Ezzel szemben a közvetlen vezető józan ítélőképessége, kompetenciája, szakmai hozzáértése értékelődik fel a váratlan helyzetben. A szerzők az egyéni bánásmód szükségességére és a vezetők „people management” készségeinek fontosságára hívják fel a figyelmet akkor, amikor a vezetők figyelmét jórészt a feladatok és az eredményességi mutatók elérése kötik le.

**Kulcsszavak:** bizalom, vezetés, változás, people menedzsment, VUCA

The authors examined the behavior of managers during times of unexpected change. With their research, they looked for the answer to what managers should do so that employees would trust them. The authors anonymously and voluntarily asked 223 employees of 3 large manufacturing companies about their managers throughout the changes that occurred due to COVID-19, in contrast with the previously taken studies, during which a significant part of the research was carried out with unitarist practice using the only perspective seen from the perspective of management. It seems that the employees expect the number one leader to show direction and consider employee's welfare to be equally important in such a period just as in any ordinary period. The direct manager's sound judgment, competence, and professional competence is being evolved in unexpected situations. The authors draw attention to the need for individual treatment and the importance of managers' „people management” skills.

**Keywords:** trust, leadership, change, people management, VUCA

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Nyéki Emőke<sup>a</sup> (nyeki.emoke@gtk.bme.hu) PhD-hallgató; Dr. Juhász Márta<sup>a</sup> (juhasz.marta@gtk.bme.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 10. 22-én, javítva: 2023. 03. 01-én és 2023. 08. 02-án, elfogadva: 2023. 08. 03-án.

The article was received: 22. 10. 2022, revised: 01. 03. 2023 and 02. 08. 2023, accepted: 03. 08. 2023.

Mi az, amitől napjainkban egy beosztott változatlanul bízik a vezetőiben még akkor is, amikor minden körülmény változik?

A XXI. század felgyorsult, folyamatos változásokkal fűszerezett VUCA világában a vezetők egyre több elvárásnak kell, hogy megfeleljenek, neheztelt pályán vezetnek végig a rájuk bízott szervezeteket, amelyek kevésbé lehetnek hatékonyak és eredményesek elkötelezett, a vezetőjüket önként követő munkatársak nélkül (van der Werff et al., 2019). Az eredetileg katonai szakzsargonból született mozaikszó, a VUCA, a hidegháború utáni időszakot definiálja (Baran & Woznyj, 2020), azonban

napjainkban környezetünk leírására, az üzleti élet változásaira éppúgy érvényes a négy betűs kifejezés: folyamatosan és egyre gyorsabban változó (*Volatility*), bizonytalan és nehezen előrejelezhető (*Uncertainty*), összetett és átláthatatlan (*Complexity*), valamint nehezen értelmezhető és ellentmondásos (*Ambiguity*) (Whiteman, 1998; Bennett & Lemoine, 2014). A vezetőknek a bennünket körülvevő turbulensen változó környezet hatására nap mint nap változásokat kell menedzselniük, és ezzel egyidőben embereket irányítaniuk. A szakmai kompetenciák mellett az emberek vezetésével kapcsolatos („*people management*”) készségek jelentősége külön-

nösen megnő a változás idején (Chen & Sriphon, 2022), amikor a vezetők arra számítanak, hogy munkatársaik feltétel nélkül és önként követik utasításaikat, amely a bizalom megnyilvánulási formája.

A hiteles és egyben autentikus vezető a bizalomra épít. Minél több ember bízik a vezetőjében és egymásban, annál több kockázatot tudnak együttesen vállalni, ezáltal annál több változást tudnak generálni és eredményeket elérni (Kouzes & Posner, 2010). A vezető viselkedését több tényező is befolyásolja. Egyrészt a vezető szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, a munkafeladat jellege, továbbá a beosztottak jellemzői (képességeik, igényeik, motivációik), a szervezet külső környezete, mérete és struktúrája; másrészt a vezető viselkedése is befolyással van az általa irányított munkatársakra. Mindezek a hatások, kölcsönhatások jelentős mértékben befolyásolják a vezető és a szervezet adaptív viselkedését a megváltozott helyzetekhez (Fiedler, 1967; Miner, 2005). Ebből adódóan a vezető készségei ugyanolyan fontosak a szervezeti folyamatok alakulásában, mint a környezeti tényezők és a külső beavatkozások (Ónodi & Répáczki, 2022).

A transzformáló vezetés (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990; Avolio et al., 1999) sokatmondó kifejezés erre a változás időszakára, amikor a vezető végigkíséri beosztottjait a nehézségeken, odafigyelve beosztottjai érzelmeire, arra, hogy fejlődjenek, miközben ő maga barátságos, megközelíthető és nyitott a tagok felől érkező inputokra. DeRue és munkatársai (2011b) a transzformáló vezetői viselkedést a *változásorientált vezetői viselkedés* (Yukl et al., 2002) részének tekinti, amely olyan elemeket foglal magába, mint a fejlesztés és a változással kapcsolatos vízió kommunikálása, valamint az innovatív gondolkodás és kockázatvállalás biztosítása. A transzformáló vezetés öt dimenziójából (*Példamutató, Személyes ösztönzés, Inspiráció a közös jövőképre, Felhatalmazás és Kihívás, kockázat felvállalása*) (Kouzes & Posner, 2010) az *Inspiráció* dimenzió a jövő víziójának kommunikálására fókuszál, amikor a karizmatikus vezető, mint példakép olyan víziót fogalmaz meg a beosztottak számára, amely tiszta, energizáló, és amellyel azonosulni tudnak a munkatársak. A *Személyes ösztönzés* azt jelenti, hogy a vezető arra ösztönzi a beosztottakat, hogy keressék az új lehetőségeket, a különböző problémamegoldási módokat és kérdőjelezzék meg a már bevett szokásokat azért, hogy fejlődni tudjanak. A *Felhatalmazás* pedig azt jelzi, hogy a vezető egyéni figyelmet biztosít minden egyes munkatársának, megérti a szükségleteiket, megfelelően támogatja őket, annak érdekében, hogy a legtöbbet hozzák ki magukból. A transzformáló vezető minden tagot egyenlően kezel, felhatalmazó, bevonó és demokratikus a stílusa. Olyan példát mutat, amellyel a beosztottakban tiszteletet vált ki, miközben empatikusak és érzékenyek mások igényeire, kifejezik érdeklődésüket mások iránt, erősebb az igényük az interperszonális kapcsolatra, ezáltal a beosztottak elégedettsége is magasabb, mert úgy érzik, hogy foglalkoznak és törődnek velük.

Linley és szerzőtársai (2004) szerint a transzformáló vezetés négy fő pszichológiai mechanizmuson keresztül

befolyásolja a munkatársak jóllétét: 1) *énhatékonyság*, azaz a saját képességeikbe vetett hit, amelyek segítik a jó teljesítmény elérését, 2) a vezetőkben való *bizalom*, azon belül is a saját vezetőbe vetett hit, 3) *értelmes munka*, amikor az egyén értékesnek érzi saját hozzájárulását a munkához, 4) a szervezettel és a munkával való *azonosulás*, azaz egy fontos közösséghez való tartozás érzése.

Abban a szervezeti környezetben, ahol az egyéneknek kölcsönösen kell dolgozniuk céljaik elérése érdekében, a bizalom létfontosságú az egyéni és a szervezeti szintű sikerhez (Colquitt et al., 2007).

A bizalom mint elvárás nem feltétlenül kerül explicit módon megnevezésre a vezetők részéről, ugyanakkor az elmúlt évtizedekben a kutatások vitathatatlan bizonyítékokat tártak fel arra vonatkozóan, hogy a bizalom elengedhetetlen összetevője a hatékony interperszonális kapcsolatok működésének, amely katalizátorként működik az együttműködés és a kölcsönösen előnyös csere elősegítéséhez (van der Werff et al., 2019).

A vezetéssel és a vezetőikkel kapcsolatos kutatások jellemzően nem tesznek különbséget a különböző szintű vezetők között (Keszey, 2015; Hofmeister-Tóth et al., 2016; Chen & Sriphon, 2022). Így a kutatások jelentős része unitarista alapokkal rendelkezik – ahol az unitarizmus az egyetlen, menedzsment szemszögéből látott perspektíva a szervezeti kapcsolatok vonatkozásában –, amely Siebert et al. (2015) szerint elfogult a menedzsmenttel szemben, és ez káros mind az alkalmazottakra, mind pedig a menedzsmentre nézve. A szervezeti hierarchia legalsó szintjén kisebb mértékű az átélt autonómia és nagyobb a kiszolgáltatottság érzése, így relatívvá válik maga a bizalom. Akik kiszolgáltatottabb helyzetben vannak a szervezeti hierarchiában, azok számára különös értéké válik a feljűk kifejezésre juttatott bizalom és az abból eredő biztonság érzése (Kramer, 1996). Ebből adódóan egy váratlan, nem kívánt változás még jobban felerősíti a kiszolgáltatottság érzését a hierarchia legalsó szintjén dolgozóknak.

A fenti elméleti keret figyelembe véve kutatásunkban *nem vezető munkatársak körében vizsgáltuk meg, hogy melyek azok a vezetői viselkedésformák, amelyek bennük a bizalmat erősítik mind a közvetlen vezetőikben, mind a szervezet első számú vezetőjében, akik a szervezeti hierarchia csúcsán vannak.* A vizsgálat adatait anonim módon, online kérdőív segítségével nyertük. A beosztott munkatársaknak retrospektív módon kellett értékelniük a leginkább bizalmat erősítő vezetői viselkedéseket. A vizsgálatra a pandémia idején került sor, amely, mint nem várt esemény megbolygatta a szervezetek normál működését. Különbözőségeket és azonosságokat kerestünk a két eltérő vezetői szint és a két idődimenzió vonatkozásában: a pandémia, mint változás idejében és előtte egy évvel, a normál működésre vonatkozóan.

Munkánkkal azt a már ismert tudást szeretnénk elmélyíteni, hogy változás idején másként kell az embereket vezetni, mint azt megelőző, nyugalmi időszakban, mivel a szervezeti hierarchia legalsó szintjén dolgozók, a biztonságuk érdekében eltérő vezetői viselkedést várnak el közvetlen feletteseiktől és a hierarchia legmagasabb csúcsán

lévő, a szervezet első számú vezetőjétől (Yukl & Lepsinger, 2005). Konkrétabban, arra voltunk kíváncsiak, hogy a pandémia okozta változások megváltoztatják-e a munkatársi elvárásokat, összehasonlítva azokat az évvel korábbi elvárásokkal.

Szeretnénk érzékenyíteni a vezetőket arra, hogy egy nem várt, nem kívánt változás alatt a munkavállalók olyan vezetői viselkedést igényelnek, amely más „*people management*” eszközöket tehet szükségessé, mint korábban. A vezetőknek tudatosabban kell a változás idején a bizalmat táplálniuk munkatársaikban, biztosítva a szervezet hatékonyságát és eredményességét.

## Elméleti keret

### A bizalomattitűd mint affektív tényező

A bizalom multidiszciplináris fogalom, számos tudományterületet érint, ebből adódóan számtalan meghatározása létezik. Mayer és társai (1995, p. 712) a szervezeti magatartás tudományterületen végzett kutatásaik kapcsán megfogalmazott definíciója a bizalmat úgy határozza meg, mint „az egyén hajlandóságát a sebezhetőségre egy másik fél cselekedetei vonatkozásában, azon elvárás alapján, hogy a másik fél elvégzi az egyén számára fontos cselekedetet, függetlenül attól, hogy képes-e figyelemmel kísérni vagy irányítani azt az egyén”. Mayer és munkatársai *bizalom* definíciója rámutat a bizalmat adó *hajlandóságának* szükségességére, illetve a bizalmat kiérdemlő személy képességének, jóindulatának és integritásának *észlelésére* (Mayer et al., 1995). Az interperszonális megbízhatóság érzékelése egy dinamikus, egyéni folyamat, mely során a bizalmat kiérdemlő személy megítélése a bizalom elsődleges meghatározója. Ezeknek a racionális tényezőknek az ismerete nélkül a pusztán *hajlandóság a sebezhetőségre* kockázatosnak tűnhet (Baer & Colquitt, 2018). A hajlandóság érzése egy olyan kognitív folyamatból származik, amely megkülönbözteti a megbízhatókat a kevésbé megbízható személyektől (Lewis & Weigert, 1985). A döntés, hogy megbízunk valakiben, a másik személy jellemzőin túl a saját hajlamunkat is jelenti arra vonatkozóan, hogy hogyan alakítjuk saját észlelésünket a másiktól. A saját észlelésünk alakítását *bizalmi hajlamnak* is nevezzük (Mayer et al., 1995).

A bizalom definícióinak jelentős részében a bizalmat adó személyes attitűdje, mint *bizalomra való hajlandósága* és a *bizalmat kapó viselkedésének értékelése*, mint két alapvető meghatározó tényező szerepel (Cook & Wall, 1980; Boon & Holmes 1991; McAllister, 1995; Schoorman & et al., 2007; Rousseau et al., 1998; Lewicki et al., 1998; Whitener et al., 1998).

Első hipotézisünkben az affektív (érzelmi) és kognitív (tudati) aspektust (Keszey, 2015) és ezek összefüggéseit vizsgáljuk, arra a kérdésre keresve a választ, hogy a bizalomra való hajlandóság befolyásolja-e a bizalom mértékét. Ugyanakkor megbízni egy személyben vagy megbízni egy szervezetben, nem ugyanazt jelenti (Blomqvist, 1997), így külön választottuk a vizsgálat során a vezetők és a szervezet iránti bizalmat.

### Hipotézis 1:

*Feltételezzük, hogy az a beosztott munkatárs, aki természeténél fogva jobban bízik az emberekben (magas pontszámot ért el a Bizalom személyiség skálán), az jobban bízik mind a közvetlen, mind az első számú vezetőben és jobban ajánlaná másoknak a szervezetet, amelyben dolgozik.*

### A bizalmat építő viselkedés mint a kognitív értékelése

Vizsgálatunkban a bizalmat építő viselkedésmintákat korábbi kutatási eredményeket felhasználva választottuk ki. Ebben a fejezetben ezeket a felhasznált kutatási eredményeket mutatjuk be, rövid áttekintést nyújtva a bizalom kognitív tényezőiről.

Az egyéni és szervezeti cél jellemzően az eredményességet növeli, melynek érdekében a vezetők igyekeznek munkatársaik bizalmát kivívni „*people management*” eszközökkel, hiszen a vezetőkbe vetett bizalom közvetetten pozitív hatással van a csapat teljesítményére, azaz a vezetésbe vetett bizalomnak közvetítő, mediátor szerepe van (Guinot & Chiva, 2019). Ez az összefüggés evidenciának tűnhet, mégis az első számú vezetők és a cégek iránti bizalom szintje „aggasztó” (Edelman, 2018). Az Edelman 2020-as felmérésnek eredménye szerint olyan jelentős változások idején, mint a Brexit vagy a pandémia, a bizalom kiépítése és fenntartása egyre inkább hajtóerővé válik egy szervezetben. A környezet bizonytalansága, állandó változása és a jelenlegi gazdasági rendszerek működése mélyen gyökerező félelmeket generál a munkavállalókban a jövővel kapcsolatban. Az alkalmazottak 83%-a attól félt az adatfelvételkor, hogy elveszíti munkáját, mely veszélyt a közelgő recesszióknak, a készségeik hiányának, az olcsóbb külföldi versenytársaknak, a kevesebért dolgozó bevándorlóknak, vagy az automatizálásnak tulajdonította. Azokat a vezetőket, akik nem hallatják a hangjukat ezekben a nehéz helyzetekben, a dolgozók kevésbé tisztelik. Az Edelman tanulmány szerint a bizalom kiépítéséhez a felső vezetőknek céltudatosan kell vezetniük, hitelesnek kell lenniük és képesnek kell lenniük ösztönözni az alkalmazottjaikat.

Abban, hogy megértsük a vezetői viselkedés jelentőségét a munkatársakkal való kapcsolat vonatkozásában, illetve ennek hatását a dolgozók közérzetére, elégedettségére, vezetők és szervezet iránti elkötelezettségére, érdemes Naomi Eisenberger (2012) szociálpszichológiai megközelítésében megérteni a „szociális fájdalom” fogalmát. Amikor mások viselkedése alapján értékesnek és fontosnak érezzük magunkat, agyunk örömközpontnak nevezett része aktiválódik, míg, ha kirekesztettnek, feleslegesnek érezzük magunkat, akkor a fájdalomközpont lép működésbe. Az ok az ősidőkre vezethető vissza, amikor egyedül képtelenek voltunk a túlélésre és a közösséghez való tartozás a túlélés ígéretét hordozta magában.

A kulcsfontosságú bizalmi kapcsolatok kiépítése és fenntartása kitűzött célnak tekinthető, akár olyan közvetett célok elérésének eszközeként, mint például a barátság és a pozitív társadalmi megítélés. Bízni és mások

bizalmát élvezni „jó érzés”, a biztonság és kiszámíthatóság érzését hordozza magában, mely alapvető emberi szükségletünk. Williams (2001) bevezeti a „bizalom motivációjá”-nak fogalmát, mint „vágy arra, hogy megbízhatónak tekintsenek, és olyan embernek tartsanak, akire lehet támaszkodni”. Ennek a váagnak a teljesülése növeli a biztonság érzését és generálja annak valószínűségét, hogy azok, akik másokban megbíznak, önként (vagy szándékosan) döntenek és elkötelezik magukat társadalmi kapcsolataikban a bizalom szintjének fenntartására vagy annak megerősítésére. Fontos ez abból a szempontból, hogy megértsük: a bizalomépítés egyéni különbségei nem csupán a mások iránti bizalom általános hajlandóságából fakadnak, hanem kapcsolatspecifikus célokból is, amelyek egy adott személyre irányulnak. Ilyen kapcsolatspecifikus cél lehet egy újonnan belépő munkatárs integrációjának felgyorsítása a szervezeti eredményesség érdekében vagy egy munkatárs ragaszkodása vezetőjéhez saját biztonságérzetének megőrzése céljából. Ezekben a helyzetekben a bizalmat kapó személy megbízhatóságának ismerete széles skálán mozoghat, azonban a bizalmat adó személy motivációja a bizalom megadására, odaítélésére magas.

Weber és munkatársai (2004) a motiváció szerepét vizsgálták a döntéshozatalban. A bizalmat, mint a viselkedés lehetséges magyarázatát kutatták, amely magas szintű sebezhetőséget jelent, ha nincs lehetőség a megbízhatóság megfelelő megtapasztalására, felértékelésére. A látszólag irracionális bizalmi döntések, mint például az újonnan belépő munkavállalókkal való azonnali magas bizalmi szintű munkakapcsolatok, relatívan magas kockázatvállalással járnak, az erős bizalomra való motiváció mellett. Ezekben a helyzetekben valójában a cél az, hogy a felek enyhítsék a magas függőségi viszonyból eredő szorongásukat. Ebből a nézőpontból a megbízhatóság megítélését a célok és preferenciák is befolyásolják, így a motiváció okozati tényezővé válik a bizalmi döntésekben (Kruglanski, 1996; Konda, 1990; Williams, 2001). A bizalom motivációs definíciójával összhangban Weber és munkatársai (2004) egyetértettek abban, hogy a bizalom ilyen módon motivált formája befolyásolja annak kognitív feldolgozását, hogy a másik fél elég megbízható-e annak érdekében, hogy az érintettek igazolják maguknak a sebezhetőség felvállalását.

A vezetői viselkedés nem génállománytól függ és a vezetés képessége nem egy örökölt érdem. A vezető viselkedése, képességei és készségei validálják, amelyeket a vezető tudásának fejlesztésével és a tapasztalatával szerez meg. Sessa és társai (1998) vizsgálatuk eredményeként arra jutottak, hogy nem a vezető mérhető, objektív teljesítménye tesz különbséget sikeres és sikertelen vezető között, hanem az számít, hogy milyen kapcsolatban van a beosztottjaival és azok mennyire eredményesek. Egy másik vizsgálatban a megkérdezettek arra a kérdésre, hogy a következő öt évben szerintük melyik készség lesz fontosabb az üzleti siker elérésében, 72 %-ban azt a választ adták, hogy elsősorban a szociális készségek, az emberekkel való bánásmód, majd csak ezek után következett a technológia használata (Kouzes & Posner, 2010). Azok a

dolgozók, akik úgy érzik, hogy vezetőik gondoskodást és figyelmet tanúsítanak irántuk, elkötelezettebbé válnak a szervezeti célok irányába, ezért több időt hajlandóak tölteni azok elérésére akár munkakörükben, akár azon túl is (Konovsky & Pugh, 1994).

Azt, hogy egy vezetőt mi alapján követnek önként munkatársaik, mitől tekintünk egy vezetőt hitelesnek, számos kutatás és tanulmány vizsgálja (Fiedler, 1967; Avolio et al., 1999). A másik fél megítélése és annak eldöntését, hogy bízunk-e benne vagy sem, olyan tulajdonságok befolyásolhatják, mint a felelősségvállalás, a megbízhatóság és a kompetencia (Costigan et al., 1998). Covey és Merrill (2011) a hitelesség két fő összetevőjeként a jellemet és a kompetenciát nevezik meg. A jellem meghatározóiként az integritást és a szándékot azonosítják, míg a kompetencia összetevőjeként a készségeket és az eredményeket határozzák meg modelljükben.

1987-ben Kouzes & Posner (2010) több ezer üzleti és állami szektorban dolgozó vezető és beosztott körében végzett kutatásának eredménye szerint ahhoz, hogy egy munkatárs önként kövesse a vezetőjét, a vezetőnek *őszintének, előrelátónak, inspirálónak és kompetensnek* kell lennie. Mindegy, hogy a frontvonalban vagy az irodában, de az emberek tudni akarják, hogy a vezető megbízható, etikus és elvhű, az értékei vezérlik. Az ilyen vezetőknek tiszták a vezérlő értékeik, az erkölcsük, a normáik és azok szerint élnek.

### Változás és bizalom

Minden változás csökkenti vagy megszünteti a stabilitást és ezáltal növeli a kockázatot, így észrevétlenül redukálja a bizalomra való hajlandóságot az adott szituációban (Herold et al., 2007). Ezekben a helyzetekben nő a motiváció a másokhoz való tartozásra és megjelenik belső szükségletként a kötődés érzése (Brett et al., 1999). Ha a szituáció bizonytalan, a szituációban kevésbé bízunk; a bennünket körülvevő közösség hiteles tagjaitól kapott bizalom segíti a belső stabilitásunk visszanyerését (van der Werff et al., 2019). Egy szervezeti változás, amely gyakran összetett, nehezen átlátható és jellemzően nincs mindig elegendő információ, az érintettek helyzet iránti bizalomra való hajlandóságát lecsökkenti, a kiszolgáltatottság érzését felerősíti a szituáció. Egy ilyen helyzet kiemeli a hiteles vezetői jelenlét szükségességét, akiről elegendő információ és tapasztalat áll a munkatársak rendelkezésére ahhoz, hogy hajlandóak legyenek az ő személyében megbízni, ezáltal a bizalomra való hajlandóságukat képesek visszanyerni (van der Werff et al., 2019).

Másik oldalról a vezetők egy megváltozott helyzetben minél nagyobb kockázatot látnak, annál inkább elemezni, kontrollálni próbálják a folyamatokat felelősségükből adódóan. Ezzel együtt, néha tudattalanul, a munkatársakat is mikromenedzselik a kockázat minimalizálása érdekében (van der Werff et al., 2019). Egy nem kívánt, váratlan változás során, egy VUCA szituációban könnyen elveszítheti munkatársai bizalmát az a vezető, aki a felelősségéből eredően csak a kognitív információkra fókuszál és elmulasztja a munkatársak bizalomra való hajlandóságának tudatos erősítését. Amikor a szervezeti bizalom sérül, a személyek

közötti, interperszonális bizalom felértékelődik és olyan szervezeti interakciók válnak fontossá, mint a kommunikáció minősége (Muchinsky, 1977), a teljesítmény növelésére tett erőfeszítés (Early, 1986), a példaértékű szervezeti viselkedés (McAllister, 1995), a problémamegoldás (Zand, 1972) és az együttműködés, amely minőségét egyértelműen a bizalmi szint határozza meg (Blau, 1964).

A változás felerősíti a beosztottak biztonság iránti igényét, amely megteremtését a vállalati környezetben a munkatársak a szervezeti hierarchiában felettük állóktól várják. Ha ezt az igényt egy vezető nem ismeri fel és a szakmai feladatok mellett a „people management” eltörpül a feladatok sorában, az a vezető hitelességét veszélyeztetheti.

### Bizalom a szervezet különböző szintjein

A személytelen bizalom szerepeken, rendszereken és hírnéven alapul, míg a személyközi bizalom az egyének közötti interperszonális interakciók alapján alakul ki. A személytelen bizalom úgy definiálható, mint „az egyén elvárása a munkáltatói rendszer egészére kiterjedő méltányosságról és hatékonyságról” (Vanhala et al., 2011, p. 492). Az alkalmazottak és a vezetés közötti bizalom nem interperszonális jellegű (McCauley & Kuhnert, 1992). Ehelyett az alkalmazottak és a vezetés közötti bizalom a szervezeten belüli szerepeken, szabályokon és strukturált kapcsolatokon alapul. Az alkalmazottak figyelemmel kísérik a szervezeti környezetet, hogy felmérjék, megbízható-e a vezetésben vagy sem. Ha a szervezeti kultúrában magas szintű vezetői bizalom van jelen a munkatársak irányában, akkor az alkalmazottak ezt viszonozzák. Cook és Wall (1980) felmérésében közvetlenül vizsgálta a szervezetet érintő interperszonális bizalom szintjét, azonban megkülönböztette a menedzsmentbe vetett hitet és a munkatársak egymásba vetett hitét, valamint a menedzsmenttel kapcsolatos meggyőződést és az egymással kapcsolatos meggyőződést. Megállapították, hogy a 'munkatársakba vetett bizalom' változót nem lehet a menedzsment iránti tisztelet változóhoz kötni, ugyanakkor eredményeik egyik lehetséges értelmezése, hogy a munkatársi szükségletek kielégítése a menedzsment pozitív megítélését segíti elő.

Payne & Clark (2003) szintén a munkatársak vezetőkhöz vetett bizalmának tényezőit, diszpozitív tényezőket (a bizalomra való hajlam és a szorongás jellemzőit) és szituációs tényezőket (a munkakörnyezet hét szempontja) vizsgálták két különböző vezetői szinten. Azt találták, hogy a személyiség és a hajlandóság 16 százalékban előre jelzik a felsővezetői bizalom általánosabb kategóriáját. A közvetlen tapasztalat és az elvárások, amelyeket az emberek a közvetlen vezetővel szemben támasztanak, erősen befolyásolják a bizalmat és felülbírálják a hajlamosító tényezőket. A szituációs változók jellemzően erősebben kapcsolódnak az azokat befolyásolni képes közvetlen vezető iránti bizalomhoz, mint a távolról ismert felső vezető iránti bizalom szintjéhez. Costigan et al. (1998) szerint a legtöbb alkalmazott számára a felső vezetésben való bizalom a vezetői döntés kimenetelén/eredményén alapul, és kevésbé a jellemük vagy tetteik közvetlen személyes tapasztalatán (Ahteela & Vanhala, 2018).

Második hipotézisünk megfogalmazása kapcsán a kutatási eredményeinkből arra következtettünk, hogy mivel a beosztott munkatársak a közvetlen vezetővel interperszonális kapcsolatban állnak, ebből adódóan a közvetlen és személyes tapasztalat magasabb szintű bizalmat eredményez, mint a felső vezetők esetében.

#### Hipotézis 2:

*Feltételezzük, hogy a felső vezetéssel való imperszonális, kevésbé személyes kapcsolat alacsonyabb szintű bizalmat eredményez a közvetlen vezetőkhöz való összehasonlításban. A beosztott munkatársak általában jobban bíznak közvetlen vezetőjükben, mint az első számú vezetőben.*

### Jószándék és kompetencia, mint a bizalom kulcstényezői

A bizalom két kulcstényezőjét, a vezetők kompetenciájának és a jóindulatának megítélését vizsgáltuk a kérdőívvel kitöltők személyes bizalomattitűdjével összefüggésben.

A bizalom kompetencia dimenziója a készségek, képességek és jellemzők azon csoportjára utal, amelyek lehetővé teszik az adott személy számára, hogy befolyást gyakoroljon egy adott területen. A bizalom jóindulat dimenziója annak mértéke, hogy egy megbízható személyről azt hiszik, hogy jót akar tenni, azaz jóindulatúan cselekszik, eltekintve az egocentrikus haszonszerzési szándéktól. A másik félbe vetett bizalom azt az elvárást tükrözi, hogy a másik félnek jó szándéka van, és aggodalmát fejezi ki mások jóléte iránt (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001). A szervezeten belüli együttműködő munkacsoportok bizalma két különböző dimenzió mentén vizsgálható: mások megbízható szándékaiba vetett hit és bizalom mások képességeiben, ami a képesség és a megbízhatóság jeleit adja (Cook & Wall, 1980).

Általában nem bízunk olyan emberben, akinek a terve árthat nekünk. Nem vállaljuk fel a sebezhetőséget azzal szemben sem, akinek kétesek az erkölcsi, vagy akinek a jövőbeli tetteit nem lehet megfelelően előre jelezni. Ugyanakkor vonakodunk bízni egy kifogástalan erkölcsi hírnévvel rendelkező személyben is, ha tudjuk, hogy az a személy inkompetens, vagy nem képes teljesíteni ígéreteit számunkra, esetleg nem képes megvalósítani kitűzött céljait (Jones, 1996). Az emberek hajlamosak bízni azokban, akikről úgy gondolják, hogy képesek megoldani a problémákat és elérni a kívánt eredményeket (Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998).

Azt feltételeztük, hogy a munkatársak a mindennapokban közvetlen vezetőjüktől a gondoskodást, a megértést, a jóindulatot várják el, míg a felső vezető szakmai kompetenciái alapján ítélik meg, azaz ért-e ahhoz szakmailag, amivel a szervezet foglalkozik.

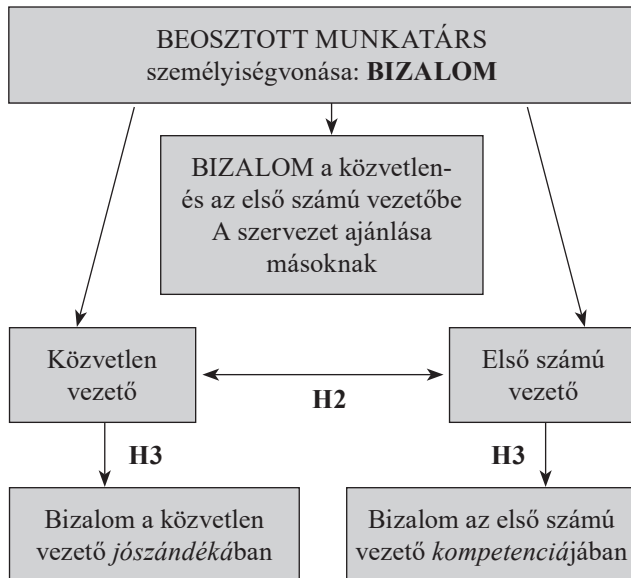
#### Hipotézis 3:

*A fentieket alapul véve azt feltételezzük, hogy a beosztott munkatársak jobban bíznak közvetlen vezetőjük jószándékában (jellemében), mint a szakmai kompetenciáiban, és jobban bíznak első számú vezetőjük szakmai kompetenciájában, mint jellemében.*

Az 1. ábra összefoglalja a kutatásunkban megfogalmazott három hipotézist.

1. ábra

A KUTATÁS MODELLJE



Forrás: saját szerkesztés

Módszertan és eredmények

A kutatásba bevont szervezetek kiválasztási szempontja egyrészt az volt, hogy olyan szervezet legyen, ahol a szervezeti hierarchia legalsó szintjén dolgozó beosztott munkatársak felett legalább három vezetői szint van. Mivel a közvetlen vezető és a szervezet csúcsán lévő első számú vezető iránti bizalmat és az arra ható tényezőket vizsgáltuk, a célunk az volt, hogy a munkatársak és az első számú vezető között kellő hatalmi távolság legyen, érezhető különbséget generálva a két vezetői szint között. Másrészt a szervezetek felső vezetése nyitott legyen a közreműködésre, hiszen az ő transzparens támogatásuk biztonságos keretet adott a válaszadók számára. Ennek alapján hat különböző iparágban működő szervezettel vettük fel a kapcsolatot, amelyből végül három vállalat maradt a kutatásban. A kimaradt szervezetek közül az egyik szervezet vezetői a munkatársak szabad kapacitásainak tükrében döntöttek úgy, hogy kezdeti nyitottságuk ellenére mégsem kívánnak részt venni a felmérésben. Másik két szervezetben pedig ugyan elindítottuk a felmérést, de értékelhető számú adat végül nem állt rendelkezésre. A kutatásunkba bennmaradt három termelő nagyvállalatnál összesen 223 önként kitöltő érvényes válasza érkezett be, amely a potenciális kitöltők 21%-át jelentette. A vezetőkkel előzetesen egyeztetettük az elvárt kitöltési volument, a kitöltési időt, a kérdések megfogalmazását érthetőség szempontjából és a szervezeten belüli kommunikációt az önkéntességről, illetve az anonimitásról.

A kérdőívet online kellett kitölteni, amely 16 kérdést tartalmazott és kb. 20 percet vett igénybe.

Hipotézis 1: Bizalom mint affektív tényező

Feltételeztük, hogy az a beosztott munkatárs, aki természeténél fogva jobban bízik az emberekben (magas pontszámot ért el a Bizalom személyiség skálán), az jobban bízik mind a közvetlen, mind az első számú vezetőben és jobban ajánlaná másoknak a szervezetet, amelyben dolgozik.

Első hipotézisünk vizsgálatához az *Általános bizalomattitűdöt* négy állítással mértük, melyeket a World Values Survey 1981 óta hat alkalommal felvett, közel száz országban használt kérdőívéből vettük (Costa & McCrae, 1992). A négy állításból álló általános bizalomattitűdre vonatkozó mérést hatfokú Likert-skálával mértük.

1. A legtöbb ember alapvetően jóindulatú.
2. A legtöbb ember megbízható.
3. Az első pillanatban megbízom az emberekben.
4. Hajlok arra, hogy másokról a legjobbat feltételezzem.

A négy állítás együtt a Bizalomskála, amely, mint személyiségvonás az egyén bizalmi szintjét méri. A skála megbízhatósági mutatója, a Cronbach-alfa értéke: 0,814, amely azt jelzi, hogy megbízhatóan alkalmazhatjuk a bizalom mérésére.

A kérdéscsoporton belüli kérdésekre adott válaszok pontszámát összeadtuk, amely maximum 24 lehetett. Azt feltételeztük, hogy aki magas pontszámot ért el az általános bizalomskálán, az jobban bízik mind a közvetlen, mind az első számú vezetőjében. Spearman-féle rangkorrelációt végeztünk ennek megállapítására, mivel az általános bizalomskála nem normális eloszlású (Kolmogorov-Smirnov próba: szignifikanciaszint:  $p=0,037$ ).

A szignifikancia értéke mindkét vezetői szint esetén  $p<0,001$ , a kapott korreláció erőssége a közvetlen vezető esetén  $r=0,324$ , első számú vezető esetén  $r=0,363$ . A korrelációs értékek gyengék, de szignifikánsak.

A kitöltők általános bizalomattitűdje és a vezetők iránt érzett bizalom mértékével kapcsolatos változók közötti korrelációk gyengék, nem elrendeltetett, hogy ha egy munkatárs általában nem bízik az emberekben, akkor a vezetőjében sem bízik. Ugyanakkor a szignifikancia bizonyító lehet a vezetők számára, hogy ha valaki általában könnyebben megbízik az emberekben, akkor az a vezetőben is könnyebben megbízik.

Az általános attitűd és a szervezet iránti bizalom közötti összefüggést külön vizsgáltuk, szintén Spearman-féle rangkorrelációs tesztet végezve, tekintettel arra, hogy általános bizalomskála nem normális eloszlású és a szervezetre vonatkozó állítás ordinális (4 fokú). A szervezetre vonatkozó szignifikancia értéke  $p<0,001$ , a korreláció erőssége ebben az esetben  $r=0,284$ . A korrelációs értékek szignifikáns, gyenge pozitív korrelációt mutatnak hasonlóan a vezetőkre vonatkozó összefüggéshez, azaz a szervezettel való imperszonális kapcsolatban a munkatársak általános bizalomattitűdje hatással van a szervezeti bizalomra, de nem kizárólagos annak hatása.

## Hipotézis 2: Bizalmat építő viselkedés, mint kogníció értékelése

Feltételeztük, hogy a felső vezetéssel való imperszonális kapcsolat alacsonyabb szintű bizalmat eredményez a közvetlen vezetőkkel való összehasonlításban. A beosztott munkatársak általában jobban bíznak közvetlen vezetőjükben, mint az első számú vezetőben.

Vizsgálatunk megtervezésekor meghatároztuk, melyek azok a vezetői viselkedésminták, viselkedésmegnyilvánulások, amelyek fontosak lehetnek a beosztott munkatársak számára és amelyek befolyásolhatják a preferenciákat egy váratlan és bizonytalan helyzetben. Feltételeztük, hogy a beosztott munkatársak más fajta viselkedést értékelnek fontosnak különböző vezetői szintek esetében (Payne & Clark, 2003).

A pandémia vonatkozásában vizsgált vezetői viselkedésminták kiválasztásakor négy viselkedésmintát választottunk ki Kouzes & Posner (2010) globális felmérésének publikált, validnak tekintett eredményéből. A több mint 75.000 válaszadó preferenciáját felhasználva, mi szerint ahhoz, hogy egy vezetőt önként kövessenek, a vezetőnek *őszintének, előrelátónak, inspirálónak és kompetensnek* kell lennie. E négy jellemzőt fogalmaztuk meg viselkedésminta formájában a kitöltői csoport ismeretében, a szervezet vezetőinek bevonásával és segítségével, az egyértelműség szem előtt tartásával. Így lett például az *őszinteség* leírása „*Kérdéseimre a vezető őszinte választ ad.*”; az *előrelátó* „*Észreveszi és felkészül a jövő várható változásaira és lehetőségeire.*”; az *inspiráló* „*Képes engem inspirálni.*”, végül a *kompetens* „*Tudása, tapasztalata és józan ítélőképessége alapján kompetens vezetőnek tartom.*”

Kilenc további viselkedésmintát az Ohio State University munkatársai által kidolgozott validált kérdőívől vettünk ki (Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII; Ohio State University, 1962, in Szilagyi & Keller, 2017), amelyek változás idején különösen relevánsak lehetnek. Ezek a *Lelkes, energikus; Pozitív, optimista; Képviseli az érdekeimet; Képes az érdekek összehangolására; Mindenki felé egyértelműen kommunikálja, hogy mi a dolga és felelőssége; Ad lehetőséget új ötletek megfogalmazására és megvalósítására; Odafigyel a személyes jóllétemre; Képviseli az érdekeinket a felső vezetés felé; Megbíz bennem.*

Módszertanunkban arra kértük a kérdőív kitöltőit, hogy a kiválasztott, összesen 13 viselkedésminta fontosságát értékeljék. Mivel nem állt rendelkezésünkre adat a pandémiát megelőző időszakra vonatkozóan a vizsgált szervezetekből, retrospektív kérdéssel vizsgáltuk a jelenben az egy évvel korábbi munkatársi preferenciákat.

Kutatói kérdésünkre, miszerint: *Melyek a legfontosabb vezetői viselkedésminták, amelyek miatt megbíznak a munkatársak a vezetőikben?* – a két vezetői szintre elkülönítetten kerestük a választ.

A közvetlen vezetőtől elvárt, 4 leggyakrabban kiválasztott válasz, így legfontosabbnak értékelt viselkedés a 13 viselkedésmintából:

1. *Kérdéseimre őszinte választ ad.*
2. *Bíz bennem.*

3. *Képviseli érdekeinket a felső vezetés felé.*

4. *Észreveszi és felkészül a jövő várható változásaira és lehetőségeire.*

A kérdőíves felmérésben kapott válaszok vizsgálatkor azt láttuk, hogy az eredmények összevágának Payne & Clark (2003) tanulmányában leírtakkal, mivel az első számú vezetőikkel szemben részben más a munkatársak leggyakoribb elvárása, ami miatt bíznak, mint közvetlen vezetőjükkel szemben. Az első számú vezetőtől elvárt 4 legfontosabb bizalmat építő viselkedés a kiválasztás gyakoriságának sorrendjében:

1. *Bíz bennünk, a cég alkalmazottaiban.*

2. *Kérdéseimre őszinte választ ad.*

3. *Ad lehetőséget új ötletek megfogalmazására és megvalósítására.*

4. *Mindenki felé egyértelműen kommunikálja, hogy mi a dolga és felelőssége.*

Az eredményünk egyezik Kouzes & Posner (2010) globális kutatásának eredményével abban a vonatkozásban, hogy mást várnak el a munkatársak a közvetlen vezetőjükől, mint az első számú vezetőtől. A kutatók 20 év alatt négyszer megismételt adatgyűjtésének eredményeként az *őszinteség* volt a leggyakrabban elvárt vezetői viselkedés a négy leggyakoribb közül és ez a viselkedés, a *Kérdéseimre őszinte választ ad*, a közvetlen vezetők esetében szintén a leggyakoribb fontos viselkedés volt, míg az első számú vezetők esetén a második leggyakrabban jelölt viselkedés volt.

Kutatói kérdésünk volt, hogy: *Változás idején megváltoznak-e azok a vezetői viselkedésminták, amelyek miatt megbíznak a munkatársak a vezetőikben?*

A közvetlen vezetők esetében nem változott a négy legfontosabbnak megjelölt viselkedésminta sem összetételében, sem sorrendjében, azonban a négy viselkedésmintát átlagosan 7%-kal választották gyakrabban a válaszadók a változás időszakára vonatkozóan, az egy évvel korábbi időszakhoz képest. Az első számú vezetőikkel szemben azonban harmadik leggyakoribb preferencia lett a változás időszakában az *Észreveszi és felkészül a jövő változásaira és lehetőségeire*, kizorítva a négy leggyakoribb válasz közül a *Mindenki felé egyértelműen kommunikálja, hogy mi a dolga és felelőssége* elvárást.

Összességében látható, hogy a nem várt, nem kívánt változás hatására a beosztott munkatársak elvárásait a közvetlen vezetőikkel szemben nem módosították, azonban hangsúlyosabban fogalmazták meg erre az időszakra vonatkozóan. Az első számú vezetőtől pedig fokozottan elvárják változás idején, hogy a szervezetet jó irányba vezesse, előrelátó kapitányként a jó irányba kormányozza.

## Bizalom a szervezet különböző szintjein

A bizalmat, mint közvetlenül tapasztalt értékelő vagy affektív reakciót önbevallási skála segítségével mértük, amikor a munkatársakat arról kérdeztük, hogy általában mennyire bíznak vezetőikben. Második hipotézisünket támogatják a válaszok, azaz a közvetlen vezetőben valóban



jobban bíznak a beosztott munkatársak, mint az első számú vezetőben. A Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alapján a kapott érték  $Z = -4,302$  ( $p < 0,001$ ).

A közvetlen vezetőik iránt érzett bizalom közel 7%-kal magasabb, mint az első számú vezetőbe vetett bizalom (2. ábra).

2. ábra

**A bizalom mértéke általában két különböző szintű vezetőben**

Mennyire bízik meg Ön általában az ELSŐ SZÁMÚ VEZETŐ-jében?	73,62%
Mennyire bízik meg Ön általában az KÖZVETLEN VEZETŐ-jében?	80,34%

Forrás: saját szerkesztés

A munkatársak a közvetlen vezetőjükkel való interperszonális kapcsolatban több személyes információval és tapasztalattal rendelkeznek, mint a felső vezetőkkal, így a kogníció akár tudatosan, akár tudattalanul magasabb szintű emóciót, bizalomra való hajlandóságot eredményez. Ez azért fontos, mert a bizalom és a munkavégzés eredménye közötti kapcsolat szignifikánsan magasabb, ha a vizsgálat a közvetlen vezetőre vonatkozik, mint a szervezet felső vezetői esetén (Covey & Merrill, 2012; Dirks & Ferrin, 2002).

**Hipotézis 3: Jószándék és kompetencia, mint a bizalom kulcstényezői**

Harmadik hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy a beosztott munkatársak jobban bíznak közvetlen vezetőjük jószándékában (jellemében), mint a szakmai kompetenciáiban, és jobban bíznak első számú vezetőjük szakmai kompetenciájában, mint jellemében.

Ez azt jelenti, hogy a közvetlen vezetők a jószándék, azaz jellemük mentén érnek el magasabb pontszámot, míg az első számú vezetők a kompetenciaállítás mentén.

Külön vizsgáltuk ebben az esetben is a két vezetői szintre vonatkozó válaszokat. A közvetlen vezetőkre kapott válaszok elemzésekor a Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alapján a kapott érték  $Z = -1,48$  ( $p = 0,14$ ). Így a hipotézis első fele nem igazolódott be, a rangpróba nem mutat szignifikáns különbséget a jószándék javára, sőt, az átlagokból az látszik, hogy a közvetlen vezetőnek a kitöltők átlagosan inkább a kompetenciáját értékeli jobbra.

Az első számú vezetők esetén a Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alapján a kapott érték  $Z = -1,93$  ( $p = 0,053$ ). A felső vezetőkre vonatkozó része hivatalosan nem igazolódott be, mivel a rangpróba nem mutat szignifikáns különbséget a kompetencia javára, de a 0,053-as szignifikanciaszint tendenciózusnak tekinthető, az általunk vélt különbség ténylegesen megvan, csak nem a 0,05-ös hibahatáron belül.

**Konklúzió**

Kutatásuk során arra kerestük a választ, hogy vajon mit kell tennie a vezetőnek annak érdekében, hogy változás

idején is bízzanak benne a munkatársak, ezzel biztosítva a szervezet hatékonyságát és eredményességét nehéz időkben is. Kutatásunkat a COVID-19, mint váratlan, nem kívánt helyzet generálta, amely a hierarchia legalsó szintjén dolgozó beosztott munkatársakban még jobban felerősítette a kiszolgáltatottság érzését. Ezért tartottuk fontosnak a szervezetek legalsó szintjén dolgozók válaszait vizsgálni, szakítva a gyakori unitarista megközelítéssel, eredményeinkkel segítve a vezetőket abban, hogy munkatársaik biztonságérzetét tudatosan erősítsék váratlan változások idején.

A bizalmat, mint az egyén hajlandóságát a sebezhetőségre egy másik fél cselekedetei vonatkozásában, affektív és kognitív megközelítésből vizsgáltuk, befolyásoló tényezőként elemezve a vezetőben megbízó munkatárs egyéni attitűdjét és a vezető viselkedését, jóindulatát és kompetenciáját. A bizalomattitűdöt mint affektív tényezőt vizsgáltuk, kutatva a munkatársak egyéni bizalomattitűdjének hatását a vezetők és a szervezet iránt érzett bizalom mértékében.

A vizsgálat eredményeként kapott korrelációs értékek gyengék, ami azt jelzi, hogy nem egyértelmű az, hogy ha egy munkatárs általában nem bízik meg az emberekben, akkor a vezetőjében, illetve a szervezetben sem fog biztosan megbízni. Ugyanakkor a szignifikancia biztató lehet a vezetők számára arra vonatkozóan, hogy ha valaki általában könnyebben megbízik az emberekben, a vezetőben is könnyebben megbízik. Az eredmény arra hívhatja fel a vezetők figyelmét, hogy ha ismerik a munkatársaikat és az ő általános attitűdjüket a mások iránti bizalom vonatkozásában, akkor képessé válhatnak különbséget tenni, hogy a bizalom kiépítésére vagy a megtartására kell-e fókuszálniuk egy-egy munkatárs esetén. Ha egy munkatárs általában nehezen bízik meg másokban, akkor a vezetőnek többet kell tennie a munkatárs bizalmának elnyeréséért, azonban ez egy magasán megtérülő befektetés lehet, az így kiérdemelt bizalom megkülönböztetheti a vezetőt másoktól és az együttműködés eredményességre gyakorolt hatásában térülhet meg a vezető tudatos viselkedése. Tudatos vezetői viselkedéssel a bizalom kiépíthető!

Az eredményeink az egyéni bánásmód szükségességére és a vezetők „people management” készségeinek fontosságára engednek következtetni épp egy olyan helyzetre vonatkozóan, amikor a vezetők figyelmét leköthetik a feladatok, a folyamatok és az eredményességi mutatók.

A közvetlen vezetőktől a munkatársak azt várják, hogy a kérdéseikre őszinte válaszokat kapjanak, bízzanak bennük, képviseljék az érdekeiket a felső vezetés felé és vegyék észre a jövő várható változásait, lehetőségeit és legyenek felkészültek ezekre. A felső vezetők pedig bízzanak az alkalmazottakban, adjanak őszinte válaszokat a kérdéseikre és a közvetlen vezetőktől eltérően tőlük még elvárják a munkatársak, hogy vonják be őket a feladatok megoldásába, ugyanakkor tegyék transzparenssé az együttműködési kereteket, hogy kinek mi a dolga és felelőssége. Kutatásunk eredménye szerint változás idején a közvetlen vezetőkkel szemben nem változnak az elvárások, míg az első számú vezetővel szemben harmadik legerősebb elvárásává válik a változásra való felkészülés.

A vezetőknek nem kell markánsan mást tenniük változás idején, mint azt megelőzően, azonban tudatosságra kell törekedniük, még érezhetőbben kell gyakorolniuk a bizalmat erősítő viselkedésmintákat, hiszen az elvárások átlagosan 7, illetve 9 százalékkal felerősödnek a két vezetői szint vonatkozásában.

Az őszinteség jelentősége, Kouzes & Posner 2010-ben publikált eredménye 2020-ban, a pandémia idején is megerősítést nyert vizsgálatunkban. Vezetőként mindig őszintének lenni nem könnyű és nem is mindig lehet. A munkatársak érettsége, terhelhetősége nagyban befolyásolja a megengedhető őszinteség mértékét, ugyanakkor a gondoskodást, a törődést, amely nem kívánt helyzetekben nagy jelentőséggel bír a szervezeti hierarchia legalsó szintjein, nem az érettség mértékének függvényében érdemes gyakorolni. Érdemes bízni a munkatársakban és az ő érettségükben. Ha pedig a szervezet vezérlő értékei között hirdetjük az őszinteséget, nem választhatunk más módot a kommunikációban nehéz helyzetekben sem (Hastings & Meyer, 2020).

Kutatásunk elméleti hátterének ismeretében azt feltételeztük, hogy a felső vezetőben szakmai kompetenciáik miatt, míg a közvetlen vezetőben inkább a jóindulata miatt bíznak meg a munkatársak. Costigan és társai (1998) már hivatkozott kutatási eredményére támaszkodtunk, mi szerint a felső vezetésbe vetett hit sokkal inkább *kompetenciáik*, vezetői döntéseik kimenetelének következménye, míg a közvetlen vezető képes a bizalom *jóindulat* összetevőjét tanúsítani, a munkatársak személyes szükségletére való odafigyeléssel, érzelmi kapcsolat kialakításával (Sass, 2005), de ez a hipotézisünk nem nyert bizonyítást a kapott válaszok tükrében. Mindkét vezetői szinttel szemben a szakmai kompetenciák voltak preferáltak a munkatársak részéről. Termelő nagyvállalatokban történt az adatgyűjtésünk, így felmerül bennünk, hogy a gyakorlatorientált szervezeti kultúra teszi-e a szakmai kompetenciát kiemelten fontossá ezekben a szervezetekben dolgozó munkatársak számára. A továbbiakban tervezzük más tevékenységet folytató szervezetek – tudásmunkások, fehérgalléros – munkatársai körében is vizsgálni a két tényezővel szembeni elvárás mértékét.

Bár a vezetői viselkedés, illetve a szakmai kompetencia, mint elvárás vonatkozásában gyenge eltéréseket találtunk, az a hipotézisünk beigazolódott, hogy a munkatársak jobban bíznak a közvetlen vezetőkben, mint a felső vezetőben, összhangban azzal a korábban említett kutatási eredménnyel (Payne & Clark, 2003), mi szerint az interperszonális kapcsolatból eredő empirikus tapasztalat erősen befolyásolja a közvetlen vezető iránti bizalmat, míg a felső vezetővel szembeni bizalom mértékét jobban befolyásolja a munkatárs általános bizalomra való hajlandósága. Érdemesnek tartjuk tovább vizsgálni, hogy a közel 7 százalékos eltérésnek milyen további okai lehetnek, vajon az interperszonális kapcsolat jellege milyen mérhető, a munkatársak bizalmára hatást gyakorló tényezőket rejti még.

A XXI. század nem kíméli sem a szervezeteket, sem a vezetőket a nehéz helyzetektől. Még alig kezdődött el az évszázad, a VUCA helyzetek sorát éljük, a bizalom glo-

bálisan is csökkent mérhető módon (Edelman, 2020). A jó hír viszont az, hogy amiből kevesebb van, az felértékelődik. Ha a vezetők nehéz helyzetekben is tudnak *őszinték* lenni, *képesek bízni munkatársaikban* és azt kifejezésre is juttatják, saját hitelességüket, a szakmai hozzáértésükön kívül, a *változásra való képességükkel* bizonyítják, azzal értéket teremtenek egyéni és szervezeti szinten egyaránt. Vészforgatókönyv esetén a vezetők figyelmét lekötik a feladatok, az új célok meghatározása, a jó kapitányként való iránymutatás. Ha viszont ilyenkor nem gondoskodnak munkatársaik biztonságérzetéről, a kiszolgáltatottság érzésétől elbizonytalanodott munkatársak a legjobb iránymutatás ellenére sem képesek elindulni, de legalábbis nehezen kezdenek az új szervezeti célok irányába mozdulni.

Bár alacsony esetszámokat mutat a felmérés eredménye a gondoskodás iránti igényre vonatkozóan, az is látszik az összehasonlításból, hogy a gondoskodást a munkatársak a közvetlen vezetőtől várják inkább a nem kívánt helyzetekben, mintsem az első számú vezetőtől. Az első számú vezető vonatkozásában a felsorolt 13 viselkedésmintából 5 egyáltalán nem került jelölésre, mint fontossá váló viselkedés, szemben a közvetlen vezetőekkel, akik esetében mindegyik viselkedésminta kapott jelölést, tehát a közvetlen vezetőkkel szemben támasztott elvárások változnak nagyobb mértékben, az első számú vezetőkkel szembeni elvárásokkal összehasonlítva. A közvetlen vezetők viselkedésének hatása a munkatársak motivációjára, biztonságérzetére egyre több szervezetben válik egyértelművé. A közvetlen vezetői szint támogatásával, fejlesztésével lehet a leghatékonyabban elérni, hogy a munkatársak biztonságban érezzék magukat bizonytalannak tűnő helyzetekben is. Cél lehet, hogy a közvetlen vezetők képesek legyenek a magas elkötelezettséget eredményező „*people management*” gyakorlására, mely elősegítheti a munkatársak szervezet iránti elkötelezettségének javítását a változások során, a szervezeti igazságosság észlelését (Farn-dale et al., 2011). Ha kölcsönös a bizalom, ha a gazdasági szereplők etikusak és a sajátjukon kívül a közvetlen társas környezetük, sőt esetenként az egész társadalom érdekeit is szem előtt tartják, akkor komoly esély van a gazdaság hatékonyabb és igazságosabb működésére, a legveszélyesebb társadalmi és környezeti problémákkal való sikeres megküzdésre (Tarnai, 2003).

Egyetértünk azzal, hogy a szervezeti bizalom ma még nem elég fontos a szervezetek számára (Bencsik & Juhász, 2018), éppen ezért munkánkkal szeretnénk annak fontosságára felhívni a figyelmet. Az egymás iránti bizalom és az etikus viselkedés, amely egyik megnyilvánulási formája az őszinteség, segítheti a vezetőket és munkatársaikat a még előttünk álló kihívások leküzdésében és a szervezeti, vezetői, illetve munkatársi eredményesség elérésében, különösen változás idején.

## Felhasznált irodalom

- Ahteela, R., & Vanhala, M. (2018). HRM bundles and organizational trust. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 3-11.  
<https://doi.org/10.1002/kpm.1561>

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.  
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baer, M. D., & Colquitt, J. A. (2018). Why do people trust: Moving toward a more comprehensive consideration of the antecedents of trust. In Searle, R.H., Nienaber, A.M. & Sitkin, S.B. (Eds.), *The Routledge companion to trust* (pp. 163-182). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315745572>
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Veze-téstudomány*, 49(1), 30-39.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271-286.  
[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)84644-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)84644-1)
- Bluedorn, A. C. (1986). Scientific management by Frederick Winslow Taylor. *Academy of Management Review*, 11(2), 443-447  
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283643>
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior* (pp. 190-211). Cambridge University Press.
- Brett, J. F., Northcraft, G. B., & Pinkley, R. L. (1999). Stairways to heaven: An interlocking self-regulation model of negotiation. *Academy of Management Review*, 24(3), 435-451.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202130>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359.  
<https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.  
<https://www.jstor.org/stable/40604201>
- Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2011). *A bizalom sebessége. A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. HVG Kiadó Zrt.
- DeRue, D. S. (2011a). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011b). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edelman (2018). *2018 Edelman Trust Barometer Expectations for CEOs*. [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Implications\\_for\\_CEOs\\_2018.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman_Trust_Barometer_Implications_for_CEOs_2018.pdf)
- Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>
- Eisenberger, N. I. (2012). The pain of social disconnection: examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. *Nature Reviews Neuroscience*, 13(6), 421-434.  
<https://doi.org/10.1038/nrn3231>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.  
<https://doi.org/10.1108/00483481111095492>
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Guinot, J., & Chiva, R. (2019). Vertical trust within organizations and performance: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 18(2), 196-227.  
<https://doi.org/10.1177/1534484319842992>
- Hastings, R. & Meyer, E. (2020). *Az a szabály, hogy nincs szabály – A Netflix és a megújulás kultúrája*. Barcz&Conrad Books.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel

- investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>
- Hofmeister Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41-53.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.04>
- Jones, K. (1996). Trust as an affective attitude. *Ethics*, 107(1), 4-25.  
<https://doi.org/10.1086/233694>
- Keszey, T. (2015). Bizalom és vállalati teljesítmény. A bizalom szerepe az aszimmetrikus információk minőségének vállalati észlelésében és azok vezetői döntéshozatalban való felhasználásában. *Vezetéstudomány*, 46(6), 2-11.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.06.01>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256704>
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2010). *The Truth about Leadership: The No-fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know*. John Wiley & Sons.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 216-245). Sage.
- Kruglanski, A. W. (1996). Motivated social cognition: Principles of the interface. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 493-520). Guilford Press.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480-498.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.480>
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.  
<https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Linley, A. P., Harrington, J.S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.  
<https://doi.org/10.1080/17439760500372796>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256727>
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284. <https://www.jstor.org/stable/40862286>
- Miner, J.B. (2005). *Organisational behavior I: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255359>
- Oginde, D. A. (2011). Follower expectations of a leader: Most admired leader behaviors. *International Leadership Journal*, 3(2), 87-108
- Ónodi, A., & Répáczki, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2-14.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>
- Payne, R., & Clark, M. (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 128-138.  
<https://doi.org/10.1080/09585190210158556>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sass, J. (2005). Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1-2), 7-27.  
<https://doi.org/10.1556/mpszle.60.2005.1-2.2>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Sessa, V. I., Kaiser, R., Taylor, J. K., & Campbell, R. J. (1998). *Executive selection*. Center for Creative Leadership.
- Siebert, S., Paton, R. A., & McCalman, J. (2015). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.
- Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revisited leader behavior description questionnaire (LBDQ-Form XII). *Academy of Management Journal*, 19(4), 642-649.  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255797>
- Tarnai, M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In Hunyadi Gy., & Székely M. (szerk.), *Gazdaságpszichológia* (pp. 676-715). Osiris Kiadó.
- van der Werff, L., Legood, A., Buckley, F., Weibel, A., & de Cremer, D. (2019). Trust motivation: The self-regulatory processes underlying trust decisions. *Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 99-123.  
<https://doi.org/10.1177/2041386619873616>
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust – the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485-513.  
<https://doi.org/10.1108/00483481111133354>
- Weber, J.M., Malhotra, D., & Murnighan, J.K. (2004). Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. *Research in*

- Organizational Behavior*, 26, 75-101.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26003-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26003-8)
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.  
<https://doi.org/10.2307/259183>
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Army War Coll Carlisle Barracks PA. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA345812.pdf>
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-30.  
<https://doi.org/10.2307/259292>
- World Values Survey (2017). *World Values Survey Wave 7 (2017-2022)*. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32  
<https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.004>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.  
<https://doi.org/10.2307/2393957>

# A VEVŐI INFORMÁCIÓMINŐSÉG ÉSZLELÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA – A BIZALOM, SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK ÉS TURBULENCIA HATÁSA

## FACTORS AFFECTING CUSTOMER INFORMATION QUALITY PERCEPTION – THE ROLE OF TRUST, ORGANIZATIONAL FLUCTUATIONS, AND MARKET TURBULENCE

A kutatás a vevői információk minőségének észlelését vizsgálja, modellezve a bizalom, a szervezeti változások és a piaci turbulencia hatásait. A szerzők hazai cégekből álló mintán végzett empirikus kutatásának eredménye szerint a bizalom fontos szerepet játszik az információ minőségének megítélésében. Amikor a vállalaton belül átszervezések okoznak bizonytalanságot, a bizalom szerepe felértékelődik és a marketingmenedzserek még jobb minőségűnek tartják azokat az információkat, amiket megbízható kollégáktól kapnak, legyen szó közvetlen munkatársról, vagy külső piackutatóról. A külső változások hatásmechanizmusa eltér: amikor a piacon a vevők igényeinek gyors változása okoz bizonytalanságot, a piackutatóba vetett bizalominformáció észlelt minőséget befolyásoló pozitív hatása gyengébb lesz, míg az értékesítési kolléga bizalmának hatása változatlan marad.

**Kulcsszavak: marketing, bizalom, információ észlelt minősége, piaci turbulencia, strukturális változások**

The research examines the managerial perception of the quality of customer information, modeling the effects of trust, organizational fluctuations, and market turbulence. According to the results of the authors' empirical research conducted on a sample of Hungarian companies, trust plays an important role in perception of the quality of information. When fluctuations within the firm cause uncertainty, the role of trust becomes more important, and marketing managers consider the information they receive from trusted colleagues, be it a direct colleague or an external market researcher, to be of even higher quality. The effect mechanism of market turbulence is different: when rapid changes in customer needs cause uncertainty in the market, the positive effect of trust in the market researcher affecting the perceived quality of information will be weaker, while the effect of trust in the sales colleague remains unchanged.

**Keywords: marketing, trust, perception of information quality, market turbulence, structural fluctuations**

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Keszei Tamara<sup>a</sup> (tamara.keszei@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Molnár László<sup>a</sup> (laszlo.molnar3@stud.uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Hikmat Mursalzade<sup>a</sup> (hikmat.mursalzade@stud.uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 05. 25-én, javítva: 2023. 06. 21-én, elfogadva: 2023. 06. 22-én.

The article was received: 25. 05. 2023, revised: 21. 06. 2023, accepted: 22. 06. 2023.

A vevői információk adatvezérelt korunk marketingtevékenységének legfontosabb alkotóelemei. A vevők egymással és a vállalattal kialakult interakciói során folyamatosan és nagy mennyiségben képződnek vevői adatok, információk (Cappa et al., 2021; Gnizy, 2018). A big

data korában a vállalatok rendelkezésére álló adatbőség jelentős kihívásokat okoz, hiszen a vállalatoknak meg kell küzdeniük a korábban nem tapasztalt adat- és információ-mennyiséggel. Az ezzel kapcsolatos kihívásokat számos, az üzleti élet szereplőit megszólító kiadványban, szakfo-

lyóiratban megtárgyalták. Például a Harvard Business Review hasábjain az szerepel, hogy a cégek „jelentősen túlértékelik a vevői adatok mennyiségéből eredő előnyöket, miközben küzdelmet jelent számukra az információkból levonható érdemi következtetések megfogalmazása (Haggiu & Wright, 2020, p. 96).

Az adatok mennyisége sok esetben nem, hogy nem korrelál, de épp ellentétes hatással van a rendelkezésre álló információk minőségével. A cégek ugyan sok adattal rendelkeznek, de ezek az adatok gyakorta nem megfelelő minőségűek, épp ezért nem tudnak megalapozott döntések alapjául szolgálni. Szintén a Harvard Business Review felmérésén alapuló meglátás szerint a vállalatok rendelkezésre álló adatok mindössze három százaléka felel meg az alapvető minőségi standardoknak, a rossz minőségű információk pedig „növelik a vállalatok költségeit, rabolják az időt, rossz döntéseket eredményeznek, felbosszantják a vevőket és megnehezítik a stratégiák végrehajtását” (Nagle et al., 2017).

Ennek megfelelően rendkívül fontos megérteni, hogyan lehet definiálni a vevői információ minőségét, és milyen tényezők befolyásolják a marketingmenedzserek minőségészlelését (Tarka, 2017). Kutatásunkban a bizalom információminőség-észlelésben betöltött szerepét vizsgáljuk két típusú vevői információ, piackutatók által készített vevői felmérések, piackutatások és az értesítési szakemberek vevői megfigyelései esetében. A szakirodalomban konszenzus mutatkozik abban a kérdésben, hogy a menedzserek jobb minőségűnek tartják azokat az információkat, amelyeket olyan személyektől vagy forrásokból kaptak, amelyben megbíznak (Kallweit et al., 2014; Maltz, 2000). Az információ minőségének megítélése tehát egy szubjektív folyamat, amelyben nagy szerepet játszanak az érzelmek, vagyis az, hogy a döntéshozó hogyan érez, mennyire bízik az információt szolgáltató másik személyben.

A bizalom információészlelésben betöltött szerepét vizsgáló szakirodalomban két fontos kutatási hézag körvonalazódik. Az egyik hézag azzal kapcsolatos, hogy a bizalom vajon minden piaci információ típus esetén hasonló-e. Nincs-e esetleg nagyobb szerepe a bizalomnak abban az esetben, ha az információszoolgáltató vállalatnál kívüli kolléga, például egy külső szakosodott piackutató cég, stratégiai partner vagy beszállító cég munkatársa? Hiszen ebben az esetben a kolléga lehetséges módon nem olyan mértékben érdekelt a vállalati célok elérésében, mint maga a marketingmenedzser; nem azok a vállalati irányelvek vonatkoznak rá, mint egy vállalatnál belüli kollégára, így nem érdekelt az együttműködésben.

A másik kutatási hézag azzal kapcsolatos, hogy a környezeti, kontingenciátényezők hogyan befolyásolják a bizalom hatásait. Például akkor is megbíz-e a kollégában a marketingmenedzser, ha átszervezések vannak a vállalatnál, a kollégák egy része elveszíti az állását és nagy a vállalatnál belüli bizonytalanság? Ebben az esetben is befolyásolja-e a bizalom az információ minőségének észlelését? Vagy mi a helyzet akkor, ha a piacon annyira turbulensek a változások, hogy a vevők szinte naponta új igényekkel lépnek fel? Ilyenkor nem értéktelenedik el gyorsabban a

piaci információ? És ha igen, a bizalom továbbra is fontos meghatározó tényezője az észlelt minőségnek?

Kutatásunkban ennek megfelelően két kérdésre keressük a választ; van-e különbség a bizalom információészlelésre gyakorolt hatásában annak, hogy az információt vállalatnál belüli vagy más cégnél dolgozó szakember adja? A bizalom információészlelésre gyakorolt hatását hogyan módosítják a piacon megfigyelhető (piaci turbulencia) és a vállalatnál belüli változások (strukturális fluktuáció)?

Tanulmányunkban először áttekintjük a témakör szakirodalmát, kitérve a vevői információ fogalmának tisztázására, majd az információ észlelt minőségének és a bizalomnak az operacionalizálására, áttekintve a kapcsolódó empirikus kutatásokat. Ezt követően bemutatjuk elméleti keretünket és megfogalmazzuk hipotéziseinket. A kutatási módszertan ismertetését követően összegezzük eredményeinket, majd következtetéseket vonunk le és felvázoljuk a lehetséges kutatási irányokat, valamint a kutatás korlátait.

## Elméleti háttér

### A vevői információ

A vevői információ egy rendkívül komplex fogalom, valamennyi információ típus közül a legsokrétűbb és szerteágazóbb (Davenport et al., 2001; Rollins et al., 2012). A vevői információ származhat magától a vevőtől (például a vevő kitöltött kérdőív), de az is elképzelhető, hogy nem a vevő a vevői információ forrása, például egy vállalat értékesítési menedzsere formál véleményt a vállalat vevőinek igényeiről – jelen kutatásban mindkét típusú vevői információt vizsgáljuk (Katona, 2022).

A vevői információ megjelenési formája is sokféle lehet egy vállalatnál belülről, egy honlapon jóváhagyott süti (angolul cookie), egy *értékesítési rekord*, a vállalat Facebook-oldalán egy bejegyzés, egy, a világhálón közzétett vevői értékelés (angolul customer review), vagy egy vevői panasz egyaránt lehetnek vevői információk. A vevői információ nemcsak formájában, de tartalmában is sokféle lehet. A vevői információ vonatkozhat a vevő attitűdjére, viselkedésére, magatartására, demográfiai sajátosságaira, szokásaira, érdeklődési körére, bevonódására, elkötelezettségére, életstílusára, *motivációjára*, *szükségleteire*, *percepciójára*, *preferenciáira*, *ízlésére*, *döntéshozatali stílusára*, csak, hogy néhány példát említsünk (Varadarajan, 2018).

### A vevői információ észlelt minősége és a bizalom fogalma

A vevői információ minősége azt jelenti, hogy a vállalat rendelkezésre álló információk milyen pontosan, naprakészen és valósághűen tükrözik a tényleges vevői attribútumokat úgy az egyéni vevő, mint a vállalat vevői állományának szintjén (Peltier et al., 2013). A bizalom összetett fogalom, amelynek nincs egy, a menedzsmenttudomány által széles körben elfogadott definíciója. A legtöbb definíció kiemeli a bizalom vonatkozásában a másik fél feltételezett jó szándékát, mint a bizalom forrását. Gambetta (1998) szerint a bizalom annak a feltételezett valószínűsége,

ge, hogy egy tranzakció során a másik fél megfelelően fog viselkedni, mielőtt még lehetőség adódna, vagy képesség lenne a másik fél viselkedésének monitorozására. Ezt a felfogást tükrözi Morgan és Hunt (1994) értelmezése is, amely szerint a bizalom nem más, mint adott kapcsolatban a bizalmat adó fél hite arra vonatkozóan, hogy az üzleti csere során a másik fél a bizalmat adó sebezhetőségét nem fogja kihasználni.

Egy másik definíció szerint a bizalom a másik fél jószándékába vetett hit (Ring & Van de Ven, 1992). A bizalom fogalmának számos, egymás mellett élő definíciója közül Doney és Cannon (1997) az előző definícióban kiemelt jóindulatot egy, a másik fél kognitív képességeivel összefüggő fogalommal, a hitelességgel egészíti ki. A hitelesség egy kapcsolatban a bizalmat adó fél előzetes feltételezését jelenti, hogy a másik fél képes a feladatát szakszerűen és hatékonyan elvégezni (Hámori, 2004). A definíciókat szintetizálva megállapíthatjuk, hogy a bizalom két, jól elkülöníthető, affektív (érzelmi) és kognitív (tudati) aspektusra vonatkozó pozitív előzetes feltételezést jelenti. A személyek vagy szervezetek közötti bizalom ugyanis két tényező, a másik fél feltételezett jószándékának és kompetenciájának kombinációjaként jön létre (Ganesan, 1994; Moorman et al., 1992).

### A vevői információ minőségét befolyásoló vállalati tényezők

A vevői információt számos vállalati tényező befolyásolja. A korábbi kutatások vizsgálták például a szervezeti képességek szerepét, arra jutva, hogy a vállalati adatminőséget biztosító eszközök, úgy, mint adatbázis-építési készségek, vagy a vevő problémáinak ismerete hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat jó minőségű vevői adatokkal rendelkezzen (Alshawi et al., 2011). Hasonló eredményre jutott Sarangee et al. (2022), aki rámutat arra, hogy az agilis kezdeményezések meghonosítása hozzájárul a vevők igényeinek jobb megértéséhez. Peltier et al. (2013) a szervezeti képességek szerepét emeli ki: a jó minőségű vállalatban belüli adatok nem képzelhetők el az információmegosztás egész szervezetén átívelő kultúrája nélkül, amely magába foglalja a szervezeti egységek együttműködését, különös tekintettel a marketing és az IT-terület kapcsolatára. Zahay et al. (2014) szintén pozitív, empirikus kapcsolatot igazol a vevői adat minősége, valamint a szervezeten belüli tényezők között, úgy, mint a marketing és az IT együttműködése, a marketingmenedzser támogatása. Giovannetti et al. (2022) pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a technológiai változások önmagukban is hozzájárulhatnak a vevői információk minőségének javulásához, mert egyszerűbbé teszik a vevői adatok összegyűjtését.

A friss hazai kutatások közül Bencsik et al. (2021) emeli ki a bizalom és az együttműködés szerepét a tudásmegosztásban, míg Sólyom és Fenyvesi (2021) a folyamatok és a technológia szerepét emeli ki a tacit tudás megosztása esetén. Bencsik és Juhász (2020) a tudás egy sajátos típusára, az informálisan megosztott tudásra irányítja rá a figyelmet, felvetve annak negatív, a szervezeti kultúrát károsító esetleges hatásait is. Hasonló gondolat fogalmazódik meg Cabiddu et al. (2019) munkájában is,

akik a közös értékteremtés esetleges negatív hatásait vizsgálja, Katona (2022) pedig a vevők piaci tájékozódásába történő bevonásáról ad szakirodalmi áttekintést.

### A bizalom és az információminőség észlelésének kapcsolata

A szakirodalom jellemzően a vállalat által feldolgozott, információrendszerekben kodifikált vevői adatok vonatkozásában vizsgálta azok észlelt minőségét, főként a szervezeti képességek és a kultúra jelentőségét igazolva. Kevesebb kutatás vizsgálta a bizalom és az információminőség észlelésének kapcsolatát, azonban ezek empirikusan igazolták, hogy az információ forrásába vetett bizalom befolyásolja a kapott információ minőségének megítélését. Ha azonos információt küld egy olyan személy, akiben megbízunk és akiben nem, az előbbtől kapott információt jobb minőségűnek fogjuk észlelni. Ezt az összefüggést a korábbi kutatók különböző kontextusokban vizsgálták. Maltz et al. (2001) például a marketing és a K+F menedzserek közötti bizalmat kutatva világított rá a bizalom pozitív hatására; míg Moorman et al. (2001) a piackutató és a marketingmenedzser közötti nexusban vizsgálódott, hasonló eredményekre jutva. Az információrendszerek esetében Keszei (2017) igazolta, hogy a marketingmenedzserek azt az IT-rendszert jobbnak tartják, amelyben megbízunk; míg az értékesítési és marketingmenedzserek esetében Friend et al. (2018) validálta az összefüggést.

### Bizalom a vállalatban belüli és kívüli üzleti kapcsolatokban

Kevesebb – empirikusan is igazolt – ismerettel rendelkezünk, hogy a bizalom hatása eltér-e a vállalatban belüli és a vállalatban kívüli kapcsolatok esetén, hiszen a korábbi kutatások jellemzően egytípusú kapcsolat esetén vizsgálták a bizalom szerepét, így az összehasonlításra nem volt mód. A vállalatközi üzleti kapcsolatok esetén nagyobb lehet a kockázata annak, hogy a másik fél nem jóhiszemű, mint a vállalatban belüli kapcsolatok esetén, ahol közösek az üzleti célok (Moorman et al., 1992). Mivel vállalatok között nehezebb és költségesebb a másik fél jóhiszeműségét monitorozó kontrollfolyamatokat kialakítani, a bizalom szerepe felértékelődik a vállalatban belüli üzleti kapcsolatokhoz képest (Li, 2005).

### A bizalom szerepe különböző üzleti környezetben

Annak ellenére, hogy a kontingenciaelmélet (Lawrence & Lorsch, 1967) rávilágít arra, hogy a környezeti tényezőkhöz szükséges illeszteni a menedzsmenteszközöket, és hogy nincs egy megfelelő, legjobb módja a vállalati irányítás konfigurációjának, a korábbi kutatások nem vizsgálták, hogy a bizalom hatásait hogyan változtatják meg a különböző környezeti elemek és tényezők. Legjobb tudásunk szerint a szakirodalomban egy olyan kutatás született idáig, amely ezt a hatásmechanizmust kutatta (Jean et al., 2010). A kutatás eredményei szerint a kapcsolati tanulásra hatással van a bizalom. Abban az esetben, ha az információs kontextus személyes, a hatás erősebb, mintha személytelen csatornákon keresztül történik az információmegosztás.



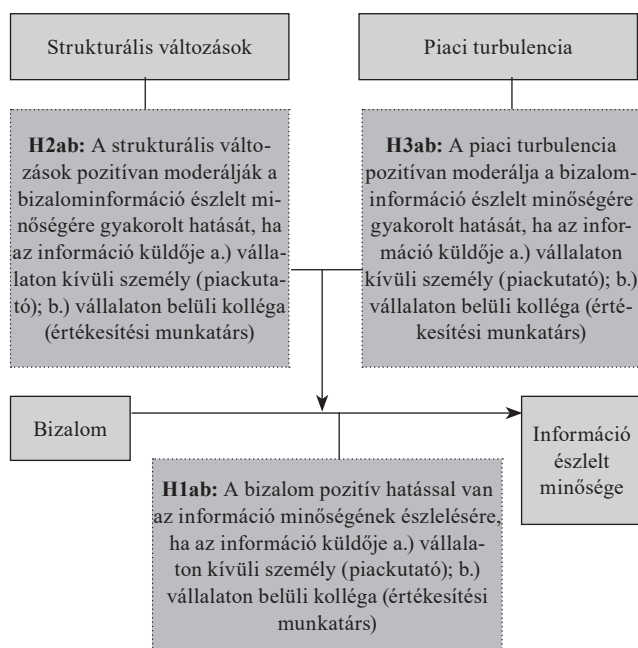
## Elméleti keret és hipotézisek

Kutatásunkban a bizalominformáció észlelt minőségére gyakorolt hatását vizsgáljuk, akkor, amikor az információ szolgáltatója a vállalaton kívüli szakember (piackutató) és amikor vállalaton belüli szakember (értékesítési területen dolgozó munkatárs), illetve vizsgáljuk a hatásmechanizmust két peremfeltétel esetén, amikor a vállalaton belül szervezeti változások zajlanak, illetve amikor a piacon figyelhető meg gyors, turbulens változások. A piaci információk forrása szerinti elkülönítés számos szakcikkben megjelenik, ld. például Katona (2022).

A változók közötti feltételezett viszonyrendszert az 1. ábra mutatja be. A független változó azt jelenti, hogy az információ befogadója hogyan vélekedik az információforrás szakmai képességeiről, illetve együttműködő magatartásáról (Moorman et al., 1992). A vevői információ minősége a vállalat rendelkezésére álló információk pontosságára, naprakészségére és valósághűségére vonatkozik (Peltier et al., 2013). A modellben moderáló változóként megjelenő piaci turbulencia annak a vevők összetételének és preferenciáinak változási ütemét írja le (Jaworski & Kohli, 1993), míg a strukturális változásokat a szervezeten belüli, a struktúrára, szabályokra, személyzetre és folyamatokra vonatkozó módosításokként definiálhatjuk (Maltz & Kohli, 1996). A moderáló hatás azt mutatja meg, hogy a moderáló változó befolyásolja, erősíti, vagy épp gyengíti-e a független változó függő változóra gyakorolt hatását (Farooq & Vij, 2017).

1. ábra

Az elméleti keret



Forrás: saját szerkesztés

Feltételezésünk szerint a marketingmenedzserek sok esetben nincsenek birtokában az információ keletkezésének körülményeivel, hiszen nem voltak jelen például a piac-

kutatáshoz kapcsolódó adatgyűjtésnél, vagy személyes rálátás hiányában nem tudják megítélni, hogy az értékesítési vezető vevőkről levont következtetése helytálló-e (Korhonen-Sande, 2010). Ezt a helyzetet az információs aszimmetria koncepciója írja le. Információs aszimmetria akkor áll fenn, amikor egy tranzakció résztvevőinek egyike kevesebbet tud a többiekénél. Ebben az esetben a bizalom nagyon fontos szerepet játszik, hiszen az információ felhasználója, értékelője kockázatot vállal azzal, hogy jó minőségűnek ír le egy olyan információt, amelyet mélységében csak korlátozottan tud megítélni (Holste & Fields, 2010). Ennek alapján azt feltételezzük, hogy:

*H1ab: A bizalom pozitív hatással van az információ minőségének észlelésére, ha az információ küldője a.) vállalaton kívüli személy (piackutató), b.) vállalaton belüli kolléga (értékesítési munkatárs).*

Azoknál a vállalatoknál, ahol gyakran módosulnak a vállalaton belüli eljárásrendek, gyakoriak az átszervezések, módosulnak a viszonyrendszerek a marketingmenedzszer érezheti úgy, hogy elveszíti a talajt a lába alól; nehezen tudja megítélni a kapott információk megbízhatóságát, minőségét (Maltz & Kohli, 1996). Sok vezető ilyen munkahelyen bizonytalanságot él meg, amely munkavégzésére is hatással lehet (Maltz et al., 2001). Azt feltételezzük, hogy egy olyan információforrás, amelyben a vevői információ felhasználója megbízik fel fog értékelődni, és mintegy kapaszkodót jelent a gyorsan változó szervezeten belül, ennek megfelelően a bizalominformáció észlelt minőségét pozitívan befolyásoló hatása erősebbé válik.

*H2ab: A strukturális változások pozitívan moderálják a bizalominformáció észlelt minőségére gyakorolt hatását, ha az információ küldője a.) vállalaton kívüli személy (piackutató), b.) vállalaton belüli kolléga (értékesítési munkatárs).*

A piaci turbulencia eredményeképp a vállalat vevőinek összetétele, illetve a vevők preferenciái gyorsan változnak, ezáltal a vevőket kiszolgálni olyan, mintha mozgó célpontra lőne a vállalat (Jaworski & Kohli, 1993; Qian et al., 2016). Azt feltételezzük, hogy a gyors változások erodálják a rendelkezésre álló piaci információkat (Scuotto et al., 2017), azok hatóköre, érvényessége gyorsan elvész, így ebben a felfokozott, gyorsan változó piaci helyzetben a marketingmenedzserek nagyobb kreditet adnak azoknak az információforrásoknak, amelyekben személyesen is megbíznak

*H3ab: A piaci turbulencia pozitívan moderálja a bizalominformáció észlelt minőségére gyakorolt hatását, ha az információ küldője a.) vállalaton kívüli személy (piackutató), b.) vállalaton belüli kolléga (értékesítési munkatárs).*

## Módszertan

Magas árbevétellel rendelkező, magyar vállalatokon teszteltük a modellünket. A vállalatokat a KSH, az Opten és a Dun & Bradstreet cégbázisainak alkalmazásával állí-

tottuk össze, és összesen 2500 kérdőívet küldtünk ki postai úton és párhuzamosan online is. A kérdőív kiküldése után a nem válaszoló cégek mindegyikét felhívtuk telefonon is felajánlva segítségünket a kitöltésben és érdeklődve a kitöltés visszautasításának okáról is. Az adatgyűjtés eredményeként 296 kérdőívet dolgoztunk fel – jelen tanulmányba azonban csak azokat a cégeket vontuk be, amelyek készítették külső piackutatóval vevői felmérést az

elmúlt egy évben. A válaszadó szakemberek marketing- és vállalatvezetők, piaci kapcsolatokkal és saját döntési jogkörrel, átlagosan 12,1 év tapasztalattal rendelkeztek. A 296 érvényes választ adó cég között 158 ilyen válaszadó vállalat volt. A cégek demográfiai sajátosságait az 1. táblázat tartalmazza.

A modell a következő négy változót tartalmazza, 1. Bizalom (az információ felhasználója és küldője között), 2.

1. táblázat

A vállalatok demográfiai sajátosságai

Vállalati sajátosság	Százalékos érték	Vállalati sajátosság	Százalékos érték
<i>Alkalmazottak száma</i>		<i>Tulajdonosi struktúra</i>	
1000 főnél több	9,1	Hazai magántulajdonban lévő vállalat	28,5
250-999	46,3	Külföldi vagy nemzetközi magántulajdonban lévő vállalat	61,4
50-249	39,8	Állami tulajdonban lévő vállalat	10,1
0-49	4,8		
<i>Az előállított termék vagy szolgáltatás jellege</i>		<i>Működési terület</i>	
A legtöbb árbevétel fizikai termékek előállításából származik	50,6	Inkább vállalatközi piacokon van jelen a vállalat (business-to-business)	25,3
A legtöbb árbevétel szolgáltatások előállításából származik	49,4	Inkább fogyasztói piacokon van jelen a vállalat (business-to-customer)	74,7

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat

A modellben szereplő változók mérésére szolgáló skálák bemutatása

Változó	A mérésre szolgáló skálák	
	Szervezeten kívüli forrásból származó piaci információ	Szervezeten kívüli forrásból származó piaci információ
Bizalom	(1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljesen egyetért) (Maltz & Kohli, 1996) <ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékesítésen dolgozó kollégában meg lehet bízni, ha piaci rálátásról van szó (0,81)</li> <li>Az értékesítésen dolgozó kolléga jól érti a vevőket és a piacot (0,77)</li> <li>Az értékesítésen dolgozó kolléga be tartja, amit ígér (0,71)</li> <li>Az értékesítésen dolgozó kolléga igazi partner a munkámban (0,66)</li> </ul>	(1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljesen egyetért) (Moorman et al., 1992) <ul style="list-style-type: none"> <li>A piackutatóval bizalmasan kezeli a vele megosztott információkat (0,72)</li> <li>A piackutató segít értelmezni a kutatási eredményeket (0,54)</li> <li>A piackutatóval felmerült esetleges konfliktusokat meg tudjuk oldani (0,65)</li> <li>A piackutató betartja a határidőket (0,59)</li> <li>A piackutató alaposan megértéssel és nagy tudással rendelkezik (0,87)</li> <li>A piackutató még az utolsó pillanatban felmerült igényeket is teljesíti (0,87)</li> </ul>
Információ észlelt minősége	(1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljesen egyetért) (Maltz & Kohli, 1996) <ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékesítő kollégától kapott információk pontosak (0,71)</li> <li>Az értékesítő kollégától kapott információk naprakészek (0,79)</li> <li>Az értékesítő kollégától kapott információk jó minőségűek (0,74)</li> </ul>	(1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljesen egyetért) (Deshpandé & Zaltman, 1982) <ul style="list-style-type: none"> <li>A piackutatás pontos és akkurátus (0,83)</li> <li>A piackutatás magas szakmai színvonalú (0,67)</li> <li>A piackutatás érthető számomra (0,76)</li> <li>A piackutatás naprakész és releváns (0,62)</li> </ul>
Strukturális változások	(1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljesen egyetért) (Maltz & Kohli, 1996) <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan változik, ahogyan ebben a vállalatban tevékenykedünk (0,70)</li> <li>Folyamatosan változik a munkavégzés a vállalatnál (0,71)</li> <li>A vállalatnál csak a változás a biztos, minden egyéb folyamatosan módosul (0,79)</li> </ul>	
Piaci turbulencia	(1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljesen egyetért) (Jaworski & Kohli, 1993) <ul style="list-style-type: none"> <li>Piacunkon a vevők preferenciái folyamatosan változnak (0,64)</li> <li>Piacunkon a vevők mindig az újdonságot keresik (0,73)</li> <li>Piacunkon az új vevőknek a régiektől eltérő igényeik vannak (0,74)</li> </ul>	

Megjegyzés: a zárójeles értékek a standardizált regressziós súlyok (angolul: standardized regression weights)

Forrás: saját szerkesztés

Információ észlelt minősége, 3. Strukturális változások, 4. Piaci turbulencia. Mindegyik konstrukciót 4-6 állítás segítségével mértünk, ötfokozatú Likert-skálát alkalmazva (1: egyáltalán nem ért egyet; 5: teljesen egyetért). A mérésre szolgáló skálákat a 2. táblázat összegzi.

mindegyik a modellbe bevont konstrukció esetében a 0,7-es küszöbértéknél magasabbak (Nunnally, 1967), ami azt jelenti, hogy a mérőeszközök megbízhatóak. Az átlagos variancia (average variance extracted (AVE)) mutatószámok a 0,5-ös küszöbértéknél magasabbak (Bagozzi & Yi,

3. táblázat

A kutatásban használt mérési skálák értékelése (mutatószámok és korrelációk)

Konstrukció	ME	SD	CA	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
Bizalom <sup>1</sup>	3,91	0,73	0,82	0,83	0,55	0,74					
Információ észlelt minősége <sup>1</sup>	3,64	0,77	0,79	0,79	0,56	0,25	0,75				
Bizalom <sup>2</sup>	3,53	1,19	0,86	0,86	0,52	0,28	0,20	0,72			
Információ észlelt minősége <sup>2</sup>	4,04	0,84	0,81	0,81	0,53	0,26	0,15	0,60	0,72		
Strukturális változások	2,86	1,06	0,77	0,72	0,56	-0,20	-0,41	0,08	-0,11	0,75	
Piaci turbulencia	2,92	0,84	0,75	0,75	0,51	0,23	0,19	0,04	0,09	0,08	0,71

Megjegyzés: <sup>1</sup> Vállalaton belüli forrás (sales); <sup>2</sup> Vállalaton kívüli forrás (piackutató); ME: átlag (Mean); SD: szórás (Standard Deviation – SD); CA: Cronbach-féle Alpha megbízhatóság; CR: Összetétel megbízhatóság (Composite Reliability – C.R.); AVE: Átlagos magyarázott varianciamutató (Average Variance Extracted – AVE); a diagonálison az AVE négyzetgyöke.

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Paraméterbecslések és magyarázott variancia (R<sup>2</sup>)

Vizsgált hatások	Béta (t-value)	
	Piaci információ	
	Vállalaton kívülről származik (piackutató)	Vállalaton belülről származik (értékesítési munkatárs)
<b>Közvetlen hatás</b>		
Bizalom → Minőség <sup>a, b</sup>	,62 (5,93)*** (H1a elfogadva)	,60 (5,82)*** (H1b elfogadva)
<b>Moderáló hatás</b>		
Bizalom × Strukturális változások → Minőség	,15* (H2a elfogadva)	,12* (H2b elfogadva)
Bizalom × Piaci turbulencia → Minőség	-,19** (H3a elutasítva)	,02 (H3a elutasítva)

<sup>a</sup> Információ észlelt minősége; <sup>b</sup> R<sup>2</sup> (magyarázott variancia) = ,38/36 (vállalaton kívül/belül)

Forrás: saját szerkesztés

Megerősítő faktorelemzés (confirmatory factor analysis (CFA)) segítségével vizsgáltuk a kutatásban használt skálák megbízhatóságát és érvényességét, amelyet AMOS 27.0 és SPSS 27.0 szoftverek segítségével végeztünk. A megerősítő faktorelemzés valamennyi mutatója az elfogadhatósági tartományba esik; khi négyzet/szabadságfok ( $\chi^2/df$ ) értéke 2,5 alatt van, az összehasonlító illeszkedési index (comparative fit index (CFI)) 0,9 fölött van; standardizált átlagos reziduális (standardized root meansquare residual (SRMR)) 0,8 alatt van, míg a megközelítés hibája (root meansquare error of approximation (RMSEA)) 0,08 alatt van (Byrne, 2010). A 3. táblázatban található a mérőeszköz tesztelésének eredményei.

Az egyes konstrukciók mérésére szolgáló valamennyi állítás szignifikánsan – 0,6-es értékénél nagyobb mértékben – és erősen kapcsolódik az adott konstrukcióhoz (Anderson & Gerbing, 1988)}. A megbízhatósági mérőszámok

1988). Továbbá, az AVE mutatószám négyzetgyöke magasabb, mint az adott konstrukció más konstrukciókkal alkotott korrelációja (Fornell & Larker, 1981).

Eredmények

A modellünket a hasonló kérdések vizsgálatában főáramnak tekinthető módszertan (Kemény et al., 2023), a strukturális egyenlőségek modellezésének módszerével (SEM) teszteltük, külön-külön a két almintán (piackutatókra és értékesítési munkatársakra vonatkozó válaszok). A modell illeszkedését leíró mutatók ( $\chi^2(158)=201,09$ ;  $\chi^2/df= 1,28$ ;  $p<,05$ ; RMSEA=,042; SRMR=,05; NNFI=,96; CFI=,96 /  $\chi^2(123)=160,81$ ;  $\chi^2/df= 1,30$ ;  $p<,05$ ; RMSEA=,044; SRMR=,05; NNFI=,96; CFI=,96) megfelelő tartományba esnek mindkét almintán, tehát az elméleti modell jól illeszkedik a mért adatokhoz. A hipotézisvizsgálat eredménye a 4. táblázatban látható.

Az első hipotézist (H1ab) – amely szerint minél erősebb a bizalom, annál jobb minőségű az információészlelés – igazoltuk (béta=0,593/0,60\*). A második hipotézist (H2ab), amely arra vonatkozott, hogy a strukturális változások pozitívan moderálják a bizalom hatását az információ észlelt minőségére, szintén igazolni tudtuk (béta=0,15/0,12\*). A harmadik hipotézis (H3ab), szerint a piaci turbulencia pozitívan moderálja a bizalom hatását az információ észlelt minőségére, nem tudtuk igazolni. A vállalaton kívüli információk esetében a bizalom hatása csökken (béta=-0,19\*\*), az értékesítés esetén pedig nem változik (béta=0,02, n.s.).

## Következtetések

Kutatásunkban célul tűztük ki a marketingmenedzsment-irodalom gazdagítását elősegítve a bizalom szerepének jobb megértését a menedzserek információ-minőség-észlelési folyamatában. Két kutatási kérdést fogalmaztunk meg: (1.) van-e különbség a bizalom információészlelésre gyakorolt hatásában annak, hogy az információt vállalaton belüli, vagy más cégnél dolgozó szakember adja? (2.) A bizalom információészlelésre gyakorolt hatását hogyan módosítják a piacon megfigyelhető (piaci turbulencia) és a vállalaton belüli változások (strukturális fluktuáció)?

Eredményeink szerint a bizalom hatásának mértéke azonos akkor, amikor az információ vállalaton kívüli forrásból (esetünkben egy piackutató cégtől) és amikor a vállalaton belülről (esetünkben az értékesítési munkatárstól) származik. Kutatásunk rávilágít arra is, hogy a bizalom hatásának mértéke függ a környezeti tényezőktől, a piaci turbulenciától és a strukturális változásoktól, de ez a befolyásoló (moderáló) hatás eltérő mértékű a belső, illetve külső forrásból származó piaci információk esetében. A kutatás eredményei egyaránt tanulsággal szolgálnak az elméleti és gyakorlati szakemberek számára.

## Elméleti következtetések

A tanulmány a vevői információkkal kapcsolatos tudományos diskurzushoz kötődik (Tarka, 2017; Zhang & Xiao, 2020) – ez a kutatási irányzat az utóbbi időkben nagy hangsúlyt fektetett annak megértésére, hogy a vevői adatok, információk hogyan tudnak a vállalatok teljesítményéhez, illetve versenyképességéhez hozzájárulni. A big data, tehát az adatmennyiség mellett hangsúlyosan került elő az a kérdés, hogyan, mikor észlelik a menedzserek jó minőségűnek a rendelkezésükre álló információkat. A vevői információk minőségéről szóló korábbi szakirodalom főleg a szervezeti képességek és a szervezeti kultúra szerepét és jelentőségét hangsúlyozta (Giovannetti et al., 2022; Peltier et al., 2013; Sarangee et al., 2022; Zahay et al., 2014), és kevesebb figyelem jutott az egyének viszonyrendszerének fontosságára.

Kutatásunkban a bizalom információminőség-észlelésben betöltött szerepét vizsgáltuk, a korábbi kutatásokat két szempontból is kiegészítve. Kiterjesztettük a bizalom és az információ észlelt minőségét vizsgáló empirikus kutatásokat azzal, hogy egy modellen belül két eltérő vevői

információ-típus viszonylatában vizsgáltunk. Empirikus kutatásunkban különbséget tettünk a belső forrásból származó (az értékesítési menedzser által megosztott) és a külső forrásból származó (külső, szakosodott piackutató által előállított) vevői információk között (Katona, 2022). A korábbi kutatásokhoz képest tanulmányunk tehát annyiban is újszerű, hogy két különböző típusú vevői információ esetében vizsgálta az elméleti konceptuális modellt. A két almintán történő modellezés segít a robusztus összefüggések azonosításában. Kutatásunk kapcsolható ahhoz a diskurzushoz is, amely a vállalatok fordulatkezelési stratégiáiról szól, gazdagítva a korábbi empirikus kutatásokat (Katits & Palányi, 2023). Kutatási eredményeink alapján megállapítottuk, hogy a külső és belső partner által megosztott piaci információ esetén egyaránt pozitív a bizalom információészlelésre gyakorolt hatása. Ez megerősíti azt, hogy az információkról alkotott kép egy hosszabb, szubjektív elemeket is magába foglaló folyamat, amely lényegében már akkor megkezdődik, amikor a döntéshozó emberi és szakmai kapcsolatokat építi ki a kollégákkal.

A korábbi kutatások jöhetnek utaltak a bizalom és az információészlelés kapcsolatára (Friend et al., 2018), a moderáló változók hatásait nem vették figyelembe, ezért tanulmányunkban vizsgáltuk ezeket a változókat. Két nagyhatású változó, a piaci turbulencia és a strukturális változások szerepét vettük górcső alá. A strukturális változások, melyek a vállalaton belüli átalakulásokat operacionalizálják (Maltz & Kohli, 1996) azt feltételeztük, hogy erősítik a bizalom szerepét, hiszen, amikor egy szervezetten belül minden „mozog”, felértékelődnek a személyes, jó emberi kapcsolatok. Az empirikus eredmények megerősítették az előzetes várakozásokat, a szervezeten belüli átmenet esetén a marketingmenedzser belső és külső, jó kapcsolata fontosabbá válik a piaci információ forrásával. A másik vizsgált moderáló változó a vevői igények piaci változásait írta le (Jaworski & Kohli, 1993; Qian et al., 2016). A belső változásokhoz hasonlóan itt is pozitív moderáló hatást vártunk. Eredményeink itt azonban nem igazolták a feltételezéseinket, sőt, a piaci turbulencia esetén a piackutatóba vetett bizalom hatása szignifikánsan gyengébb, épp feltételezéseinkkel ellentétesen. Ennek hátterében az állhat, hogy ha gyorsan változnak a vevők, akkor a marketingmenedzserek alaposabban utánanéznek az információknak, emiatt az információs aszimmetria csökken a piackutató és a marketingmenedzser között, tehát nem annyira fontos a bizalom szerepe, nem szükséges 'vakon megbízni' a piackutatóban, mert a marketingmenedzserek sokkal inkább saját kezükbe veszik a kontrollt a piaci információk hitelességének megítélésakor.

## Menedzseri következtetések

A menedzserek számára rendkívül fontos, hogy jó minőségű információkra támaszkodhassanak a döntéshozatal során. A minőségészlelés egy szubjektív folyamat, amelyben az érzelmeknek, az információküldőbe vetett bizalomnak rendkívül nagy szerepe van. Eredményeink szerint a bizalom önmagában közel 40 százalékban meghatározza, hogy a marketingmenedzser milyennek tartja a rendelkezésére álló információk szakmai színvonalát.

A bizalom szerepe az információszelésben kutatásunk tanulságai alapján nem tér el lényegesen akkor, ha az információt egy vállalaton belüli, vagy egy vállalaton kívüli munkatárstól kapja a marketingmenedzser. Ebből tehát az következik, hogy egy marketingmenedzser számára nagyon fontos, hogy bizalmon alapuló együttműködések legyen képes kialakítani a vállalaton belüli és vállalaton kívüli kollégákkal; például rendszeresen folytasson velük szakmai megbeszéléseket, legyenek párbeszédben.

Kutatásunk rávilágít arra is, hogy a bizalom szerepe felértékelődik, ha a vállalaton belül kiszámíthatatlan, gyors és félelmet keltő változások zajlanak. Ezekben az esetekben a menedzserek nagyobb kreditet adnak azoknak a kollégáknak, akikben emberileg és szakmailag is megbíznak. Azonban abban az esetben, ha a piacon zajlanak gyors változások, a vevők igényei változóban vannak, a bizalom a külső szakértőkben kisebb szerepet fog játszani az információk minőségének megítélésében. Ebben az esetben úgy tűnik, hogy a menedzserek nagyobb körültekintéssel keresnek információkat. Érdekes, hogy a külső piaci változások nem befolyásolják a vállalaton belüli munkatársak által megosztott információk minőségének észlelését.

### A kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

Mint minden kutatásnak, jelen tanulmánynak is számos korlátja van, amelyek egyben további kutatási irányként is értelmezhetők. Az egyik jelentős korlát azzal kapcsolatos, hogy tanulmányunkban két típusú információt vizsgáltunk, miközben a piaci kutatás lévén nagyon sokrétű és komplex konstrukció, számos egyéb dimenzió mentén értelmezhető (Davenport et al., 2001; Rollins et al., 2012). A tanulmányt ki lehetne terjeszteni többféle információ típus vizsgálatára, így például érdemes lehet vizsgálni, hogy az IT-rendszerben rögzített vevői információk, vagy épp a vevői panaszok formájában érkező információk esetében is fennállnak-e a kutatásban igazolt összefüggések. Hasonlóképp, jelen kutatásunk az információk észlelt minőségét vizsgálta, azonban számos egyéb attribútum lehet jellemző a vevői információkra, úgy, mint például érték, ritkaság, szervezeti illeszkedés, mélység, diverzitás, szenzitivitás (Martin et al., 2017; Varadarajan, 2020).

A moderáló változók körét is tovább lehet bővíteni, illetve további elemzések szükségesek a hipotézisekkel ellentétes empirikus eredmények megértéséhez. Lehetséges további moderáló változó lehet például a technológiai fejlettség szintje, a standardizáció mértéke (Ruokonen et al., 2008), a vevők integráltságának mértéke (Cheng et al., 2023), a tudásmegosztás szokásos mértéke a vállalat ökoszisztémájában (Hullova et al., 2019), a vállalaton belüli adat- és információkezelési irányelvek (Martin 2017). Az empirikus eredményeket esetlegesen módosíthatja a vizsgált minta összetétele, valamint a vizsgálat módszertana. A felmérés során a nagyobb árbevétellel rendelkező cégeket kérdeztük meg, mintánkban felülreprezentáltak a nemzetközi tulajdonban lévő cégek. Érdekes jövőbeli kutatási irány lehet a modell egy más összetételű mintán történő vizsgálata, amelyben a kisebb, illetve hazai tulajdonú

cégek dominálnak, ezzel feltárva például a tulajdonosi struktúra, vagy a cégméret moderáló hatását. Érdemes lenne a további vizsgálatok során a kérdőíves megkérdezés mellett más kutatási módszereket is alkalmazni, például mélyinterjúkat készíteni az érintett menedzserekkel. A több forrásból származó kutatási adatok tovább gazdagítanák a kutatás eredményeit.

### Felhasznált irodalom

- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1177/009207038801600107>
- Bencsik, A., Górány, Z., & Máthé, M. (2021). Az interim menedzser szerepe a tudásmenedzsment-folyamatban. *Vezetéstudomány*, 52(2), 47-59. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.05>
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás. A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány*, 51(7-8), 89-101. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.08>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2<sup>nd</sup> ed.). Routledge.
- Cabiddu, F., Moreno, F., & Sebastiano, L. (2019). Toxic collaborations: Co-destroying value in the B2B context. *Journal of Service Research*, 22(3), 241-255. <https://doi.org/10.1177/1094670519835311>
- Cappa, F., Oriani, R., Peruffo, E., & McCarthy, I. (2021). Big data for creating and capturing value in the digitalized environment: unpacking the effects of volume, variety, and veracity on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 49-67. <https://doi.org/10.1111/jpim.12545>
- Cheng, L., Wang, Y., Zhang, X., & Zhu, D. (2023). Double-edged sword of global demand heterogeneity: How service multinationals capture the benefits and mitigate the costs of managing customer knowledge. *Journal of Business Research*, 154, 113308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113308>
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001). How do they know their customers so well? *Sloan Management Review*, 42(2), 63-74. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-do-they-know-their-customers-so-well/>
- Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 14-31. <https://doi.org/10.2307/3151527>

- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Farooq, R., & Vij, S. (2017). Moderating Variables in Business Research. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(4), 34-54. <https://doi.org/https://ssrn.com/abstract=3219666>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Friend, S. B., Johnson, J. S., & Sohi, R. S. (2018). Propensity to trust salespeople: A contingent multilevel-multisource examination. *Journal of Business Research*, 83(February), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.048>
- Gambetta, D. (1998). *Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. <https://doi.org/10.2307/1252265>
- Giovannetti, M., Sharma, A., Cardinali, S., Cedrola, E., & Rangarajan, D. (2022). Understanding salespeople's resistance to, and acceptance and leadership of customer-driven change. *Industrial Marketing Management*, 107, 433-449. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.021>
- Gnizy, I. (2018). Big data and its strategic path to value in international firms. *International Marketing Review*, 36(3), 318-341. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2018-0249>
- Hagiu, A., & Wright, J. (2020). When data creates competitive advantage. *Harvard Business Review*, 98(1), 94-101. <https://hbr.org/2020/01/when-data-creates-competitive-advantage>
- Hámori, B. (2004). Bízalom, jóhírnév és identitás az elektronikus piacokon? *Közgazdasági Szemle*, 51(9), 832-848. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3482/1/Kszemle\\_CIKK\\_708.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3482/1/Kszemle_CIKK_708.pdf)
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128-140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Hullova, D., Laczko, P., & Frishammar, J. (2019). Independent distributors in servitization: An assessment of key internal and ecosystem-related problems. *Journal of Business Research*, 104, 422-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.012>
- Jaworski, B., J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jean, R.-J. B., Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer-supplier relationships: The role of communication culture. *Journal of International Marketing*, 18(1), 63-85. <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jimk.18.1.63>
- Kallweit, K., Spreer, P., & Toporowski, W. (2014). Why do customers use self-service information technologies in retail? The mediating effect of perceived service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 268-276. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.002>
- Katits, E., & Palányi, I. (2023). Egy magyar empirikus modell a nemzetközi vállalati fordulatkezelési kutatások áttekintése és rendszerezése tükrében. *Vezetéstudomány*, 54(3), 12-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.02>
- Katona, Á. (2022). Customer involvement: a systematic literature review of the definition, measurement, and innovation outcomes. *Vezetéstudomány*, 53(5), 59-69. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.05>
- Kemény, I., Kun, Z., Simon, J., Kulhavi, N. M., & Hensler, J. (2023). Új lendület a PLS-SEM alkalmazásában az üzleti kutatások terén: Avagy hazai helyzetkép, szöszedet és a módszertani korlátok feloldása. *Vezetéstudomány*, 54(1), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.01.01>
- Keszezy, T. (2017). Information systems in transition economies: Does ownership matter? *Information Systems Management*, 34(1), 66-85. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1254456>
- Korhonen-Sande, S. (2010). Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 661-671. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.06.006>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra-and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), 77-95. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.12.005>
- Maltz, E. (2000). Is all communication created equal? An investigation into the effect of communication mode on perceived information quality. *Journal of Product Innovation Management*, 17(2), 110-127. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1720110>
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(February), 47-61. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/3152012>
- Maltz, E., Souder, W. E., & Kumar, A. (2001). Influencing R&D/marketing integration and the use of market information by R&D managers: Intended and unintended effects of managerial actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 479-492. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00096-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00096-X)
- Martin, K. D., Borah, A., & Palmatier, R. W. (2017). Data privacy: Effects on customer and firm performance. *Journal of Marketing*, 81(1), 36-58. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0497>

- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (2001). Relationship between providers and users of market research: The role of personal trust. In R. Deshpandé (Ed.), *Using Market Knowledge* (pp. 217-242). Sage Publications.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 24(August), 314-328.  
<https://doi.org/10.1177/002224379202900303>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.  
<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Nagle, T., Redman, T. C., & Sammon, D. (2017). Only 3% of companies' data meets basic quality standards. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/09/only-3-of-companies-data-meets-basic-quality-standards>
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Peltier, J. W., Zahay, D., & Lehmann, D. R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.05.001>
- Qian, L., Yang, P., & Li, Y. (2016). Does guanxi in China always produce value? The contingency effects of contract enforcement and market turbulence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 861-876.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2015-0142>
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>
- Rollins, M., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2012). Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process? *Journal of Business Research*, 65(6), 758-764.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.013>
- Ruokonen, M., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Market orientation and internationalisation in small software firms. *European Journal of Marketing*, 42(11-12), 1294-1315.  
<https://doi.org/10.1108/03090560810903682>
- Sarangee, K., Schmidt, J. B., Srinath, P. B., & Wallace, A. (2022). Agile transformation in dynamic, high-technology markets: Drivers, inhibitors, and execution. *Industrial Marketing Management*, 102, 24-34.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.001>
- Scuotto, V., Del Giudice, M., Bresciani, S., & Meissner, D. (2017). Knowledge driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 640-655.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0465>
- Sólyom, A., & Fenyvesi, É. (2021). A tacit tudás átadását támogató eszközök. *Vezetéstudomány*, 52(10), 57-68.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.10.05>
- Tarka, P. (2017). Managers' beliefs about marketing research and information use in decisions in context of the bounded-rationality theory. *Management Decision*, 55(5), 987-1005.  
<https://doi.org/10.1108/MD-04-2016-0234>
- Varadarajan, R. (2018). A commentary on "Transformative marketing: The next 20 years". *Journal of Marketing*, 82(4), 15-18.  
<https://doi.org/10.1509/jm.82.43>
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Zahay, D., Peltier, J., S. Krishen, A., & E. Schultz, D. (2014). Organizational processes for B2B services IMC data quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(1), 63-74.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2011-0132>
- Zhang, H., & Xiao, Y. (2020). Customer involvement in big data analytics and its impact on B2B innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 99-108.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.020>

# A NEM PÉNZÜGYI INFORMÁCIÓK NYILVÁNOSSÁGRA HOZATALÁRA VONATKOZÓ EU-S SZABÁLYOZÁS ALKALMAZÁSA A MAGYAR TŐZSDÉN JEGYZETT CÉGEK ESETÉBEN 2019 ÉS 2022 KÖZÖTT

## APPLICATION OF EU NON-FINANCIAL DISCLOSURE RULES TO HUNGARIAN LISTED COMPANIES BETWEEN 2019 AND 2022

A tanulmány a tőzsdén jegyzett vállalkozások nem pénzügyi beszámolóit, kimutatásait vizsgálja meg magyar kontextusban. A nem pénzügyi, fenntarthatósági információk nyilvánosságra hozatalát az Európai Unió 2014 óta szabályozza és ez a szabályozás a közelmúltban jelentősen változott az ESG-elveknek megfelelően. A szerző vizsgálatának célja az volt, hogy megtudja, milyen mértékben tesznek eleget a hazai, Budapesti Értéktőzsdén jegyzett vállalkozások az NFRD alapján a Számviteli törvény által a nem pénzügyi adatok nyilvánosságra hozatalával kapcsolatban meghatározott feltételeknek, ez képet ad felkészültségükről a szabályozási változásra és az érintetti elvárásokra. Továbbá arra is kíváncsi volt, hogy milyen hatása van a nem pénzügyi információkról való kimutatás alkalmazásának a pénzügyi mutatókra. Ezzel összefüggésben értékelte a vállalkozások 2019-ben és 2020-ban közzétett beszámolóit tartalomelemzés módszereivel. Ebből dummy változókat hozott létre, amelyekből indexet alkotott, amelyet ezután a pénzügyi mutatókhoz viszonyított, az alkalmazott módszertan keresztábra-elemzés és varianciaelemzés volt.

**Kulcsszavak:** nem pénzügyi beszámoló, nem pénzügyi kimutatás, tőzsdei cégek, NFRD

The study examines the non-financial reports and statements of listed companies in the Hungarian context. The disclosure of non-financial sustainability information has been regulated by the European Union since 2014 and this regulation has recently changed significantly in line with Environment, Social, Governance (ESG) principles. The aim of the study was to find out to what extent the Hungarian companies listed on the Budapest Stock Exchange comply with the requirements of the Accounting Act on the disclosure of non-financial information under the Non-Financial Reporting Directive (NFRD), which gives an idea of their preparedness for the regulatory change and stakeholder expectations. The research is not looking at ESG conditions but rather at compliance with the Accounting Act. In this context, we assessed the companies' published reports for 2019 – 2020 using content analysis methods. From this, dummy variables were constructed to form an index, which was then correlated with the financial indicators.

**Keywords:** non-financial report; non-financial statement; listed companies; Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Hegedűs Szilárd<sup>a</sup> (hegedus.szilard@uni-bge.hu) főiskolai docens, Dr. Kardos Barbara<sup>a</sup> (kardos.barbara@uni-bge.hu) egyetemi docens; Dr. Győri Zsuzsanna<sup>a</sup> (gyori.zsuzsanna@uni-bge.hu) tudományos főmunkatárs

<sup>a</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 08. 18-án, javítva: 2023. 02. 08-án, 2023. 07. 06-án és 2023. 07. 24-én, elfogadva: 2023. 07. 24-én. The article was received: 18. 08. 2022, revised: 08. 02. 2023, 06. 07. 2023, and 24. 07. 2023, accepted: 24. 07. 2023.



Az üzleti etika egyik legmeghatározóbb elmélete, a stakeholder-elmélet alapvető állítása, hogy a vállalatok nem csak tulajdonosaik, de minden más stakeholder – a magyar szóhasználatban érintett – felé is transzparens működéssel és elszámolási kötelezettséggel, felelősséggel tartoznak, hatásaikkal törődniük kell (Freeman, 2004). A hatásokkal való törődés, illetve az erről való őszinte beszámolás tulajdonképpen a társadalmi felelősség (CSR) vállalása (Goodpaster & Matthews, 1982). Minden érintett csoport hozzájárul ugyanis a cég értékteremtéséhez, különböző mértékben és különböző eszközökkel, erőforrásokkal: pénzzel, munkával, alapanyagokkal, infrastruktúrával, a termékek és szolgáltatások megvásárlásával. Az értékteremtéshez való hozzájárulás egyrészt gazdasági jellegű, másrészt társadalmi vagy környezeti tőkeként értelmezhető. Így kapcsolódik össze a mikroszintű felelősségértelmezés a fenntarthatósággal, mint globális céllal. A témában sok rivális fogalommal találkozhatunk, ezek közül napjaink vállalati gyakorlatában a fenntarthatóság három dimenzióját a CSR-nél explicitebben kifejező ESG-megközelítés a leginkább említett. Az ESG arra utal, hogy a vállalatok és a befektetők hogyan integrálják a környezeti (Environmental – E), társadalmi (Social – S) és irányítási (Governance – G) szempontokat üzleti modelljeikbe és tevékenységükbe (Gillian et al., 2021).

A fenntarthatóságért vállalt felelősség több nemzeti és nemzetközi irányelvben, szabályozásban is megjelenik a 70-es évektől kezdve, amelyek újabb és újabb lendületet adtak a téma fejlődéséhez. Ebben a tanulmányban a fenntarthatósághoz kapcsolódó, nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozatalára vonatkozó szabályozások hatásával foglalkozunk, ezen belül is a 2014/95/EU európai parlamenti és tanácsi irányelv előírásainak a Budapesti Értéktőzsdén való megjelenésével. Az irányelv a nem pénzügyi teljesítményről való adatközlésről szól (Non-Financial Reporting Directive, ezalapján a gyakorlatban gyakran NFR-irányelvként, vagyis NFRD-ként jelenik meg), a magyar jogrendbe a 2000. évi C. törvény, vagyis a Számviteli törvény (a továbbiakban így is hivatkozunk rá) 95/C. §-ban emelték be, amely a „Nem pénzügyi kimutató” címet viseli.

Az Európai Unióban 2022 végén új szintre lépett a nem pénzügyi, fenntarthatósági információk publikálására vonatkozó szabályozás, a 2019-ben a European Green Deal-lel (Európai Tanács, 2019) kezdődő szabályozási folyamat részeként. Az NFRD helyébe lépő CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, a vállalati fenntarthatósági jelentéstételről szóló irányelv, Európai Parlament és Tanács, 2022) értelmében a már az NFRD hatálya alá tartozó vállalatoknak 2024-től, az NFRD hatálya alá nem tartozó nagyvállalatoknak 2025-től, a tőzsdén jegyzett KKV-knak pedig 2026-tól kell jelentést tenniük a fenntarthatósági kérdésekről, az eddiginél sokkal részletesebben, és az ESG-elveknek megfelelő komplex értelmezésben.

Kutatásunkban azért vizsgáljuk az NFRD hatálya alá tartozó cégek nyilvánosságra hozatali gyakorlatát, mert ez fontos pillanatképet ad arról, hogyan állnak az ESG-információk megosztásához jelenleg a magyar vállalatok, tekintettel a változó szabályozásra és az érintetti elvárá-

sokra. Ráadásul a CSRD szerinti jelentéstételre készülő vállalatok gyakran használják viszonyítási alapként a jelenleg jelentéstételre kötelezettek által már elkészített NFRD-kimutatókat, az NFRD hatálya alá tartozó vállalatok vizsgálata emiatt is fontos lehet. A fenti időzítés azt is jelenti, hogy 2022-ről és 2023-ról még az NFRD alapján kell fenntarthatósági információkat megosztani, ez is alátámasztja kutatásunk relevanciáját, hiszen mind a szabályozók, mind a jelentést tevők számára információval és tanulással szolgál a tudományos eredmények mellett.

A tanulmány célja, hogy bemutassa dokumentumelemzés módszerével, hogy az előírások megjelennek-e a nyilvános üzleti jelentésekben. A kapott adatokból indexeket képeztünk, amelyet keresztábrá-elemzéssel vizsgáltunk. A tőzsdei mutatókra való hatását varianciaelemzéssel teszteltük. Látható, hogy teljeskörűen kevés számú tőzsdei cég teljesíti az előírásokat. Az is megállapítást nyert, hogy e cégek pénzügyi mutatói szignifikánsan jobbak, mint az NFRD feltételeit alacsonyabb szinten teljesítő társaságok azonos mutatói.

Szakirodalmi kutatáshoz a ProQuest adatbázisban futtatunk le a keresést az alábbi keresőszavak alapján: *role and objectives of non-financial reporting; challenges and deficiencies of non-financial reporting; advantages of non-financial reporting; disadvantages of non-financial reporting; non-financial reporting quality; non-financial reporting and stakeholder expectations; non-financial reporting and market reactions; non-financial reporting and firm value; non-financial reporting and financial performance*. Ezen kívül alapul vettük Nada Omar Hassan Győri Zsuzsanna témavezetése alatt zajló kutatásait is.

## A nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozatalának szerepe a CSR-ben

A vállalatoknak kettős motivációjuk van a felelősségvállalásra: egyfelől a vállalatok tulajdonosai és vezetői is tudatában vannak a társadalmi és ökológiai problémáknak, így morális kötelességüknek érezhetik, hogy igyekezzenek javítani a helyzetet. Másfelől a vállalati érintettek lojalitással, motiváltsággal, akár konkrét pénzügyi döntésekkel, ezáltal pénzügyi haszonnal jutalmaznak a felelősségvállalást. A vállalatoknak így üzleti érdekük is törődni a hatásokkal és az érintettek elvárásaival (Győri & Csillag, 2019). Ahhoz azonban, hogy az érintettek minél szélesebb köre értesüljön a CSR-tevékenységről, a vállalatoknak nyilvánosságra is kell hozniuk az ezzel kapcsolatos információkat. Az érintett csoportok közül a befektetőkre koncentrálnunk, de nem szorítkozunk csupán az őket érintő hatások vizsgálatára.

A nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozatalának szabályozása, a vonatkozó iránymutatások, vagy éppen az EU-s NFRD és az erre épülő magyar szabályozás azt szolgálják, hogy a rendelkezésre hozott információk összehasonlíthatóak, relevánsak és megbízhatóak legyenek, tehát valóban hozzájáruljanak ahhoz, hogy az érintettek több információval rendelkezzenek a vállalati értékteremtésről, hatásokról (Brown & Dillard, 2021; Cohen & Lingenfelter, 2017; D'Andrea, Giuliani & Marasca,

2021; Mysaka et al., 2021; Tonelli, 2021). A vállalatot a nyilvánosság arra sarkallja, hogy foglalkozzon a hatásokkal – a negatívakat csökkentse, a pozitívokat növelje –, az érintettek pedig arra, hogy tudatosabb, a fenntarthatóság felé mutató döntéseket hozzanak.

Az NFRD bizonyos nagyvállalatok számára beszámolási kötelezettséget írt elő. A fenntarthatósággal kapcsolatos információkra vonatkozó uniós jelentéstételi követelmények ez alapján a nagy közérdekű gazdálkodó egységekre alkalmazandók 2018 óta, és összesen mintegy 7400 tőzsdén jegyzett társaságot, bankot, biztosítótársaságot és egyéb, a tagállamok által meghatározott szervezetet érintettek. Az irányelv értelmében ezek általában 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató nagyvállalatok (a módszertani részről pontosan leírjuk a kötelezettek meghatározási kritériumait). Több tagállam, köztük Magyarország is, kifejezetten belefoglalta a nyugdíjalapokat és az eszközközkezelő társaságokat is az alkalmazás körébe (Európai Számvevőszék, 2019). A nem kötelező jellegű iránymutatásoknak fontos szerepük, hogy ajánlásaikkal tartalommal töltsék fel a szikárabb, nehezebben értelmezhető törvényi szabályozást: altémákat, akár konkrét indikátorokat határoznak meg. Az is jellemző, hogy a cégek az ezeket már használó versenytársak vagy egyéb szereplők jelentéstételi gyakorlatát jó példaként követik. Az EU-nak a direktívával nem is volt célja új témák vagy új mérőszámok meghatározása, hanem a korábban már létező, általánosan elfogadott iránymutatásokra hivatkozott, alapozva a fenntarthatóság három dimenziójára, a környezeti, társadalmi és gazdasági dimenzióra. Itt is fontos hangsúlyozni, hogy bár korábban a vállalati fenntarthatóságról elsősorban a CSR fogalmat említve beszéltek, már az ESG fogalom 2004-es megjelenése (Gillian et al., 2021) előtt is ez a vállalati tevékenység és elméleti mozgalom már a három dimenzióban gondolkodott, és nem csak a társadalmi ügyekre korlátozódott. Az NFRD-ben az EU hivatkozik a GRI-re (Global Reporting Initiative), az ISO 26000-re, az ENSZ Global Compact-jára, illetve az OECD multinacionális vállalatok számára írott irányelveire is, azt ajánlva a vállalatoknak, hogy ezekben az elfogadott nemzetközi útmutatókban találjanak megfelelő mutatószámokat, indikátorokat a nem pénzügyi kimutatás, nyilatkozat elkészítéséhez (Győri & Csillag, 2019).

Ştefănescu és munkatársai (2021) kifejezetten az EU-s irányelv hatásait vizsgálták, kiterjedt irodalomkutatásuk alapján hangsúlyozzák, hogy a szabályozásnak köszönhető standardizáció növeli a nem pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatos transzparenciát, ezáltal áttételesen magát a nem pénzügyi teljesítményt is. Hosszú távon ez a gazdálkodási logika változásához is vezethet, ez az EU-nak kifejezett szándéka is. A szerzők végig veszik a nem pénzügyi nyilatkozat és jelentés készítésének hátrányait is: az információk megfelelő összegyűjtése költséges, idő- és erőforrásigényes, ezeket azonban hosszú távon elenyésztik a nagyobb mértékű tudatosság, a folyamatok többszempontú átgondolása és az ennek eredményeként bekövetkező szervezeti fejlődés, gazdasági változás. Ezt erősítik Camilleri (2018) kutatásai is. Jackson, Bartosch, Avetisyan, Kinderman & Knudsen (2020) magának a kö-

telező szabályozásnak a lehetséges hátrányaira hívják fel a figyelmet, miszerint a közzétett adatok és maguk a CSR-tevékenységek is egysíkúvá válnak, lendületüket veszthetik, a vállalatok megelégszenek az éppen elvárt minimummal, így sem a CSR-tevékenység, sem az arról való kommunikáció nem érnek el igazi hatást. Beske, Hausteijn & Lorson (2020) arra hívják fel a figyelmet, hogy elengedhetetlen, hogy a cégek valóban a lényeges információkról számoljanak be. A lényegesség kiemelten fontos kérdés mind a GRI 2022-es továbbfejlesztésében, mind az NFRD helyébe 2024-től lépő CSRD-ben is: a vállalatoknak a kettős lényegességet kell alkalmazniuk a lényeges témák azonosítására (Európai Tanács, 2022a). Ezt később részletesebben kifejtsük.

A konkrét szabályozás megjelenésének elemzéséhez áttekintünk még egy, nemzetközi szinten meghatározó, nem pénzügyi jelentéstételre vonatkozó iránymutatást, az IIRC (International Integrated Reporting Council) által kifejlesztett <IR> keretrendszert (International Integrated Reporting Framework, továbbiakban: <IR>), mivel ebben kiemelt szerepet kap a lényegességi elemzés, valamint magyarországi megjelenése is aktuális (bár még csak egyetlen cég használja expliciten), akkor is, ha hozzá nem kapcsolódik törvényi szabályozás. Ennél is fontosabb azonban, hogy ez a keretrendszer hangsúlyozza – nevében is láthatóan – a pénzügyi és nem pénzügyi információk integrált kezelésének szükségességét, valamint az érintett csoportok közül kiemelten kezeli a befektetőket.

Az <IR> hangsúlyozza, hogy az érintetteket releváns információkkal kell tájékoztatni a szervezet pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményéről, például az adósság- vagy tőkefinanszírozásról, valamint a különböző tőkejavakról (Baret & Helfrich, 2019; Dumitru & Guşu, 2017; Eccles & Krzus, 2010; International Integrated Reporting Council, 2021). Az <IR>, csakúgy, mint egyéb nemzetközi iránymutatások (pl. GRI vagy az ENSZ Fenntartható Fejlődési Céljai) a fenntarthatóság három dimenzióját (gazdasági, társadalmi és környezeti) veszi alapul, azonban a vállalati, mikroszintről közelítve hat tőkefajtába sorolja a szervezet értékteremtéséhez szükséges erőforrásokat (Radácsi, 2021):

- pénzügyi,
- fizikai/gyártott,
- szellemi,
- emberi,
- természeti, valamint
- társadalmi és kapcsolati tőke.

## A nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozatalának kapcsolata a pénzügyi teljesítménnyel

A nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozását szabályozási oldalról Boros, Lentner & Nagy (2022) vizsgálták európai környezetben. A szakirodalomban fellelhető kutatások alapján kapcsolat van a nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozatala és a cég értéke között. Gul és Leung (2004) a New York-i tőzsdén jegyzett multinacionális vállalatokat vizsgálta, Anton, Deltas, & Khanna

(2004) pedig a hongkongi tőzsdén jegyzett vállalatok esetében számolnak be arról, hogy a nyereségességet pozitívan befolyásolja a cégek által önkéntesen közzétett információk mennyisége. De Villiers és Marques (2016), illetve Cahan, De Villiers, Jeter, Naiker & Van Staden, (2016) a CSR-rel kapcsolatos információk önkéntes közzététele és a cégérték közötti kapcsolatot vizsgálva azt találták, hogy a CSR-információk szélesebb körű nyilvánosságra hozatala magasabb CF-várakozást és alacsonyabb diszkont-rátát eredményez. Węgrzyńska (2021) a varsói tőzsdén jegyzett vállalatok jelentéseit vizsgálva szintén ezt találta, hogy kapcsolat van a közzét információk minősége és a cégérték között. Prajogo, Castka & Searcy (2021), valamint García-Sánchez, Raimo, Amor-Esteban & Vitolla (2021) azt találták, hogy a kapcsolat akkor igazán erős, ha a jelentés egy elfogadott iránymutatás alapján (esetükben a GRI) készül és külső minősítés is megerősíti az információk hitelességét. Cornell & Damodaran (2020) kutatása szerint ahhoz, hogy az ESG növelje a vállalat értékét, az ESG-minősítések javítása érdekében tett intézkedéseknek vagy magasabb pénzáramlást, vagy alacsonyabb kockázatot kell eredményezniük.

Egyes kutatások kifejezetten az <IR> szerint elkészített nem pénzügyi jelentések, vagyis az integrált jelentések hatását vizsgálták. Erre a legjobb terep a Dél-Afrikai Köztársaság, hiszen jelenleg ez az egyetlen ország, ahol a tőzsdén jegyzett cégek számára kötelező ezt a keretrendszert használni (Baboukardos & Rimmel, 2016). A kutatások szerint a magasabb minőségű <IR> - jelentések magasabb vállalati értékkel járnak együtt (Barth, Cahan, Chen & Venter 2017; De Villiers & Marques, 2016; Kılıç & Kuzey, 2018; Lee & Yeo, 2016; Zhou, Simnett & Green, 2017). Kifejezetten a befektetők számára úgy jelenik meg a pozitív hatás, hogy a <IR> javítja a pénzügyi tőkét nyújtók rendelkezésére álló információk minőségét, ami lehetővé teszi a tőke hatékonyabb és termelékenyebb alokációját. Ez azt sugallja, hogy a bővebb tartalmú nyilvánosságra hozatal enyhíti a vállalati belső érintettek, elsősorban a tulajdonosok és menedzserek, valamint a külső tőkeszolgáltatók közötti információs aszimmetriát, növelve az érintettek döntéseinek megalapozottságát (Lee & Yeo, 2016). Barth és munkatársai (2017) hozzátesszik, hogy az <IR> potenciálisan képes csökkenteni a paraméterek bizonytalanságát és a becslési kockázatot, mivel tömör módon magyarázza el a pénzügyi tőkeszolgáltatóknak, hogy egy vállalat hogyan teremt értéket, azáltal, hogy holisztikus képet alkot a hat tőkejóság összefüggéseiről, amelyektől a vállalat és az értékteremtés függ.

Más kutatások nem a cégértékre, hanem közvetlenül a tőkeköltségre kifejtett hatást vizsgálják. Healy és Palepu, (2001), Nahar és munkatársai (2016) vagy Zhou és munkatársai (2017) vizsgálatai a tőkeköltség csökkenését bizonyítják, mint tőkepiaci hatást, bár az is igaz, hogy a hatás erősségét további tényezők, például az iparág is befolyásolja (Botosan, 1997; Dutta & Nezhobin, 2017). A nem pénzügyi információk nyilvánosságra hozása javítja a vállalat információs környezetét azáltal, hogy az elemzők és befektetők jobban megértik a vállalat kilátásait, ami csökkenti a vállalat jövőjével kapcsolatos bizonytalansá-

got (Beyer, Cohen, Lys & Walther 2010). Az információs aszimmetria csökkentése többek között a felületei költségeket, valamint a kockázati prémiumot is csökkenti, és növeli a piaci likviditást (BlackSun, 2014; Verrecchia, 2001). Bloomberg mintán korábban Egginton & McBrayer (2019) igazolta, hogy a nem pénzügyi információk közzététele csökkenti az információs aszimmetriát, és igazságosabbá teszi a pénzügyi piacok működését.

A kutatások harmadik csoportja a nem pénzügyi jelentéstétel és a vállalat pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolatot mutatja be. Weber, Koellner, Habegger, Steffensen & Ohnemus (2008) a tipikus pénzügyi mutatókat, mint a ROA, ROE és EBITDA, mint függő változót a GRI alapján közzétett adatok minőségéhez, mint független változóhoz kötik, és azt találták, hogy a magasabb minőségű jelentések jobb pénzügyi mutatókat eredményeznek. Suttipun (2017) és Dees (2019) szignifikáns pozitív kapcsolatot talált az integrált jelentéstétel és a pénzügyi teljesítmény között. Hasonló eredményeket hoztak egyéb kutatások is, bár az összefüggések nem mindig szignifikánsak és előfordulnak inkonzisztenciák (Kannenber & Schreck, 2019; Velte & Stawinoga, 2017). Összességében a szakirodalom arra jut, hogy semmiképpen sem bizonyítható a jelentéstétel negatív hatása, a pénzügyi mutatók legalább nem romlanak, de inkább javulnak a nem pénzügyi jelentéstételtől (Chen et al., 2015; Almedia, 2017). Néhányan azt is felvetik, hogy kérdéses az ok-okozati összefüggés: lehet, hogy a nem pénzügyi teljesítmény és az erről való jelentés pozitívan hat a pénzügyi teljesítményre, de az is lehetséges, hogy a pénzügyileg jobban teljesítő vállalatok tudnak jobban, tudatosabban odafigyelni a nem pénzügyi kérdésekre is (Vogel, 2006).

Az, hogy mindezek alapján az integrált jelentéstétel vagy a nem pénzügyi jelentések általában hozzájárulhatnak-e a gazdasági logika átalakításához, a fenntarthatóbb gazdálkodáshoz, még további kutatásokat igényel (Christensen, Hail & Leuz (2021); Rodríguez-Gutiérrez, Correa & Larrinaga (2019); Stubbs & Higgins, 2021). Írásunk is igyekszik hozzájárulni ehhez a diskurzushoz.

## A nem pénzügyi információkkal kapcsolatos aktuális szabályozási változások az Európai Unióban

Az NFRD használatáról szóló kutatásunk ismertetése előtt fontos megjegyezni, hogy már az NFRD megfogalmazásakor az EU kifejezte, hogy korántsem kívánja a jelentéstételi kötelezettséget csak a legnagyobb vállalatokra érvényesnek tartani, hangsúlyozták, hogy a vállalatok egyre szélesebb körét kívánják bevonni a fenntarthatósági jelentéstételre kötelezettek körébe. Ráadásul a tapasztalatok szerint a közzétett adatok a viszonylag megengedő, csak a témaköröket leíró szabályozás alapján nagyon különböző minőségűek voltak, ellentmondva az ismert jelentéstételi iránymutatások (pl. GRI, <IR>) alapelveinek, és a jogalkotó azon céljának is, hogy összehasonlítható, megbízható információk lássanak napvilágot, amelyek befolyásolják az érintettek döntéseit és a vállalatok fenntarthatósági teljesítményét is.

Az Európai Unió évek óta dolgozik saját ESG-iránymutatásán, amely 2022 végére tulajdonképpen három egymásra épülő és egymáshoz szorosan kapcsolódó részszabályozásból áll: az EU-taxonómiából, az SFDR-ből (Sustainable Finance Disclosure Regulation) és a már említett, a továbbiakban röviden bemutatásra kerülő CSRD-ből. Az Európai Parlament és Tanács 2021 áprilisi irányelvjavaslatára, amely 2022. november 28-án került elfogadásra (Európai Tanács, 2022b), a közeljövőben nagyban megváltoztatja az NFRD-irányelv kapcsán mind az érintett vállalatok, mind az érintett információk körét. A CSRD a hatályt 2025-től kiterjeszteni minden nagyvállalatra (min. 250 fő foglalkoztatott, 40 millió euró meghaladó éves nettó árbevétel, 20 millió euró meghaladó mérlegfőösszeg), másfelől nagy lépéseket tesz egy egységes, európai jelentéstételi standard (European Sustainability Reporting Standards (ESRS)) megalkotása felé (EFRAG, 2022).

Az NFRD-vel kapcsolatos alkalmazási hibákra is válaszul a legfontosabb előírások a következők (Európai Tanács, 2022a):

- A vállalatoknak a kettős lényegességet kell alkalmazniuk a lényeges témák azonosítására. Ez azt jelenti, hogy egyfelől azonosítaniuk kell az érintettekre gyakorolt hatásukat, másfelől a fenntarthatóságnak az üzletre gyakorolt hatását is.
- A hatásokra vonatkozó információkat fenntarthatósági, ezen belül kifejezetten ESG-rendszerben kell kezelni.
- A fenntarthatósági információkat integrálni kell az üzleti jelentésbe.
- A vállalatcsoportokhoz tartozó anyavállalatoknak fenntarthatósági jelentést kell készíteniük a csoportra vonatkozóan, ugyanakkor a leányvállalatoknak ehhez adatot kell szolgáltatniuk, és nekik is meg kell osztaniuk a csoportszintű jelentést nyilvánosan.
- A fenntarthatósági információk ESRS alapján való közzétételét legalább részben külső auditorral kell minősíteni.
- A vállalatoknak fel kell mérniük, át kell világítaniuk az értékláncukat, beleértve saját működésüket és monitoringfolyamataikat is, és be kell építeniük az értéklánc környezeti és társadalmi hatására vonatkozó információkat is a jelentésbe.

Kutatásunk a változó szabályozás ellenére, sőt éppen amiatt is releváns. Egyfelől 2022-ről és 2023-ról még az NFRD alapján kell fenntarthatósági információkat megosztani, másfelől a CSRD szerinti jelentéstételre készülő vállalatok gyakran használják viszonyítási alapként a jelenleg jelentéstételre kötelezettek által már elkészített NFRD-kimutatásokat. Ezen is túlmenően fontosnak tartunk egy helyzetértékelést arról, hogy tekintettel a változó szabályozásra és az érintetti elvárásokra, hogyan állnak az ESG-információk megosztásához jelenleg a magyar vállalatok.

## Anyag és módszertan

A kutatás alapötlete, hogy a 2000. évi C. törvény 95/C. § alapján meghatározott nem pénzügyi kimutatásra vonat-

kozó feltételeknek történő megfelelést tesztelje a Budapesti Értéktőzsdén (továbbiakban: BÉT) jegyzett társaságok kapcsán. A társaságok megfelelnek a közérdeklődésre számot tartó gazdálkodó fogalmának, amely a 2007. évi LXXV. törvény alapján az a gazdálkodó, amelynek átruházható értékpapírjait az Európai Gazdasági Térség valamely államának szabályozott piacán kereskedésre befogadták. E feltételt annyiban szűkítette le a kutatás, hogy a részvényszekcióban Standard vagy Prémium részvényeket kibocsátó társaságokra vonatkozott a vizsgálat, míg a kötvénykibocsátó cégekre nem.

A kézirat lezárásakor a 2000. évi C. törvény 95/C. § (1) alapján alkalmazott küszöbértékek a nem pénzügyi kimutatások elkészítési kötelezettsége kapcsán a következők voltak:

Az üzleti évet megelőző két – egymást követő – üzleti évben a mérleg fordulónapján a következő három mutatóérték közül bármelyik kettő meghaladta az alábbi határértéket:

- a mérlegfőösszeg a 6000 millió forintot,
- az éves nettó árbevétel a 12000 millió forintot,
- az üzleti évben átlagosan foglalkoztatottak száma a 250 főt.”

A nem pénzügyi kimutatás tartalmi elemei a szabályozás szerint (2000. évi C. törvény 95/C. § (2)):

- a vállalkozás üzleti modelljének rövid leírása,
- a vállalkozásnak a környezetvédelemmel, a szociális és foglalkoztatási kérdésekkel, az emberi jogok tiszteletben tartásával, a korrupció elleni küzdelemmel és a megvesztegetéssel kapcsolatban követett politikáinak leírása, utalva az alkalmazott átvilágítási eljárásokra,
- az előző két pont szerinti politikák eredményei,
- a vállalkozás tevékenységével, különösen üzleti kapcsolataival, termékeivel vagy szolgáltatásaival összefüggésben a környezetvédelemmel, a szociális és foglalkoztatási kérdésekkel, az emberi jogok tiszteletben tartásával, a korrupció elleni küzdelemmel és a megvesztegetéssel kapcsolatos azon lényeges kockázatoknak az ismertetése, amelyek hátrányos hatásokkal járhatnak e területeken, továbbá annak leírása, hogy a vállalkozás ezeket a kockázatokat hogyan kezeli,
- azon kulcsfontosságú, nem pénzügyi jellegű teljesítménymutatók, amelyek lényegesek az adott üzleti tevékenység szempontjából.”

A kutatás során dokumentumelemzést végeztünk el, és a törvény által előírt jelentéselemek meglétét, az információk mélységét vizsgáltuk a BÉT-en részvényt kibocsátó társaságok 2019. és 2020. évi, nyilvánosságra hozott üzleti jelentésében. A vizsgált társaságok mindegyében nyilvánosságra hozták az üzleti jelentést.

A vizsgálati szempontok a következők voltak, amelyek jelen vizsgálatban dummy változóként jelentek meg (0/1 – nem/igen):

- nyilvános-e az üzleti jelentés (továbbiakban: ÜJ),
- környezetvédelem megjelenése az ÜJ-ben,

- üzleti modell megjelenése az ÜJ-ben,
- szociális és foglalkoztatási kérdések megjelenése az ÜJ-ben,
- korrupció elleni küzdelem jelenléte az ÜJ-ben,
- emberi jogokról való nyilatkozat az ÜJ-ben.

A vizsgált mutatókból indexet képeztük, a fent bemutatott dummy változók eredményének aggregálásával.

Ezen túlmenően kategorikus változóként az alábbiakat használtuk:

- mérlegfőösszeg 2019-ben és 2020-ban,
- nettó árbevétel 2019-ben és 2020-ban,
- foglalkoztatotti létszám 2019-ben és 2020-ban,
- a tőzsdei adatok vonatkozásában a 2019-es, 2020-as, 2021-es, valamint 2022-es Q1-es nyitó, záró, maximum, minimum árfolyamok, a forgalom és a kapitalizáció. Ezen túlmenően a társaságokat minőségi ismérvként nemzetgazdasági ágba is besoroltuk.

A kutatás feltáró jellege miatt két kutatási kérdést fogalmaztunk meg:

*K1. Hogyan jelennek meg a nem pénzügyi információk a tőzsdén jegyzett cégek üzleti jelentésében?*

A kérdés kapcsán azt jártuk körbe, milyen karakterisztikák jellemzik a nem pénzügyi kimutatásokat elkészítő BÉT-en jegyzett társaságokat. Az alkalmazott módszertan leíró statisztikai elemzés, továbbá keresztábra-elemzés volt.

*K2. Érzékelhető-e hatás a nem pénzügyi kimutatások és a pénzügyi adatok vonatkozásában?*

Ez esetben azt vizsgáltuk, van-e szignifikáns differencia a pénzügyi mutatók és a tőzsdei mutatók vonatkozásában a nem pénzügyi beszámolókat elkészítő és azt nem készítő társaságok között. Itt varianciaelemzést valósítottunk meg.

### A minta bemutatása

A vizsgálati mintába a 2022. 02. 28-án, a BÉT-en jegyzett 39 társaságból 35 került be. Azokat a társaságokat, amelyek piacra lépése folyamatban van, vizsgálatainknál nem vettük számításba, így szűkült a minta 35 társaságra, amely a teljes sokaság 90%-át teszi ki.

A minta bemutatásánál az első szempontunk az volt, hogy milyen mértékben indokolják a társaságok főbb pénzügyi mutatói a nem pénzügyi kimutatások (NFR) elkészítési kötelezettségét. Az egyes értékek azt mutatják, hány mutatónál található a lehetséges háromból (vö. árbevétel, mérlegfőösszeg, alkalmazotti létszám) magasabb érték. Ahogyan látszik, a legalább két mutatónál történő megfelelés a cégek 11,4%, míg háromnál 22,9%. Ez azt jelenti, hogy ezen cégeknél lenne kötelező elkészíteni és közzé tenni nem pénzügyi kimutatásokat is az üzleti jelentésben (1. táblázat).

1. táblázat

### NFR-paraméterek megoszlása

NFR-kritérium	Megoszlás (db)	Megoszlás (%)	Összesített %
0	5	14,3	14,3
1	18	51,4	65,7
2	4	11,4	77,1
3	8	22,9	100
Összesen	35	100	

*Forrás: saját kutatás*

A minta nemzetgazdasági ágankénti bemutatásánál megállapítható, hogy a legnagyobb hányadát a feldolgozóipari vállalkozások adják, meghatározó szerepe a pénzügyi és biztosítási iparágban működő vállalkozásoknak, továbbá IKT-szektorban és az ingatlanüzletben működő társaságoknak van, tekintve, hogy a teljes minta 80%-át reprezentálják (2.táblázat).

2. táblázat

### Nemzetgazdasági ág szerinti megoszlás

Ágazat megnevezése	Megoszlás (db)	Megoszlás (%)	Összesített %
B – Bányászat	1	2,9	2,9
C – Feldolgozó	11	31,4	34,3
D – Villamosenergia-, gáz-, gőz- és klímaellátás	1	2,9	37,1
F – Építőipar	1	2,9	40
H – Szállítás és raktározás	1	2,9	42,9
I – Szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás	1	2,9	45,7
J – Információ és kommunikáció	5	14,3	60
K – Pénzügyi és biztosítási tevékenységek	8	22,9	82,9
L – Ingatlanügylek	4	11,4	94,3
M – Szakmai, tudományos és műszaki tevékenységek	1	2,9	97,1
N – Adminisztratív és támogató szolgáltatási tevékenységek	1	2,9	100
Összesen	35	100	

*Forrás: saját kutatás*

Ahogy látható, jelentős mértékben szóródnak a leíró statisztikai mutatói a vizsgált társaságoknak, erre utal, hogy a szórás és az átlag között jelentős eltérések mutatkoznak. A magyar tőzsdei cégek sajátossága, hogy kevés számú blue chip papírt jegyeznek a piacon, és jelentős a kisebb méretű vállalkozások száma a tőzsdén (3.táblázat).

A társaságok alapadatainak megoszlása, m Ft-ban és főben

	Mérlegfőösszeg 2019 (mFt)	Mérlegfőösszeg 2020 (mFt)	Nettó árbevétel 2019 (mFt)	Nettó árbevétel 2020 (mFt)	Foglalkoztatott létszám 2019 (fő)	Foglalkoztatott létszám 2020 (fő)
N	35	35	35	35	35	35
Átlag	676 952	782 333	75 493	61 372	2 503	2 209
Szórás	3 393 440	3 936 279	188 680	170 774	7 348	6 791
Percentilis	10	194	218	9	3	1
	20	827	1 025	33	100	3
	Alsó kvartilis	2 164	3 285	501	369	11
	30	3 346	4 184	1 176	1 169	16
	40	7 681	7 160	2 103	2 055	25
	Medián	16 488	22 977	2 572	2 685	69
	60	25 588	36 755	5 504	6 083	139
	70	35 936	49 872	11 691	14 493	576
	Felső kvartilis	59 760	65 471	34 131	27 424	1 044
	80	91 571	87 259	39 972	37 600	1 380
90	767 162	794 163	364 555	215 843	7 542	6 376

Forrás: saját kutatás

A vállalati méretből adódóan tehát roppant heterogén a magyar tőzsde, ugyanakkor nemzetgazdasági ágak vonatkozásában is számottevő eltérések mutatkoznak. Az adatok alapján megállapítható, hogy az NFR kritériumait a mérlegfőösszegnél teljesítő cégek aránya 60%, míg az árbevételre vonatkozó kritérium a cégek 30%-nál teljesül, hasonló arány figyelhető meg a foglalkoztatotti létszám vonatkozásában is. Ebből tehát látszik, hogy a tőzsdén

jegyzett cégek között a méretadatok alapján 30% kötelezett NFR adatok közzétételére (3.táblázat).

### Eredmények

#### NFR-elemek jelenléte az üzleti jelentésekben

A vizsgálati cél az volt, hogy megtudjuk, milyen mértékben vannak jelen az NFR által publikálendő adatok a beszámoló strukturában. Az adatok elemzéséből meg-

Az NFR-elemek jelenléte az üzleti jelentésekben

Üzleti jelentésben van környezetvédelmi modul?	Megoszlás (db)	Megoszlás (%)	Összesített %
Nem	14	40	40
Igen	21	60	100
Összesen	35	100	
<b>Ír az üzleti modellről?</b>			
Nem	25	71,4	73,5
Igen	9	25,7	100
Összesen	34	97,1	
Hiányzik	1	2,9	
<b>Emberi jogokról írnak benne?</b>			
Nem	29	82,9	82,9
Igen	6	17,1	100
Összesen	35	100	
<b>Szociális és foglalkoztatási kérdések jelen vannak az ÜJ-ben?</b>			
Nem	18	51,4	51,4
Igen	17	48,6	100
Összesen	35	100	
<b>Korrupció elleni küzdelemről van szó az üzleti jelentésben?</b>			
Nem	30	85,7	85,7
Igen	5	14,3	100
Összesen	35	100	

Forrás: saját kutatás

állapíthatjuk, hogy a környezetvédelmi modul jelentős arányban szerepel a nem pénzügyi beszámolókat vonatkozásában. Ennek magyarázata a jelenkor megatrendje, a fenntartható, környezetudatos működés és gazdálkodás – az ezzel kapcsolatos kettős vállalati motivációról a szakirodalmi áttekintésnél írtunk. Az üzleti modellről már a cégek mindössze 26,5%-a oszt meg releváns információkat, míg az emberi jogokkal kapcsolatos helyzetről és intézkedésekről a vállalatok 17,1%-a közöl érdemi információkat.

A szociális és foglalkoztatási kérdések az üzleti jelentésben a vállalatok majd felénél jelennek meg, főként releváns foglalkoztatáspolitikai információkat osztanak meg a tőzsdén jegyzett társaságok, ugyanakkor a korrupcióellenes intézkedésekkel kapcsolatos adatközlés csak a cégek 14,3%-nál meghatározó. Ezen információk alapján megállapítható, hogy a tőzsdei cégeknél a környezettudatosság, valamint a munkáltatói márkaépítés élvez prioritást, míg az üzleti modellről és stratégiáról, valamint a demokratikus és transzparens működést támogató információkról nagyobb arányban nem írnak a vállalkozások az üzleti jelentésben (4.táblázat).

5. táblázat

Az NFR-készítési index megoszlása

NFR Index	Megoszlás (db)	Megoszlás (%)	Összesített %
0	11	31,4	31,4
1	3	8,6	40
2	13	37,1	77,1
3	5	14,3	91,4
4	1	2,9	94,3
5	2	5,7	100
Összesen	35	100	

Forrás: saját kutatás

A kapott értékek összegzésével azt az eredmény kaptuk, hogy egy feltételt sem teljesít a vállalatok 31,4%-a, a legtöbb cég 2 NFR-kritériumot teljesít, míg minden követelményt csak kettő cég teljesít megfelelően, noha a vállalatok nagyobb arányának kellene e részlemekről beszámolókat adni. A kapott indexértéket összehasonlítottuk a törvényileg meghatározott határértékek teljesítésének értékével is (5. táblázat).

6. táblázat

A törvényi feltételek teljesítése és az NFR-index keresztábrája

			Index					Összesen	
			0	1	2	3	4		5
NFR	0,00	Érték	1	2	2	0	0	0	5
		Várható Érték	1,6	0,4	1,9	0,7	0,1	0,3	5,0
		% NFR	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% Index	9,1%	66,7%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
		% Összesen	2,9%	5,7%	5,7%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	1,00	Érték	9	0	8	1	0	0	18
		Várható Érték	5,7	1,5	6,7	2,6	,5	1,0	18,0
		% NFR	50,0%	0,0%	44,4%	5,6%	0,0%	0,0%	100,0%
		% Index	81,8%	0,0%	61,5%	20,0%	0,0%	0,0%	51,4%
		% Összesen	25,7%	0,0%	22,9%	2,9%	0,0%	0,0%	51,4%
	2,00	Érték	0	1	1	0	1	1	4
		Várható Érték	1,3	0,3	1,5	,6	0,1	0,2	4,0
		% NFR	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% Index	0,0%	33,3%	7,7%	0,0%	100,0%	50,0%	11,4%
		% Összesen	0,0%	2,9%	2,9%	0,0%	2,9%	2,9%	11,4%
	3,00	Érték	1	0	2	4	0	1	8
Várható Érték		2,5	0,7	3,0	1,1	0,2	0,5	8,0	
% NFR		12,5%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	12,5%	100,0%	
% Index		9,1%	0,0%	15,4%	80,0%	0,0%	50,0%	22,9%	
% Összesen		2,9%	0,0%	5,7%	11,4%	0,0%	2,9%	22,9%	
Összesen	Érték	11	3	13	5	1	2	35	
	Várható Érték	11,0	3,0	13,0	5,0	1,0	2,0	35,0	
	% NFR	31,4%	8,6%	37,1%	14,3%	2,9%	5,7%	100,0%	
	% Index	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Összesen	31,4%	8,6%	37,1%	14,3%	2,9%	5,7%	100,0%	
<b>Chi-Négyzetpróba</b>									
	Érték	df	Szig.		Egzakt Szig.		Egzakt Szig.		
Pearson Chi-Négyzet	36,049 <sup>a</sup>	15	0,002		0,001				
Fisher-féle Exact Teszt	26,300				0,001				
N	35								

Forrás: saját kutatás

A keresztábra-elemzés adataiból megállapítható, hogy az NFR-készítésére vonatkozó határértékek közül egyet sem teljesítő cégek között egy nem teljesít semmilyen kritériumot az NFR-nél előírtak közül, egy és két kritériumot teljesítő cégek száma egyaránt 2. Azon cégek között, ahol egy törvényi előírás teljesül, ott a cégek közül 9 egy NFR-kritériumot sem teljesít, ugyanakkor van 8 vállalkozás, amely két paraméterről is beszámol az üzleti jelentésben. Két törvényi feltételt teljesítő cégek között, csak egy teljesíti teljeskörűen a nem pénzügyi beszámoló készítési kötelezettséget, míg a három törvényi feltételt teljesítők között is csak egy vállalat van, amely maradéktalanul teljesít minden kritériumot.

Ebből tehát leszűrhető, hogy a 12 NFR-re kötelezett cég közül minden törvényileg előírt feltételt mindösszesen két tőzsdei vállalkozás teljesít (6.táblázat).

Erről részletesen Sajtos és Mitev (2007) írt. A vizsgálat célja annak feltárására, hogy az NFR elméleti, törvényes kritériumok jelenléte idéz-e elő szignifikáns különbséget a tőzsdei mutatók vonatkozásában. Az F-próba előzetes feltételei teljesültek (levene statistic= 0,953, sig=0,336).

Az NFR-kritériumok teljesítése és a pénzügyi mutatók között csak a 2021-es részvényforgalom esetében mutatható ki statisztikai differencia. A többi mutató vonatkozásában a vizsgálat nem tárt fel szignifikáns különbséget, amely arra utal, hogy a többlet információszolgáltatás csak a 2021-es adatokra, és a forgalmi adatokra mutat eltérést, amelyet átlagábrával, és post-hoc teszttel vizsgálunk a továbbiakban (8. táblázat).

Ahogy az átlagábrát (1. ábra) elemezzük, megállapítható, hogy a két és három feltételt teljesítő cégek között nagyobb a részvényforgalom, amely főként a cégméretből

7. táblázat

A nemzetgazdasági ág és az NFR-index keresztábrája

Chi-Négyzet Teszt				
	Érték	df	Szig. (2-oldali)	Egzakt Szig. (2-oldali)
Pearson Chi-Négyzet	63,580	50	0,094	
Likelihood ráta	34,446	50	0,954	0,785
Fisher-féle Exact Teszt	58,899			0,860
N			35	

Forrás: saját kutatás

8. táblázat

Varianciaelemzés az NFR törvényi kritériumok és a tőzsdei mutatók között

		Négyzetösszeg	df	Átlagok négyzetek átlaga	F	Szig.
2021 forgalom	Csoportok között Csoporton kívül	9,6E+10	3	3,2E+10	3,044	0,043
	Csoporton belül	3,26E+11	31	1,05E+10		
	Összesen	4,22E+11	34			

Forrás: saját kutatás

A keresztábra-elemzés kapcsán a Chi<sup>2</sup> próba értéke 36,049 volt 15-ös szabadságfok mellett, a próba szignifikanciaszintje pedig 0,001 volt, amely megegyezik a Fisher-féle egzakt teszt eredményével. Ezek alapján megállapítható, hogy a változók között statisztikai kapcsolat van. Ugyanakkor a kapcsolat jellege nem a várt, tehát az NFR-re kötelezett cégek a törvényi kötelezettségük csak kis hányadát teljesítik.

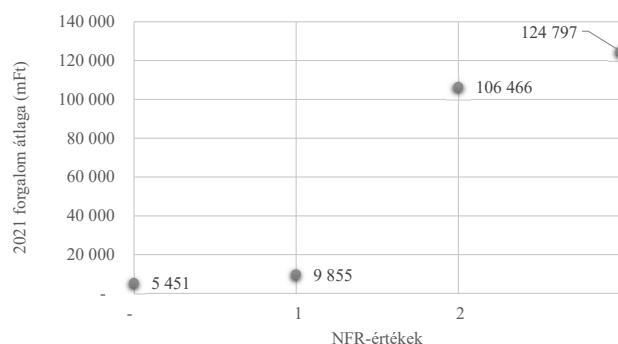
A keresztábra-elemzéssel megállapítást nyert, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a nemzetgazdasági ág, valamint az NFR teljesítési index között. E tényező azért is érdekes, hiszen számos cég feldolgozóiparban, IKT és pénzügyi szektorban tevékenykedik, ahol a transzparens működés a befektetői bizalmat képes erősíteni (7.táblázat).

### NFR és a pénzügyi mutatók vizsgálata

A varianciaelemzés a magyarázó modellek közé tartozik, lényeg, hogy egy vagy több független változó, milyen hatással van a metrikus függő változóra. Feltétele a varianciahomogenitás, amelyet a Levene-teszttel vizsgálunk, a varianciaelemzés statisztikai hátterét az F-próba adja.

1. ábra

Átlagábra az NFR törvényi kritériumok és a tőzsdei mutatók között



Forrás: saját kutatás

adódik. Ebből tehát leszűrhető lenne a nem pénzügyi jelentések fontossága, tekintve, hogy ezen részvények bonyolítják le a tőzsdei forgalom jelentős részét, így a befektetők elemi érdeke, hogy a vállalatról átfogó képet kapjanak.

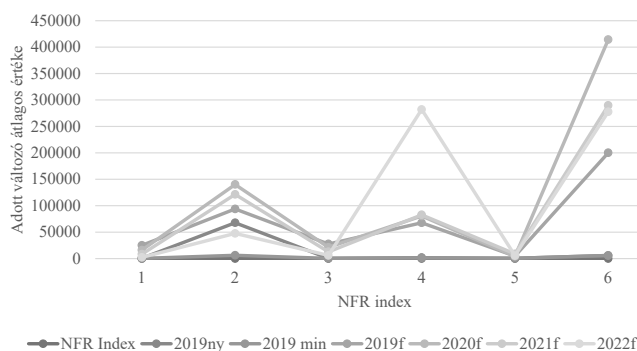


Felmerül azonban az ok és okozat kérdése, amely a nem pénzügyi teljesítmény és a pénzügyi mutatók kapcsolatának esetében már többször előkerült a szakirodalomban, ahogyan azt korábban említettük: a pénzügyileg jobban teljesítő cégek tudnak nagyobb nem pénzügyi teljesítményt elérni, valamint nagyobb mennyiségű és jobb minőségű adatot közölni erről (amit egyébként a befektetők, mint érintettek növekvő mértékben el is várnak), vagy a tudatosabb, a nem pénzügyi dimenzióval is aktívabban foglalkozó cégek tudnak jobb pénzügyi teljesítményt elérni.

### NFR-index és a pénzügyi mutatók vizsgálata

A pénzügyi, tőzsdei mutatók és az NFR teljesítési index kapcsolatát vizsgáltuk varianciaelemzéssel, vagyis azt, hogy van-e szignifikáns különbség a nagy részarányt elért cégek és a tőzsdei adatok között. Az F-próba előzetes feltételei teljesültek, ezt a mellékletben szereplő táblázatban mutatjuk be.

2. ábra  
Átlagábrák a vizsgált változókra



Forrás: saját kutatás

úgy mind a pénzügyi teljesítményben, mind pedig a befektetői bizalomban visszaköszön, vagyis egyfajta befektetői elvárásnéként azonosítható. Másik olvasatban megállapítha-

9. táblázat

### Varianciaelemzés az NFR-index és a pénzügyi mutatók vonatkozásában

ANOVA		Négyzetösszeg	df	Átlagok négyzete	F	Szig.
2019 nyitó	Csoportok között	1,39E+08	5	27759053	2,887	0,03
	Csoporton belül	2,6E+08	27	9614812		
	Összesen	3,98E+08	32			
2019 minimum	Csoportok között	1,3E+08	5	26045321	3,048	0,03
	Csoporton belül	2,31E+08	27	8545048		
	Összesen	3,61E+08	32			
2019 forgalom	Csoportok között	6,65E+10	5	1,33E+10	2,876	0,03
	Csoporton belül	1,25E+11	27	4,63E+09		
	Összesen	1,91E+11	32			
2020 forgalom	Csoportok között	3,16E+11	5	6,33E+10	4,572	0,00
	Csoporton belül	4,01E+11	29	1,38E+10		
	Összesen	7,17E+11	34			
2021 forgalom	Csoportok között	1,74E+11	5	3,47E+10	4,057	0,01
	Csoporton belül	2,48E+11	29	8,56E+09		
	Összesen	4,22E+11	34			
2022 forgalom	Csoportok között	1,35E+11	5	2,7E+10	3,856	0,01
	Csoporton belül	1,54E+11	22	7E+09		
	Összesen	2,89E+11	27			
2022 kapitalizáció	Csoportok között	1,2E+16	5	2,39E+15	2,677	0,05
	Csoporton belül	1,97E+16	22	8,94E+14		
	Összesen	3,16E+16	27			

Forrás: saját kutatás

Az F-próba szignifikanciaszintje alapján megállapítható, hogy a 2019-es nyitó, illetve a 2019-es minimum értékek között van szignifikáns differencia, a többi év vonatkozásában a részvényforgalom vonatkozásában van szignifikáns különbség az NFR-index alapján. Ebből leszűrhető, hogy főként a részvényforgalmi adatokkal és részvénykereskedelemmel összefüggő mutatóknál látható különbség a teljesítés indexe között (9. táblázat).

Az átlagábrák alapján (2. ábra) megállapítható, hogy szinte minden mutató vonatkozásában, ha jelentős számban teljesíti az NFR-kritériumokat az éves beszámolóban,

tó, hogy érdemes a cégek számára az NFR-beszámolóval élni, hiszen az a nagyobb fokú befektetői aktivitásban megtérül. Lényeges tényező lehet ebben a vonatkozásban, hogy a tudatosan működő vállalkozások feltehetően azért sikeresek, mert tudatosan működnek, és ezt a beszámolóikban is megjeleníteni kívánják. Nemzetközileg elismert nagyvállalatok, ebből fakadóan törekszenek a nemzetközi trendeknek eleget tenni. A legvalószínűbb magyarázat azonban az, hogy a cégek piacon betöltött pozíciójuk alapján nagyobb befektetői kör számára kínálják pénzügyi instrumentumaikat, ahol más-más elvárások fogalmazód-

nak meg velük szemben. A kisebb társaságok főként a hazai piac számára értékesítik eszközeiket, ahol a tudatosság kisebb mértékű. Ugyanakkor statisztikailag a Scheffé-próba alapján nincs differencia a kategóriák között.

## Konklúzió

Kutatásunk elején az alábbi kutatási kérdéseket határoztuk meg:

*K1. Milyen mértékben tesznek eleget a tőzsdén jegyzett társaságok a nem pénzügyi kimutatás elkészítési kötelezettségének?*

A bemutatott eredmények alapján a 35 vizsgált cégből 12 lenne kötelezett nem pénzügyi kimutatás szerepeltetésére az üzleti jelentésben, de összesen csak két cég teljesíti teljeskörűen ezt a kötelezettséget. A részelemek között leginkább a környezetvédelemről (60%), illetve a szociális és foglalkoztatási kérdésekről (48,6%) írnak az üzleti jelentésekben a vizsgált társaságok. A legkisebb mértékben a korrupció elleni harcról (14,3%), illetve az emberi jogokról (17,1%) írnak a beszámolóban az elemzett cégek.

*K2. Érzékelhető-e hatás a nem pénzügyi kimutatások és a pénzügyi adatok vonatkozásában?*

Csakúgy, mint a szakirodalomban többen is, mi sem találtunk szignifikáns kapcsolatot a nem pénzügyi kimutatás publikálása és a pénzügyi teljesítmény között, azonban az bizonyítást nyert, hogy a szabályozást nagyobb mértékben teljesítő cégek forgalma nagyobb, ami a befektetői bizalomban való megtérülésre utal. Ezt azonban statisztikailag nem sikerült alátámasztani, de a means plot alapján vizuálisan megerősíthető e tény.

## Összefoglalás

A kutatás alapján megállapítható, hogy a tőzsdén jegyzett cégek mintegy egyharmada lenne kötelezett az NFR-kimutatás elkészítésére a hatályos Számviteli törvény alapján. Ennek ellenére, a magyar törvény által meghatározott feltételeket a dokumentumelemzés módszerével mérve csak két cég teljesíti teljeskörűen ezt a kötelezettséget. Szintén megállapítást nyert, hogy főként a környezetvédelmi, illetve a foglalkoztatási tényezőkről tesznek közlé információkat a vállalkozások. Ez alátámasztja azt a szakirodalomban talált jelenséget, hogy a cégek többsége nem vette kellően komolyan a nem pénzügyi információk megosztását – részben ez az indoka az EU-s szabályozás szigorításának, amelynek részeként konkrét standardok és indikátorok születnek az ESG-elveknek megfelelően (EFRAG, 2022).

A másik fontos konklúzió, hogy azon cégeknél, ahol magas az NFR-követelmények teljesítése, sokkal nagyobb a részvények forgalma, mivel a nagyobb forgalmú papíroknál befektetői elvárásaként érzékelhető, hogy nagyobb fokú ismeretekkel rendelkezzenek a társaságokról (Ștefănescu, Tiron-Tudor & Moise, 2021). Ezen cégek közül csak egy

vállalkozás minősül blue chipnek, tehát nem csak a vállalati méret befolyásolhatja a részvények forgalmát. Az NFR-be-számolók elkészítésének és publikálásának tehát egyik vélelmezhető pozitív hatása a nagyobb fokú befektetői bizalom (Brown & Dillard, 2021; Cohen & Lingenfelter, 2017), amelyet magyar mintánkon is sikerült igazolni.

A nemzetközi irodalmi áttekintés vonatkozásában azonban nem sikerült jelentős mértékű differenciát feltárni a pénzügyi teljesítmény (pl. kapitalizáció, árbevétel) és a nem pénzügyi jelentések alkalmazása között. E tény tehát inkább azt a narratívánkat támasztja alá, hogy a tudatos vállalkozások, cégméretükből adódóan, valamint a nagyobb fokú nemzetközi beágyazottságból fakadóan generálnak nagyobb forgalmat, és ez az oka annak is, hogy tudatosabban foglalkoznak a nem pénzügyi teljesítményükkel és az arról való adatközléssel (Vogel, 2006). A nemzetközileg kevésbé ismert hazai cégeknek vélhetően alacsonyabb a tudatossága, többek között az NFR vonatkozásában is, emiatt a követelmények kisebb mértékű teljesítésével is megfelelőnek tartják a beszámolóikkal történő tájékoztatást.

## Felhasznált irodalom

- Almeida, R. (2017). Corporate social responsibility and performance: Evidence from the water industry. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 265–272.  
<https://doi.org/10.18844/prosoc.v4i10.3091>
- Anton, W. R. Q., Deltas, G., & Khanna, M. (2004). Incentives for environmental self-regulation and implications for environmental performance. *Journal of Environmental Economics and Management*, 48(1), 632–654.  
<https://doi.org/10.1016/j.jeem.2003.06.003>
- Baboukardos, D., & Rimmel, G. (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: A research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), 437–452.  
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.04.004>
- Baret, P., & Helfrich, V. (2019). The “trilemma” of non-financial reporting and its pitfalls. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 485–511.  
<https://doi.org/10.1007/s10997-018-9430-z>
- Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43–64.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.005>
- Beske, F., Hausteine, E., & Lorson, P. C. (2020). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 162–186.  
<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2018-0343>
- Beyer, A., Cohen, D. A., Lys, T. Z., & Walther, B. R. (2010). The financial reporting environment: Review of the recent literature. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2/3), 296–343.  
<https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.10.003>

- BlackSun. (2014). *Realising the benefits: The impact of Integrated Reporting*. <https://integratedreporting.org/resource/realizing-the-benefits-the-impact-of-integrated-reporting/>
- Botosan, C. A. (1997). Disclosure level and the cost of equity capital. *The Accounting Review*, 72(3), 323–349. <http://www.jstor.org/stable/25151401>
- Boros, A., Lentner, C., & Nagy, V. (2022). New aspects of sustainability: analysis of the European practice of non-financial reports. *Public Finance Quarterly*, 67(2), 181–195. [https://doi.org/10.35551/pfq\\_2022\\_2\\_2](https://doi.org/10.35551/pfq_2022_2_2)
- Brown, J., & Dillard, J. (2021). Accounting for non-financial matters: Technologies of humility as a means for developing critical dialogic accounting and accountability. *Meditari Accountancy Research*, 29(2), 197–218. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2020-0692>
- Cahan, S. F., De Villiers, C., Jeter, D. C., Naiker, V., & Van Staden, C. J. (2016). Are CSR disclosures value relevant? Cross-country evidence. *European Accounting Review*, 25(3), 579–611. <https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1064009>
- Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications*, 23(4), 567–581. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Cohen, R., JD, LLM, & Lingenfelter, G. (2017). Money isn't everything: why public benefit corporations should be required to disclose non-financial information. *Delaware Journal of Corporate Law*, 42(1), 115–147.
- Cornell, B., & Damodaran, A. (2020). Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good? *Journal of Impact and ESG Investing*, 1(1), 76–93. <https://doi.org/10.3905/jesg.2020.1.1.076>
- D'Andrea, A., Giuliani, M., & Marasca, S. (2021). Non-financial disclosure and intra-industry comparability: a macro, meso and micro analysis. *Sustainability*, 13(3), 1177. <https://doi.org/10.3390/su13031177>
- De Villiers, C., & Marques, A. (2016). Corporate social responsibility: country-level predispositions and the consequences of choosing a level of disclosure. *Accounting and Business Research*, 46(2), 167–195. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1039476>
- Dees, S. (2019). *The influence of long-term orientation and integrated reporting on financial performance*. Radboud University Nijmegen School of Management. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-95810-8\\_982](https://doi.org/10.1007/978-1-349-95810-8_982)
- Dumitru, M., & Guş, R. G. (2017). The legitimacy of the international integrated reporting council. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 16(1), 30–58. <https://doi.org/10.24818/jamis.2017.01002>
- Dutta, S., & Nezhlobin, A. (2017). Information disclosure, firm growth, and the cost of capital. *Journal of Financial Economics*, 123(2), 415–431. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.04.001>
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). Integrated reporting for a sustainable strategy: One Report has the potential to significantly change how companies operate and investors think, shifting the focus from that of meeting short-term financial goals to developing a long-term business strategy that not only makes a commitment to corporate social responsibility, but also to a sustainable society. *Financial Executive*, 26(2), 28–33.
- EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group (2022). *Sustainability Standard Interim Draft*. <https://www.efrag.org/Activities/2105191406363055/Sustainability-reporting-standards-interim-draft>
- Egginton, J.F., & McBrayer, G.A. (2019). Does it pay to be forthcoming? Evidence from CSR disclosure and equity market liquidity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 26, 396–407. <https://doi.org/10.1002/csr.1691>
- Európai Parlament és Tanács (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>
- Európai Számvevőszék (2019). *Gyorsvizsgálat Fenn tarthatósági jelentések: az uniós intézmények és ügynökségek értékelése*. [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RCR\\_Reporting\\_on\\_sustainability/RCR\\_Reporting\\_on\\_sustainability\\_HU.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RCR_Reporting_on_sustainability/RCR_Reporting_on_sustainability_HU.pdf)
- Európai Tanács (2019). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions- The European Green Deal*. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF)
- Európai Tanács (2022a). *New rules on corporate sustainability reporting: provisional political agreement between the Council and the European Parliament*. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/21/new-rules-on-sustainability-disclosure-provisional-agreement-between-council-and-european-parliament/>
- Európai Tanács (2022b). *Council gives final green light to corporate sustainability reporting directive*. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/>
- Freeman, R. E. (2004). A stakeholder theory of modern corporations. In *Ethical Theory and Business* (pp. 56–65). Prentice Hall.
- García-Sánchez, I.-M., Raimo, N., Amor-Esteban, V., & Vitolla, F. (2021). Board committees and non-financial information assurance services. *Journal of Management and Governance*, 27, 1–42. <https://doi.org/10.1007/s10097-021-09613-6>

- Gillian, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Goodpaster, K. E., & Matthews, J. B. (1982). Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, 60(1), 132-141.
- Gul, F. A., & Leung, S. (2004). Board leadership, outside directors' expertise and voluntary corporate disclosures. *Journal of Accounting and Public Policy*, 23(5), 351-379.  
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2004.07.001>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékkal élő személyek foglalkoztatása: Külön múlt – közös jövő? 1. Rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14-23.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.06.02>
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1/3), 405-440.  
[https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(01)00018-0)
- International Integrated Reporting Council. (2021). *International Integrated Reporting Framework*.  
<https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
- Jackson, G., Bartosch, J., Avetisyan, E., Kinderman, D., & Knudsen, J. S. (2020). Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 323-342.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04200-0>
- Kannenberg, L., & Schreck, P. (2019). Integrated reporting: Boon or bane? A review of empirical research on its determinants and implications. *Journal of Business Economics*, 89(5), 515-567.  
<https://doi.org/10.1007/s11573-018-0922-8>
- Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Assessing current company reports according to the IIRC integrated reporting framework. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 305-333.  
<https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2017-0138>
- Lee, K. W., & Yeo, G. H. H. (2016). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 47(4), 1221-1250.  
<https://doi.org/10.1007/s11156-015-0536-y>
- Mysaka, H., Derun, I., & Skliaruk, I. (2021). The Role of Non-Financial Reporting in Modern Ecological Problems Updating and Solving. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(1), 18-29.  
[https://doi.org/10.14505/jemt.v12.1\(49\).02](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.1(49).02)
- Nahar, S., Azim, M., & Jubb, A. C. (2016). Risk disclosure, cost of capital and bank performance. *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(4), 476-494.  
<https://doi.org/10.1108/ijaim-02-2016-0016>
- Prajogo, D., Castka, P., & Searcy, C. (2021). Paymasters and Assurance Providers: Exploring Firms' Discretion in Selecting Non-financial Auditors. *Journal of Business Ethics*, 173(4), 795-811.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04539-9>
- Radácsi, L. (2021). *Felelős és fenntartható vállalat*. Saldo.
- Rodríguez-Gutiérrez, P., Correa, C., & Larrinaga, C. (2019). Is integrated reporting transformative? An exploratory study of non-financial reporting archetypes. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(3), 617-644.  
<http://dx.doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2017-0156>
- Sajtos L. & Mitev A. (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Ștefănescu, C. A., Tiron-Tudor, A., & Moise, E. M. (2021). EU non-financial reporting research – insights, gaps, patterns and future agenda. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 257-276.  
<https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13479>
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2021). Stakeholders' Perspectives on the Role of Regulatory Reform in Integrated Reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 489-508.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2954-0>
- Suttipun, M. (2017). The effect of integrated reporting on corporate performance: Evidence from Thailand. *Corporate Ownership and Control*, 15(1), 133-142.  
<https://doi.org/10.22495/cocv15i1art13>
- Tonelli, A. (2021). A text-mining analysis on the review of the non-financial reporting directive: bringing value creation for stakeholders into accounting. *Sustainability*, 13(2), 763.  
<https://doi.org/10.3390/su13020763>
- Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28(3), 275-320.  
<https://doi.org/10.1007/s00187-016-0235-4>
- Verrecchia, R. E. (2001). Essays on disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1/3), 97-180.  
[https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(01\)00025-8](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(01)00025-8)
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue—The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press.  
<https://doi.org/10.1002/bse.535>
- Weber, O., Koellner, T., Habegger, D., Steffensen, H., & Ohnemus, P. (2008). The relation between the GRI indicators and the financial performance of firms. *Progress in Industrial Ecology-An International Journal*, 5(3), 236-254.  
<https://doi.org/10.1504/pie.2008.019127>
- Węgrzyńska, M. (2021). Linking of Financial Data with Non-Financial Information on CSR of Companies Listed on the Warsaw Stock Exchange. *European Research Studies*, 24(3), 851-873.  
<https://doi.org/10.35808/ersj/2388>
- Zhou, S., Simnett, R., & Green, W. (2017). Does integrated reporting matter to the capital market? *Abacus*, 53, 94-132.  
<https://doi.org/10.1111/abac.12104>

Levene statisztika

Változó	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2019 nyitó	3,308	1	33	0,078
2019 minimum	0,026	1	31	0,873
2019 forgalom	1,27	1	31	0,268
2020 forgalom	1,293	1	33	0,264
2021 forgalom	3,306	1	33	0,078
2022 forgalom	0,523	1	26	0,476
2022 kapitalizáció	1,354	1	26	0,255

Forrás: saját szerkesztés

Post-hoc test

Többszörös összehasonlítás								
Scheffe								
Függő változó	(I) Index	(J) Index	Átlagos eltérés (I-J)	Std. hiba	Szig.	95% Konfidencia intervallum		
						Alsó határérték	Felső határérték	
2019 nyitó	0	1	-6209,144	2067,184	,089	-13037,45	619,16	
		2	-58,260	1344,587	1,000	-4499,68	4383,16	
		3	-1150,811	1729,530	,978	-6863,78	4562,16	
		5	-5249,811	2423,988	,345	-13256,70	2757,08	
	1	0	6209,144	2067,184	,089	-619,16	13037,45	
		2	6150,884	1986,086	,075	-409,53	12711,30	
		3	5058,333	2264,487	,315	-2421,70	12538,36	
		5	959,333	2830,608	,998	-8390,70	10309,37	
	2	0	58,260	1344,587	1,000	-4383,16	4499,68	
		1	-6150,884	1986,086	,075	-12711,30	409,53	
		3	-1092,551	1631,736	,977	-6482,49	4297,38	
		5	-5191,551	2355,209	,328	-12971,25	2588,15	
	3	0	1150,811	1729,530	,978	-4562,16	6863,78	
		1	-5058,333	2264,487	,315	-12538,36	2421,70	
		2	1092,551	1631,736	,977	-4297,38	6482,49	
		5	-4099,000	2594,295	,649	-12668,45	4470,45	
	5	0	5249,811	2423,988	,345	-2757,08	13256,70	
		1	-959,333	2830,608	,998	-10309,37	8390,70	
		2	5191,551	2355,209	,328	-2588,15	12971,25	
		3	4099,000	2594,295	,649	-4470,45	12668,45	
	2019 minimum	0	1	-5940,078	1948,794	,082	-12377,31	497,16
			2	-161,305	1267,581	1,000	-4348,37	4025,75
			3	-1144,011	1630,478	,973	-6529,79	4241,77
			5	-5393,411	2285,164	,263	-12941,74	2154,92
1		0	5940,078	1948,794	,082	-497,16	12377,31	
		2	5778,772	1872,341	,076	-405,92	11963,47	
		3	4796,067	2134,797	,309	-2255,57	11847,71	
		5	546,667	2668,496	1,000	-8267,88	9361,22	
2		0	161,305	1267,581	1,000	-4025,75	4348,37	
		1	-5778,772	1872,341	,076	-11963,47	405,92	
		3	-982,706	1538,285	,981	-6063,95	4098,54	
		5	-5232,106	2220,323	,264	-12566,25	2102,04	
3		0	1144,011	1630,478	,973	-4241,77	6529,79	
		1	-4796,067	2134,797	,309	-11847,71	2255,57	
		2	982,706	1538,285	,981	-4098,54	6063,95	
		5	-4249,400	2445,717	,564	-12328,07	3829,27	
5		0	5393,411	2285,164	,263	-2154,92	12941,74	
		1	-546,667	2668,496	1,000	-9361,22	8267,88	
		2	5232,106	2220,323	,264	-2102,04	12566,25	
		3	4249,400	2445,717	,564	-3829,27	12328,07	

Többszörös összehasonlítás							
Scheffe							
Függő változó	(I) Index	(J) Index	Átlagos eltérés (I-J)	Std. hiba	Szig.	95% Konfidencia intervallum	
						Alsó határérték	Felső határérték
2019 forgalom	0	1	-68793,778	45352,151	,683	-218600,53	81012,97
		2	-2582,009	29499,018	1,000	-100022,86	94858,84
		3	-42614,978	37944,332	,865	-167952,30	82722,34
		5	-175149,778	53180,111	,051	-350813,76	514,21
	1	0	68793,778	45352,151	,683	-81012,97	218600,53
		2	66211,769	43572,937	,682	-77717,90	210141,44
		3	26178,800	49680,792	,991	-137926,27	190283,87
		5	-106356,000	62100,990	,577	-311487,34	98775,34
	2	0	2582,009	29499,018	1,000	-94858,84	100022,86
		1	-66211,769	43572,937	,682	-210141,44	77717,90
		3	-40032,969	35798,821	,867	-158283,26	78217,32
		5	-172567,769*	51671,147	,046	-343247,36	-1888,18
	3	0	42614,978	37944,332	,865	-82722,34	167952,30
		1	-26178,800	49680,792	,991	-190283,87	137926,27
		2	40032,969	35798,821	,867	-78217,32	158283,26
		5	-132534,800	56916,498	,275	-320540,78	55471,18
	5	0	175149,778	53180,111	,051	-514,21	350813,76
		1	106356,000	62100,990	,577	-98775,34	311487,34
		2	172567,769*	51671,147	,046	1888,18	343247,36
		3	132534,800	56916,498	,275	-55471,18	320540,78
2020 forgalom	0	1	-124265,667	76609,931	,626	-376096,82	127565,49
		2	-5388,769	48185,417	1,000	-163783,24	153005,70
		3	-64621,400	63439,050	,902	-273157,41	143914,61
		5	-398296,000*	90414,557	,004	-695505,54	-101086,46
	1	0	124265,667	76609,931	,626	-127565,49	376096,82
		2	118876,897	75336,547	,650	-128768,41	366522,20
		3	59644,267	85896,880	,974	-222714,83	342003,36
		5	-274030,333	107371,100	,194	-626979,20	78918,53
	2	0	5388,769	48185,417	1,000	-153005,70	163783,24
		1	-118876,897	75336,547	,650	-366522,20	128768,41
		3	-59232,631	61895,289	,920	-262694,01	144228,75
		5	-392907,231*	89338,155	,004	-686578,44	-99236,02
	3	0	64621,400	63439,050	,902	-143914,61	273157,41
		1	-59644,267	85896,880	,974	-342003,36	222714,83
		2	59232,631	61895,289	,920	-144228,75	262694,01
		5	-333674,600*	98407,238	,040	-657157,58	-10191,62
	5	0	398296,000*	90414,557	,004	101086,46	695505,54
		1	274030,333	107371,100	,194	-78918,53	626979,20
		2	392907,231*	89338,155	,004	99236,02	686578,44
		3	333674,600*	98407,238	,040	10191,62	657157,58
2021 forgalom	0	1	-112988,788	60279,147	,489	-311137,61	85160,03
		2	-4480,993	37913,830	1,000	-129110,84	120148,85
		3	-74304,455	49915,876	,698	-238387,27	89778,36
		5	-281267,955*	71141,069	,012	-515121,94	-47413,97
	1	0	112988,788	60279,147	,489	-85160,03	311137,61
		2	108507,795	59277,208	,513	-86347,46	303363,05
		3	38684,333	67586,416	,987	-183484,84	260853,51
		5	-168279,167	84483,020	,428	-445990,64	109432,31
	2	0	4480,993	37913,830	1,000	-120148,85	129110,84
		1	-108507,795	59277,208	,513	-303363,05	86347,46
		3	-69823,462	48701,196	,726	-229913,39	90266,47
		5	-276786,962*	70294,122	,012	-507856,87	-45717,05
	3	0	74304,455	49915,876	,698	-89778,36	238387,27
		1	-38684,333	67586,416	,987	-260853,51	183484,84
		2	69823,462	48701,196	,726	-90266,47	229913,39
		5	-206963,500	77429,967	,159	-461490,27	47563,27
	5	0	281267,955*	71141,069	,012	47413,97	515121,94
		1	168279,167	84483,020	,428	-109432,31	445990,64
		2	276786,962*	70294,122	,012	45717,05	507856,87
		3	206963,500	77429,967	,159	-47563,27	461490,27

Többszörös összehasonlítás							
Scheffe							
Függő változó	(I) Index	(J) Index	Átlagos eltérés (I-J)	Std. hiba	Szig.	95% Konfidencia intervallum	
						Alsó határérték	Felső határérték
2022 forgalom	0	1	-45247,833	59154,320	,963	-243805,84	153310,17
		2	-3584,803	42457,455	1,000	-146097,94	138928,33
		3	-25830,167	50656,733	,992	-195865,08	144204,75
		5	-275323,667*	68305,525	,013	-504598,70	-46048,63
	1	0	45247,833	59154,320	,963	-153310,17	243805,84
		2	41663,030	54488,959	,963	-141235,18	224561,24
		3	19417,667	61094,319	,999	-185652,16	224487,49
		5	-230075,833	76367,898	,094	-486413,11	26261,45
	2	0	3584,803	42457,455	1,000	-138928,33	146097,94
		1	-41663,030	54488,959	,963	-224561,24	141235,18
		3	-22245,364	45121,145	,993	-173699,47	129208,74
		5	-271738,864*	64307,525	,009	-487594,17	-55883,56
	3	0	25830,167	50656,733	,992	-144204,75	195865,08
		1	-19417,667	61094,319	,999	-224487,49	185652,16
		2	22245,364	45121,145	,993	-129208,74	173699,47
		5	-249493,500*	69992,335	,033	-484430,50	-14556,50
	5	0	275323,667*	68305,525	,013	46048,63	504598,70
		1	230075,833	76367,898	,094	-26261,45	486413,11
		2	271738,864*	64307,525	,009	55883,56	487594,17
		3	249493,500*	69992,335	,033	14556,50	484430,50
2022 kapitalizáció	0	1	-50058317,167	21146988,552	,266	-121040518,81	20923884,48
		2	-2414859,258	15178051,460	1,000	-53361664,60	48531946,08
		3	-2286759,967	18109199,086	1,000	-63072285,90	58498765,97
		5	-62408274,667	24418439,066	,202	-144371461,12	19554911,79
	1	0	50058317,167	21146988,552	,266	-20923884,48	121040518,81
		2	47643457,909	19479175,746	,238	-17740545,93	113027461,75
		3	47771557,200	21840515,863	,340	-25538545,43	121081659,83
		5	-12349957,500	27300644,828	,995	-103987585,78	79287670,78
	2	0	2414859,258	15178051,460	1,000	-48531946,08	53361664,60
		1	-47643457,909	19479175,746	,238	-113027461,75	17740545,93
		3	128099,291	16130289,968	1,000	-54014999,72	54271198,31
		5	-59993415,409	22989200,276	,185	-137159204,08	17172373,26
	3	0	2286759,967	18109199,086	1,000	-58498765,97	63072285,90
		1	-47771557,200	21840515,863	,340	-121081659,83	25538545,43
		2	-128099,291	16130289,968	1,000	-54271198,31	54014999,72
		5	-60121514,700	25021454,289	,253	-144108788,32	23865758,92
	5	0	62408274,667	24418439,066	,202	-19554911,79	144371461,12
		1	12349957,500	27300644,828	,995	-79287670,78	103987585,78
		2	59993415,409	22989200,276	,185	-17172373,26	137159204,08
		3	60121514,700	25021454,289	,253	-23865758,92	144108788,32

\* Az átlagos eltérés 0,05-ös szinten szignifikáns.

Forrás: saját szerkesztés

# ÉRTÉKTEREMTŐ TÉNYEZŐK A VEVŐI ÉS A BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOKBAN A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG TÜKRÉBEN

## VALUE-CREATING FACTORS IN CUSTOMER AND SUPPLIER RELATIONSHIPS IN THE LIGHT OF CORPORATE COMPETITIVENESS

Az üzleti (vevői, illetve beszállítói) kapcsolatok értéket teremthetnek vagy értéket rombolhatnak. E kapcsolatok értéktremető potenciáljának felismerése, a kapcsolatok kezelésének képessége, az ezzel kapcsolatos vállalatvezetői attitűd és szemléletmód fontos sikertényező lehet. A szerzők tanulmányukban versenyképes és kevésbé versenyképes vállalatok vezetőinek megközelítését hasonlítják össze a BCE Versenyképesség Kutató Központ legutóbbi kérdőíves felmérésének eredményei alapján. Az elemzések azt jelzik, hogy a versenyképesebb vállalatok nyitottabbak az üzleti partnereik felé, és különösen nagyobb figyelmet fordítanak a beszállítói kapcsolatokra. A klasszikus elvárások (kiszolgálási színvonal, költségek) mellett kiemelten fontosnak tartják a hosszabb távú értékeket, a megbízhatóságot, a kapcsolatokban megjelenő szakértelmet, tanulási lehetőséget, és összességében inkább tekintenek értéktremető tényezőként az üzleti kapcsolatokra, mint a kevésbé versenyképes vállalatok.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, üzleti kapcsolatok, vevői és beszállítói kapcsolatok, értéktremető tényezők, értéktremetés

Business (customer and supplier) relationships can create or destroy value. Recognition of the value-creating potential of relationships and the ability to manage them, as well as the managers' attitudes and approach in this regard, can become important success factors. In this study, the authors compare the approaches of managers in competitive and less competitive companies based on the results of the latest questionnaire survey conducted by the Competitiveness Research Centre of Corvinus University of Budapest. Their analysis indicates that competitive companies are more open with their business partners and pay more attention to supplier relations. In addition to the classic expectations (such as service quality, costs), they place a high value on longer-term values, reliability, expertise and learning opportunities in the relationship, and, overall, they tend to view business relationships as a more value-creating factor than less competitive companies.

**Keywords:** competitiveness, business relationships, customer–supplier relationships, value drivers, value creation

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Wimmer Ágnes<sup>a</sup> (agnes.wimmer@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Dr. Csesznák Anita<sup>a</sup> (anita.csesznak2@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 01. 30-án, javítva: 2023. 05. 23-án és 2023. 07. 20-án, elfogadva: 2023. 09. 04-én.

The article was received: 30. 01. 2023, revised: 23. 05. 2023 and 20. 07. 2023, accepted: 04. 09. 2023.

Tanulmányunk célja a hazai vállalatok üzleti (vevői és beszállítói) kapcsolatokra vonatkozó szemléletmódjának, attitűdjének, képességeinek vizsgálata a vállalati versenyképesség tükrében. Az üzleti vállalkozások teljesítményét és versenyképességét természetesen nem csak saját, belső erőforrásaik és ezek kezelése, hanem az

érintettekkel, és ezen belül ellátási lánc partnereikkel, vevőikkel és beszállítóikkal való kapcsolataik is erőteljesen befolyásolják.

Elemzésünkben a Versenyképesség Kutató Központ vállalati kérdőíves felméréseinek adataira, vállalatvezetői észlelésekre, véleményekre építve azt vizsgáljuk, hogy mi



jellemzi a hazai vállalatok, és ezen belül a versenyképebb vállalatok vevői és beszállítói kapcsolataihoz való hozzáállását. Milyen – üzleti kapcsolatokra vonatkozó – jellemzők, szemléletmódok, megközelítések, képességek terén észlelhető eltérés a versenyképes és kevésbé versenyképes vállalatok között? A vállalatközi kapcsolatok vizsgálatára irányuló szakirodalomban a vevői kapcsolatok elemzése az eladó/szolgáltató szemszögéből, a beszállítói kapcsolatok elemzése a beszerzés, a vevő vállalkozás szemszögéből igen kiterjedt. Kétoldalú kapcsolatok mindkét fél, a vevő és a szállító nézőpontjából való együttes vizsgálatára is találunk példákat, ahol az együttműködés jellemzői kapnak figyelmet. Kevés azonban az olyan elemzés, mely adott vállalati kört mindkét szerepében, vevőként és beszállítóként megjelenő hozzáállásán keresztül egyidejűleg vizsgálja. Elemzésünk fontos jellemzője, hogy a vizsgált vállalatok vezetőinek mind a vevői, mind a beszállítói kapcsolatokra vonatkozó szemléletmódját elemezzük, ezáltal lehetőségünk nyílik a vevőként és a beszállítóként megfogalmazott elvárások, gyakorlatok, hozzáállások összevetésére is a vállalati versenyképesség tükrében.

A szervezeti (B2B) marketingkutatások helyzetét elemző aktuális nemzetközi tanulmányok (Tanner, 2021; Dziubaniuk et al., 2021; Tzempelikos, 2022) problémaként említik a kutatások és a gyakorlat között megnövekedett rést, és hangsúlyozzák e kapcsolat erősítésének a fontosságát. A vállalatközi kapcsolatokra vonatkozó menedzseri szemléletmód és a versenyképesség összefüggéseinek vizsgálatával e rést csökkentéséhez is szeretnénk hozzájárulni, képet adva a hazai vállalatvezetők szemléletmódjáról, egyben rámutatva a sikeres vállalatok megközelítésének jellemzőire.

Tanulmányunk első, az elméleti háttér felvázoló részében ehhez a szemléletmódhoz illeszkedően tárgyaljuk a vevői és a beszállítói kapcsolatok vizsgálatának jellemzőit, valamint a hazai versenyképességi kutatások elemzésünket megalapozó előzményeit. A módszertani részben röviden áttekintjük a kutatásunk keretét adó „*Versenyben a világgal*” kutatási program és legutóbbi adatfelvételének jellemzőit, bemutatjuk az elemzéshez használt kérdéseket és statisztikai módszereket. Az eredmények és következtetések áttekintését követően az összegző részben eredményeinket összevetjük korábbi kutatási tapasztalatokkal, és megfogalmazunk javaslatokat gyakorló vállalatvezetők, valamint az üzleti oktatás és kutatás irányában is.

## Elméleti háttér – Az üzleti (vevői és beszállítói) kapcsolatok mint értékteremtő tényezők

A vállalatok vevői és beszállítói kapcsolataihoz való hozzáállás és szemléletmód változásának fontos állomása a felismerés, hogy „*a vállalat nem egy különálló sziget*”, ahogyan Håkansson és Snehota (1989, 2017) ma már klaszikus cikkében és folytatásában megfogalmazta. Az üzleti vállalkozások ellátási láncokba, hálózatokba kapcsolódva, azokba beágyazódva működnek. Teljesítményüket, eredményeiket saját tevékenységük mellett partnereik (és

partnereik partnereinek) teljesítménye, tevékenysége is befolyásolja. A hagyományos értékesítési és beszerzési funkcióktól a vevői és a beszállítói kapcsolatok tudatos menedzselése felé, a vállalatközi kapcsolatokban az ipari marketing szemléletétől a szervezeti (B2B) marketing, kapcsolatmarketing, kapcsolati menedzsment felé való elmozdulás szintén fontos eleme e szemléletváltásnak (Mandják, 2000, 2005, 2016; Vörösmarty, 2004; Tanner, 2021). A beszerzési szakirodalom, a beszállítói kapcsolatok elemzése és a szervezeti marketing B2B piacokon történő vevői kapcsolati elemzése mellett újszerű nézőpontot hoztak az IMP-csoport (Industrial Marketing and Purchasing Group) kiterjedt kutatásai és modelljei, fogalomrendszere. A kapcsolatok elemzésében fontos azok interaktív jellegének felismerése, a különböző szinteken történő, a tevékenységek, erőforrások és érintettek közötti (csere)kapcsolatok vizsgálata (Activities, Resources, Actors, A-R-A modell), valamint a kapcsolatok értékteremtő szerepének felismerése (pl. Haas, Snehota & Corsaro, 2012; Menon, Homburg & Beutin, 2005; Srivastava & Singh, 2010; Zolkiewski et al., 2021).

Az interaktív, kölcsönös kapcsolatok vizsgálata az üzleti teljesítmény menedzsmentjének szakirodalmában is megjelenik: Andy Neely és kollégái (2004) teljesítményprizma megközelítése az érintettekkel (tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók, vevők, beszállítók, helyi közösségek stb.) való kölcsönös kapcsolatokról indul ki, az érintettek (vállalat által észlelt) elvárásait és az érintettek hozzájárulását (a vállalat érintettjei felé megjelenő elvárásait) egyaránt megfogalmazva. E szemléletmódban fontos annak felismerése, hogy egy üzleti vállalkozás vevőként és előadóként (beszállítóként) is jelen van a hálózataiban. Felmerül a kérdés, mennyire kapcsolódnak össze és vannak összhangban, kiegyensúlyozottak-e a különböző pozíciókban észlelt elvárások. Kutatásunk megalapozásában erre a kölcsönösséget hangsúlyozó nézőpontra építettünk.

Az érintettekkel való kapcsolat és együttműködés a tulajdonosiérték-szemléletnek is fontos alapköve (Rappaport, 2001). A szervezeti marketingben jelentős szemléletmódbeli felismerés, hogy az üzleti kapcsolatok létének alapja, hogy a kapcsolat értéket teremtsen, biztosítsa a partnerek közötti értékteremtést és elosztást (Anderson, 1995; Mandják, 2005). A vevők számára történő értékteremtés nagyobb figyelmet kap, azonban fontos, hogy a beszállítók számára is értéket teremthetnek, teremtsenek a kapcsolatok (Ulaga, 2003; Walter, Ritter & Gemünden, 2001).

Az üzleti partnerek teljesítménye és a kapcsolatok jellemzői hatással vannak a vállalkozások működési, piaci és pénzügyi teljesítményére egyaránt (Wimmer, 2005; Wimmer, Csesznák & Mandják, 2012), az üzleti kapcsolatokban történő értékteremtés, az együttműködés és a partnerkapcsolatokban történő értékmegosztás a versenyképességet befolyásoló tényező lehet (Sánchez-Gutiérrez, Cabanelas, Lampón & González-Alvarado, 2019). Li, Chai, Tangpong, Hong és Traub (2022) vevő-szállító kapcsolattípusokat, ezekre jellemző viselkedéseket és teljesítményjellemzőket empirikusan vizsgálva rámutatnak arra, hogy a stratégiai/kétoldalú kapcsolatok kialakítása és erősítése az

ellátási láncbéli partnerekkel bizonyos körülmények között kiváló teljesítményeredményekhez vezethet mind a beszállító által vezetett, mind (kisebb mértékben) a vevő által vezetett együttműködésekben is, kiemelve, hogy a menedzsereknek érdemes erre figyelemmel lenniük.

A vállalkozás kapcsolatmenedzsment-képessége tehát értékteremtő tényező (value driver), teljesítményt befolyásoló tényező (performance driver) lehet, az üzleti kapcsolatok értéket teremthetnek vagy (nem megfelelő kezelésük esetén) értéket rombolhatnak (Mandják & Wimmer, 2002; Mandják, Simon & Lantos, 2004). Kihívásokkal terhelt, nehezebb piaci helyzetben, válságok idején még inkább meghatározó, hogy mennyire stabilak, támogatóak ezek a kapcsolatok (Mandják, Wimmer & Durrieu, 2017), mennyiben alkalmasak az együttműködésre, a kapcsolatok jellemzői mennyire adnak lehetőséget a kölcsönös előnyökön alapuló megoldások keresésére, a hosszabb távon eredményes és hatékony működés megvalósítására. Erre a Covid miatt kialakult helyzet különösen ráirányította a figyelmet (Sheth, 2020; Pedersen, Ritter & Di Benedetto, 2020).

A vállalatközi kapcsolatok elemzésébe magyar kutatók is bekapcsolódtak, a hetvenes évektől számos tanulmány jelent meg többek között a szervezeti marketing és ellátásilánc-menedzsment nemzetközi konferenciáin, szakfolyóirataiban, és ezek nyomán hazai szakmai lapokban is az üzleti kapcsolatok (Mandják, 2000, 2005), üzleti hálózatok (Hetesi & Vilmányi, 2009; Mandják, Wimmer & Juhász, 2012), hálózati képességek (Farkas & Vilmányi, 2003) témáiban. A kapcsolati szemléletmód a beszerzés szakirodalmában is megjelenik (Vörösmarty, 2004; Vörösmarty, Tátrai & Havasi, 2010), a közös értékteremtés lehetőségének vizsgálata például az innováció kapcsán (Vörösmarty & Kiss, 2014) vagy a fenntarthatósági kérdések kezelése a beszerzés és a beszállítói kapcsolatok tükrében (Vörösmarty & Dobos, 2019). Az üzleti (vevői és beszállítói) kapcsolatok vizsgálata a hazai versenyképességi kutatásokban is jelen van. Vizsgálatunk szempontjából az üzleti kapcsolatok vállalati versenyképességhez kötődő kutatásai jelentenek fontos előzményt (így például Kolos (szerk.), 2006; Gelei, Dobos & Nagy, 2011; Szántó, Esse & Wimmer, 2012; Mandják, Wimmer & Juhász, 2012; Wimmer, Csesznák & Mandják, 2012; Wimmer, 2016; Gelei & Kenesei, 2017). A következőkben ezekből emelünk ki néhány gondolatot.

A vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggéseit vizsgálva Kolos (szerk., 2006) rámutat, hogy ezek a kapcsolatok – mind az attitűdök, mind a gyakorlati alkalmazások szempontjából – nem közvetlenül befolyásolják a vállalati teljesítményt. Az elemzés szerint az innovatív szemléletű, illetve a környezetükben nagy befolyásolási képességgel bíró vállalatok tudnak jobban élni az üzleti kapcsolataik adta lehetőségekkel. Egy későbbi kutatási szakaszban Gelei és Kenesei (2017) a hazai vállalatok kiemelt ellátásilánc-partnereivel fenntartott kapcsolatainak elkötelezettségét vizsgálta a vállalatok innovációs teljesítményével összefüggésben, és mutatott ki kapcsolatot különböző innovációtípusok esetén.

A 2013-as versenyképességi felmérés alapján készült elemzés szerint a jobb teljesítményt nyújtó cégek jóval

fontosabbnak tartják a beszállítók menedzseléséhez kapcsolódó tevékenységeket, különösen a beszállítók minősítését és a beszállítófejlesztést (Wimmer, 2016). Az üzleti teljesítmény több szempontú elemzése alapján kialakított vállalati klaszterek közül a teljesítmény szempontjából vezetőik körébe sorolt cégek a beszállítói oldal értékteremtő képességének nagyobb jelentőséget tulajdonítottak, és inkább értékelték a fejlesztéssel kapcsolatos szempontokat, a beszállító által végzett termékfejlesztést vagy az iparági tapasztalatok megosztását is. Ezzel szemben az iparági átlaghoz képest lemaradók körében az alapvető elvárások voltak a legfontosabbak, így a beszállítók megbízhatósága és ígéreteik betartása. Emellett a beszállítónak köszönhető jó hírnevet is fontosnak tartották, ugyanakkor a fejlesztéssel kapcsolatos szempontokra már nem feltétlenül jutott figyelem (Wimmer, 2016). A korábbi versenyképességi kutatások tehát arra utalnak, hogy eltérő a különböző teljesítményt nyújtó cégek vezetőinek hozzáállása és szemléletmódja üzleti partnereik, és különösen beszállítóik felé. Mandják, Wimmer és Juhász (2012) a vállalatok hálózati pozíciójukról kialakított véleménye és az üzleti teljesítményükkel jellemzett versenyképességük közötti kapcsolatot vizsgálta az IMP interakciós megközelítésére alapozva, a versenyképesség-kutatás 2009. évi adataira építve. A vállalati teljesítmény és több versenyképességi tényező szempontjából szignifikáns eltérést talált a központi hálózati pozícióval rendelkező és a kevésbé meghatározó szereplők között. A nemzetközi eredményekkel összehangban megerősítette, hogy az erősebb hálózati pozíció több üzleti lehetőséget biztosít, ami kedvezően befolyásolhatja az erős hálózati pozícióban lévő vállalatok üzleti teljesítményét. Ez a kutatás is azt erősíti, hogy az üzleti kapcsolatok és a kedvező pozícióból eredő jobb lehetőségek a vállalati versenyképességet támogató, értéket teremtő tényezők lehetnek.

Szántó, Esse és Wimmer (2012) elemzése szerint a vállalatvezetők az érintettek, köztük üzleti partnereik elvárásai kapcsán a stabilitáshoz, megbízhatósághoz kötődő elvárásokat észlelik fontosabbnak, szemben a rövidebb távú jövedelmezőségi jellemzőkkel, ugyanakkor a vevői és a beszállító szerepben észlelt, illetve képviselt elvárás nincs mindig egyensúlyban. Wimmer, Csesznák és Mandják (2012) szerint az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatoknál a legfőbb szempontok hasonlóak: a megbízhatóság és az ígéretek betartása az elsődleges. A legfontosabb tényezők között a kapcsolattartók hozzáértését és a releváns információk nyújtását a beszállítók esetében értékelték fontosabbnak az illetékes vezetők, míg a partner szerepe a cég kedvező megítélésében a vevők esetében jelentősebb. A vállalatok a beszállítóik megítélésakor a szaktudás, a fejlesztési és együttműködési készség szerepének jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a vevőkkel kapcsolatban. A szerzők kiemelik, hogy ez az eredmény nem meglepő, ugyanakkor a vevők szaktudásának a becsatornázása is fontos értékteremtő tényező lehet(ne): egyrészt egyszerűsítheti a kapcsolattartást, az együttműködés folyamatait, másrészt az innovációt, illetve a hatékonyság növelését segítő fejlesztések (akár közös fejlesztések) alapja is lehet(ne).

## Vállalati versenyképességi csoportok hazai vizsgálata

A vállalati szintű versenyképesség hazai kutatásai között több mint negyedszázados hagyományokkal rendelkezik a BCE (és jogelődjein) létrejött Versenyképesség Kutató Központ (VKK). A VKK a 90-es évek közepe óta végez néhány évente ismétlődő, hasonló módszertanra épülő kérdőíves felméréseket a hazai vállalatok körében, a felső vezetők, a pénzügyi, a termelési és a kereskedelmi vezetők megkérdezésével. (Részletesebben lásd pl. Chikán & Czakó (szerk.), 2009; Chikán, Czakó & Zoltayné (szerk.), 2002; Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019; Chikán, Czakó, Losonci & Kiss-Dobronyi (szerk.), 2019). Vizsgálatunk e kutatássorozatba illeszkedik, a VKK koncepcionális kereteire és annak adatbázisára épít, Chikán (2006) vállalati versenyképességi index megközelítését használva. A hazai versenyképességi kutatásokban más, célzottan kis- és középvállalati körre kialakított versenyképességi indexek elemzésével is találkozhatunk (Szerb, 2010; Lafuente, Szerb & Rideg, 2020; Márkus & Rideg, 2021). Jelen tanulmányban a vizsgálatunk háttérét adó fogalomrendszert és kutatási előzményeket tekintjük át. A vállalati szintű versenyképesség meghatározására és mérésére irányuló hazai kutatásokról és különböző versenyképességi indexekről részletes áttekintést ad Stocker és Pábli (2023) közelmúltban megjelent cikke.

Chikán Attila (2006) meghatározása szerint „a versenyképesség mércéje a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada” (Chikán, 2006, p. 44). Erre építve dolgozta ki a vállalati versenyképességi index (VVI) számítási módját, mely a működőképesség, a változóképesség és az üzleti teljesítmény jellemzői alapján történik, ahol  $C = (M+V) T$ , azaz Versenyképesség = (Működőképesség + Változóképesség) \* Üzleti teljesítmény (részletesebben lásd Chikán, 2006). Az Üzleti teljesítmény (T) az árbevétel alapján értékelt piaci részesedés és az árbevétel-arányos nyereség legfőbb versenytársához viszonyított értékelését jelző változók átlagaként került kiszámításra. A Működőképesség jellemzése öt változó, a Költség/ár, Minőség, Idő, Rugalmasság és Szolgáltatás értékelése alapján történt, melyek az eredeti kérdőív tizenhat alapváltozójára épültek. A Változóképesség mutatójának alapja a Piaci kapcsolatok, az Emberi felkészültség és a Szervezeti változóképesség jellemzőinek átlaga, melyeket a kérdőív nyolc változója alapján számítottak ki. A VVI maximális értéke 50. A kiinduló változók a felső vezetők által adott (1–5 skálán mért) értékelésekre épülnek.

Vizsgálatunkban a különböző versenyképességű csoportok összehasonlítását a VKK 2018-19-es felmérésének adataira épülő versenyképességi index összetevői alapján végzett klaszterelemzésre alapozzuk (Wimmer & Csesznák, 2021), ezért röviden áttekintjük ennek eredményeit. Az elemzés során két jól elkülöníthető csoport jött létre. A kiemelkedően versenyképes vállalatok csoportjában (a besorolt vállalkozások 56 százaléka, 110 vállalat) a Vállalati Versenyképességi Index átlagos értéke 33 pont, szemben a másik, átlagos versenyképességi jellemzőket felmutató csoport 21 pontos átlagával. A kevésbé versenyképes, 85 vállalatot magába foglaló csoport az Átlagosan verseny-

képes elnevezést kapta, mivel a VVI értékei alapján nem tekinthető gyengének e csoport versenyképessége sem, bár egyértelműen és jelentősen elmarad az első klaszterbe soroltak eredményeitől (1. táblázat).

1. táblázat

### A versenyképességi klaszterek jellemzői

	Versenyképesek (110 vállalat)	Átlagosan versenyképesek (85 vállalat)
VVI átlagos értéke	33,1	21
VVI minimális értéke	26,9	7,5
VVI maximális értéke	50	26,6
VVI medián értéke	32	21,1
Terjedelem	23,1	19,1

Forrás: Wimmer & Csesznák (2021, p. 72) alapján

A versenyképességi klaszterek több szempont szerinti részletes elemzését adja Wimmer és Csesznák (2021). Fontos kiemelnünk, hogy a vállalatméret, a tulajdonosi kör, a fő tevékenység, valamint az exportorientáció szempontjából nem található szignifikáns különbség a kiemelkedően versenyképes és a kevésbé, átlagosan versenyképes csoportok között. Megállapítható ugyanakkor, hogy a jobb versenyképességet mutató vállalatok nagyobb arányban vannak jelen a teljesítmény szempontjából vezetőnek tekinthető vállalkozások között, a reagálókészséget tekintve a változásokat befolyásolók között, a digitalizációs felkészültség szempontjából a digitalizáció terén tudatos, illetve az arra fogékony (bár erőforráshiányos) vállalkozások között (Wimmer & Csesznák, 2021, p. 144. alapján). Mindezek a jellemzők a csoportok további – esetünkben az üzleti kapcsolatok szempontjából történő – elemzése során is fontosak, hiszen azt vetítik előre, hogy a versenyképesség vagy a jobb teljesítmény nem feltétlenül velejárója a nagyobb méretnek, vagy hat rá jelentősen a tulajdonosi kör.

A versenyképességi kutatás keretében létrehozott, különböző teljesítménnyel jellemezhető, illetve különböző versenyképességű vállalatcsoportokat több kutató vizsgálta tovább különböző nézőpontokból. Felsmann, Ferincz és Kárpáti (2022) az erőforrások és képességek, valamint a tudásmenedzsment jellemzői alapján tártak fel mintázatokat és vizsgálták a versenyképességgel való kapcsolatot. Eredményeik szerint azok a vállalatok, amelyek erőforrásaik és képességeik fejlesztésére koncentráltak, nagyobb arányban kerültek a VVI alapján kiemelkedő versenyképességűnek tekinthető vállalatok csoportjába. Különböző képességeket és erőforrásokat vizsgált például Móricz (2022) a magyarországi vállalatok digitális képességei, Kiss (2021, 2022) az innovációt akadályozó tényezők, illetve a termelékeny és az exportáló vállalatok innovációs készsége kapcsán. Hartvig, Madari, Pap, Wimmer & Oroszné Csesznák (2023) a digitalizációs felkészültség alapján létrehozott öt vállalati klasztert vizsgálva kimutatta, hogy a digitalizációban elmaradó, arra kevésbé nyitott vállalatok szignifikánsan alacsonyabb hozzáadott értéket termelnek. A vevői és a beszállítói kapcsolatok kérdését-

nek jelentőségét vetíti előre Stocker és Pábli (2023) vizsgálata, akik a marketingmix-szel kapcsolatos képességek hatását elemezték az exportáló közép- és nagyvállalatok versenyképességére és a VVI alindexeire, a működőképességre, változástudásra és a teljesítményre, szignifikáns hatást kimutatva. Legnagyobb hatásúnak a kommunikációs politikát találták, emellett az értékesítési utak politikájára is több modellben szignifikáns pozitív hatást mutattak ki. Mindez arra utal, hogy a vállalatközi kapcsolatok kezelésének vizsgálata további figyelmet érdemel a versenyképesség szemszögéből.

## Módszertan

Vizsgálatunk a BCE Versenyképesség Kutató Központ (VKK) „Versenyben a világgal” kutatási programsorozat keretében készült legutóbbi kérdőíves felmérés adatainak elemzésére épül, alapja a hatodik, 2018 október és 2019 július között készült felmérés. Az adatfelvételt a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg. Az adatfelvétel folyamatát és jellemzőit részletesen ismerteti a kutatásról készült gyorsjelentés (Chikán, Czakó, Losonci & Kiss-Dobronyi (szerk.), 2019), és az első eredményeket összefoglaló tanulmány (Chikán, Czakó, Losonci & Tóbiás, 2020), az adatbázis jellemzőit a vállalati jellemzők összefüggéseit elemző kötet (Wimmer & Csesznák, 2021). A 209 vállalatból álló minta a kutatás céljaival összhangban az 50 fő feletti vállalkozások körében, valamint a vizsgálat szempontjából fontosnak tekintett ágazatok tekintetében megfelelő, a kutatási programban megcélzott vállalati körben a létszám és a fő tevékenységi kör szerint jó reprezentativitással bír. A válaszadók nagyobb része a többségében hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok közé tartozik, legtöbbször a feldolgozóiparban tevékenykednek (a válaszadók több mint fele) vagy kereskedelmi vagy szolgáltató tevékenységet végeznek (a válaszadók közel negy-

ven százalék). Elemzésünkben 195 vállalatot vizsgáltuk, melyek esetében rendelkezésre álltak a versenyképességi index alapját adó változók, így be tudtuk sorolni őket a versenyképes, illetve kevésbé/átlagosan versenyképes kategóriákba. A vizsgált minta jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

Elemzésünkben elsődlegesen a vállalatvezetők vevőkkel és beszállítóikkal kapcsolatos szemléletmódját és az ezt támogató képességeket vizsgáltuk, a felső vezetői, a termelési és a kereskedelmi kérdőív erre vonatkozó kérdései alapján. A kérdések arra vonatkoztak, hogy a felső vezetők mennyire tartják fontosnak a különböző érintett-csoportok érdekeinek, véleményének figyelembevételét a döntéshozatal során, mit feltételeznek a főbb érintettek, köztük a vevők és a beszállítók elvárásairól, illetve mit várnak el elsődlegesen ezektől az érintettektől. Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelésére vonatkozó kérdés elméleti alapját a teljesítményprizma megközelítés (Neely, Kennerley & Adams, 2004) adja. A VKK versenyképességi kutatásainak sorában több felmérés óta használt változókról van szó. A kérdéseket ötfokozatú Likert-skálán mértük, ahol az 1 – a „nem fontos” vagy „egyáltalán nem ért egyet”, az 5 – a „nagyon fontos” vagy „teljesen egyetért” válaszokat jelentette.

A vevői és a beszállítói kapcsolatokról alkotott képét árnyalja, hogy a vállalatvezetők mennyire érzik jelentősnek az üzleti siker függését a vevőktől, illetve a beszállítóktól, valamint mennyire tartják jelentősnek a különböző üzleti partnerektől, illetve a versenytársaktól való tanulást. A szemléletmód fontos jellemzője továbbá, hogy mely szempontokat tartanak fontosnak, mikor tekintenek értékesnek egy vevőt, illetve beszállítói kapcsolatot. Ezek a kérdések szemléletmódjukat tekintve az elméleti háttér felvázolásakor említett IMP-csoport megközelítéseihez kapcsolhatók, és szintén több versenyképességi felmérésben használtuk már őket. Az összképet a kapcsolatok kezelésére vonatkozó képesség vállalátvezetői önértékelése teszi teljesebbé, mely azt jelzi, hogy az ellátási lánc part-

2. táblázat

A minta jellemzői (195 vállalatra)

Jellemző	Csoportok	Arány a mintában
Vállalati méret	Kisvállalat	9,2%
	Középvállalat	72,3%
	Nagyvállalat	18,5%
Tulajdonosok típusa	Többségében állami tulajdon	6,2%
	Többségében belföldi (nem állami) tulajdon	65,6%
	Többségében külföldi tulajdon	27,2%
	Nem besorolt vegyes tulajdon	1,0%
Fő tevékenység	Építőipar	8,2%
	Feldolgozóipar	52,8%
	Kereskedelmi és szolgáltató tevékenység	39,0%
Versenyképességi csoportok	Versenyképesek	56,4%
	Átlagosan versenyképesek	43,6%

Forrás: saját szerkesztés

nerekkel kapcsolatban mennyire tartják megfelelőnek saját vállalatuk kapcsolatmenedzsment-képességét a kapcsolatok különböző szakaszaiban, dimenzióiban. Ezeket a kérdéseket is ötfokozatú Likert-skálán mértük (1 – a „nem fontos” vagy „egyáltalán nem ért egyet”, 5 – a „nagyon fontos” vagy „teljesen egyetért”). Az elemzésben használt változók listája és alapstatisztikái megtalálhatók a cikk mellékletében.

Vizsgálatunkban arra fókuszálunk, hogy mely területeken tér el a versenyképes és a kevésbé versenyképes vállalatok vezetőinek szemléletmódja az üzleti kapcsolatok kezelésében, és mennyiben és milyen szempontok mentén észlelik e kapcsolatok jelentőségét, értékteremtő szerepét. A vállalati versenyképesség jellemzésére a kutatás korábbi fázisában kialakított, az előző részben áttekintett, a vállalati versenyképességi klasztereket (Wimmer & Csesznák, 2021) használtuk.

Vizsgálataink során a kiemelkedően versenyképes és az átlagosan versenyképes vállalatok jellemzőinek összehasonlításakor jellemzően kétmintás próbákat használtunk. A módszer akkor használható, ha azt szeretnénk vizsgálni, hogy két független csoport esetében egy mennyiségi ismérv várható értéke (vagy varianciája) között van-e szignifikáns különbség, vagy a két csoportban a várható értékek (varianciák) azonosnak tekinthetők. Az adott hipotézisvizsgálat nullhipotézisében az szerepel, hogy a két várható érték azonos, vagyis a vizsgált két csoport között nem fedezhető fel jelentős különbség a vizsgált szempontból. A várható értékek azonosságára vonatkozó vizsgálatot a gyakorlatban t-próbával hajtottuk végre. Ha a teszthez tartozó p-érték 5 százaléknál kisebb, akkor a nullhipotézisünket elvetettük, ami azt jelenti, hogy a két csoport között szignifikáns különbség fedezhető fel. A teszt előkövetelményeként a varianciák azonosságát is vizsgáltuk F-próbákkal.

A továbbiakban tehát a vevői és a beszállítói kapcsolatokra vonatkozó szemléletmódot vizsgáljuk a jelzett kérdések alapján, a kiemelkedően versenyképes vállalatok megkülönböztető jellemzőit kutatva, a két csoportot összehasonlítva. Az átlagos versenyképességű csoportra kevésbé versenyképesként is utalunk a szövegben, mert bár az átlagos értékük nem tér el jelentősen az adott skála közepétől, a megoszlásokból mégis látható, hogy ebben a csoportban vannak gyenge versenyképességű vállalatok is.

## Eredmények és következtetések

A következőkben áttekintjük, hogy mi jellemzi a vállalatvezetők vevőikkel és a beszállítóikkal kapcsolatos attitűdjét, milyen elvárásokat tartanak fontosnak, és hogyan észlelik üzleti partnereik elvárásait, illetve mikor tekintenek értékesnek egy vevőt, illetve beszállítói kapcsolatot. Vizsgáljuk a vevői és a beszállítói pozícióban tapasztalható szemléletmód eltéréseit. Rávilágítunk, mely jellemzőkben figyelhető meg szignifikáns különbség a versenyképes és a kevésbé (átlagosan) versenyképes vállalatok között az üzleti kapcsolatokhoz kötődő szemléletmódban és képességekben.

### A vevői és a beszállítói kapcsolatok fontossága

A felső vezetők észlelése szerint a vállalattal kapcsolatban álló érintett-csoportok közül leginkább a tulajdonosok, a vevők és a vállalatvezetők érdekeit, jogait, elvárásait kell figyelembe venni a döntéshozatal során, míg ettől valamivel elmarad a dolgozók és a beszállítók szerepének megítélése. Mindkét versenyképességi csoport fontosabbnak észleli a döntéshozatal során a vevőket, mint a beszállítókat, ami nem meglepő, viszont azt is láthatjuk, hogy a versenykéesebbek csoportjában kisebb a megítélésbeli különbség (vevők: 4,4 vs. beszállítók 4,17), mint a kevésbé versenyképeseknél (4,33 vs. 3,69). Míg a vevőkre való figyelem közel hasonló a két csoportban, a kevésbé versenyképesek a beszállítói oldalt kevésbé tartják fontosnak döntéseik során.

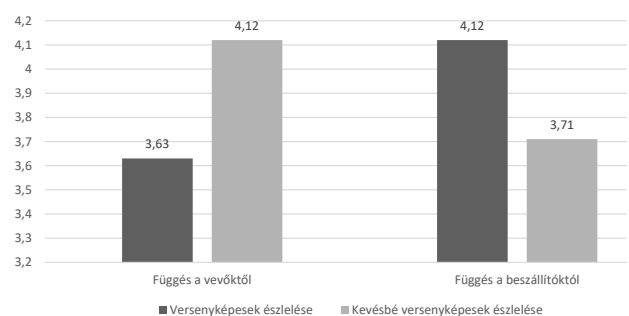
A vevők és a beszállítók befolyásoló szerepének észlelése szignifikánsan eltér a két versenyképességi csoportban ( $p=0,001$ ;  $p=0,002$ ), mint azt az 1. ábrán is láthatjuk. Míg a teljes mintát tekintve nagyjából hasonló a vevők és a beszállítók szerepének megítélése az üzleti siker szempontjából, a versenykéesebbek csoportja erősebb függést észlel a beszállítói oldalon, mint a vevői oldalon (4,12 vs. 3,63), a kevésbé versenyképesek körében azonban fordított a helyzet. Ebben a csoportban a vállalatvezetők erősebbnek érzik a vevőiktől való függést, mint a beszállítóiktól (4,12 vs. 3,71).

Mindezeket a versenykéesebb cégek erősebb piaci beágyazottsága, valamint jobb működőképességi jellemzői jeleként is észlelhetjük: a vevőktől való függés fontos, de a vállalat képességei lehetővé teszik a piaci sikert, szükség esetén az alkalmazkodást, reagálást. Ugyanakkor a versenykéesebbek körében fontos felismerés a beszállítók teljesítményétől való függés azonosítása, mely akkor is fennáll, ha egyébként az ellátási láncban erős pozícióban van a vállalat. Az átlagos versenyképességűek kevésbé tartják jelentősnek a beszállítók teljesítményt és üzleti sikert befolyásoló szerepét, ugyanakkor a vevőiktől való függést jóval erősebbnek észlelik, amit gyengébb piaci teljesítményük is magyarázhat.

1. ábra

### Az üzleti siker függése a partnerektől (vállalatvezetői észlelések)

Forrás: saját szerkesztés



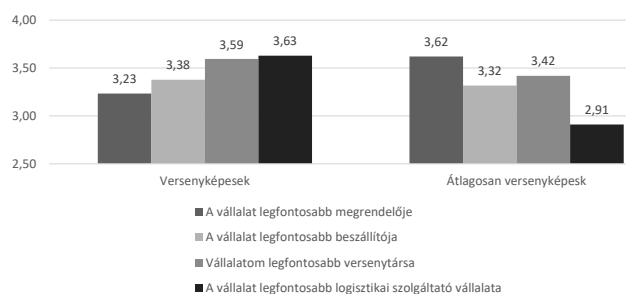
A függés észlelése mellett a kapcsolatokból való tanulás képessége, jelentőségének felismerése is fontos tényező. A versenyképes csoportban nagyobb nyitottság észlelhető a közvetlen ellátási lánc partnereken túl is: a legfonto-

sabb versenytárstól, illetve logisztikai szolgáltatótól való tanulás szerepét érzik legerősebbnek. A beszállítóktól és a versenytársaktól való tanulás esetében nincs szignifikáns eltérés a tanulás megítélésében a versenyképességi csoportok között. Az átlagos versenyképességű csoport a legfontosabb vevővel való kapcsolatából, míg a versenyképesebb csoport a legfontosabb logisztikai szolgáltatóval való együttműködéséből tanul leginkább intenzíven a menedzserek észlelése szerint (lásd 2. ábra). Statisztikailag igazolható eltérés azonosítható a legfontosabb megrendelővel ( $p=0,018$ ) és a legfontosabb logisztikai szolgáltatóval ( $p=0,000$ ) való kapcsolatból tanulás érzékelésében.

2. ábra

**A tanulás intenzitásának észlelése az üzleti partnerekkel fenntartott kapcsolatokban – a versenyképességi klaszterek eltérései**

Forrás: saját szerkesztés



**Elvárások és elvárások észlelése**

**a vevői és a beszállítói kapcsolatokban**

Az érintettek elvárásainak észlelését tekintve szinte minden vizsgált kérdésben a versenyképesebb csoport érzékel, illetve képvisel erősebb elvárásokat. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárásokban (3. és 4. táblázat) a beszállítói oldalon minden vizsgált területen statisztikailag szignifikáns ( $p \leq 0,047$ ) eltéréseket tapasztalunk. A vevői kapcsolatokban kevésbé differenciált a kép, csupán a megbízható kapcsolat, jó kommunikáció elvárása tér el szignifikánsan ( $p=0,006$ ) a versenyképesek csoportjában. Ennek az elvárásnak a fontossága esetükben valamivel magasabb, mint a jövedelmezőségé, míg a kevésbé versenyképeseknél e két szempont megítélése hasonló. A beszállítók felé az olcsóbb termékek és a stabil, kiszámítható kapcsolat elvárása jelentősen nagyobb a versenyképesek részéről, de a további szempontokban is erősebbnek érzékelik mind saját, mint beszállítóik elvárásait.

A vevők és a beszállítók felé megjelenő, illetve részükéről észlelt elvárásokat abból a szempontból is összevethetjük, hogy mennyire kiegyensúlyozott a vállalatvezetők szemléletmódja, ugyanazon szempontokat mennyire tartják fontosnak vevőként/beszállítóként, illetve észlelik vevőik/beszállítóik részéről. Erről ad összefoglaló képet az 5. táblázat és a 3. ábra.

A versenyképesek egyaránt a megbízható kapcsolatot tartják a legfontosabb tényezőnek, akár a vevői, akár a beszállítói oldalt vizsgáljuk. Ezzel szemben a kevésbé versenyképeseknél érzékelési aszimmetria figyelhető meg: nem ugyanaz a saját legfontosabb elvárásuk, mint amit

3. táblázat

**A vevőkkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése a versenyképességi klaszterekben**

	Versenyképesek		Átlagosan versenyképesek		p értékek
	Átlagos értékelés	Szórás	Átlagos értékelés	Szórás	
Vevőink leginkább olcsó termékeket várnak el.	3,62	1,179	3,36	1,345	0,162
Vevőink leginkább színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,37	0,652	4,46	0,704	0,396
Vevőink leginkább stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak el.	4,41	0,739	4,26	0,814	0,173
Vevőinktől leginkább biztos jövedelmezőséget várunk el.	4,21	0,630	4,22	0,733	0,985
Vevőinktől leginkább megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,48	0,692	4,19	0,719	0,006

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

**A beszállítókkal kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése a versenyképességi klaszterekben**

	Versenyképesek		Átlagosan versenyképesek		p értékek
	Átlagos értékelés	Szórás	Átlagos értékelés	Szórás	
Beszállítóink leginkább biztos jövedelmezőséget várnak el	4,28	0,698	4,07	0,729	0,047
Beszállítóink leginkább megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak el	4,41	0,789	4,15	0,788	0,023
Beszállítóinktól leginkább olcsó termékeket várunk	4,07	1,195	3,45	1,216	0,000
Beszállítóinktól leginkább színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk	4,56	0,661	4,35	0,703	0,031
Beszállítóinktól stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk	4,71	0,583	4,31	0,744	0,000

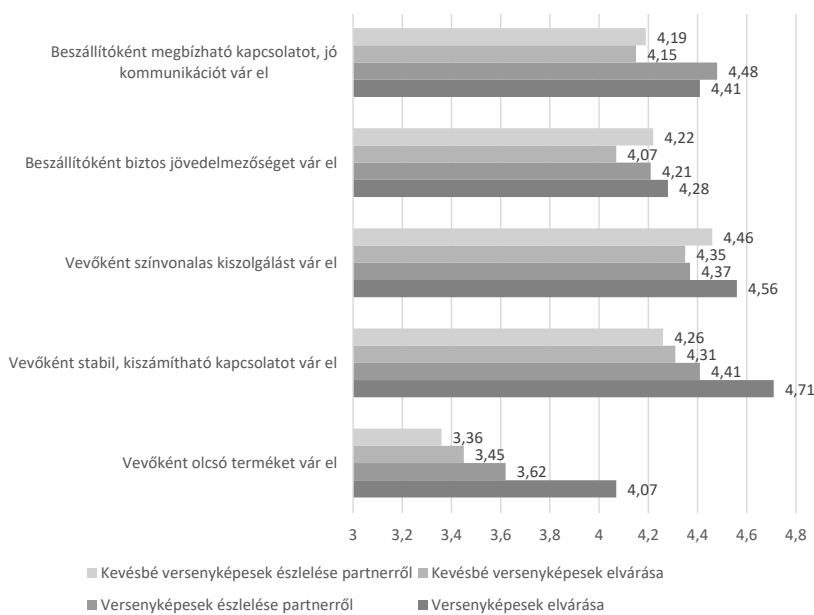
Forrás: saját szerkesztés

Legfontosabb elvárások észlelése az üzleti kapcsolatokban

	Versenyképesek	Kevésbé versenyképesek
Vevők felé legnagyobb elvárás	Stabil, kiszámítható kapcsolat (4,48)	Biztos jövedelmezőség (4,22)
A vevők részéről feltételezett legnagyobb elvárás	Megbízható kapcsolat, jó kommunikáció (4,41)	Színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálás (4,46)
Beszállítók felé legnagyobb elvárás	Megbízható kapcsolat, jó kommunikáció (4,41)	Megbízható kapcsolat, jó kommunikáció (4,15)
A beszállítók részéről feltételezett legnagyobb elvárás	Stabil kiszámítható kapcsolat (4,71)	Színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálás (4,35)

Forrás: saját szerkesztés

Kölcsönös elvárások észlelése az üzleti kapcsolatokban



Forrás: saját szerkesztés

gondolnak, hogy várnak tőlük üzleti partnereik.

Míg a versenyképesek a stabil, megbízható kapcsolatot tekintik a legfontosabbnak, addig a kevésbé versenyképesek inkább a rövidtávú céloknak megfelelő biztos jövedelmezőséget és a színvonalas kiszolgálást várják el partnereiktől.

A 3. ábrán láthatjuk, hogy a versenyképesebb cégek vezetőinek igénye vevőként minden vizsgált területen magasabb, mint azt feltételezik saját vevőikről. Szemtetűnő, hogy mindezen elvárások észlelése átlagosan magasabb, mint a kevésbé versenyképes csoportba soroltaké (akár saját, akár vevőik elvárásait tekintve). Kivételt csak a színvonalas kiszolgálás elvárása mutat, melyben erősebb nyomást éreznek vevőik részéről a kevésbé versenyképesek.

Beszállítói nézőpontból a versenyképesebbek a megbízható kapcsolatot – mind saját maguk, mint beszállítók, mind saját beszállítóik szempontjából – valamivel fontosabbnak tartják, mint a jövedelmezőséget, ugyanakkor saját jövedelmezőségi elvárásuk valamivel erősebb, mint azt beszállítóikról feltételezik.

3. ábra Az értékesnek tartott vevői, illetve beszállítói kapcsolatok jellemzői

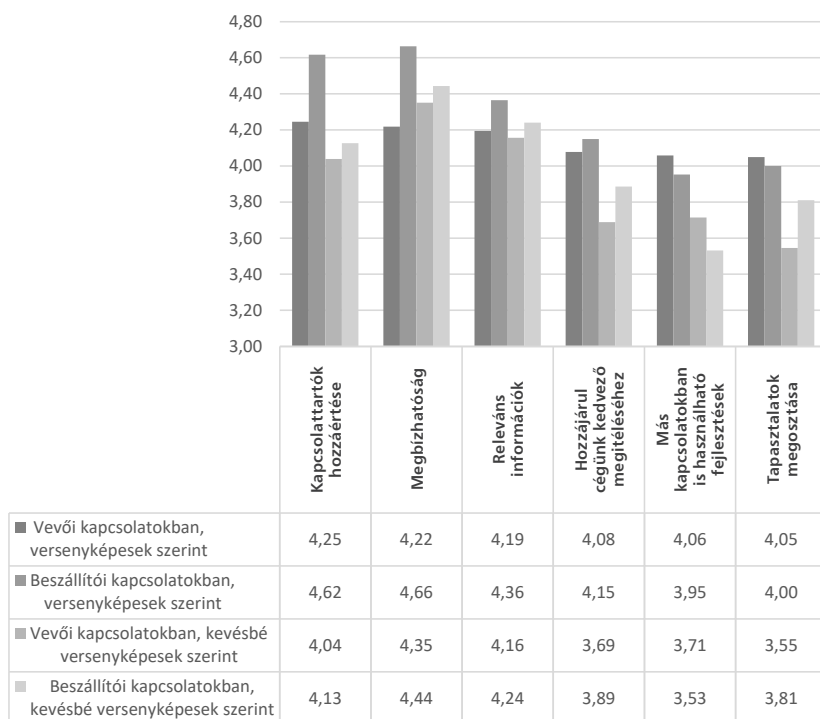
Az üzleti kapcsolatok értékteremtő tényezőit tekintve a versenyképesek és kevésbé versenyképesek között leginkább a megbízható, releváns információk szerepének megítélésében van hasonlóság. A 4. ábrán láthatjuk, hogy mind a vevői, mind a beszállítói kapcsolatokban hasonlóan ítélték e szempont értékteremtő szerepét, a beszállítói kapcsolatokban valamivel erősebbnek.

A versenyképesebb csoportban a kapcsolattartók hozzáértése és a partner megbízhatósága a leginkább fontosnak tartott értékteremtő tényező, hasonló értékeléssel. Ezeket kiemelten fontosnak tartják a beszállítóikkal kapcsolatban (4,62, illetve 4,67 pontos átlag); jobban, mint a vevőik felé (4,25, illetve 4,22). A kevésbé versenyképesek ezzel szemben a partner megbízhatóságának és a releváns információknak is nagyobb jelentőségét tulajdonítanak, mint a kapcsolattartók hozzáértésének. A versenyképesek a másik csoportnál jobban értékelnek olyan, az értékteremtésben további fontos szempontokat, mint a partner hozzájárulása a cég kedvező megítéléséhez vagy a más kapcsolatokban is használható fejlesztések és a partner általi tapasztalatok megosztása.

Továbbgondolásra érdemes, hogy mely területeken tapasztalhatjuk a legnagyobb eltéréseket a két csoport között: a versenyképesek jóval inkább értékesnek tekintenek egy beszállítói kapcsolatot, mint a kevésbé versenyképesek, ha hozzáértőek a kapcsolattartók (0,49 pontos különbség az átlagos értékelésben;  $p=0,000$ ), valamint ha a kapcsolatban történt fejlesztések máshol is használhatók (0,42 eltérés;  $p=0,006$ ), és sokkal inkább értékesnek tekintenek egy vevői kapcsolatot, ha a vevő megosztja a tapasztalatait (0,5 eltérés;  $p=0,001$ ), illetve a vevő hozzájárul a cég kedvező megítéléséhez, jó hírnevéhez (0,39 különbség;  $p=0,015$ ). Mindez arra utal, hogy a versenyképesebbek átfogóbban tekintenek e kapcsolatokra, a közvetlen üzleti tranzakciókon túlmutató módon fontosabbnak tartják a szinergiák lehetőségét, a hatékonyságot, a fejlődési lehetőségeket.

**Az üzleti kapcsolatok értékességét meghatározó tényezők a vállalatvezetői vélemények szerint**

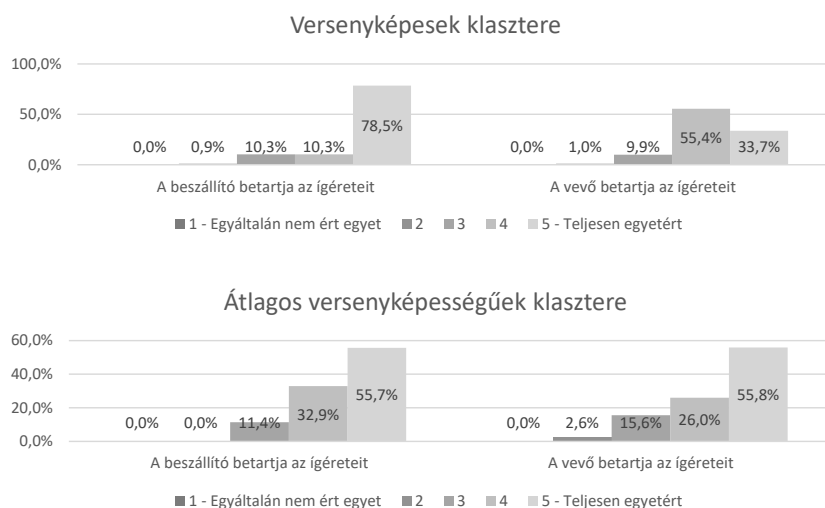
4. ábra



Forrás: saját szerkesztés

**Az ígéretek betartása, mint értékteremtő tényező az üzleti kapcsolatokban (vállalatvezetői észlelések)**

5. ábra



Forrás: saját szerkesztés

Az értékelések megoszlását vizsgálva tovább árnyalható a kép. Az 5. és 6. ábrán azt a két értékteremtő tényezőt emeljük ki, melyekre vonatkozóan a versenytársak és a kevésbé versenytársak csoportjában a vállalatvezetői vélemények megoszlása szignifikánsan eltér mind a vevői, mind a szállítói kapcsolatok megítélésében. Az üzleti kapcsolatok potenciális értékteremtő tényezői közül

az ígéretek betartása értékelésében mind a szállítók ( $p=0,001$ ), mind a vevők ( $p=0,001$ ) viszonylatában statisztikailag igazolhatóan eltér a vállalatvezetők által adott értékelések megoszlása. Hasonló a helyzet a kapcsolattartók hozzáértésének az észlelésében (a szállítók felé  $p=0,000$ , a vevői kapcsolatokban  $p=0,003$ ).

Az 5. ábra is megerősíti, hogy a versenytársak erősebb elvárásokat támasztanak a szállítók felé: 78,5 százalékuk teljesen egyetért azzal, hogy akkor értékes a kapcsolat, ha a szállító betartja az ígéreteit, míg a kevésbé versenytársak valamivel megengedőbbek, körükben csak a válaszadók valamivel több mint fele értett csak teljesen egyet ezzel az állítással. A vevői oldalon fordított a helyzet, a kevésbé versenytársak szerint inkább hozzájárul a kapcsolat értékéhez, ha a vevő betartja az ígéreteit. A versenytársaknál az „inkább egyetért” felé tolódik el a válaszok aránya, ami kisebb függést sejtet a vevői oldalon. Más nézőpontból, a versenytársak szemlélete azt tükrözi, hogy az ígéretek betartása olyan alapvető elvárás, mely önmagában nem értékteremtő tényező, inkább képesítő kritérium lehet egy üzleti kapcsolatban.

A 6. ábrán látható, hogy a kiemelten versenytársak csoportjában a partner cégeknél a vállalattal kapcsolatot tartók hozzáértését jóval fontosabbnak tartják, mint az átlagos, kevésbé versenytárs csoportban. A versenytárs vállalatok vezetőinek 93,5 százaléka a szállítókkal kapcsolatban, 89,2%-a a vevőkkel kapcsolatban teljesen vagy majdnem teljesen egyetértett az állítással, miszerint értékes a kapcsolat, ha hozzáértők a kapcsolattartók. Ezzel szemben a kevésbé versenytársak között ez az arány csak 79,8, illetve 70,2 százalék. E kérdésnél észlelhető a kevésbé versenytársak erősebb függése a vevőktől, és a kisebb figyelem a szállítók felé (egyötödük kevésbé vagy közepesen ért csak egyet azzal, hogy fontos a szállítóknál a kapcsolattartó hozzáértése).

A vevői kapcsolatokban három további értékteremtő tényezőt azonosíthatunk, melyek esetében szignifikáns az eltérés a versenytársak és a kevésbé versenytársak által adott értékelések megoszlásában: a legjobb iparági megoldások és gyakorlatok megosztása a vevő által ( $p=0,000$ ), a vevő számára végzett fejlesztések más vevőkapcsolatokban is felhasználhatók ( $p=0,003$ ), valamint a hozzájárulás a vállalat kedvező megítélésé-

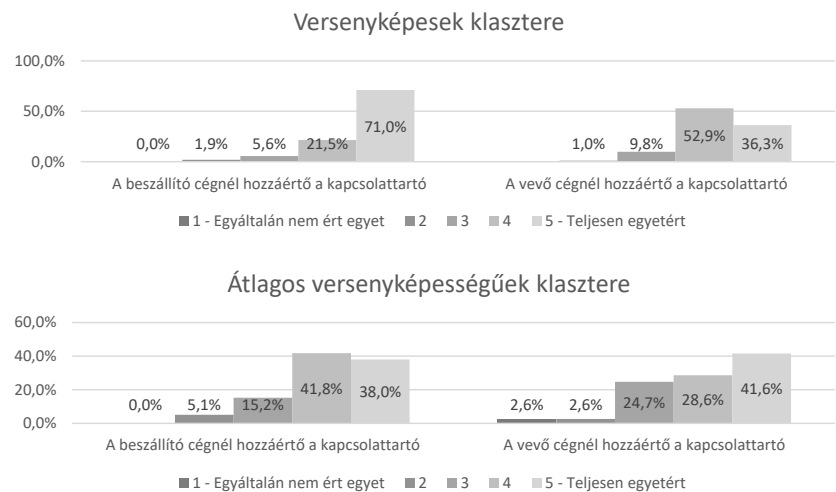


hez az iparág legfontosabb vevőinek körében ( $p=0,000$ ). Ezeket a tényezőket a kiemelkedően versenyképes vállalatok menedzserei nagyobb arányban tekintik értékteremtő tényezőnek a vevői kapcsolatokban, mint a kevésbé versenyképesek. A legjobb iparági gyakorlatok megosztását a versenyképesek 78,4 százaléka értékteremtőnek tartja a vevői kapcsolatokban (4 vagy 5 pontos értékelés), a gyengébb versenyképességű csoportban ez az arány csak 57,2 százalék. Meglepő, de a kevésbé versenyképesek 13 százaléka egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy értékes, ha egy vevő megosztja a legjobb iparági megoldásokat. A versenyképesek számára láthatóan fontosabbak a kapcsolatokból eredő szinergiák: esetükben 80,6 százalék, míg a kevésbé versenyképes csoportban csak 60,1 százalék azok aránya, akik teljesen vagy nagyrészt egyetértenek azzal, hogy a más üzleti partnerrel való kapcsolatokban is felhasználható fejlesztések értékessé tesznek egy vevői kapcsolatot. Hasonló a helyzet a vállalat megítélésének kedvező befolyásolásával: a versenyképesebbek nagyobb arányban tekintik ezt értékesnek (86,4 százalék, szemben a másik csoport 61,1 százalékos arányával). Szembetűnő, hogy a kevésbé versenyképesek között mindhárom tényező esetében viszonylag nagy azoknak az aránya, akik egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben tekintik értékesnek ezeket a vevői jellemzőket (a három kérdésnél sorrendben 18,2 vs. 3 százalék, 13 vs. 2,9 százalék, 15,9 vs. 3,9 százalék a versenyképes és a kevésbé versenyképes csoportban).

### Kapcsolatmenedzsment-képességek

A vevői és a beszállítói kapcsolatok különböző szakaszaiban eltérő képességekre van szükség, a partnerek kiválasztásától kezdve a kapcsolat felvételén át a működő kapcsolat menedzseléséig (beleértve a személyes kapcsolatok kezelését) és fejlesztéséig, és szükség esetén akár a kapcsolat lezárásáig (Mitrega, Forkmann, Ramos & Henneberg, 2012). A versenyképesebb vállalatok a vezetők önértékelése alapján egyértelműen, jelentősen jobb kapcsolatmenedzsment-képességekkel rendelkeznek az ellátásilánc-partnerekkel való kapcsolatokban. A versenyképesek csoportja a vizsgált kapcsolatmenedzsment-dimenziók mindegyikében szignifikánsan jobb teljesítményt nyújt. A legnagyobb – fél pontot meghaladó – eltérés a kapcsolatok lezárásának (4,26 vs. 3,75,  $p=0,000$ ), valamint a megfelelő partner kiválasztásának képességében (4,4 vs. 3,9 pontos átlag az 1-5 skálán,  $p=0,000$ ) figyelhető meg a versenyképesek javára. Alig marad el ettől

6. ábra  
A kapcsolattartók hozzáértése, mint értékteremtő tényező az üzleti kapcsolatokban (vállalatvezetői észlelések)



Forrás: saját szerkesztés

7. ábra  
Az ellátásilánc-partnerekkel kapcsolatos vállalati kapcsolatmenedzsment-képességek értékelése



Forrás: saját szerkesztés

az üzleti kapcsolatokban fellépő konfliktusok kezelésének (4,34 vs. 3,86,  $p=0,000$ ) és a kapcsolatok fejlesztésének (4,19 vs. 3,70,  $p=0,000$ ) képességeinek észlelt eltérése. Kisebb, de szintén jelentős az eltérés a kapcsolatok működtetésében (kapcsolatfelvétel,  $p=0,006$ , és személyközi kapcsolatok fejlesztése,  $p=0,003$ ) terén. (Lásd 7. ábra.)

A 7. ábrán azt is láthatjuk, hogy a kapcsolati képességek észlelt sorrendjét tekintve mindkét csoportban a megfelelő partner kiválasztásának képessége áll a képzeletbeli lista élén, melyet a konfliktuskezelés képessége követ. A harmadik helyre a versenyképesebbeknél a kapcsolat lezárásának képessége, a kevésbé versenyképeseknél a kapcsolatfelvétel képessége szerepel (valamennyi jellemző esetében jelentős elmaradással). A vállalati versenyképesség szempontjából a kapcsolatok lezárásának képessége további figyelmet érdemlő tényező, hiszen a (már) nem sikeres üzleti kapcsolatok értéket rombolhatnak, ronthatják a partnerek teljesítményét, nem vagy rosszul megtérülő

befektetéseket generálhatnak, erőforrásokat vonhatnak el más területektől.

## Összegzés és javaslatok

Összességében vizsgálatunk megerősíti és tovább árnyalja a szakirodalomban és korábbi kutatásokban megfogalmazott gondolatot, mely szerint az üzleti, vevői és beszállítói kapcsolatok értéket teremthetnek. Összhangban van azokkal a kutatásokkal, melyek az üzleti kapcsolatok menedzselése és a teljesítmény közötti pozitív kapcsolatra utalnak (Sánchez-Gutiérrez, Cabanelas, Lampón & González-Alvarado, 2019; Li, Chai, Tangpong, Hong & Traub, 2022; hazai kutatásokban Mandják, Wimmer & Juhász, 2012). Megerősíti azon tanulmányok üzeneteit, melyek a vevői oldal mellett a beszállítói oldallal kapcsolatos értékteremtési lehetőségek felismerésére hívják fel a figyelmet (Ulaga, 2003; Walter, Ritter & Gemünden, 2001; Wimmer, 2016). Árnyalja a korábbi versenyképességi felmérések eredményeit, miszerint a jobb teljesítményt nyújtó (esetünkben a versenyképesebb) cégek fontosabbnak tartják a beszállítók menedzseléséhez kapcsolódó tevékenységeket és a beszállítók értékteremtő képességének nagyobb jelentőséget tulajdonítottak (Wimmer, 2016).

Eredményeink a versenyképességi csoportok közti eltérések elemzésével bővítik a VKK korábbi versenyképességi kutatásainak eredményeit, finomítva az átfogó képet. Szántó, Esse és Wimmer (2012) eredményei közül megerősítik, hogy nincs mindig egyensúlyban a vevői és a beszállító szerepben észlelt, illetve képviselt elvárás. Árnyalják a képet azzal, hogy a stabilitáshoz, megbízhatósághoz kötődő elvárások korábban feltárt nagyobb fontosságát (szemben a rövidebb távú jövedelmezőségi jellemzőkkel) a versenyképesebb vállalatokra jellemzőként mutatják ki, szemben a kevésbé versenyképesek rövidebb távú, tranzakcióorientált megközelítésével. Megerősítik Wimmer, Csesznák és Mandják (2012) korábbi eredményét, mely szerint az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatoknál a legfőbb szempontok a megbízhatóság és az ígérek betartása a vállalatvezetők szerint, s ezt a képet árnyalják a versenyképesek és kevésbé versenyképesek szemléletének kapcsolati jellemzőkre (szakértő kapcsolattartók, felhasználható tapasztalatok és fejlesztések) vonatkozó eltéréseinek megmutatásával.

Kutatásunk számos, statisztikailag igazolható különbséget tárt fel a versenyképes és kevésbé versenyképes vállalatok üzleti partnerekhez való szemléletmódjában, hozzáállásában, észleléseiben és képességeiben. Láthatuk, hogy a versenyképesebb vállalatokat nyitottabb, a klasszikus vevői elvárásoknak való megfelelni akaráson túlmutató szemléletmód jellemzi az üzleti kapcsolataikban. Erősebb a beszállítók teljesítményétől való függés fontosságának a felismerése az üzleti siker szempontjából, emellett magasabbak is a beszállítók felé megjelenő elvárások. A versenyképesebb vállalatok mind a vevői, mind a beszállítói oldalon elsődlegesen a kapcsolatok kiszámíthatóságát, stabilitását tekintik az értékteremtés alapjának, míg a kevésbé versenyképes csoportban a rövidebb távú pénzügyi szempontok, jövedelmezőségi elvárások fontos-

ságának észlelése erősebb. Azt is megállapíthattuk, hogy a vevői, illetve a beszállítói kapcsolatok értékességét befolyásoló tényezők között a versenyképesebb cégek a közvetlen üzleti tranzakciók sikerén túlmutató szempontokat sokkal fontosabbnak tartják, mint a másik csoport, és inkább felismerik és elismerik a fejlesztés lehetőségeit.

A versenyképesebb cégek a kapcsolatmenedzselés-képességek terén a kapcsolat minden szakaszában jelentősen jobb képességekkel rendelkeznek a vállalatvezetők önértékelése szerint. Különösen erősen észlelhető ez a kapcsolatok elején és végén, a megfelelő partnerek kiválasztása, illetve a kapcsolatok lezárása terén. További kutatásra érdemes a kapcsolatok lezárása képessége, mely kevesebb figyelmet kap a kapcsolati képességek között. Ugyanakkor fontos tényezőről van szó, hiszen a nem megfelelően működő vevői vagy beszállítói kapcsolatok indokolatlan fenntartása, a (lezárásra vonatkozó) döntések halogatása értékromboló, teljesítményt csökkentő és versenyképességet rontó tényező lehet.

A versenyképesebb vállalatok teljesítménye mögött az üzleti kapcsolatok menedzselése fontos képességet jelent, mely az üzleti tranzakciók közvetlen következményein túlmutató értékteremtés lehetőségére utal. A kapcsolatok szélesebb kontextusba helyezése, tudatos, értékteremtő tényezőként való kezelése, a szinergiák keresése az eredményes és hatékony együttműködések felé mutat. A beszállítói kapcsolatokra való nagyobb figyelem, a függes felismerése, a kölcsönös elvárások tudatos kezelése stabilabb beágyazódást eredményez az ellátási láncokba és üzleti hálózatokba. Ezáltal nem csak az értékesítési piacoktól függ egyoldalúan a vállalat, sokkal inkább egy hálózat részeként formálhatja portfólióját és építhet kölcsönös előnyökre, mely a válsággal terhelt időszakokban különösen fontos.

Az üzleti kapcsolatok potenciális értékteremtő tényezői közül az ígérek betartása és a kapcsolattartók hozzáértésének az észlelésében mind a vevői, mind a beszállítói oldalon szignifikáns eltérést találtunk a válaszok megoszlásában: a versenyképesebb cégek fontosabbnak tartják ezeket. A vevői kapcsolatokat tekintve további szignifikáns eltérésekre mutattunk rá: a kiemelkedően versenyképes vállalatok menedzserei nagyobb arányban tekintik értékteremtő tényezőnek, ha a vevő megosztja a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatokat, ha a vevő számára végzett fejlesztések más vevőkapcsolatokban is felhasználhatók, valamint, ha a vevő hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez az iparág legfontosabb vevőinek körében. Az átlagosan vagy kevésbé versenyképesek körében sokkal kevésbé tekintik értékesnek, ha egy vevő megosztja a legjobb iparági megoldásokat. A versenyképesek számára láthatóan fontosabbak a kapcsolatokból eredő szinergiák. A kevésbé versenyképesek fókuszában a közvetlen tranzakciók és a rövid távú működési és a pénzügyi teljesítmények mellett a hosszabb távon értéket teremtő kapcsolatok és a fejlesztési potenciál kisebb figyelmet kap. Ehhez kapcsolódóan további kutatásokra érdemes a vállalatvezetők idővel kapcsolatos attitűdje a versenyképesség tükrében.

A versenyképes vállalatok kutatásunkban feltárt jellemzői fontos tanulságokkal szolgálnak a vállalati szak-

emberek számára a legjobb gyakorlatokról, a sikeresebbek szemléletmódjáról. A versenykéesebb cégek vezetőinek véleménye szerint a vevők és a szállítók nem csak a közvetlen piaci tranzakciókon keresztül teremthetnek értéket: a kapcsolatokban rejlő tapasztalatok, a partnerek tudása, szakértelme hozzájárulhat a versenyképesség növeléséhez, a hatékonyabb és eredményesebb működéshez. Az üzleti partnerek felé való nagyobb nyitottság, a hagyományos vevői, illetve szállító szerepeken túlmutató értéket teremtő tényezőkre való figyelem a vállalati siker előmozdítója lehet. Láthattuk, hogy a versenykéesebb vállalatok vezetői „aktívabb” szemlélettel közelítenek az üzleti partnerekhez: a kapcsolattartók hozzáértésének az elismerése, a kapcsolatokból származó fejlesztések és tapasztalatok további, más területeken való hasznosításának lehetősége esetükben arra utal, hogy igyekeznek építeni ezekre a potenciális értékteremtő tényezőkre, nyitottak, felismerik és elismerik, esetleg tudatosan keresik is ezeket a lehetőségeket. További vizsgálatok témája lehet a proaktivitás, a felek kezdeményező szerepének vizsgálata e folyamatban.

Míndez fontos a gyakorló szakemberek számára, egyben rávilágít arra is, hogy a menedzsment képzésekben érdemes kiemelt hangsúlyt fektetnünk a vállalkozói kapcsolatokhoz kötődő képességek fejlesztésére. A vevők számára történő értékteremtés hangsúlyozása mellett fontos felhívni a figyelmet vevők általi értékteremtés lehetőségeire és ezzel párhuzamosan a szállítói kapcsolatokban rejlő kölcsönös értékteremtés lehetőségeire is. Az oktatásnak fontos szemléletformáló szerepe lehet a kapcsolatok alapvető tranzakciókon túlmutató, a tanulást, fejlődést segítő értékteremtő szerepének tudatosításában.

Eredményeink erősítik az üzenetet, hogy a vállalkozói kapcsolatok kezelésében a rövid távú célokon túlmutató, fejlesztésorientált szemlélet, az üzleti partnerek (mind a vevők, mind a szállítók) szakértelmének és tapasztalatainak elismerése és aktívabb becsatornázása az értékteremtés és a versenyképesség potenciális forrása. További kutatásra érdemes az üzleti kapcsolatok és a vállalati teljesítmény összefüggéseinek elemzése, valamint az érintettek, üzleti partnerek felé különböző szemléletmódot képviselő vállalatok teljesítményének vizsgálata.

## Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.  
<https://doi.org/10.1177/009207039502300415>
- Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42-56.
- Chikán, A. & Czakó, E. (szerk.) (2009). *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K. & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>

- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Kiss-Dobronyi, B. (szerk.) (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés\\_2019\\_Versenykepesseg.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf)
- Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Tóbiás, D. (2020). *Versenyképesség a negyedik ipari forradalom hajnalán c. kutatási program kutatásszervezési gyakorlata és a kérdőíves felmérés első eredményei. Vállalataink versenyképessége – a működési környezet és a versenyképességi index tükrében*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Chikán, A., Czakó, E. & Zoltayné Paprika, Z. (szerk.) (2002). *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó.
- Dziubaniuk, O., Barner-Rasmussen, W., Koporcic, N., Ivanova-Gongne, M., Mandják, T., & Markovic, S. (2021). Business-to-business marketing research: Assessing readability and discussing relevance to practitioners. *Industrial Marketing Management*, 92, 217-231.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.012>
- Farkas, F. & Vilmányi, M. (2003). A hálózati kompetencia mint a vállalati tanulás összetevője. *Vezetéstudomány*, 34(12), 34-41. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4691/>
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében. Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2-16.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
- Gelei, A. & Kenesei, Zs. (2017). Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása. *Statistikai Szemle*, 95(8-9), 823-846.  
<https://doi.org/10.20311/stat2017.08-09.hu0823>
- Gelei, A., Dobos, I. & Nagy, J. (2011). Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 42(1), 17-30.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.01.02>
- Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.  
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- Håkansson, H. (2010). *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). „No business is an island” 17 years later. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 271-274.  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.08.001>

- Hartvig, Á. D., Madari, Z., Pap, Á., Wimmer, Á., & Oroszné Csesznák, A. (2023). A digitalizáció hatása a vállalati hozzáadott értékre Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 70(6), 672-689. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.6.672>
- Hetesi, E. & Vilmányi, M. (2009). Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés. *Vezetéstudomány*, 40(1), 34-43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.01.03>
- Kiss, J. (2021). Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt? *Vezetéstudomány*, 52(11), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.01>
- Kiss, J. (2022). Innovatívabbak-e a termelékeny és az exportáló vállalatok? Egy magyar feldolgozóipari minta elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 69(4), 502-516. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.4.502>
- Kolos, K. (szerk.) (2006). *Vállalkozói kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései: Projektzáró tanulmány*. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2343/1/44\\_zC3A1ro\\_kolos\\_jav\\_u.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2343/1/44_zC3A1ro_kolos_jav_u.pdf)
- Lafuente, E., Szerb, L. & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>
- Li, J., Chai, L., Tangpong, C., Hong, M. & Traub, R.D. (2022). An empirical investigation of buyer-supplier relationship typologies and their behavioral and performance outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 874-892. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2020-0281>
- Mandják, T. (2000). A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, 31(4), 51-59. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5014/>
- Mandják, T. (2005). Marketing-szemléletmód és az üzleti kapcsolatok. *Vezetéstudomány*, 36(5), 14-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.05.03>
- Mandják, T. (2016). Business marketing szervezetközi megközelítésben. *Vezetéstudomány*, 47(4), 45-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.04.08>
- Mandják, T., Simon, J. & Lantos, Z. (2004). Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről? *Vezetéstudomány*, 35(1), 48-56. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/738/1/vt\\_2004n1p48.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/738/1/vt_2004n1p48.pdf)
- Mandják, T., Wimmer, Á. & Juhász, P. (2012). A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 42(2. különszám), 14-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz.2.02>
- Márkus, G. & Rideg, A. (2021). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképessége és pénzügyi teljesítménye. *Közgazdasági Szemle*, 68(6), 617-644. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.6.617>
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 1-38. [https://doi.org/10.1300/J033v12n02\\_01](https://doi.org/10.1300/J033v12n02_01)
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C. & Henneberg, S.C. (2012). Networking capability in business relationships – concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 739-751. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.002>
- Móricz, P. (2022). A magyarországi vállalatok digitális képessége a pandémia előtt. *Vezetéstudomány*, 53(3), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.03.01>
- Neely, A., Kennerley, M. & Adams, Ch. (2004). *Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Rappaport, A. (2001). *A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és menedzsereknek*. Alinea Kiadó.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 618-627. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0081>
- Sass, M. (2007). Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét. Egy vállalati szintű kutatás néhány eredménye. *Külgazdaság*, 51, 7-8. [https://epa.oszk.hu/04200/04259/00074/pdf/EPA04259\\_kulgzdasag\\_2007\\_07-08\\_037-057.pdf](https://epa.oszk.hu/04200/04259/00074/pdf/EPA04259_kulgzdasag_2007_07-08_037-057.pdf)
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>
- Srivastava, V., & Singh, T. (2010). Value creation through relationship closeness. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/09652540903511274>
- Stocker, M., & Pábli, B. (2023). A marketingmix-szel kapcsolatos képességek hatása az exportáló közép- és nagyvállalatok versenyképességére. *Vezetéstudomány*, 54(3), 2-11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.01>
- Szántó, R., Esse, B. & Wimmer, Á. (2012). Business relationships and relationships with stakeholders. *The IMP Journal*, 6(2), 98-108. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2331/1/stakeholder.pdf>
- Szerb, L. (2010). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(12), 20-35. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.02>
- Tanner Jr, J. F. (2021). The state of business to business marketing research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 92-100. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860682>

- Tzempelikos, N. (2022). Some Reflections on the State of Business-to-Business Marketing Research. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 119-130. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2058542>
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>
- Vörösmarty, Gy. (2004). A beszerzés információs rendszere a stratégiai szerep tükrében. *Vezetéstudomány*, 35(ksz.), 139-144. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4584/>
- Vörösmarty, Gy. & Dobos, I. (2019). The role of personal motivation in sustainable purchasing practices. *Amfiteatru Economic*, 21(50), 121-137. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/50/121>
- Vörösmarty, Gy. & Kiss, J. (2014). A beszerzés szerepe az innovációban. *Vezetéstudomány*, 45(12), 67-72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.06>
- Vörösmarty, Gy., Tátrai, T. & Havasi, Z. (2010). A beszerzés helye és szerepe a magyarországi kis- és középvállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 41(12), 36-44. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1073/1/vt\\_2010n12p36.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1073/1/vt_2010n12p36.pdf)
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00156-0)
- Wimmer, Á. (2005). Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány*, 36(5), 4-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.05.02>
- Wimmer, Á. (2016). Értékes beszállítói kapcsolatok – a sikeres hazai vállalatok szemléletmódja. In Duleba Szabolcs (Szerk.), *Logisztikai Évkönyv 2017* (pp. 79-92). Magyar Logisztika Egyesület. <https://mle.hu/wp-content/uploads/2017/05/Evkonyv-2017.pdf>
- Wimmer, Á. & Csesznák, A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején*. Versenyképesség könyvsorozat. Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ. <https://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>
- Wimmer, Á., Csesznák, A. & Mandják, T. (2012). *Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat*. TM 16. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/380/>
- Zolkiewski, J., Narus, J., Naudé, P. Baraldi, E., Gadde, L-E., Håkansson, H., Waluszewski, A., Snehota, I., Mandják, T., Szalkai, Zs., Hlédik, E., Magyar, M., & Neumann-Bódi, E. (2021). More work: The qualitative and quantitative paradigm debate from the Industrial Marketing and Purchasing (IMP) approach. In Kemény, I., & Kun, Zs. (Eds.), *New perspectives in serving customers, patients, and organizations: A Festschrift for Judit Simon* (pp. 26-40). Corvinus University of Budapest.

## Melléklet

Az üzleti kapcsolatok jellemzésére felhasznált változók alapstatisztikái a BCE Versenyképességi Kutató Központ „Versenyben a világgal” kutatási programja 2018-19-es kérdőíves felmérése alapján

Kérdések		Átlag	Elemszám	Szórás
Milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során:	vevők	4,37	191	0,756
	beszállítók	3,96	190	0,947
Vevőink leginkább ...	olcsó termékeket várnak el	3,51	188	1,256
	színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el	4,41	190	0,674
	stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak el	4,34	189	0,774
Beszállítóink leginkább ...	biztos jövedelmezőséget várnak el	4,19	190	0,717
	megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak el	4,30	189	0,797
Vevőinktől leginkább ...	biztos jövedelmezőséget várunk el	4,22	190	0,675
	megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk	4,35	191	0,716
Beszállítóinktól leginkább ...	olcsó termékeket várunk	3,80	191	1,241
	színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk	4,47	191	0,686
	stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk	4,53	191	0,686

Forrás: saját szerkesztés

	Kérdések	Átlag	Elemzés	Szórás
Vállalatának üzleti sikere mennyiben függ ...	a vevőktől?	3,83	181	1,008
	a beszállítóktól?	3,95	181	0,908
Mennyire intenzíven tanul következő üzleti partnereivel fenntartott kapcsolatából?	Vállalatom legfontosabb beszállítója.	3,35	185	0,873
	Vállalatom legfontosabb megrendelője.	3,4	186	1,107
	Vállalatom legfontosabb versenytársa.	3,52	185	0,945
	Vállalatom legfontosabb logisztikai szolgáltató vállalata.	3,32	183	1,167
Akkor értékes egy adott beszállítóval való kapcsolat, ha ...	A beszállító megbízható, betartja az ígéreteit.	4,57	186	0,704
	Hozzáértők azok az emberek, akikkel a beszállító vállalatánál önöknek kapcsolata van.	4,41	186	0,795
	A beszállítótól kapott információk megbízhatók és relevánsak.	4,31	186	0,728
	A beszállító megosztja önökkel a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatot.	3,92	186	0,77
	Az adott beszállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók.	3,77	185	1,028
	A beszállító hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez az iparágban.	4,04	186	0,808
Akkor értékes egy adott vevővel való kapcsolat, ha ...	A vevő megbízható, betartja az ígéreteit.	4,28	178	0,742
	Hozzáértők azok az emberek, akikkel a vevő vállalatánál önöknek kapcsolata van.	4,16	179	0,833
	A vevőtől kapott információk megbízhatók és relevánsak.	4,18	180	0,771
	A vevő megosztja önökkel a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatot.	3,83	179	1,052
	A vevő számára végzett fejlesztések más vevőkapcsolatokban is felhasználhatók.	3,91	180	0,976
	Hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez az iparág legfontosabb vevőinek körében.	3,91	180	1,069
Kérjük értékelje, hogy ellátási lánc partnereivel kapcsolatban mennyire tartja megfelelőnek saját kapcsolatmenedzsment képességét az alábbi dimenziókban!	A megfelelő partner kiválasztásának képessége.	4,19	188	0,796
	A kapcsolatfelvétel menedzsmentje.	3,95	188	0,779
	A létrejött üzleti kapcsolat fejlesztésének képessége.	3,97	187	0,803
	Az üzleti kapcsolatban szereplő kulcsfontosságú kollegák személyközi kapcsolatainak fejlesztése.	3,93	188	0,804
	Konfliktusok kezelése az üzleti kapcsolatban.	4,12	188	0,795
	Az üzleti kapcsolatok lezárása.	4,04	188	0,892

Forrás: saját szerkesztés

# A SZERVEZETI SIKER ÖSSZETEVŐINEK MEGRAGADÁSA A SZERVEZETI HÍRNÉVEN KERESZTÜL

## CAPTURING THE COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL SUCCESS THROUGH ORGANIZATIONAL REPUTATION

Köznapi értelemben a siker kedvező visszhang, azaz jó hírnév. A szervezetek és vezetésük szempontjából, tudományos értelemben azonban finomabb összefüggések vannak a két fogalom között. Jelen tanulmány célja ezeknek az összefüggéseknek a feltárása, a szervezeti hírnév és a siker fogalmainak körüljárásán, tisztázásán és az összefüggéseket megmutató modell megalkotásán keresztül. A szerzők célja különösen a humán erőforrással és a vezetéssel kapcsolatos tényezők és összefüggések kiemelése, további, gyakorlati kutatások megalapozása érdekében. A szervezeti siker meghatározásához, scoping review keretében, 209 nemzetközi adatbázisban elérhető forrást tekintettek át. A megismert fogalmi összetevőket és azok összefüggéseit egy olyan modellben szemléltetik, amely a siker és a hírnév tényezők mellett a szervezetek hard és soft tényezőit áttekintő menedzsmentmodellt (McKinsey, 7S) is figyelembe vesz.

**Kulcsszavak:** szervezeti kultúra, vezetés, szervezeti hírnév, szervezeti siker

In a practical sense, success is a positive echo, i.e. a good reputation. However, from the point of view of organizations and their management, there are more subtle connections between the two concepts in scientific terms. This paper aims to explore these relationships by exploring and clarifying the concepts of organizational reputation and success and by creating a model that shows the relationships. In particular, the authors aim to highlight the factors and interrelationships between human resources and leadership in order to inform further practical research. To define organizational success, they conducted a scoping review, using 209 sources selected from international databases. The authors illustrate the conceptual components identified and their interrelationships in a model that considers not only success and reputation factors but also a management model (McKinsey, 7S) that reviews the hard and soft factors of organizations.

**Keywords:** organizational culture, leadership, organizational reputation, organizational success

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Erdélyi Tea<sup>a</sup> (erdelyi.tea@phd.uni-mate.hu) PhD-hallgató; Dr. Szabó Katalin<sup>a</sup> (szabo.katalin@uni-mate.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 11. 20-án, javítva: 2023. 02. 24-én, 2023. 07. 16-án és 2023. 07. 31-én, elfogadva: 2023. 08. 01-jén. The article was received: 20. 11. 2022, revised: 24. 02. 2023, 16. 07. 2023 and 31. 07. 2023, accepted: 01. 08. 2023.

A siker hétköznapi értelemben egyfajta eredmény, elismerés vagy kedvező visszhang, amit valami a nyilvánosságban kivált. Ez utóbbi szorosan kapcsolódik a hírnév értelmezéséhez, ami az ismertségen túl a hírnév tárgyáról alkotott jó vagy rossz véleményt is jelenti. Köznapi értelemben tehát a siker kedvező visszhang, azaz jó hírnév. A szervezetek szempontjából a hírnév és a siker értelmezése csak részben hasonlít a köznapihoz. A szervezeti hírnév kérdéskörét a kilencvenes évek óta több kutatás elemezte, a szakirodalom a fogalom meghatározásokon túl a hírnév tényezőire is rámutat. Erre alapozva számos kutatás vizs-

gálja, hogy mit jelent és milyen tényezők mentén alakul a szervezet jó híre nagyvállalati környezetben. A szervezeti siker elemzése ennél is újabb keletű kérdéskör. A vonatkozó forrásokban a fogalmi keretek nagyrészt a teljesítmény köré összpontosulnak, ám a teljesítmény mögött rejlő sikertényezőkkel, különösen annak humán erőforrás és vezetés köré fonódó, soft elemeivel a szakirodalomnak csak igen kis hányada foglalkozik. A szervezeti hírnév és a siker kutatása területén elhanyagolt szegmens a kisméretű, lapos szervezetek, különösen a társadalmi (civil) szervezetek vizsgálata.

Jelen tanulmány célja, hogy egy szélesebb körű vizsgálat előkészítéseként olyan elméleti modellt állítson fel, ami a szervezeti hírnév és a szervezeti siker fogalmait és az abban szerepet játszó tényezőket összekösse. Célunk, hogy a tényezők közül különösen a humán erőforrással és vezetéssel összefüggő, soft tényezőket emeljük ki. Ezért az elméleti modell megalkotása során a menedzsmenttudomány eredményeit, így például a tanácsadásban használt modelleket is segítségül hívjuk.

A tanulmány első, elméleti fejezete a szervezeti hírnév fogalmát és tényezőit járja körül. A kutatási részben puha szakirodalom elemzés keretében tekintjük át azokat a forrásokat, amelyek a siker tényezőinek értelmezéseivel foglalkoznak. Az elemzés során arra keressük választ, hogy milyen részfogalmak, tényezők, kulcsszavak köré csoportosulnak azok a fogalmi meghatározások, amelyek a siker soft értelmezésével is foglalkoznak, különösen, amelyek ezeket a tényezőket helyezik előtérbe.

Ezt követően feltárjuk a siker és a jó hírnév, illetve azok tényezői közötti kapcsolatokat, majd azokat egy menedzsmentmodell segítségével rendezzük egy összefoglaló, elméleti struktúrába, felvázolva egyúttal a lehetséges további kutatások területeit.

## A szervezeti hírnév fogalmi kereteinek áttekintése

A jó bornak csak a közmondás szerint nem kell cégér. Valójában a cégek, termelők, szolgáltatók kifelé mutatott arca (arculata) és (jó) hírneve mindig is fontos volt. A szervezeti hírnévvel való, tudatos foglalkozás viszont csak a XX. század utolsó évtizedeiben bontakozott ki. A szervezeti hírnévről gondolkodók sorában az egyik első, Fombrun, a közismertség és a közmegebecsülés mellé a közvélekedés tényezőjét is a szervezeti hírnevet meghatározó tényezők közé sorolja (Fombrun, 1996). A három közül az első tényezőt a közszereplés, a magas publicitás váltja ki, a második a szervezet tetteiből következik, míg a harmadik egy tudatos imázs építésének eredménye.

A szervezeti hírnév menedzsmenttudományokban való megjelenésétől a 2010-es évek közepéig tartó időszakot a kutatók a fogalom formálódási időszakának tartják. A fogalmi keretek változásáról Lange és munkatársai 2011-es cikkükben adnak áttekintést. Három domináns felfogást azonosítanak: az első a hírnevet a szervezet ismertségéből vezeti le, a második azokból a hiedelmekből, amik a szervezettel kapcsolatos, jövőbeli elvárásokat meghatározzák, a harmadik pedig a szervezet hasznosságával kapcsolatos benyomásokból (Lange, Lee & Dai, 2011).

Fombrun 2001-ben még azt írja, hogy a hírnév azon múlik, hogy a kívülállók mennyire ismerik a szervezetet, ezért a marketingtevékenység a megítéléstől függetlenül javíthatja a hírnevet (Fombrun, 2001). Rindova, Barnett és munkatársaik kétezres évek elején megjelent tanulmányai a szervezeti hírnevet szintén egyetlen tényező, az ismertség mentén azonosítják (Rindova, Williamson, Petkova & Sever, 2005; Barnett, Jermier & Lafferty, 2006). Mások vitatkoznak ezzel a nézettel, Boyd és munkatársai határozottan megkülönböztetik egymástól a jó hírnevet és az is-

mertséget (Boyd et al., 2010), míg Brooks és munkatársai, illetve Turban és munkatársai az ismertséget nem annyira a hírnév egy dimenziójának, mint a hírnév előzményének tekintik (Brooks, Highhouse, Russel & Mohr, 2003; Turban, 2001; Turban, Lau, Ngo, Chow & Si, 2001).

2005 után a hírnévértelmezés fogalmi keretei egyre komplexebbek lesznek. Rindova és munkatársai 2005-ös tanulmánya, Fischer és Reuber, illetve Love és Kraatz a szervezeti hírnevet már a szervezetek valamilyen konkrét tulajdonsága, jellemzője mentén vezetik le (Rindova et al., 2005; Fischer & Reuber, 2007; Love & Kraatz, 2009). A definíciók szerint a hírnév a szervezet olyan képességéből származik, amihez a külső érintettek a jövőre vonatkozó elvárásokat kötnek. Ez a kompetencia vagy tulajdonság lehet a kiváló minőségű termék, a műszaki hatékonyság, vagy épp az alacsony ár. A szervezet hírneve eszerint a felfogás szerint annak konkrét eredményeivel függ össze, és a külső érintettek megítélését tükrözi. A fenti kutatók ugyanakkor már ebben az időszakban felismerik e felfogás korlátait: a szervezettel kapcsolatos, jövőre vonatkozó elvárások a múltbeli viselkedésről, kompetenciáról és teljesítményről szóló, korlátozott információkból történő becslésekre alapoznak. Ebből fakadóan ezek az elvárások számos szubjektív elemet tartalmaznak, így a szervezeti hírnév tökéletlenül mutatja a szervezettel kapcsolatos, jövőre vonatkozó, objektív elvárásokat, vagy azok bevalásának valószínűségét.

A harmadik megközelítés a szervezeti hírnevet általánosított kedvező megítélésnek értelmezi. Barnett és munkatársai, Fischer és Reuber, valamint Love és Kraatz szerint a hírnév multidimenzióval értelmezése a jó hírnevet a közösség kedvező megítéléséből származtatja: azaz a jó hírnév olyan, átfogó szervezeti vonzóság, ami a megbecsültségen alapul (Barnett et al., 2006; Fischer & Reuber, 2007; Love & Kraatz, 2009). Eszerint a felfogás szerint jó hírnévnek az a szervezet örvend, amelyet az észlelők többé-kevésbé hasznosnak és vonzóknak ítélnek meg, függetlenül attól, hogy az egyes hírnévdimenziókban az értékelés az átlagostól akár pozitív, akár negatív irányban eltér. Azaz a szervezet hírnevét annak értékei, tetteinek ezzel való összhangja, illetve az érdekgyűzők erről adott visszajelzése adja. A szakirodalmi értelmezésben érdekgyűzők a tulajdonosok, dolgozók, terméket vagy szolgáltatást fogyasztók, partnerek, beszállítók és a szervezettel kapcsolatban álló egyéb szervezetek, intézmények, hatóságok, állami szervek és szervezetek. „*A hírnév tehát különböző emberek nézeteinek és benyomásainak kombinációja, nem egyhangúan állítva, hanem általánosságban*” (Roper & Fill, 2012, p. 5).

A hírnév multidimenziós fogalmi keretei között maguk a hírnév összetevők is fontossá válnak. Fombrun szerint a hírnév négy fő összetevője a társadalmi, a pénzügyi, a termék és a toborzási imázs (Fombrun, 1996). Modelljében a közmegebecsülés és a közismertség egymásra hatásból áll elő a szervezeti identitás (corporate identity, azaz CI), vagyis az arculat. Ennek része a szervezet múltja, története, értékrendje, stratégiája, filozófiája, kultúrája, taktikai is. Az identitás tartalmi részei azok a tettek (akciók, működésmódok) is, amelyekben az előzőek megnyilván-



nulnak, míg a tartalom a dizájnban, mint formában jelenik meg. Az arculat a szervezet kifelé, önmagáról adott, tudatosan formált képe, az imázs pedig ennek a kívülvilágban, közvéleményben való visszatükröződése, amely egyben visszahat az arculatra (Szeles, 1998).

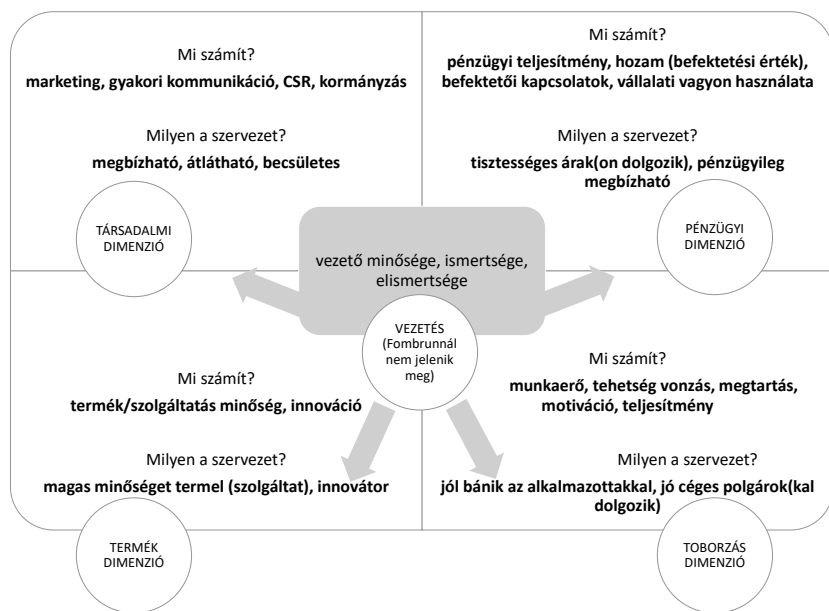
Fombrun később eredeti, négy dimenziót tartalmazó modelljét kiegészítve (Naomi Gardnerrel és Joy Severrel) alkotta meg a Reputation Quotient (RQ) modellt (Fombrun, 2004). Ez az egyik első kidolgozott rendszer a szervezeti hírnév mérésére. A módszert jelenleg 26 országban használják, a fogyasztók, a munkavállalók és a befektetők hírnév értékelésének mérésére. Az adatgyűjtéskor a válaszadók hétpontos Likert-skálán értékelik a vizsgált szervezeteket, 20 jellemző alapján. Az RQ a következő hat dimenziót használja: (1) érzelmi vonzerő, (2) jövőkép és vezetés, (3) munkakörnyezet, (4) termékek és szolgáltatások, (5) pénzügyi teljesítmény, (6) társadalmi felelősségvállalás.

A hírnév fogalmának fejlődésével megjelenő hírnév-elemek szektoronként és időszakonként eltérő fontossággal bírnak. Göran E. Sjöberg, a Svéd Public Relations Szövetség alapítója és vezetője pl. a hírnév összetevői közé sorolja a CSR-t, a pénzügyi eredményeket, a CEO hírnevét, az innovációt, a minőséget, illetve a befektetői kapcsolatok, marketing, toborzás, munkaerő-megtartás, és motiváció eredményeit, továbbá az egyéni és csoportos teljesítményt (Sjöberg, 2004). A Reputation Institute évente megismételt, Global RepTrak kutatásában a következőket vizsgálja: (1) a termékek/szolgáltatások (mik azok, milyen minőségűek és hogyan felelnek meg az érdekgazdák elvárásainak), (2) az újítás/innováció (képes-e a szervezet megújulni, a környezeti kihívásokra reagálni), (3) a munkahely (lényegében a munkáltatói branding), (4) a kormányzás (legfőbb elemei az etikusság és az átláthatóság), (5) a szervezeti polgárság (elhivatottság, lojalitás, vállalati kultúra), (6) a vezetés (együttműködés a szervezet egységei között, belső kommunikáció) és (7) a teljesítmény (hatékonyság, működés perspektívái). A kutatás 2006 óta évente több mint kétezer vállalat adatainak összehasonlításából az első száz helyezett listázza. Az adatgyűjtés kvalitatív és kvantitatív adatokat is tartalmaz, a 7 dimenzió köré összesen 23 eredményességi mutatót csoportosít. Ez a módszer az RQ-módszer továbbfejlesztett változata, míg a harmadik, 2001 óta működő értékelési rendszer, az Edelman-féle TrustBarometer leginkább bizalomindex. A felmérés 2001 óta évente 28 ország több mint 33 ezer válaszadó megkérdezésével dolgozik, az üzleti élettel, NGO-kal, kormánnyal, médiaszektorral szembeni bizalmat, illetve a különböző gazdasági ágakkal szembeni bizalmat vizsgálja. A legnagyobb bizalomnak örvendő vállalatokat eszerint a termékek/szolgáltatások magas mi-

nősége, az átlátható, becsületes (etikus) üzleti gyakorlat, a megbízhatóság, az alkalmazottakkal való jó bánásmód, a gyakori kommunikáció, a tisztességes árak, a jó céges polgár, azaz a lojális munkavállalók, az innováció, a széles körben elismert vezetés és a befektetőknek nyújtott stabil pénzügyi hozam jellemzi. A Fortune magazin 1982 óta minden évben tízezer fős, a 25 legnagyobb amerikai cég vezetői, menedzserei és elemzői köréből vett mintán végzett adatfelvételen alapuló rangsort tesz közzé. A magazin 9 dimenzió 10-es skálán való értékelésének eredményeiből állítja össze a leginkább csodált cégek listáját. A világ legnagyobb megbecsülésnek örvendő vállalatai lista elkészítésekor a jó hírnév tényezőinek a következőket tekintik: (1) pénzügyi megbízhatóság, (2) hosszú távú befektetési érték, (3) a vállalati vagyon használata, (4) innovációs kapacitás, (5) a menedzsment minősége, (6) a termékek és szolgáltatások minősége, (7) a marketing minősége, (8) a tehetségek vonzása, fejlesztése, megtartása és (9) a társadalmi (közösségi és környezeti) felelősségvállalás.

1. ábra

**A kutatásokban használt szervezeti hírnév elemek kapcsolódása a fombruni dimenziókhoz**



Forrás: Sjöbert (2004), a Global RepTrak (2006), a Trust Barometer (2001) és a Fortune (1982) dimenzióinak felhasználásával saját szerkesztés

A fenti elemeket az 1. ábra összegzi, láthatóvá téve a különböző mérési módszerek esetén használt hírnévdimenziók kapcsolódását Fombrun dimenzióival, illetve a fombruni modellben nem szereplő, vezetés dimenzióval.

Az ábrából látható, hogy a napjainkban használt, népszerű hírnévmérési módszerek mind a fombruni dimenziókra alapoznak, illetve azt egészítik ki, társadalmi területen egyre inkább a hasznosságot, pénzügyi területen a teljesítményt, a termékek (szolgáltatások) terén a minőséget emelve ki. A fombruni toborzás dimenzió egyre szélesebben értelmezhető, a munkatársak megszerzéséről a hangsúly a jó képességű munkatársak megtartására kerül, azaz hírnévtényezővé válik a munkáltatói brand. E mellett

az újabb mérési módszerek tényezői között megjelennek a vezetővel és a vezetéssel kapcsolatos dimenziók. Jelen tanulmányban erre, az 1. ábrában összefoglalt hírnév fogalom- és tényezőrendszerre alapozunk, amit részletesebben a diszkussziós részben fejtünk ki.

## A szervezeti siker szakirodalmi áttekintése

### Háttér és kutatási kérdés

A szervezeti hírnév alakulásával a szervezet- és vezetés-tudományok már jó néhány évtizede foglalkoznak, ezért a fogalmi keretek változatosak és viszonylag letisztultak. Ezeket a kereteket vázoltuk fel az előző, elméleti fejezetben, eljutva a modell megalkotása során általunk használni kívánt hírnévdimenziók meghatározásáig.

A siker fogalma azonban a hírnévénél újabb keletű a tudományos kutatások területén. Ezért a tanulmány következő részében a siker használni kívánt fogalmát és dimenzióit a szakirodalom kutatásával kívánjuk meghatározni. Annak érdekében, hogy a tanulmány elején megjelölt kutatási hiánnyal, azaz a kisméretű, lapos szervezetek, közülük különösen az ilyen jellegű civil szervezetek hírnevének és sikerének kutatásával foglalkozunk, jelen tanulmányban célunk, hogy egy olyan elméleti modellt állítsunk fel, ami a szervezeti hírnév és a szervezeti siker fogalmait és az abban szerepet játszó tényezőket köti össze. Noha a siker fogalma jelentős mértékben kapcsolódik az eredményesség, versenyképesség, projektek kimeneti indikátorainak teljesülése és egyéb, objektív és mérhető tényezőkhöz, célunk, hogy a fogalmat elsősorban a kvalitatív és részben szubjektív tényezők mentén határoljuk körül. További kutatásunk szempontjából különösen a humán erőforrással és vezetéssel összefüggő, soft tényezők lesznek fontosak, ezért jelen szakirodalmi elemzésben ezeket emeljük ki. Az elemzés során arra keresünk választ, hogy milyen részfogalmak, tényezők, kulcsszavak köré csoportosulnak azok a fogalmi meghatározások, amelyek a siker soft értelmezésével is foglalkoznak, különösen, amelyek ezeket a tényezőket helyezik előtérbe.

### Módszerek

A szakirodalom elemzésekor a scoping review (Kastner et al., 2012) módszerét választottuk. Mivel a hírnév és a siker összefüggéseit keressük, a módszer segítségével a szervezeti hírnév és a szervezeti siker kérdéskörét egyszerre taglaló szakirodalmat tárjuk fel, felmérjük az e területen megjelent szakkikkek mennyiségét, irányait, az általuk használt kulcsszavakat – minőségi értékelés nélkül, a további kutatásokhoz fontosnak tűnő kulcsszavak megtalálása céljából.

Az elemzéshez a Scopus, illetve a Web of Science (WoS) adatbázisokban fellelhető szakirodalmat használtuk, tekintettel arra, hogy ezek az adatbázisok összességében tartalmazzák a gazdasági és menedzsmenttudományokban megjelent, jelentősebb forrásokat.

Az adatbázisokból az elemzéshez a forrásokat a következő szempontok szerint választottuk ki (1-4. keresési fázis): (1) A forrás a szervezeti sikerrel és a szervezeti hírnévvel, mint kutatási témával foglalkozzon, azaz ezek a kifejezések a kulcsszóban, címben, absztraktban megje-

lenjenek, vagy azt az adatbázis kutatási területként jelölje. (2) A forrás a menedzsment- és üzleti tudományok, illetve a közgazdaságtan területén végzett kutatásra alapozzon, azaz a forrás ezekről a tudományterületekről származzon. Az így elért forrásokat két további szempont szerint szűrtük: (3) a forrás végleges, megjelent szakkikk legyen, (4) a forrásban leírt kutatás (egyik) fő témája, irányvonala a szervezeti siker és a szervezeti hírnév legyen, azaz az erre utaló kifejezések a kulcsszavak között jelenjenek meg.

A legszélesebb körű forráselérés érdekében mindkét adatbázisban kétféle kereső kifejezéssel kerestünk. Az a) keresési kifejezésben a fenti szempontokat (illetve azok egy részét) sorrendben alkalmaztuk. A b) kereső kifejezés segítségével kizárólag kulcsszavas keresést végeztünk. Végül, az 5. keresési fázisban, az a) és b) keresést kombinálva jutottunk el az elemzendő források (duplumoktól még tisztítatlan) köréhez.

A két adatbázis szűrési mechanizmusa alapján a keresés fenti szempontok szerinti, négy fázisnak elvégzéséhez más-más módszerre és kereső kifejezésre volt szükség. A keresési eredményeket fázisonként a 2. ábra mutatja be, a keresési módszer adatbázisonként a következőképpen alakult:

### A Scopusban használt

a) kereső kifejezés, keresési fázisok szerint (a szögletes zárójelbe tett számok a keresés fázisait jelölik, nem a kereső kifejezés részei): [1] TITLE-ABS-KEY-AUTH (organizational AND success OR organizational AND reputation ) AND [2] SUBJAREA ( „BUSI” ) AND [3] PUBSTAGE ( „final” ) AND DOCTYPE ( „ar” ) [4] EXACTKEYWORD ( „Reputation” ) OR EXACTKEYWORD ( „Corporate Reputation” ) OR EXACTKEYWORD ( „Organizational Reputation” ) OR EXACTKEYWORD ( „success” ).

A b) kereső kifejezés: KEY (organizational AND success OR organizational AND reputation).

A két kereső kifejezés együttes futtatásakor 166 forrás maradt fenn a szűrőn ebből az adatbázisból.

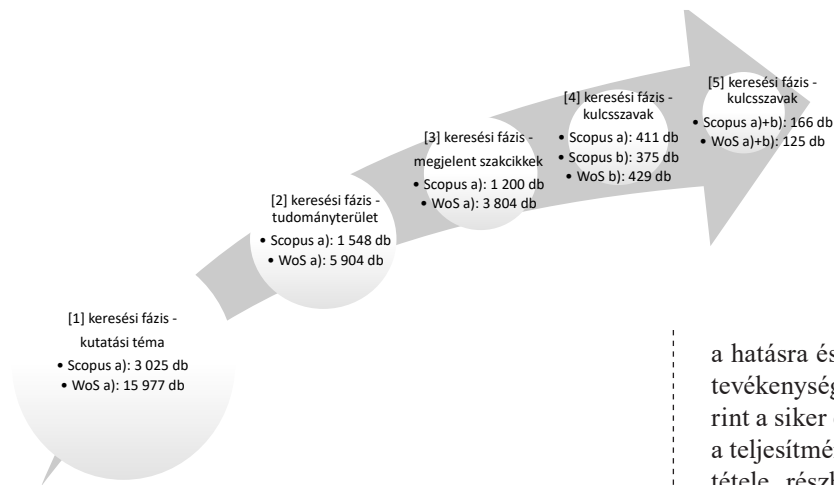
### A WoS adatbázisban használt

a) kereső kifejezés keresési fázisonként (szögletes zárójelben a fázis jelölése): [1] (TS=(organizational success) OR TS=(organizational reputation)) AND [2] (SJ=(„BUSINESS ECONOMICS”) AND TASC=(„MANAGEMENT”)) AND [3] (DT=(„ARTICLE”)). A [4] keresési fázisra külön, b) kereső kifejezést alkottunk: AK=(organizational AND success OR organizational AND reputation).

A két keresési kifejezés együttes futtatásakor 125 forrás maradt fenn a szűrőn ebből az adatbázisból.

A két adatbázisból összegyűjtött, összesen 291 forrásból a duplumok kiszűrését követően 209 maradt, ezek képezték vizsgálatunk tárgyát. A vizsgálat során tartalomelemzést használtunk, előbb szűrőként, a 209 forrás absztraktjain, azzal a céllal, hogy a hírnév és a siker soft tényezőit is vizsgáló tanulmányok körét kiválasszuk. Ezt követően ezeket a tanulmányokat tartalomelemzéssel elemeztük, ami a törzsszövegben a kulcsszavak, fogalmak teljes körét igyekezett feltárni. A tartalomelemzés eredményeit részletesen a következő fejezet ismerteti.

**A kutatásokban használt szervezeti hírnév elemek kapcsolódása a fomburni dimenziókhöz**



Forrás: saját szerkesztés

**A források elemzésének eredményei**

Ahhoz, hogy a kutatási területre, azaz a siker soft tényezőire fókuszáljunk, a részletes elemzésből a 209 forrás absztraktjainak áttekintésével ki kellett zárunk a kizárólag az objektív, mérhető tényezőkre fókuszáló tanulmányokat. Így a tartalomelemzés első körben a termelés, termék vagy projekt sikeréről, lean menedzsment sikertényezőiről, illetve a valamilyen rendszer sikeres bevezetéséről, vagy akvizíció sikeréről szóló tanulmányokat zárta ki. E mellett kizártuk azokat a tanulmányokat is, amelyek a szervezeti sikert kizárólag gazdasági mutatókkal mérik, kritériumként elsősorban a bevétel, eladás, nyereség, vagy piaci részesedés növekedését használva – a tartalomelemzésben itt szintén az ezekkel kapcsolatos kifejezésekre fókuszáltunk. Az absztraktok ilyen szempontú, tartalmi áttekintése után úgy találtuk, hogy a tanulmányok 83 százaléka a sikert kizárólag gazdasági, projekt vagy folyamatmutatók mentén értelmezi. Ezek a források pénzügyi adatokkal, projektindikátorokkal mérnek, azaz kizárólag a siker eredményesség részére koncentrálnak. A kiválasztott 209 szakcikk közül mindössze 36 foglalkozik a siker soft tényezőinek elemzésével is.

A tanulmány jelen fejezetének következő része az így fennmaradó 36 forrást tekinti át. A tanulmányokban a hard (pénzügyi, gazdasági, teljesítmény) és soft (tervezés, szervezés, vezetés stb.) tényezők megjelenési arányait elemezzük tartalomelemzéssel, kísérletet téve a sikert meghatározó soft tényezők jellegzetes csoportjainak megalkotására.

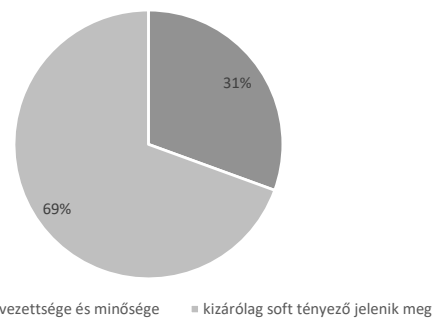
A Scopus és WoS adatbázisokból származó, soft tényezőket is a siker fogalmi keretébe illesztő tanulmányok több mint fele (55%) 2018 után született. A siker fogalmi meghatározása kezdetben több tudományterületből merít, a gazdaságtudomány ágai mellett a matematika, történettudomány, zeneelmélet, nyelvészet és a tanuláselméletek eredményeit is felhasználja (pl. Barabás, 2018; Yucesoy & Barabási, 2015).

2. ábra

A szakirodalmi fogalom meghatározások 17 százaléka (36 db), a köznapi értelmezéshez hasonlóan, a nyilvánosságban keltett, kedvező visszhangra, mint fő sikertényezőre – vagy arra is – fókuszál. Ez a szakirodalomban sokszor az ismertség, láthatóság, celebritás fogalmi keretében jelenik meg – ahogy Barabási Albert Lászlónál. Barabási definíciója, amely a siker értelmezésének soft tényezőivel kapcsolatosan kutatásunk fontos támpontjait szolgált, leginkább a siker kollektív természetére, közösségi, társas elismerés jellegére mutat rá (Barabási, 2018). Azaz arra a hatásra és visszajelzésre, amit a szervezet (vagy egyén) tevékenysége a társadalomban (a közönségben) kelt. Eszerint a siker és a teljesítmény összefügg: részben úgy, hogy a teljesítmény a sikernek szükséges, de nem elégséges feltétele, részben úgy, hogy a teljesítménnyel ellentétben a siker korlátlan lehet. A sikerhez a lehetőségre, a jókor, jó helyen létre is szükség van, amit a kapcsolati háló jelentősen meghatároz. A jövőbeni sikert pedig az alkalmaság, a múltbéli siker és a produktivitás határozza meg.

3. ábra

**A teljesítménnyel és a soft tényezőkkel kapcsolatos fogalmi tényezők jelenlétének aránya az elemzett tanulmányokban (n=36)**



Forrás: saját szerkesztés

A tartalomelemzéssel vizsgált tanulmányok a sikert meghatározó tényezőként közel harmadukban még mindig említettek termék, projekt, teljesítményalapú sikert is, ezek azonban már minden esetben kombinálódnak a soft tényezők által meghatározott kritériumokkal (3. ábra). A teljesítmény szervezetségével és minőségével kapcsolatosan a sikert meghatározó tényezőként olyan fogalmak jelennek meg, mint a termék, szolgáltatás, rendszer bevezetésének, projektnek a sikere, illetve ezek eredményei, indikátorai, minősége.

Az elemzett tanulmányok 69%-ában a soft tényezők dominálnak a siker meghatározásában. A fogalmakban megjelenő kulcsszavakat a tartalomelemzés eredményeként a következő fő csoportokba sorolhatjuk:

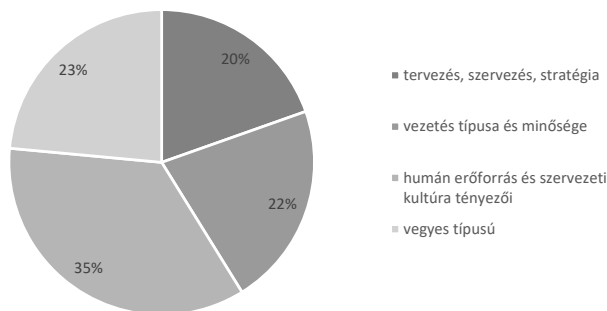
- A tervezésre, szervezésre, stratégiára koncentrált fogalmi keretek, ezek tipikus kulcsszavai a stratégia, tervezés, folyamatszervezés, minőségirányítás, minőségfejlesztés, ellenőrzés, visszacsatolás, kritikus tevékenységek.

- A vezetőre, illetve a vezetésre koncentráló fogalmi keretek, melyek tipikus kulcsszavai a vezetői képességek, kompetenciák, vezetés típusa, stílusa, legitím vezető.
- A *humán erőforrással kapcsolatos* folyamatokra, tevékenységekre, illetve a *szervezeti kultúrára fókuszáló* fogalmi keretek, amelyek a humán erőforrás-tervezés, szervezeti kultúra és az azt meghatározó tényezők, valamint a szervezeti agilitás és a dolgozói elkötelezettség tényezőivel, illetve gyakran ezek munkáltatói branddel való összefüggéseivel dolgoznak.
- A tanulmányok egy része olyan komplex, illetve speciális siker tényezőkre összpontosít – önmagában vagy a fenti tényezők valamelyikével kombináltan – mint a szervezeti legitimitás, a fenntarthatóság, az innovációs erő vagy az üzleti előnyök kérdései (vegyes fókusz).

A tartalomelemzés alapján a négy különböző fókuszpont közül egy-egy cikkben több, általában legalább kettő megjelenik, ezért a 4. ábra nem a cikkekben megjelenő fókuszpontok, hanem az egyes fókuszpontba tartozó fogalmak említésszámainak arányát mutatja (n = említések száma).

4. ábra

A négy fókuszponthoz tartozó fogalmi tényezők említésének aránya a 36 elemzett tanulmányban (n=51)



Forrás: saját szerkesztés

Úgy tűnik, hogy az elmúlt tíz évben a siker soft tényezőiről érkező tanulmányok jelentős részben (több mint harmadukban) a humán erőforrás és a szervezeti kultúra tényezőire koncentrálnak, e mellett a tiszta és a vegyes fókuszú fogalmi keretekben is meghatározó tényezőként jelenik meg a vezetés szervezeti siker elérésében betöltött szerepe.

### A szervezeti hírnév és siker lehetséges kapcsolódásai a humán erőforrással és a vezetéssel

Jelen fejezet az előző részben leírt sikerösszetevőket (összetevő csoportokat) helyezi az emberierőforrás-menedzsment klasszikus fogalmi keretébe, elsősorban a McKinsey 7S-modell felhasználásával (Peters & Waterman, 1986). Ezek alapján a tanulmány összegzése a hírnevet és a si-

kert, mint két kulcsfogalmat, illetve azok legfontosabb összetevőit a 7S-moddal való összefüggéseiben ábrázolja, feltárva a lehetséges kapcsolódási pontokat, illetve megfogalmazva potenciális kutatási részterületeket és kutatási kérdéseket.

Jelen tanulmány egy olyan kutatás megalapozása kíván lenni, amelyben a kisméretű, lapos szervezetek hírnevének mérésekor a többdimenziós fogalmi modelleket használjuk. Különösen azért, mert az eddigi, kis szervezeteket is bevonó kutatások a szervezeti hírnevnek csupán egy-két dimenziójára terjedtek ki, míg véleményünk szerint a többdimenziós modellek alkalmasak arra, hogy az ilyen kis szervezeteknek az egyes dimenziókban potenciálisan meglévő hátrányait más dimenziók erősségével kiegyensúlyozzák, így realisabb képet fessenek a szervezet összességében vett hírnevéről.

Az eddigi, több hírnevdimenziót is átfogó kutatások, illetve a rendszeres mérések (Global RepTrak, Fortune Magazin stb.) többségében a nagyobb méretű, illetve a profitorientált szektorban működő szervezetekre koncentrálnak. Fenti szándékunknak megfelelően, a tervezett kutatásban, a hírnév dimenzióit ezekhez a kutatásokhoz hasonlóan több dimenzióra, még hozzá az eredeti, fombruni dimenziókra alapozzuk (Fombrun, 2004). Véleményünk szerint ezek a dimenziók alkalmasak lesznek arra is, hogy kisméretű, lapos, társadalmi szervezetek esetén érdemi információt adjanak a szervezeti hírnév egyes releváns összetevőinek alakulásáról.

Ezek alapján a szervezeti hírnév fogalmán tehát a közösség (érdekgazdák) által visszajelzett, általánosan és átfogóan vett szervezeti vonzóságot és hasznosságot értjük, amely a szervezet különböző területeken (dimenziókban) mért tulajdonságaiból, kompetenciáiból, illetve ezeknek az érdekgazdák elvárásaival való találkozásából ered. A jó hírnév értékét tehát több dimenzióban mért értékek átlagából tartjuk számíthatónak, amelyek közül csupán egy dimenzió a szervezet ismertsége. Összességében az elemezni kívánt hírnevdimenziók a következők:

*A társadalmi vetület, felelősségvállalás dimenziója:* ide értendő a társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolható tevékenységek (CSR) végzése, a kifelé való kommunikáció minősége és mennyisége, a szervezet megbízhatósága az etikus működés és az átlátható működés értelmében is. A dimenzió a társadalmi szervezetek esetén is igen fontos. Noha a társadalmi felelősségből származó tevékenység esetükben maga a misszió, az ügy – az etikus és átlátható működés, illetve a tudatos és rendszeres kommunikáció területén nekik sincs könnyebb dolguk, mint a vállalati szektor szereplőinek. Ugyanakkor – a társadalmi ügy miatt – az elvárás az etikus és átlátható működés, illetve a kommunikáció kapcsán ezen szervezetekkel szemben egyre erősödik. A siker fogalmának társadalmi vetülete a hálózatok szerepében jelenik meg – mind a nonprofit, mind a profitorientált szektorban.

*A pénzügyi teljesítmény dimenzió:* a tervezéstől a vagyongazdálkodáson keresztül a befektetőknek nyújtott hozamig, ennek fenntartható, megbízható mivoltáig, a versenyben való felülkerekedésig rendkívül fontos a vállalati szektorban, még kisebb szervezetek esetén is. A

nonprofit szektorban a pénzügyi teljesítmény szempontjából elsősorban a fenntarthatóság és az átláthatóság jelenik meg kérdésként. Ez részben a társadalmi szervezet bevételi portfóliójának szélességét érinti, ami a fenntarthatóság egyik sarokköve. Az átláthatóság pedig azt garantálja, hogy a nonprofit szervezet befektetője (adományozó, szponzor, támogató) nyomon követhesse a befektetés eredményét, megtérülését – ami ez esetben társadalmi hasznosulást jelent. Így a nonprofit szektorban ez a dimenzió az előző, társadalmi dimenzióhoz szorosan kapcsolódik. A siker fogalmának pénzügyi dimenziója mérhető teljesítménymutató, civil szervezeteknél például az árbevétel, a támogatás mértéke, ezek aránya, illetve a bevételek és az eredmény aránya.

*A termékek és szolgáltatások dimenziója:* a magas minőséget és az innovációt is beleértve mind a vállalati, mind a nonprofit szektorban jelentős szerepet kap. A társadalmi szervezeteknél a dimenzió jelentősége az egyedi, magas hozzáadott értéket kívánó vállalati termékeket előállító, vagy szolgáltatásokat kínáló piaci szereplőkhöz hasonlítható. Ennek oka, hogy a civil szervezetek ügyei – azok természeténél és társadalmi jelentőségénél fogva – szinte minden esetben egy tudásközpontú szemléletet kívánnak meg. Az innovációt pedig nemcsak a társadalmi, így szükségletbeli változások, hanem a pénzügyi teljesítmény – illetve annak fogyatékossága – keltette szervezeti szükségletek is ösztönzik. A sikert ebben a dimenzióban leginkább a minőség befolyásolja, ami szintén a teljesítményhez kötődik – különösen a civil szervezeteknél, ahol a pénzügyi teljesítmény kevésbé fontos vagy jellegzetes.

*A munkahelyi környezet dimenziója:* ez a szegmens mutatja a munkakörnyezet minőségét, az igazságos, méltányos, partneri viszonyt a szervezet és dolgozói között. Hangsúlyosak e mellett az alkalmazottak kompetenciái, így a jó minőségű (képzett és fejlődni kész) alkalmazottak megszerzése, megtartása és fejlesztése. A kutatások által a nagyvállalati közegben fontosnak minősített dimenzió a XXI. századi, innováció- és tudásalapú gazdasági ágakban működő kisebb vállalatoknál is kulcsfontosságú. A nonprofit szektor magas hozzáadott értékű szolgáltatásokat nyújtó szervezeteinél ez a dimenzió szintén nagy jelentőséggel bír, a dimenzió egyik legjobb indikátora a munkáltatói márka. A sikert a dimenzió közvetlenül befolyásolja: inkább fenntartásának előfeltétele, mint a siker következménye vagy közvetlen okozója.

*A stratégiai tervezés és vezetés, jövőképek dimenziója:* ennek része a tudatos tervezés, jövőképkészítés, illetve a vezetés minőségének, típusának, a vezetői kompetenciáknak a milyensége, illetve ide tartozik a vezető ismertségének és elismertségének tényezője is. Feltételezhető, hogy e tényezők nagy része a szervezeti mérettől és a szektortól függetlenül hat a jó hírnévre. Ugyanakkor kisebb szervezet esetén várhatóan a tervezés tudatossága nem feltétlenül jár együtt annak írásbeliségével, a vezető ismertsége pedig – az elért piacnak megfelelően – sokkal inkább lokális szinten mérhető. Ezért kisebb méretű, lapos szervezetek esetén, a fentiek közül leginkább a vezető és a vezetés milyensége (típusa, a vezető kompetenciái stb.) ragadható meg. Ez szolgálhat olyan tényezőként, amely mentén a

különböző szervezeteket összehasonlíthatjuk. A sikert a dimenzió közvetlenül, a teljesítményre, vállalati kultúrára és a munkáltatói brandre gyakorolt hatásán keresztül befolyásolja.

*Az érzelmi vonzerő dimenziója:* a hírnév hatodik fontos dimenziója. Ez részben az imázs érzelmi vonulata, a hatás, amit a szervezet nevének említése a közönségből kivált. Elképzelhető, hogy kisebb vállalkozások esetén a termék- vagy szolgáltatási kör, társadalmi szervezet esetén pedig a képviselt ügy, illetve az ügy aktuális társadalmi megítélése gyakorol rá erős holdudvarhatást – akár pozitív akár negatív irányban.

A siker munkadefiníciója elsősorban Barabási meghatározására alapozva a következő: a siker olyan, a közösség (közönség) részéről érkező, kollektív elismerés, amely a (mérhető) teljesítményre, eredményre alapoz, volumenében azonban eltérhet attól, a teljesítmény születési idejét jellemző környezeti körülmények, hálózati hatások befolyása miatt. A siker számokban részben a láthatóság (ismertség, celebritás), részben a pénzügyi teljesítmény mutatóin keresztül mérhető. A siker fogalmi meghatározása mellett azonban nem tartjuk elhanyagolhatónak a siker összetevőinek meghatározását sem. A szakirodalom áttekintése pedig megerősítette azt az elképzelésünket, miszerint érdemes a sikert meghatározó objektív, mérhető tényezők mellett a kvalitatív és szubjektív elemeket is vizsgálni. Ezek az elemek: a humán erőforrás, a tervezés, stratégia vagy a vezetés pedig a soft szervezeti tényezők-höz kapcsolódnak. Ezért a fejezet utolsó részében ezeket a soft tényezőket a 7S-modell segítségével pontosítjuk, hogy így jussunk el a siker és a hírnév egymással való összefüggéséig. A soft tényezők számbavételével ugyanakkor egyértelműen láthatóvá válik, hogy ezek a humán erőforrással és vezetéssel is összetartoznak, ám ezek fogalmi keretezése és részletes elemzése már egy következő kutatás része lesz.

A stratégiai emberierőforrás-menedzsment napjainkban az emberi erőforrást tőkeként, a vállalati vagyon részeként kezeli. Mint ilyen, a humán erőforrás szerepet játszik a szervezeti döntésekben, egyben a befektetési lehetőségek és kockázati tényezők tárháza. A humán erőforrással foglalkozó részlegek (HR) ezért, korábbi, főként adminisztratív, munkaerő-biztosító, esetleg fejlesztő funkcióik helyett egyre inkább a felső vezetés szakmai támogatóivá, változásmenedzseré, értékteremtő, stratégiai partnerré válnak (Poór, 2016) – különösen a nagyobb szervezeteknél. Az emberierőforrás-menedzsment (EEM) mint tudomány megjelenésével megnő a HR-részlegek, tevékenységek és funkciók, illetve azok hatékonyságának szerepe a szervezetek életében és sikerében (Matiscsákné, 2016). Az emberierőforrás-menedzsment tehát nemcsak közvetlenül az emberi erőforrásra hat, hanem minden olyan erőforrásra, ahol az emberi tényező szerepe jelentős (Veresné, 2010), így a szervezeti erőforrásokra, ezen keresztül az innováció, siker- és hírnévtípusú, nem anyagi erőforrásokra is. Sőt, mivel az EEM feladata a stratégiai integráció, az elkötelezett, minőségi munkaerő és a rugalmas szervezet biztosítása, ezen keresztül a 7S-modell hard elemeire nézve is jelentőséggel bír (Matiscsákné, 2016).

A szervezeti eredményesség meghatározóinak leírására a McKinsey & Company munkatársai (Peters & Waterman, 1986) által létrehozott 7S-modell jól szemlélteti a kölcsönös összefüggést a tényezők között, ami mellé a jelenkori HR-tevékenységek szerepe is illeszthető. A modell soft tényezői közül a munkaerő, a képességek körének meghatározása a HR történelmi alapfeladatai közé tartozik. A HR hosszabb ideje az értékek körére is egyértelmű hatást gyakorol – ezen keresztül a trompenaarsi szervezeti kultúra-modell legalább belső köreit (alapfeltevések és axiómák, értékek és normák) is jelentősen meghatározva (Trompenaars, 1993). (Tevékenységének eredményeképp természetesen ennek harmadik rétegére, a tárgyi termékekre is hat.) Az EEM már valamilyen mértékben képes a vezetői stílus formálására is, és – mint stratégiai partner, vezetőt támogató tudományág – egyre nagyobb a szerepe a stratégia elkészítésében és végrehajtásában.

Az elemzett 36, a siker soft értelmezését is tartalmazó tanulmány definícióiban megjelenő kulcsszavak, tényezők közül a vezetőre, illetve a vezetésre koncentrált fogalmi keretek a 7S-modell stílus eleméhez kapcsolódnak, a *humán erőforrással kapcsolatos* folyamatokra, tevékenységekre, illetve a *szervezeti kultúrára fókuszáló* fogalmi keretek pedig a *káderállomány* és az értékrendszer elemekhez (5. ábra). Így a szervezeti siker soft tényezőinek vizsgálatakor a stílus, humán erőforrás- és értékrendszer-elemeket érdemes vizsgálni, abból a szempontból, hogy azok hogyan függenek össze a közösség (érdekgazdák) visszajelzett elismerésével, különösen a láthatósággal és a pénzügyi teljesítménnyel.

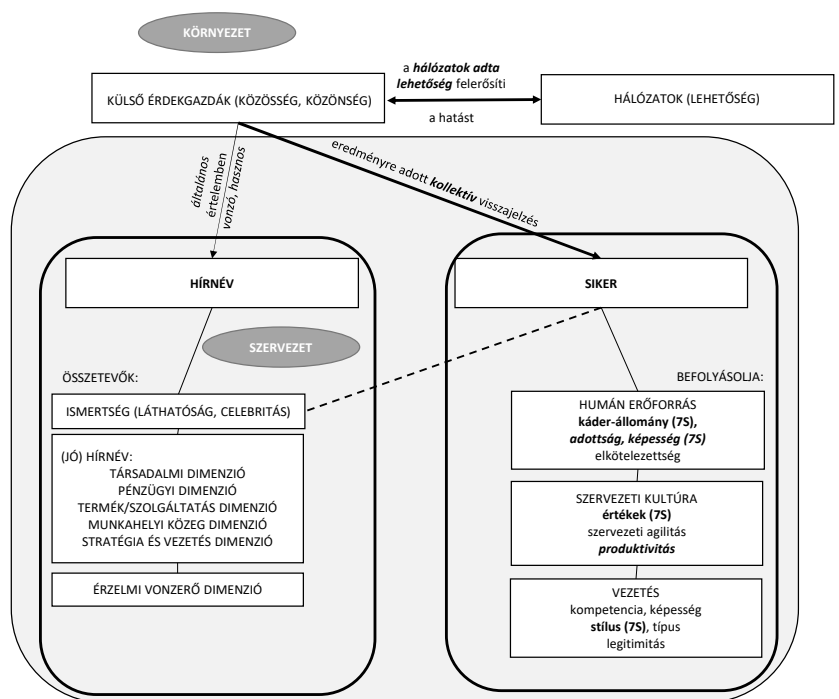
### Összegzés és következtetések

A szervezetek szempontjából a siker és a hírnév terén is jelentős szerepet töltenek be az érdekgazdák és azok hálózatai (közösség, közönség). Mind a siker, mind a hírnév az érdekgazdák visszajelzésén alapszik, aminek bázisa a szervezet teljesítménye. A teljesítmény azonban sem a hírnévnek, sem a sikernek nem elégséges feltétele. Az ismertség szintén mindkét fogalommal összefügg, a siker jól látható és mérhető indikátora, a jó hírnév egyik fontos tényezője lehet – ugyanakkor egyik fogalommal sem egyenlő. Az elméleti összefüggésekből úgy tűnik, hogy a hírnévnek része a siker, hiszen annak (egyik) fő mérőszáma az ismertség, láthatóság, ami a szervezeti hírnév egyik dimenziójaként jelenik meg. A jó hírnév ugyanakkor valószínűleg a siker mellékhatása, hiszen a hírnevet az ismertség mellett több dimenzió is befolyásolja. Ahogy pedig azt a diszkusszió fejezetben kifejtettük, a siker befolyásoló tényezői a humán erőforrás, a szervezeti kultúra és a vezetés, illetve ezek összetevői. Az 5. ábrában arra teszünk kísérletet, hogy a siker és a

hírnév feltételezett összefüggéseit, illetve azok befolyásoló tényezőit ábrázoljuk, a McKinsey 7S-modellje alapján rendezve ezeket a tényezőket. Az ábrában szürke alapon maga a szervezet jelenik meg, a szervezet környezete szintén ábrázolódik, egyrészt szemléltetve a siker és hírnév látszólagos különbségét, másrészt az elméleteket, amelyek szerint a hálózatok adta lehetőség felerősíti a hatást. A hírnév összetevőit és a sikert befolyásoló tényezőket elemezve a két fogalom elemei között szoros összefüggések mutatkoznak. Az 5. ábra így nemcsak a kutatási kérdésünkre ad választ, azaz nemcsak azt mutatja meg, hogy milyen részfogalmak, tényezők, kulcsszavak köré csoportosulnak azok a fogalmi meghatározások, amelyek a siker soft értelmezésével is foglalkoznak, különösen, amelyek ezeket a tényezőket helyezik előtérbe, hanem egyúttal ezeket a tényezőket, kulcsszavakat elhelyezi a hírnév-siker-szervezet-humán erőforrás és vezetés rendszerébe is.

5. ábra

A siker, a hírnév és a szervezeti tényezők összefüggései



Forrás: Fombrun (1996), Peters & Waterman (1986), Barabási (2018) felhasználásával saját szerkesztés

Az 5. ábra modellje jelen tanulmány elméleti végeredménye, ugyanakkor még előttünk áll annak gyakorlati igazolása. Az elméleti összefüggések alapján a siker, ha nem is maga a jó hírnév, de egy irányába tett lépés: azaz feltételezhető, hogy a sikeresebb szervezeteknek jobb a híre, hiszen a sikert befolyásoló tényezők között számos olyan elem van, ami a jó hírnév dimenzióiban is megjelenik. Ugyanakkor feltételezhető, hogy jó hírnév nem létezik siker nélkül, míg siker létezhet a szervezet általános értelemben vett jó híre nélkül. Ha így van, feltételezhető, hogy ezt egyrészt a 7S-modell hard tényezőiben tapasztalt hiányosságok okozhatják, amik a jó hírnév pénzügyi, illetve termék-szolgáltatás dimenzióival vannak kapcsolatban. Másrészt a sikeres szervezetek kevésbé jó hírért a tár-

sadalmi dimenzió és az érzelmi vonzerő dimenzió mentén tapasztalat elmaradások is okozhatják.

Mindennek gyakorlati vizsgálata egy további kutatás feladata ezen a területen. Ennek során – az elért siker mérését a láthatóság és a pénzügyi teljesítmény mérhető elemeire alapozva – feltárható, hogy a sikeresebb szervezetek valóban szignifikánsan jobb eredményeket érnek-e el (a fenti ábrán a siker befolyásoló tényezői: pl. a szervezeti kultúra, a humán erőforrás, a vezetés stb. terén) mint az összevetésben náluk kevésbé sikeresek. E mellett a (szervezetben belüli és kívüli) érdekgyűzőkre fókuszáltan vizsgálhatóak a sikeresség és a jó hírnév gyakorlati összefüggései.

A hírnévről szóló fejezetekben már említett, számos nemzetközi kutatás bizonyította, hogy a nagyvállalatok jó hírében a soft tényezőknek, köztük a szervezeti kultúrának hangsúlyos szerepe van. A vezetők, tulajdonosok szervezeti kultúrára gyakorolt, meghatározó hatását pedig hazai vizsgálatok is alátámasztják, noha egyelőre csak kevés elemző foglalkozik a kisméretű, lapos szervezetek (KKV-k, családi vállalkozások) hasonló jelenségeivel (pl. Almási & Hetesi, 2017), a civil szektor területe pedig e témában mindeddig szinte feltérképezetlen maradt. A kis szervezeteknél a HR és vezetői feladatok nemcsak szorosan összekapcsolódnak, hanem – különálló HR-egység híján – gyakran a vezető látja el a HR-feladatokat, vagy azok többségét. Így a stratégiaalkotás, értékteremtés, struktúra alakítás és szervezeti kultúra gondozás feladataiban nem különül el élesen a vezetői és a HR-szerepkör. A vezetési stílus és a szervezeti kultúra szoros kapcsolatára alapozva a további kutatásokhoz érdekes terület lehet a kisméretű, lapos szervezetek sikerének és hírnevének elemzése. Különösen az a kérdés, hogy milyen kompetenciákkal rendelkező, milyen stílusú vezető képes a szervezeti siker és hírnév építését inkább támogató kultúrát teremteni – azaz kimutatható-e, és ha igen, milyen típusú az összefüggés a szervezet sikere, jó híre és a vezetési stílus között? Előzetesen azt feltételezzük, hogy a civil szektor sajátosságainál fogva ezeknek a szervezeteknek a sikeressége és a jó híre szorosabban összefügg, mint a vállalati szektor – akár hasonló méretű – szereplőinél.

## Felhasznált irodalom

- Ahmadzadeh, A., Aboumasoudi, A., Shahin, A., & Teimouri, H. (2021). Developing a QFD model for prioritizing the CSFs of ERP based on the enablers of organizational agility. *Benchmarking – An International Journal*, 28(4), 1164–1185.  
<https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0411>
- Ali, M., Li, Z., Durrani, D., Shah, A., & Khuram, W. (2021). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: The interactive effects of organizational culture. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 407–423.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-09-2020-0341>
- Almási A., & Hetesi E. (2017). Siker? Szervezet és szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozások-

nál. In Bányai E., Lányi B. & Töröcsik M. (Szerk.), *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás* (pp. 412-421). Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.

- Alzoubi H. & Ahmed G. (2019). Do TQM practices improve organisational success? A case study of electronics industry in the UAE. *International Journal of Economics and Business Research*, 17(4), 459-472.  
<https://doi.org/10.1504/IJEER.2019.099975>
- Barabási A. L. (2018). *A képlet. A siker egyetemes törvényei*. Libri Kiadó.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Berdecia-Cruz, Z., Flecha, J., & Ortiz, M. (2022). The gender differences in innovative mentality, leadership styles and organizational innovative behavior: The case the „40 Under 40” and their impact on organizational success. *European Business Review*, 34(3), 411–430.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0160>
- Bilan Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: Problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791.  
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12750>
- Boyd, B.K., Bergh, D.D., & Ketchen, D.J., Jr. (2010). Reconsidering the reputation–performance relationship: A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308328507>
- Brooks, M.E., Highhouse, S., Russell, S.S., & Mohr, D.C. (2003). Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 904-914.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.904>
- Cserhati, G., & Szabo, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613–624.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>
- Dabestani, R., Taghavi, A., & Saljoughian, M. (2014). The Relationship between Total Quality Management Critical Success Factors and Knowledge Sharing in a Service Industry. *Management and Labour Studies*, 39(1), 81-101.  
<https://doi.org/10.1177/0258042X14535160>
- Dezdar S. (2017). An integrative model for realising benefits from enterprise resource planning implementation. *International Journal of Business Information Systems*, 24(4), 423-451.  
<https://doi.org/10.1504/IJBIS.2017.082887>
- Diez-Martin, F., Prado-Roman, C., & Blanco-Gonzalez, A. (2013). Beyond legitimacy: Legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954–1969.  
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0561>

- Filipovic, D., Podrug, N., & Kandzija, T. (2017). Successful takeovers and internal organizational variables: Experience from Croatia. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 232-248. [https://ijol.cikd.ca/article\\_60266\\_c8007d907b4ab61f53c4a0853497d172.pdf](https://ijol.cikd.ca/article_60266_c8007d907b4ab61f53c4a0853497d172.pdf)
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 53-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00163.x>
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputations as economic assets. In Hitt, M.A., Freeman, R.E., & Harrison, J.S. (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 289-312). Blackwell.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune – How Successful Companies Build Winning Reputation*, Pearson Education.
- Guo, Y., & Wang, C. (2015). Effects of organisational culture on post-implementation success of ERP systems: A case study. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(3), 203-223. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2015.073074>
- Harrison, R. (1992). *Diagnosing Organizational Culture: Instrument*. John Wiley and Sons.
- Hong, P., Chennattuserry, J., Deng, X., & Hopkins, M. (2021). Purpose-driven leadership and organizational success: A case of higher educational institutions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1004-1017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0054>
- Hung, W., McQueen, R., Yen, D., & Chau, P. (2015). Measuring the alignment of websites and organisational critical activities. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(5), 550-568. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1019451>
- Jones, O., Gold, J., & Claxton, J. (2019). Process improvement capability: A study of the development of practice(s). *Business Process Management Journal*, 25(7), 1841-1866. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0299>
- Kastner, M., Tricco, A.C., Soobiah, C., Lillie, E., Perrier, L., Horsley, T., Welch, V., Cogo, E., Antony, J., & Straus, S.E. (2012). What is the most appropriate knowledge synthesis method to conduct a review? Protocol for a scoping review. *BMC Medical Research Methodology*, 12, 114. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-114>
- Kessler, A., Pachucki, C., Stummer, K., Mair, M., & Binder, P. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1707-1727. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0150>
- Kohr, C., Corsi, A., Capitello, R., & Szolnoki, G. (2019). Family culture and organisational systems as antecedents of market orientation and performance among family wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 31(2), 180-202. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2017-0054>
- Lange, D., Lee, P.M. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Lee, K., Yun, Y., & Kim, E. (2019). Political skills and career success of R&D personnel: A comparative mediation analysis between perceived supervisor support and perceived organisational support. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(11), 1270-1282. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1605051>
- Love, E.G., & Kraatz, M.S. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.37308247>
- Matiscsákné Lizák M. (szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás* [Digitális kiadás]. Wolters Kluwer Kft. [https://mersz.hu/hivatkozas/wk44\\_29\\_p3#wk44\\_29\\_p3](https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_29_p3#wk44_29_p3)
- Mthuli, S., Bodhanya, S., & Sobratee, N. (2017). How should strategy prevail if organisations are seen as having the properties of Complex Adaptive Systems? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(4), 140-149. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V11IS04/HSSPIOASAHTPOCAS>
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: The role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455-2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>
- Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2017). Impact of Organisational Culture on New Product Success: An Empirical Study of Spanish Firms. *European Management Review*, 14(4), 377-390. <https://doi.org/10.1111/emre.12116>
- Oduşanya, S., Ochoa, J., Chileshe, N., & Ahn, S. (2021). Linking complexity factors and project management approaches to performance: An embedded single case study of IT-enabled change projects in Australia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1504-1528. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2020-0354>
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. Jr. (1986). *A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatoktól*. Kossuth – Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Phomlaphatrachakorn, K. (2020). Audit Committee Effectiveness, Internal Audit Quality, Financial Reporting Quality, and Organizational Success: An Empirical Investigation of Thai Listed Firms. *International Journal of Business*, 25(4), 343-366. <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/866/V25N4-2.pdf>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: Research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252>



- Pollack, J., & Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451–465.  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2015-0085>
- Poór J. (2016). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben* [Digitális kiadás]. Wolters Kluwer Kft. [https://mersz.hu/hivatkozas/wk87\\_39\\_p3#wk87\\_39\\_p3](https://mersz.hu/hivatkozas/wk87_39_p3#wk87_39_p3)
- Rhee, M., & Kim, T. (2015). Great Vessels Take a Long Time to Mature: Early Success Traps and Competences in Exploitation and Exploration. *Organization Science*, 26(1), 180–197.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0892>
- Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P., & Sever, J.M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573108>
- Rodrigues da Costa, L., & Maria Correia Loureiro, S. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328–336.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Rolstadås, A., Tommelein, I., Morten Schiefloe, P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 638–660.  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0048>
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation*. Pearson Education.
- Schaefer, T., & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27(2-3), 205–249.  
<https://doi.org/10.1007/s00187-016-0230-9>
- Sjöberg, G.E. (2004). A „globális falu” már itt van. Előadás a 2002. évi Atlas díj átvételekor. *CEO Magazin*, 2004/2.
- Subramani, A.K., Akbar Jan, N., Arumugam, T., & Sasikala, M.S. (2019). Examining the relationship between critical success factors of total quality management implementation and business performance: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business Excellence*, 17(4), 469–486.  
<https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.099126>
- Szeles P. (1998). *A hírnév ereje (image és arculat)*. Star PR Ügynökség – Worldcom.
- Szondy R. (2015). A kommunikációtudomány társadalmi megítélésének formálása. *Jel-Kép, 2015*(1KLSZ), 35–43.  
<https://doi.org/10.20520/Jel-Kep.2015.1.KLSZ.35>
- Thomas, A.M., & Cangemi, J. (2021). Authoritarian, transactional, and transformational leadership styles in law enforcement. *Organization Development Journal*, 39(1), 33–44.
- Trinh, T., & Dao, T. (2019). Evaluating Role of Individuals' Subjective Career Success in Organization. *JIMS8M – The Journal of Indian Management & Strategy*, 24(2), 25–34.  
<https://doi.org/10.5958/0973-9343.2019.00013.9>
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Economist Books.
- Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1765>
- Turban, D.B., Lau, C., Ngo, H., Chow, I.H.S., & Si, S.X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person–organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 194–206.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.194>
- Van Looy, A., & Devos, J. (2019). A roadmap for (un)successful BPM: positivist case studies. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1164–1190.  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0083>
- Veresné Somosi M. (2010). Szervezeti képesség – szervezeti teljesítmény. In *A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete bemutatja a IX. Regionális Tanácsadási Konferencia publikációit* (pp. 1–11). Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet. <https://docplayer.hu/7449272-Szervezeti-kepesség-szervezeti-teljesitmeny.html>
- Waterman, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Yazici, H. (2020). An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 793–817.  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2019-0207>
- Yucesoy, B., & Barabasi, A. L. (2015). Untangling Performance from Success. *EPJ Data Science*, 5, 17.  
<https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-016-0079-z>
- Zaied, A.N.H., Hussein, G.S., & Grida, M.O. (2021). Critical success factors framework for implementing and adapting BIS on organisational performance. *International Journal of Business Information Systems*, 38(1), 107–128.  
<https://doi.org/10.1504/IJBIS.2021.118632>

# A MAGYAR MULTI PROGRAM MÁSODIK KÖRÖS NEVEZŐINEK ÉS NYERTESEINEK VIZSGÁLATA PÉNZÜGYI, REGIONÁLIS ÉS SZERVEZETI KULTÚRA SZEMPONTBÓL

## SECOND-ROUND ENTRANTS AND WINNERS OF THE 'FUTURE HUNGARIAN MULTINATIONALS' IN TERMS OF FINANCIAL, REGIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Világszerte szétszórta több ezer rendkívül sikeres és nagy potenciállal bíró vállalkozás rejtőzik, akikről keveset lehet tudni, azonban az elmúlt évtizedek során jelentősen növelték és erősítették versenyképességüket és globális piacra törtek. Nem véletlen, hogy a világon mindenütt a kormányzati gazdaságpolitika fókuszában állnak ezek az ún. „gazella” cégek, és sok helyen kifejezetten az ilyen vállalkozások helyzetbe hozására, támogatására hoznak létre gazdaságpolitikai programokat, kezdeményezéseket. Jelen kutatás célja ismertetni a három év alatt kiforrt programmá vált, Magyar Multi Programot, melynek eredményeit és tanulságait több, a programtól független kutatás és utókövetés segítségével mutatják be a szerzők. A cikk a Magyar Multi Program nyerteseit elemzi pénzügyi, regionális és szervezeti kultúra szempontból. Az eredmények rávilágítanak többek között a kiválasztott cégek főbb jellemzőire, a regionális szinten mérhető kapcsolatokra és az előminősítési igazolást kapott cégek vállalati dimenzió kultúrájára. A feltárt következtetések kiváló alapot jelentenek a program további körös elemzéséhez.

**Kulcsszavak:** gazella, gyorsan növekvő vállalkozás, magyar multi támogatási program, IFKA

Scattered around the world are thousands of highly successful and high-potential businesses, about which so little is known. However, they have significantly increased and strengthened their competitiveness and entered the global market over the past decades. The government's economic policies focus on these so-called 'gazelle' companies around the world. In many regions, economic policy programmes and initiatives are being set up specifically to support such enterprises. The aim of this research is to describe the Future Hungarian Multinationals programme, which has matured over 3 years into a well-established programme. The article analyses the winners of the 'Future Hungarian Multinationals' programme in terms of financial, regional, and organisational culture. The results highlight the main characteristics of the selected firms, the links that can be measured at the regional level and the culture of the pre-qualified firms' corporate dimensions. The conclusions revealed provide a useful basis for further analyses of the programme.

**Keywords:** gazelle, high-growth firm, Future Hungarian Multinationals programme

### Finanszírozás/Funding:

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-3-II kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

A szerzők ezúton is köszönik az IFKA Nonprofit Közhasznú Kft.-nek, hogy kutatási célra rendelkezésre bocsátotta az adatokat. Supported by the ÚNKP-23-3-II New National Excellence Program of the Ministry for Culture and Innovation from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

The authors would also like to thank to IFKA Nonprofit Közhasznú Kft. for making the data available for research purposes.

### Szerzők/Authors:

Dr. Petheő Attila<sup>a</sup> (attila.pettheo@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Szabó Krisztofer<sup>a</sup> (krisztofer.szabo@uni-corvinus.hu) tanársegéd; Nagy Konrád Ákos<sup>b</sup> (nagy.konrad.akos@bkik.hu) projekt adminisztrátor

<sup>a</sup> Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

<sup>b</sup> Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (Budapest Chamber of Commerce and Industry) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 07. 04-én, javítva: 2023. 09. 14-én és 2023. 10. 04-én, elfogadva: 2023. 10. 04-én.

The article was received: 04. 07. 2022, revised: 14. 09. 2023 and 04. 10. 2023, accepted: 04. 10. 2023.

A gyorsan növekvő vállalkozások társadalmi szerepe (Angyal, 2001) legalább annyira fontos, mint gazdasági jelentőségük (Schumpeter, 1980), ugyanis őket mutatják a vállalkozásképzések során (Vecsenyi & Petheő, 2023). Ezek a vállalkozások példát mutatnak más cégek számára, a gazdaság élén járnak és másokat is növekedésre ösztönöznek (Brophy, 1996), így a gazdaság motorját jelentik (Szirmai, 2002). Számos nemzetközi sikerről olvashatunk ezeknek a cégeknek a tükrében, sőt ma már sorozatok is jelennek meg róluk (pl. The playlist – Spotify), és társadalmi megítélésük is egyre jobb (The Guardian, 2022). Mi a közös ezekben a cégekben? Mind olyan, viszonylag fiatal vállalkozások, amelyek nemrég még kicsiben kezdtek, majd az elmúlt időszak során általában külső tőke bevonása által hihetetlen mértékű növekedést mutattak fel (Jáki, Molnár, & Kádár, 2019; Molnár & Jáki, 2021), és egy-egy iparág meghatározó szereplőivé váltak (Csapó, 2008; Kállay, 2014). E vállalkozások munkahelyteremtésben betöltött szerepe, a GDP-hez való hozzájárulásuk, jelentős adófizetésük és kimagasló exporttevékenységük folytán gyorsan a gazdaságpolitikusok figyelmét is felkeltették (Antal-Pomázi, 2011; Csapó, 2008; Mikesy, 2015; Pitti, 2000).

A szakirodalom túlsúlyban foglalkozik a frissen alapított start-up vállalkozásokkal, amelyeknél a több körös befektetések és a potenciális felvásárlás után kétséges a magyar tulajdonosi kör megmaradása. A magyar gazdaság szempontjából az lenne a kívánatos, ha több magyar, gyorsan növekvő vállalkozás multivá válna, és Magyarországnak a környező országokhoz hasonlóan lenne néhány Unikornisa. Unikornis cégeknek nevezik azokat a cégeket, akik tőzsdei bevezetés előtt meghaladják az egymilliárd dollár piaci értékelést (De Massis, Frattini, & Quillico, 2016). Jelenleg három olyan magyar vállalatról tudunk, akik unikornissá válhatnak a közeljövőben: a Bitrise, a Seon és a Prezi. Ezek mind olyan vállalkozások, melyek rendkívül gyorsan nőttek nagyra és kiemelt figyelem irányul rájuk (CBInsights, 2021). Az ilyen típusú cégeket a közgazdasági szakirodalomban dinamikusan növekvő, gyorsan növekvő, valamint „gazella” vállalkozások néven (Abell, 1993; Birch, 1987; OECD, 2002; Vecsenyi, 2003) is említik, és általánosságban jellemző rájuk az egyre több figyelem a fentebb írt gazdaságpolitikai okokból is.

Gazdasági szerepükönél azonban még fontosabb az, hogy követendő példát mutatnak mások számára, ezzel is növelve a vállalkozási kedvet (S. Gubik & Farkas, 2016). Nem véletlen, hogy a világon mindenütt a kormányzati gazdaságpolitika fókuszában állnak a „gazella” cégek, és sok helyen kifejezetten az ilyen vállalkozások helyzetbe hozására, támogatására hoznak létre gazdaságpolitikai programokat, kezdeményezéseket (Csapó, 2006). Így történt ez az utóbbi években hazai viszonylatban is, hiszen az EU-s források becsatornázása az „alacsony csüngő gyümölcs” (cherry picking) lehetőséget meglátva oda kerültek, ahol a legnagyobb megtérülés várható (MTI, 2022).

Az Európai Unió szinte első között ismerte fel a gyorsan növekvő cégek szerepét (EC, 2000; Czakó, 2009), a Lisszaboni Program végrehajtásáról kiadott közleményben szerepel, ha Európa meg kívánja őrizni társadalmi

modelljét, akkor több új vállalatra, a vállalkozók részéről az innováció terén fokozottabb befektetési kedvre, és még több magas növekedési potenciállal rendelkező kis- és középvállalkozásra van szüksége (CEC, 2007). Ebből adódóan az utóbbi két évtizedben több vállalkozásfejlesztési program kezdeményezést támogatott már az EU a gyorsan növekvő cégek fejlesztésére. Külföldi mintaként érdemes említeni a berlini székhelyű Európai Menedzsment és Technológiai Egyetemen működő egyik intézet munkáját (*ESMT Berlin – Hidden Champions Institute (HCI)*), akik a „rejtett bajnok” középvállalatoknak teremtik meg a tudományos közeget, és készítenek elemzéseket is e vállalkozásokról (HCI, 2022).

A vállalkozások nagy száma önmagában nem garancia egy-egy gazdaság sikerességére (Wright, 2008; Ucbasaran, Westhead, Wright, & Flores, 2010), ezt támasztja alá a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatás is (Csákné-Filep, Gosztonyi, Radácsi, Szennay, & Tímár, 2022), mely szerint a gazdasági fejlettség és a vállalkozói aktivitás közötti kapcsolatot egy „U” alakú, parabolikus görbével lehet leírni. A gazdasági fejlettség alacsony szintjén levő országokban a lakosság egy része más lehetőség hiányában vállalkozásba kezd, így törekszik megélhetését biztosítani (Huszák, Kállay, Mihalkovné Szakács, & Petheő, 2021; Kerékgyártó, 2022). Éppen ezért ezekre az országokra a magas vállalkozói aktivitás jellemző (Csákné-Filep et al., 2022). A fejlett gazdaságokban a saját vállalkozás alapításának kényszere csökken, a nagyvállalatoknál, multinacionális cégeknél végzett munkával megkeresik az emberek az igényeik kielégítéséhez szükséges pénzt, mely elsősorban a kényszervállalkozások számának visszaesését okozza (Amorós & Bozma, 2014; Repisky, 2018). A legfejlettebb társadalmakban elegendő tudás, erőforrás, tapasztalat áll rendelkezésre ahhoz, hogy a lakosság egy része ismét (részben önmegvalósítása beteljesítéseként) vállalkozásba kezdjen (Szerb, 2005). Ezeket a cégeket elsősorban azért hozzák létre, hogy az alapító megvalósíthassa álmait, saját ura lehessen, és lényegesen több pénzt keressen, mint alkalmazottként tenné (Szabó, Aranyossy, & Bárczi, 2022). Ebben az esetben nem a vállalkozás megtartása, hanem a növekedés a cél, vagyis nagy növekedési potenciálú vállalkozás „gazellává” fejlesztése (Csapó, 2007).

## A Magyar Multi Program bemutatása

A Magyar Multi Program egy vállalkozásfejlesztési program az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. gondozásában. Célja az exportképes és innovatív termékeket és szolgáltatásokat előállító, nagy növekedési potenciállal bíró hazai KKV-k megerősítése (IFKA, 2020a).

A programban való részvételhez a vállalatok első lépésként regisztrálnak, majd kiválasztják a megfelelő kategóriát. A program a kiemelkedő teljesítményű, valamint jelentős növekedési potenciállal rendelkező KKV-kat célozza (IFKA, 2020a). Az előminősítés igazolási eljárásban való részvétel általános kritériumai: minimum öt fős alkalmazotti létszám, legalább három lezárt üzleti év és a megelőző üzleti évben minimum százmillió Ft nettó érté-

kesítési árbevétel. Ezen felül a pályázó vállalat négy kategóriába eshet, amiknek specifikus kritériumai vannak. A négy kategória: a *nagy növekedők*, a *növekedésre képes, ígéretes vállalkozások az export bajnokok* és a *beszállítók* (IFKA, 2020b). Következő lépésként egy űrlap kitöltése során bemutatják a vállalatot és kidolgozzák a fejlesztési tervet. Ezt követően benyújtják az előminősítési igazoláskérelmet (IFKA, 2020a).

A vállalkozás múltbéli teljesítményét a Szakértői Testület számos témakör szerint értékeli. Ezek a *Stratégiai tervezési gyakorlat*, *Vezetői és tulajdonosi funkciók szétválasztása*, *Szervezeti struktúra*, *Szervezetfejlesztési aktivitás*, *HR-motivációs eszközök*, *Minőségirányítás*, *Digitális felkészültség*, *Technológiafejlesztési aktivitás*, *Piaci helyzet ismerete*, *Külpiaci jelenlét*, *Marketingaktivitás*, *Vevő visszacsatolás*, *Termékfejlesztési aktivitás*, *Versenyelőny az árbevétel-volumen szempontjából domináns termék vagy szolgáltatás esetében*. A fejlesztési terveket szintén különböző szempontok szerint pontozzák. A vállalkozás és a fejlesztési terv értékelése során is el kell érnie a pályázónak egy minimális pontszámot (IFKA, 2020b).

A Magyar Multi Program testreszabott szakmai támogatást nyújt a részt vevő vállalatoknak. A fejlesztési terv összeállítása során lehetőségük van konzultálni és módosításokat végezni a Szakértői Testület javaslatai alapján (IFKA, 2020a). Tanácsadást a vállalkozások öt csoporton belül 26 különböző kategóriában kérhetnek. A tanácsadó szolgáltatóknak pénzügyi és szakmai alkalmassági feltételeknek is meg kell felelniük. Pénzügyi feltétel többek között a kategóriákon belüli minimum nettó árbevétel és az üzleti évre vonatkozó teljes árbevétel, míg szakmai szempontból eleget kell tenniük kikötéseknek a szakemberek és referenciák rendelkezésre állása terén is (IFKA, 2020c).

A program célja, hogy olyan projekteket segítsen, amik a legfejlettebb technológiák adaptálására irányulnak, ezzel megerősítve a vállalkozások pozícióját nemzetközi szinten is. A fejlesztési tervben előterjesztett beruházások közül kizárólag azokat támogatja, amelyek élvonalbeli technológiák bevezetését vagy fejlesztését szolgálják, mint: az *5G technológia és önvezetés*, *Mesterséges intelligencia és big data*, *Felhő és nagykapacitású számítási technológiák*, *Hidrogéntechológia*, *Innovatív alapanyagok és nanotechnológia*, *Biotechnológia*, *IoT és szenzortechnológiák*, *Kibervédelmi technológiák*, *Ipar 4.0*, *robotika*, *automatizáció* (IFKA, 2020b).

## Irodalmi áttekintés

### Vállalatok kutató és fejlesztő környezetének szerepe

Amint korábban is ismertettük, a Magyar Multi Program kiemelt hangsúlyt helyez az élvonalbeli technológiák fejlesztésére, bevezetésére, ezért érdemesnek találtuk megvizsgálni a vállalatok kutató és fejlesztő (K+F) környezetét is (lásd a – Jelentkezések regionális elemzése – fejezetben), melynek elméleti felvezetését az alábbiakban ismertetjük.

Az innováció és K+F eredmények kialakulásának, elterjedésének és gazdaságra kifejtett hatásainak vizsgá-

latára a régiók alkalmas dimenziót jelenthetnek, továbbá a globalizáció elősegíti a nemzetközi kapcsolatok kialakulását, az országhatárokon átívelő tudományos együttműködések (Szentés, 1998; Török, 1999). A nemzetek feletti szint fontos szerephez jut a multinacionális vállalatok K+F tevékenységeinek nemzetköziesedése miatt, azonban az innováció kialakulását és terjedését nagyban befolyásolja a részt vevő szereplők térbeli távolsága is. A területi közelség lehetővé teszi a rendszeres találkozást, a személyes kapcsolatok kialakítását és fenntartását, ezeken keresztül a tacit és rejtett tudás áramlását (Farkas & Lengyel, 2001). Az innovációs együttműködés igényli a bizalom kiépítését, a közös nyelvi kód fejlődését, ami szintén a gyakori személyes találkozásokon keresztül valósulhat meg (Varga, 2016). Ezt nemzetközi tapasztalatok is megerősítik, például egy amerikai tanulmány szerint az egyetemek környezetére gyakorolt hatása 75 mérföld távolságig érzékelhető (Krémer, Faragó, Farkas, Illés, & Szívós, 2007). A helyi ipari K+F laboratóriumokban és egyetemeken keletkezett tudásnak szignifikáns szerepe van a csúcstechnológiai innovációk létrejöttében, továbbá a tudásáramlások intenzitása függ az innovációs rendszer szereplőinek térbeli koncentrációjától is. Ez nemcsak a kutatók számát jelenti, hanem az innovatív vállalatok, üzleti szolgáltatók és ipari vállalatok jelenlétét, koncentrációját is (Varga, 2016). A Magyar Multi Program céljai között is szerepel a térség jólétének növelése az innovatív KKV-k segítségével keresztül. Krémer és szerzőtársai (2007) szerint „Az egyetemek és az innovatív KKV-k önmagukban aligha képesek hosszú távon önfenntartó, jelentős regionális kisugárzást biztosító innovációs rendszert létrehozni, viszont az egyetem körüli high-tech nagyvállalat körül a megfelelő feltételek megléte esetén megjelennek az innovatív KKV-k is és kialakul a kritikus tömeg” (Krémer et al., 2007, p. 20).

### Szervezetikultúra-dimenziók – Elméleti megalapozás

Elemzésünk során megvizsgáltuk a Magyar Multi Program pályázat nyertesének vállalati kultúráját is – kutatási célunkhoz kapcsolódóan. Ez a vizsgálat két tanulmányra épül (Braddy, Meade, & Kroustalis, 2006; Braddy, Meade, Michael, & Fleenor, 2009), melyek azzal foglalkoznak, hogy a különböző cégek a weboldalukon keresztül hogyan tudják a szervezeti kultúrájukat közvetíteni. Elemzésünk során mi is ezeken keresztül kíséreltük meg az előminősítési igazolást kapott vállalkozások kultúráját feltérképezni. Ebben a fejezetben bemutatjuk a szakirodalmak alapján azonosított dimenziók elméleti hátterét, majd az erre alapozott eredményeinket a vállalkozásokra – *A Magyar Multi Program előminősítési igazolást kapott vállalkozások szervezeti kultúrája* – című fejezetben ismertetjük.

A tanulmányokban kilenc szervezetikultúra-dimenziót különítettek el: Innovatív (*Innovation*), Jutalmazó (*Emphasis on rewards*), Támogató (*Supportiveness*), Eredményorientált (*Outcome-orientation*), Analitikus (*Attention-to-detail*), Együttműködő (*Team-orientation*), Kompetitív (*Aggressiveness*), Határozott (*Decisiveness*),

Sokszínű (*Diversity*). Az alábbiakban röviden összefoglaljuk, miként írhatók le ezek a dimenziók és az említett tanulmányok eredményei alapján a weboldalak mely jellemzői közvetítik ezeket a tulajdonságokat.

*Innovatív*: Ösztönzi a kockázatvállalást, kísérletezést, innovációt, és nem hangsúlyozza a biztonságot és stabilitást vagy az óvatosságot, sem a rendkívüli strukturáltságot (Braddy et al., 2009). Legfontosabb közvetítője ennek, amikor a weboldalon explicit módon megjelenik, hogy az innovációt fontos értéknek tekintik. Ezen kívül található képek innovatív termékekről, fejlett gyártó létesítményekről, továbbá innovációt kiemelő beszámolók. Szerepelnek még innovációért kapott díjak, ösztönzik az alkalmazottak önképzését, keresik az innovatív munkatársakat, továbbá különböző termékfejlesztések bemutatását is közlé teszik (Braddy et al., 2006).

*Jutalmazó*: Jól megfizeti a teljesítményt, és fontos értéknek tekinti a szakmai fejlődést (Braddy et al., 2009). A weboldalon jutalmakról szóló alkalmazotti beszámoló teljes szekciója található és explicit utalások a jutalmak hangsúlyosságára. A szervezeti irányelvek tárgyalják a személyes fejlődési lehetőségeket, edukációs programokat, teljesítményalapú bérezést, számos fejlődési lehetőséget és részvényeket, mint extra juttatásokat (Braddy et al., 2006).

*Támogató*: Ösztönzi az információk megosztását, dicséri a jó teljesítményt, támogató légkört teremt (Braddy et al., 2009). Ebben az esetben a weboldalakon kiemelten közvetítik (explicit módon kijelentik), ha a szervezet fontosnak tartja a bizalmat, az információk megosztását, a munkavállalók tiszteletét, és a szervezetre, mint közösségre tekintenek. Megjelennek még fórumok, támogató csoportok, továbbá jutalmazza az alkalmazottakat, ha részt vesznek a közösségben. Specifikus utalásokat tesznek a kommunikációra és együttműködésre és hangsúlyt helyeznek a munkavállalók beszámolóira a támogató közegekről (Braddy et al., 2006).

*Eredményorientált*: Ösztönzi az eredményeket, az akcióorientáltságot, magas elvárások állítását és a folyamatos nyughatatlanyságot (Braddy et al., 2009). A weboldalakon megjelennek alkalmazotti beszámolók, amik kiemelik az eredménylehetőségeket és a kihívást jelentő feladatokat. Az embereket a képeken professzionálisnak mutatják és a weboldalak a termékekre fókuszálnak, továbbá a munkafolyamatokról megjelennek ábrák, diagramok is. Jellemzőek a pénzügyi riportok, a bónuszrendszerek és az ügyfélfókusz. Mindemellett látható az elkötelezettség a magas minőség felé, a kemény munka és a magas teljesítmény iránti elvárás, hangsúlyozzák a legjobb munkavállalók felvételét (Braddy et al., 2006).

*Analitikus*: Tartalmazza az analitikusságot, a precizitást és a részletek fókuszba helyezését (Braddy et al., 2009). A weboldalakon képekkel támasztják alá a szöveget: nagy weblap sok kis részlettel, a szervezeti irányelvekben fontos a biztonság. A termékek és a munkafolyamatok sok figyelmet és precizitást igényelnek és explicit módon kiemelik, hogy analitikus gondolkodású alkalmazottakat keresnek, akik technológiaorientáltak (Braddy et al., 2006).

*Együttműködő*: Ösztönzi a csapatmunkát, együttműködést (Braddy et al., 2009). A weblapokon képek láthatók, amiken emberek együtt dolgoznak, és található munkavállalói beszámolók, amik a csapatmunka fontosságát emelik ki. Továbbá van egy specifikus rész a weboldalon, ahol a csapatmunkát tárgyalják. Explicit módon kiemelik a kollaborációt, és csapatjátékos embereket keresnek, a feladatokhoz csapatalapú megközelítést használnak (Braddy et al., 2006).

*Kompetitív*: Rendkívül kompetitív, agresszív, lehetőségekkel teli és kevésbé vállal szociális felelősséget (Braddy et al., 2009). Jellemző a teljesítményalapú bérezés, szerepelnek a szervezet által elnyert díjak és láthatóan nagy méretű cég. Specifikus utalások vannak a versenyre, győzelemre vagy győzelemre való törekvésre. Mindemellett kiemelik a kemény munkát, a csúcstechnológiák alkalmazását és a kiemelkedően innovatív termékek gyártását. A weblapon megjelennek releváns eladási vagy termelési statisztikák is (Braddy et al., 2006).

*Határozott*: Fontos értéke a döntésképeség, határozottság, kiszámíthatóság és kevés konfliktus (Braddy et al., 2009). A weboldalukon is megjelenítik, hogy tiszta célokat tűznek ki, az alkalmazottak közötti konfliktuskezelést ösztönzik, jól értelmezhető szabályok és útmutatók alapján működnek, szisztematikusan állnak a problémákhoz. Mindezeket három weboldali elemmel támasztják alá: képekkel, amik strukturált munkahelyre utalnak és boldog, konfliktusmentes alkalmazottakat mutatnak, a konfliktus alacsony szintjét kiemelő munkavállalói beszámolókkal, továbbá egy nagyon jól rendezett weboldallal (Braddy et al., 2006).

*Sokszínű*: Ösztönzi a diverzitást a munkahelyen, és fontos értéke a szervezeten belüli sokszínűség (Braddy et al., 2009). Legjobban a diverzitás értékére való explicit utalásokkal tudják a weboldalakon keresztül ezt a dimenziót közvetíteni. Ezt erősíti egy globális munkaerő-közösség megléte, a kisebbségek jelentkezésének támogatása, továbbá képek sokszínű emberek közös munkájáról, vagy különböző munkavállalóktól érkezett beszámolók. Megjelenhetnek még az oldalon statisztikák arról, hogy mekkora a kisebbségi dolgozók aránya, emellett irányelvek, amikben szerepel a diverzitás vagy éppen érzelmi intelligenciát, vagy elfogadást segítő tréningek (Braddy et al., 2006).

A nemzetközi szakirodalomban is lehet találkozni ezen elemzési technika használatával, melyek bár heterogén mintákon, változatos kutatási irányokkal készültek, egyaránt az eredményeik hasznosságáról számolnak be a kutatások során (pl.: Catanzaro, Moore, & Marshall, 2010; Llopis, Gonzalez, & Gasco, 2019; Jonsen, Point, Kelan, & Griebel, 2021).

## A kutatás célja

Világszerte szétszórtan több ezer rendkívül sikeres vállalat rejtőzik a feltűnésmentesség és a láthatatlanság függőnye mögött („hidden champions”) (Hermann, 1996), akik az elmúlt évtizedek során jelentősen növelték és erősítették versenyképességüket és globális piacra törtek (Audretsch, Lehmann, & Schenkenhofer, 2018). E kis- és középvállalkozások jellemzői közé tartozik, hogy tartósan

és fenntartható módon törekednek a globális kiválóságra (Hermann, 2009), komolyan veszik a digitális forradalmat és ismételten kimagasló innovációs képességeket és gazdasági teljesítményt mutatnak (Freimark, Habel, Hülsbömer, Schmitz, & Teichmann, 2018; Wittenstein, 2020). A Magyar Multi Programban olyan cégeket emelnek ki, akikről a sajtóban, tudományos folyóiratokban szinte egyáltalán nem lehet olvasni, holott e vállalkozások között található a jövő bajnokai. Ha nem végzünk elemzéseket róluk, ezekben a korai fázisban, akkor később már vagy feledésbe merülnek, vagy annyira népszerűek lesznek, hogy szinte elérhetetlenné válnak a kutatók számára. A Magyar Multi Program abból a szempontból kiemelkedő, hogy a vállalkozás árbevételét meghaladó fejlesztési támogatásra is lehet pályázni, azaz lehet nagyot álmodni, és hirtelen nagy fejlődést végrehajtani. A Magyar Multi Program ebből a nézőpontból nézve versenytársa a kockázati tőkeprogramoknak, hiszen hasonló kockázat mellett jobb feltételekkel biztosít növekedési forrást. Véleményünk szerint motiváltabb az a vállalkozó, akinek nem kell feláldoznia a többségi tulajdont a gyors növekedésért cserébe.

Amint korábban bemutattuk, a Magyar Multi Program missziója az, hogy elősegítse a magyar tulajdonú multinacionális vállalatok kialakulását, mely okán célunk egy aktuális és hiánypótló áttekintést közölni a Magyar Multi Program második körös nyerteséről, a pénzügyi, regionális és szervezeti kultúra szempontokat elemezve.

A vizsgálat során az alábbi fő kutatási kérdéseket határoztuk meg:

- A kiválasztás során tényleg a legjobb (kiváló és gyorsan növekvő) magyar vállalkozásokat sikerült-e bevonnia a Magyar Multi Programba?
- Milyen jellemzők (típus besorolások) érvényesek a programba bekerült gyorsan növekvő vállalkozásokra?

Az első kutatási kérdés vizsgálatához a vállalkozásokat pénzügyi és regionális szempontból elemeztük különböző mutatók segítségével, míg a második kérdéshez kapcsolódóan a szervezeti kultúra vizsgálata került előtérbe.

Az elemzéssel hozzá kívánunk járulni ahhoz, hogy a nemzetközi gyorsan növekvő vállalatoknál, a magyar „gazella” vállalkozásokról is készüljön egy kvantitatív elemzés, mely mintaként szolgálhat a következő körös Magyar Multi Programban részt vevő vállalkozásoknak és a szakértők számára egyaránt.

### A vállalatok adatbázisának elemzése és a kutatás módszertana

A Magyar Multi Program 2020-as adatbázisában szerepelnek a jelentkező vállalatok nevei, hogy sikeresen megszerezték-e az előminősítési igazolást és számos adat a gazdasági teljesítményükről, a vállalkozás típusáról, alapításának dátumáról stb. Az adatbázis 101 vállalat adatait tartalmazza, 2020-ban ennyien vettek részt a programban.

A kutatásban SPSS és EXCEL makrók segítségével próbáltunk az elfogadott statisztikai módszerekkel összefüggéseket, és mintákat feltárni, ami megalapozhat

további kutatásokat. Mivel több évnnyi adat áll rendelkezésre, első körben évente vizsgáljuk, majd kiterjesztjük az újabb adatok körére. Fontos, hogy a programba való minősítés során fejlődés ment végbe, ami miatt az évek nem feleltethetők meg egy az egyben egymásnak. A vizsgálat során kevésbé ismert statisztikai szoftvereket is alkalmaztunk, de nem vezettek eredményre. Az összes elemzésünk esetében ANOVA és korrelációs mátrixot használtunk, a szignifikanciaszinteket egységes 10%-os szinten vizsgáltuk, mindemellett T-próbát is végeztünk.

Kérdésként merült fel, hogy mitől is „Magyar” Multi az előminősített cég? A rövid válasz, hogy az értékelés során kizárásra kerülnek a külföldi nagyvállalatok leányvállalatai, és a program keretében végzett szakértői interjúk során megállapítást nyert, hogy a tényleges tulajdonosok magyar magánszemélyek-e vagy sem.

Felmérésünkben megvizsgáltuk, magyarázza-e az előminősítési igazoláskérelme sikerességét a vállalatok 2018-as létszáma, nettó árbevétele vagy exportárbevétele. Az 1. táblázatban szerepeltek 2015-ös adatok is, azonban a létszám 28 helyen hiányzó adatként szerepelt, így a létszámra vonatkozóan csak a 2018-as adatokat vettük alapul. 2018-as évre minden szükséges adat szerepelt az adatbázisban, így a „RapidMinerStudio” programban egy logisztikus regressziót végeztünk el, ám egyik attribútum sem bírt szignifikáns magyarázóerővel – a legkisebb *p* értéke a létszámnak volt, mely 45,7% (1. táblázat).

1. táblázat

#### Logisztikus regresszió-vizsgálat a vállalatok 2018-as adatainak tükrében

Változók	Koefficiens	Standard Koefficiens	Standard hiba	z érték	p érték
létszám (2018)	0,004	0,212	0,006	0,744	0,457
árbevétel (2018)	0,000	0,143	0,000	0,590	0,555
export (2018)	-0,000	-0,041	0,000	-0,151	0,880
Tengely-metszet	-1,516	-1,185	0,373	-4,060	0,000

Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, *n*=101

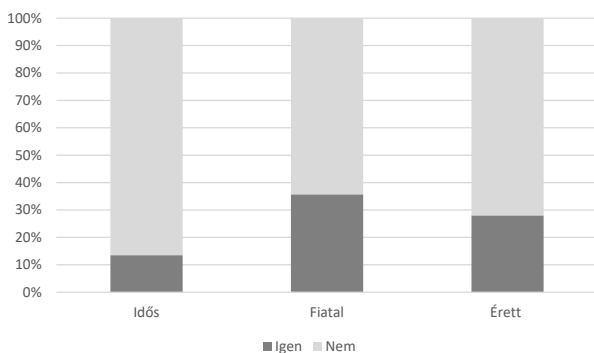
Ezt követően készítettünk egy kimutatást az előminősítési igazolást elnyert és attól elesett vállalatok átlagos létszámáról, nettó árbevételéről és exportjáról. Mindhárom mutatószám átlaga a nyertesek körében valamivel magasabb volt, de egyik esetben sem bizonyult szignifikánsnak ez a különbség.

Az árbevétel-növekedéssel való kapcsolat vizsgálatához a vállalkozások 2018-as és 2015-ös nettó árbevételei egyaránt szerepeltek az adatbázisban, melyekből két mutatószámot képeztünk és külön-külön futtattunk logisztikus regresszió-számítást: (1) hányszorosára nőtt az árbevétel a 3 év alatt; (2) évente átlagosan hány százalékkal nőtt az árbevétel mértéke. Meglepő módon az átlagos árbevétel-növekedés együttthatójának az előjele negatív,

azonban egyik eredmény sem szignifikáns. Az adatokat megvizsgálva volt egy nagyon kiugró érték, amely szervezet előminősítési igazoláskérelmét elutasították. 2015-ben kevesebb, mint 200.000 Ft árbevételük volt, 2018-ban pedig több, mint egymilliárd Ft. Ez több, mint egy nagyságrenddel tért el a többi vállalat növekedésétől, ezért ezt a vállalatot „outliertnek” jelöltük és kivettük a vizsgált cégek közül. Az eredményeket vizsgálva ezután sem lehetett azt megállapítani, hogy az árbevétel-növekedés magyarázná az előminősítési igazolás sikerességét.

Az exportnövekedés esetében a százalékos változás 61 esetben nem volt értelmezhető, ugyanis ezeknél a vállalatoknál 2015-ben nem volt exportteljesítmény. Ebből adódóan azt vizsgáltuk meg, hogy nagyobb arányban kaptak-e előminősítési igazolást azok a vállalatok, akik 2015-ben nem rendelkeztek exportteljesítménnyel, 2018-ban viszont igen – *ennek értelmében előnyben részesültek-e azok a vállalkozások, akik be tudtak lépni nemzetközi piacra vagy nem?* Az asszociációs kapcsolatvizsgálat eredményeképp a Cramer együttható 0,13 volt, ami gyenge kapcsolatot jelent.

1. ábra  
Előminősítési igazolást kapott cégek aránya  
korkategória szerint (%)



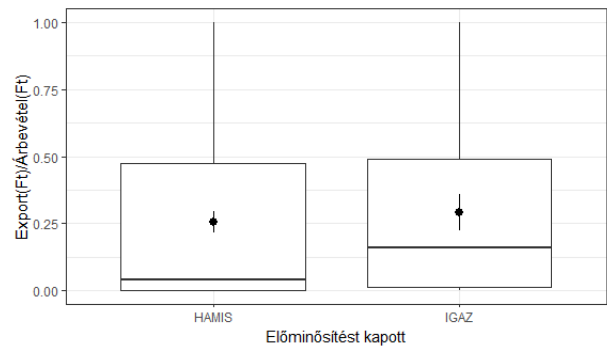
Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az 1. ábra ábrázolja az előminősítési igazolás kérelmek sikerességét korcsoportok szerint, mely eredményből látható, hogy legkisebb arányban az „idős” kategóriába tartozó (20 évnél idősebb) vállalatok kaptak előminősítési igazolást. A lineáris regresszió eredménye azt igazolta (10%-os szignifikanciaszint mellett), hogy hozzájuk képest a „fiatal” szervezeteket (10 évnél fiatalabb) előnyben részesítették a bírálók. Ez összhangban van azzal a szakirodalmakból is ismert megállapítással, hogy a fiatal gyorsan növekvő vállalkozások teremtik az új munkahelyek többségét, így a 20 év feletti korban csak az új növekedési pályára állás adhat okot a támogatás szükségességére.

Mindemellett a 2018-as évre vonatkozóan kalkuláltunk termelékenységi mutatót, egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel és megvizsgáltuk, hogyan hat mindez az előminősítési igazolásra. Ebből az látható, hogy az előminősítettek között átlagosan egy főre jutó bevétel alacsonyabb, azonban a varianciaanalízis nem mutatott szignifikáns elterést (lásd: 1. melléklet).

2. ábra

A vállalatok exportjának és árbevételének aránya



Kiegészítő ANOVA táblázat Export / Árbevétel

Előminősítést kapott?	Mennyiség	Átlag export/árbevétel	Szórás
HAMIS	77	0,253974348	0,3497444
IGAZ	24	0,290739025	0,334159006
Végösszeg	101	0,262710509	0,344809652

Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az elemzés során megvizsgáltuk továbbá a program szereplőit a bevételhez viszonyított exportjuk szempontjából is, melyet a 2. ábrán szemléltettünk. Ebből az rajzolódik ki, hogy az export átlagos aránya az előminősítési igazolást kaptak között magasabb volt, azonban a különbség nem tekinthető szignifikánsnak. A dobozábrán a pont körüli szakaszról is leolvasható, hogy az intervallumbecslések között átfedés mutatkozik. Jól látható különbség van a mediánok elhelyezkedésében, és hogy az előminősítési igazolást kaptak esetében az alsó kvartilis nulla érték fölött van, míg a másik csoportban éppen a nulla értéken.

A 3. ábrán kördiagramokon ábrázoltuk azoknak az arányát, akiknek volt és akiknek nem volt exportja 2018-ban.

3. ábra

Előminősítési igazolást kapott és nem kapott cégek aránya



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=24 és n=77

Az előminősítési igazolást kaptak között mindössze kettő olyan cég szerepel, amely nem rendelkezett exporttal 2018-ban. Az egyik vállalkozás egy fiatal szervezet, amely a 3 év alatt negyvenszeresére növelte a bevételét, míg a másik egy idős vállalkozás nem nagy növekedéssel, azonban milliárdnál nagyobb árbevétellel. Az előminősítési

igazolást nem kapott szervezetek között sokkal nagyobb arányban voltak azok, akiknek 2018-ban sem volt exportja, továbbá egy vállalat volt, amely hibásan a „van exportja” kategóriába került, annak ellenére, hogy a vizsgált évben mindössze 1000 forint bevétele származott a külföldi értékesítésből.

A Magyar Multi Program weboldalán olvasható cikkben az ITM gazdaságstratégiáért és -szabályozásért felelős államtitkára állítása szerint két fő szempontot vettek figyelembe a programban részt vevő szervezetek esetében. Az egyik, hogy a nettó árbevételüket a programot megelőző három évben évente átlagosan 20%-kal növeljék, vagy ugyanebben az időszakban évente átlagosan 50%-kal emelkedjen az exportjuk (IFKA, 2019). A 2020-as adatokra megvizsgáltuk ezt a feltételt, ami maradéktalanul teljesült. Néhány esetben, amikor nem érték el a 20%-os növekedést, akkor 2015 és 2018 között léptek be külföldi piacra, ezzel az exportjuk révén teljesítették a belépési kritériumot.

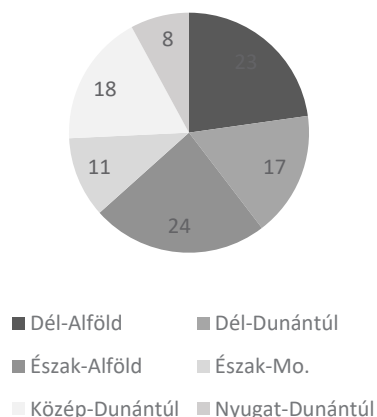
### Jelentkezések regionális elemzése

Az előzőekben ismertettük, hogy a programra jelentkező vállalatok mind rendelkeznek egy számottevő növekedési teljesítménnyel. Emellett olyan projekttervezeteket várnak el, melyekben egyaránt központi szerepet kapnak az élvonalbeli technológiák és a digitális fejlesztés is. Az elemzésünkbe, a pályázatban szereplő vállalkozásokat két szempont szerint csoportosítottuk: (1) a telephelyük melyik régióban van, (2) a fejlesztési projektjük helyszíne melyik régióban található, melyekhez a következő elemzési kérdéseket társítottuk:

- Több vállalkozást tudnak-e megszólítani a versenyképesebb régiókban?
- Befolyásolja-e a jelentkezők számát vagy az ott végzett fejlesztési projektek mennyiségét, a régiókban folyó kutatási és fejlesztési állomány volumene vagy a kutató és fejlesztő helyek száma?

4. ábra

A 2020-as Magyar Multi Program projektek régiónkénti bontása



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az adatokból kimutakozik, hogy a regionális eloszlás jelentősen eltér a 2019-es jelentkezőktől. Míg 2019-be a legtöbb pályázó a Nyugat-Dunántúlról érkezett, addig 2020-ban az alföldi régió dominált (4. ábra). A szakirodalomban erre vonatkozóan találkozhatunk magyarázó tényezőkkel, például Porter (1990, 2000) korábbi munkáiban és Krugman (1994) szerint a versenyképesség fogalom nem alkalmazható régiókra, többféle hétköznapi jelentése és politikai töltete miatt. Véleményük szerint a termelékenységet érdemes használni helyette, ugyanis az határozza meg a reáljövedelmet és az életszínvonal növekedését. Ezzel elentétben egyes szerzők azon az állásponton vannak, hogy a régiók versenyképessége mérhető és értelmezhető (pl. Kresl & Singh, 1999; Lengyel, 2000). Ennek két megközelítése van, az *ex post* és az *ex ante* versenyképesség. Az előbbi a múltbéli mérhető teljesítményt veszi alapul, mint a GDP növekedési üteme, egy lakosra jutó GDP, exportpiaci részesedés stb. Az utóbbi egy, az okokat előtérbe helyező szemléletmódot képvisel, több becslést, nehezebben mérhető szemponttal, mint a tudásbázis, kvalifikált munkaerő stb. (Lengyel, 2000).

Az európai uniós forrás tükrében a közép-magyarországi cégek csak akkor pályázhattak a projektekre, ha rendelkeztek telephellyel más régiókban, azonban alapesetben nem tudtak részt venni a programban (IFKA, 2020c). Az adatok vizsgálata során egyik esetben sem fedezhető fel kapcsolat a versenyképességi ismérvek és a regionális eloszlás között, melyet egy korrelációs mátrixon is ábrázoltuk (5. ábra) – egyik kapcsolat sem bizonyult szignifikánsnak 10%-os szint mellett. Hozzá tartozik az is, hogy a programban közreműködők szerint, az egyes régiókban azzal korrelált a jelentkezők száma, hogy az adott régióban mennyire voltak proaktívak a pályázatírók és merték ajánlani ügyfeleiknek ezt az új programot.

A szakirodalmi részben taglaltak és az előzőekben írtak tükrében megvizsgáltuk, felfedezhető-e valamilyen összefüggés az adott régióból nevezett vállalkozások, az oda tervezett projektek száma és a régió K+F helyeinek száma, illetve K+F állománya között, melyet az 5.a és 5.b ábrán látható korrelációs mátrixokon szemléltettünk.

5.a ábra

Versenyképességi korrelációs mátrix

		Versenyképességi mutatók		
fajlagos regionális jövedelem foglalkoztatottság termelékenység telephelyek projektek		1	0,97	1
		0,96	1	0,97
		1	0,96	1
	0,94	1		
	1	0,94		
projektek	telephelyek	termelékenység	foglalkoztatottság	fajlagos regionális jövedelem

Forrás: saját szerkesztés Vida (2023) és az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101



A mátrixban fehérek azok a cellák, ahol 10%-os szignifikanciaszintet el nem érő korrelációk voltak. Azonban ezen adatok alapján a K+F helyek száma és az állomány mértéke is összefüggésbe hozható azzal, hogy az egyes régiókból hányan jelentkeztek a pályázatra és hány projektet valósítanak meg ott. A telephelyek számát tekintve erősebb kapcsolat fedezhető fel a K+F állománnyal, mint a K+F helyek számával. Ezt indokolhatja Krémer és szerzőtársainak (2007) megállapítása, miszerint azokon az egyetemeken az oktatók és kutatók szerepvállalása nagyobb mértékben befolyásolja a kapcsolatok kialakítását, ahol a kapcsolatok inkább személyes, mint intézményi jellegűek.

a vonatkozásnak az indoka az lehet, hogy a felsőoktatási intézmények dinamikusabbnak és kezdeményezőbbnek bizonyultak a kapcsolatok kialakításában, mint más K+F szereplők a régiókban. Emellett egy vállalkozásnak sokkal kevesebb költséggel jár egyetemekkel együttműködésben végrehajtani innovációs projekteket, mint saját K+F állományt fenntartani (Krémer et al., 2007). Egyetemi oktatóknak/kutatóknak ez az eredmény újabb motivációt jelenthet – *érdemes lehet szélesebb körben terjeszteni* –, hogy az oktatóknak/kutatóknak javasolt minél több vállalati kapcsolatot építeniük a régióban, hisz ennek mérhető vonatkozása van. A Közép-Dunántúl kiugró értékének

5.b ábra

A K+F korrelációs mátrix

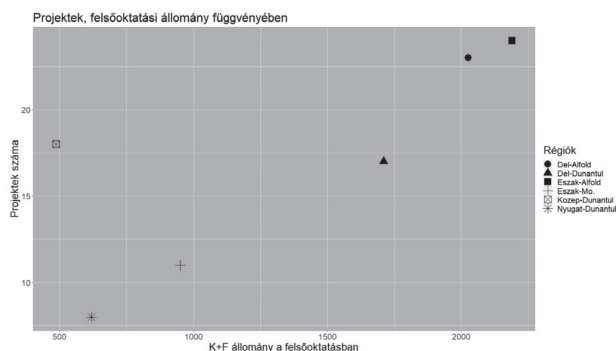
felsőoktatási állomány	0,77		0,8				1
közsféra				0,81	0,96	1	
üzleti szektor					1	0,96	
K+F állomány	0,83	0,94	0,79	1		0,81	
K+F helyek	0,82	0,8	1	0,79			0,8
telephelyek	0,94	1	0,8	0,94			
projektek	1	0,94	0,82	0,83			0,77
	projektek	telephelyek	K+F helyek	K+F állomány	üzleti szektor	közsféra	felsőoktatási állomány

Forrás: saját szerkesztés Vida (2023) és az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

A K+F állományt felbontottuk szektoronként csoportosítva üzleti, egyetemi és közsférában dolgozó K+F állományra. Érdekes, hogy az üzleti és a közsféra erősen korrelálnak, míg az egyetemi szektor mindkettőtől független, azonban ez utóbbi rendelkezik csak szignifikáns kapcsolattal a projektek számára vonatkozóan. Ezt az összefüggést a 6. ábrán szemléltetjük.

6. ábra

Projektek a felsőoktatási állomány függvényében



Forrás: saját szerkesztés Vida (2023) az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az ábrán látszik, hogy a pontok közel egy egyenesre esnek, azonban Közép-Dunántúl nagyon kilóg az értékek közül. Ez alapján összefüggés rajzolódik ki a tervezett projektek száma és az egyetemi állomány között, szemben a közsférával vagy az üzleti K+F állománnyal. Ennek

oka további vizsgálatot igényel, feltételezhetően a véletlen műve.

Továbbá több keresztábrás elemzést is elvégeztünk (2. melléklet), de jellegzetes minta nem rajzolódott ki egyik esetben sem.

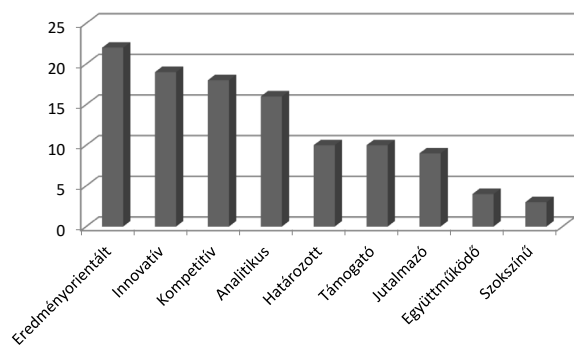
### A Magyar Multi Program előminősítési igazolást kapott vállalkozásainak szervezeti kultúrája

A szakirodalmi áttekintésben korábban ismertettük a szervezetikultúra-dimenziók elméleti megalapozását, mely alapján megvizsgáltuk az előminősítési igazolást kapott vállalkozások szervezeti kultúráját is.

A Magyar Multi Program nyertesei között a weboldalon leggyakrabban megjelenő két vállalatikultúra-dimenzió (7. ábra) az „*innováció*” (*innovation*) és az „*eredményorientált*” (*outcome-orientation*) voltak. A pályázat jellegéből adódóan a legtöbb vállalat technológiafókuszú, melyek egyik elsődleges értéke az innováció volt. Vevőiket a kiemelkedően magas minőséggel és precizitással szerették volna megnyerni. A magas minőséggel a precizitás, az aprólékosság és pontosság gyakran párosult, ami az „*analitikus*” (*attention to detail*) dimenzióra utalt. Mivel a dinamikus növekedés a Magyar Multi Program pályázati feltétele (IFKA, 2020c), így a weblapokon gyakran kiemelték a vállalat növekedési terveit, vagy a múltban elért számait, eladási, alkalmazotti, teljesítési és ügyfélstatisztikákat, melyek mind a „*kompetitív*” (*aggressive-ness*) dimenziót közvetítik.

7. ábra

A dimenziók előfordulása a Magyar Multi Program minősített vállalkozások esetében



Forrás: saját szerkesztés a 2020-ban előminősítési igazolást kapott vállalkozások weboldalainak elemzése és Braddy et al. (2009) dimenziói alapján. n=24

A két legkevesbé gyakran megjelenő dimenzió (7. ábra) az „együttműködő” (team-orientation) és a „sokszínű” (diversity) voltak. Érdekes eredmény, hogy bár rendkívül népszerű az önéletrajzban feltüntetni a jó kommuniká-

cióképességet és a rendkívül jó csapatban működést, az előminősített vállalatok weboldalain csak nagyon ritkán szerepelt a *csapat* az értékek között. Az alacsony értékhez hozzájárult, hogy sok weboldalon vagy nem kerestek éppen új munkaerőt, vagy nem is volt külön karrierfűl. A „támogató” (supportiveness), „együttműködő” (team-orientation), „határozott” (decisiveness) és „jutalmazó” (emphasis on rewards) leggyakrabban az új munkaerő megkeresésénél jelentek meg a weboldalakon, a cégek ekkor emelték ki, hogy dolgozóik számára stabil munkalehetőséget, számos fejlődési lehetőséget biztosítanak, teljesítményalapú béreket nyújtanak, továbbá, hogy fontos számukra az alkalmazottak tisztelete és a békés, konfliktusmentes légkör. Ezzel szemben az innovációt és a magas minőséget elsősorban a vevők felé kommunikálták, akiket minden cég megszólított a weblapján. Azonban az „együttműködő” (team-orientation) még a fent sorolt négy dimenzió közül is jóval kevesebb esetben szerepelt. Mindemellett a kulturális dimenziók közül legritkábban fellelhető a „sokszínű” (diversity) volt, mindössze három weboldalon lehetett ennek jellemzőivel találkozni. Érdekes azt is megemlíteni, hogy egyes esetekben az is előfordult, hogy az állásjelentkezésnél előnyt jelentett, ha a

2. táblázat

Az előminősítési igazolást nyert vállalkozások szervezeti kultúrájának külső elemzése

Rövidített cégnev	Innovatív	Jutalmazó	Támogató	Eredményorientált	Analitikus	Együttműködő	Kompetitív	Határozott	Sokszínű
Z Elektronika	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN		IGEN		
WeLoveShirts	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN
TBOSS	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
SP HUNGARY	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN			IGEN	IGEN	IGEN
Sella-Design				IGEN	IGEN			IGEN	
RotaChrom Technológiai	IGEN		IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN
MST Engineering	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
MasterPrint Jelöléstechnika	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
KREABETON									
Kolozsi József Gépipari	IGEN		IGEN	IGEN			IGEN		
KATKER 2005				IGEN					
JÜLLICH GLAS	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	
HND Metál	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN		IGEN	IGEN	
HÁZAK ÁSZA	IGEN	IGEN		IGEN				IGEN	
GREMON SYSTEMS	IGEN			IGEN	IGEN				
Genevation Aircraft	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
GÉMTECH	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
Első Beton Ipari				IGEN			IGEN	IGEN	
ELECTRAPLAN	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
CAADEx	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN		IGEN	IGEN	
BOX PRINT – FSD PACKAGING	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	
Betonacél Szerelő	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN			IGEN		
Bábolna Élelmiszeripari				IGEN			IGEN		
AMPLIO AUTOMATIKA	IGEN				IGEN				
Összes előfordulás 24 közül	19	9	10	22	16	4	18	10	3

Forrás: saját szerkesztés a 2020-ban előminősítési igazolást kapott vállalkozások weboldalainak elemzése és Braddy et al. (2009) dimenziói alapján. n=24

vállalat településén lakik a munkavállaló. Az „*innovatív*” (*innovation*) dimenzió ilyen magas arányú említése mellett (7. ábra) ez paradoxnak is tekinthető, hiszen a különböző háttérű, eltérő gondolkodású egyének csoportos munkája kifejezetten jó táptalajt biztosít az innovációnak. Oded Galor *Az emberiség utazása* című művében vázolja fel, hogy pl.: Oded (2022) szerint minden korszak technológiai fejlettségéhez van egy optimális diverzitási szint, mely a technológia fejlődésével folyamatosan növekszik. Ez nagyban hozzájárult ahhoz, miért tudta Európa megelőzni az addig megtörhetetlen Kínát a gyarmatosítások időszakában. Az országok fejlődésének jövőjét a diverzitás előnyeinek kiaknázásában látja, egyes esetekben a kulturális sokszínűség növelésével, máshol pedig az oktatás reformjával, mely nagyobb hangsúlyt fektet a toleranciára és a másság elfogadására is (Oded, 2022). Ennek tükrében érdekes eredmény, hogy míg az innováció az elsők között szerepel az előminősítettek értékei között, a diverzitás szinte alig fordul elő.

## Következtetések és további kutatási irányok

A magyar multi programnak sikerült felkeltenie a gyorsan növekvő vállalkozások figyelmét, hiszen a kínált támogatás nagysága és a pályáztatás rendszere elérte, hogy olyan cégek jelentkezzenek, ahol a támogatás társadalmi megtérülésére jó eséllyel számíthat a támogató. Ennek eldöntésére szándékunkban áll egy öt év elteltével elvégzett utókövetési vizsgálatot végezni, ami összeméri a minősítést kapott és az elutasított vállalkozások teljesítményét.

Jelen felmérésből kiderült, hogy a kiválasztott cégek exportban csak kissé múlták felül az átlagot, viszont a siker szempontjából a fiatal cégek jobb eséllyel kerültek kiválasztásra, tehát a „gazella” vállalkozások nagyobb eséllyel kaptak magyar multi támogatást. Ezek alapján az első kutatási kérdésre adott válasz megerősítő jellegű, az eredményekből az látszik, hogy a pozitív kilátásokkal rendelkező cégeket választották ki a programba. A vizsgálat megismétlése abból a szempontból is fontos – és tervezzük is – a 2022/2023-as program esetében is, mert adott esetben igazolni vagy cáfolni tudjuk, hogy az előző megállapítások nem csak az adott évre érvényesek.

A regionális vizsgálatoknál nem várt eredményt hozott az egyetemek erős kapcsolatának szerepe, továbbá erős kapcsolat van a projektek elhelyezkedése és a K+F kutatóhelyek száma között is. A program következő körös elemzése során ezt is érdemes további vizsgálatokkal előmozdítani.

Második kutatási kérdésünkhöz kapcsolódóan megvizsgáltuk az előminősítési igazolást kapott cégek vállalati kultúráját is, ami egyfelől szomorú eredményt hozott, hogy a „sokszínűség” dimenziója csupán három vállalkozás esetében jelenik meg, mint fontos szempont. Ez lehet a nemzetközi terjeszkedés gátja is, ami a vállalkozások ugrásszerű növekedésének egyik lehetséges eszköze. A legfontosabb dimenzió az „eredményorientált” működés, az „*innováció*” előtérbe helyezése és a „*kompetitív*” fellépés, mely az erős versenyt is mutatja, nemcsak a piacok, hanem a források iránt is.

Kutatásunkkal és a feltárt eredményekkel nem célunk minősíteni sem a programot, sem az IFKA munkáját, ennek ellenére az megállapítható, hogy a magyar közép vállalatokat sok tekintetbe felülmúló vállalkozásokat választottak ki, amelynek az adatokkal alátámasztott bizonyítását a 2022/2023-as program elemzésével szeretnénk majd megjelentetni.

Javasoljuk a program megvalósítói számára, hogy a jó gyakorlatok (akár esettanulmányok formájában) széles körű terjesztésével népszerűsítsék a programot, hogy ne csak azon cégek jelentkezzenek, akik folyamatos kapcsolatban állnak pályázatírókkal. A szakértői visszajelzések alapján a pályázatírók által elkészített anyagok minőségben, kidolgozottságban elmaradnak az alapítók/tulajdonosok által készített anyagoktól. Nem a pályázatírók munkáját szeretnénk elvenni, de véleményünk szerint a fejlesztési terv kidolgozásának alapossága jelentősen kihat a megvalósítás sikerére. Tehát ebben a folyamatban a pályázatíró szerepe inkább a tanácsadó és kontroller legyen, mintsem tartalom (karakterszám) generáló.

## Felhasznált irodalom

- Abell, D.F., Köllermeier, T. (1993). *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. Delwel Publishers.
- Amorós, J.E., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report>
- Angyal Á. (2001). Üzleti szervezetek társadalmi és politikai megfelelősége. *Vezetéstudomány*, 32(2), 42-54. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4918/1/VT\\_2001n2p42.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4918/1/VT_2001n2p42.pdf)
- Antal-Pomázi K. (2011). *A kis- és középvállalkozások növekedését meghatározó tényezők – A különböző finanszírozási formák hatása a vállalati növekedésre* (Műhelytanulmány). Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Intézet. <https://www.econstor.eu/handle/10419/108214>
- Audretsch, D.B., Lehmann, E.E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization Strategies of Hidden Champions: Lessons From Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006>
- Birch, D. (1987). *Job Creation in America*. Free Press.
- Braddy, P.W., Meade, A.W., & Kroustalis, C.M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 525-543. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9003-4>
- Braddy, P.W., Meade, A.W., Michael, J.J., & Fleenor, J.W. (2009). Internet recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 9-34. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00448.x>

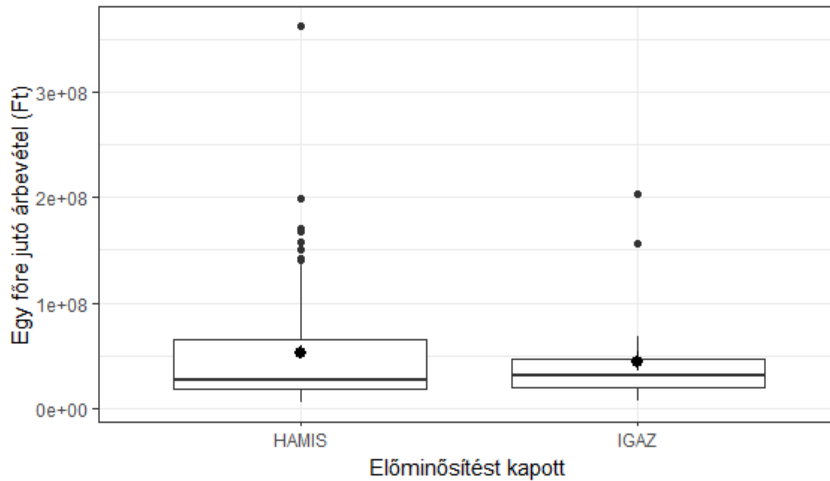
- Brophy, D.J. (1997). Financing the Growth of Entrepreneurial Firms. In Sexton, D.L., & Smilor, R. (Eds.), *Entrepreneurship 2000* (pp. 5-27). Upstart Publishers.
- Catanaro, D., Moore, H., & Marshall, T.R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology, 25*(4), 649–662. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0>
- CBInsights (2021). *The complete list of unicorn companies*. <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- CEC (2007). *Strategic report on the renewed Lisbon strategy for growth and jobs: launching the new cycle (2008-2010). Keeping up the pace of change*. Communication from the Commission to the Spring European Council. COM (2007) 803 final. Part I. Brussels, 11.12.2007. [http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/european-dimension-200712-annual-progress-report/200712-annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/european-dimension-200712-annual-progress-report/200712-annual-report_en.pdf)
- Csapó K. (2006). Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról. *Vállalkozás és Innováció, 1*(1), 83-101.
- Csapó K. (2007). A gyorsan növekvő, gazella típusú vállalkozások finanszírozási sajátosságai. In Béza, D., Csapó, K., Farkas, Sz., Filep, J., & Szerb, L. (2007). *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó.
- Csapó K. (2008). A „gazella” vállalkozások és gazdaságpolitikai kezelésük. *XXI. Század Tudományos Közlemények, 19*(1), 45-56.
- Csákné-Filep J., Gosztonyi M., Radácsi L., Szennay Á., & Timár G. (2022). *Vállalkozási környezet és attitűdök Magyarországon. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Nemzeti Jelentés Magyarország 2021-2022*. BGE. <https://doi.org/10.29180/978-615-6342-24-9>
- Czakó E. (2009). A lisszaboni stratégia és a vállalati versenyképesség. In *Lisszaboni reformok – magyarországi megvalósítás*. (pp. 209-220). Magyar Közgazdasági Társaság. <http://real.mtak.hu/id/eprint/13566>
- De Massis, A., Frattini, F., & Quillico, F. (2016). What big companies can learn from the success of the unicorns. *Harvard Business Review – Entrepreneurship Digital Article*, 1-5. <https://hbr.org/2016/03/what-big-companies-can-learn-from-the-success-of-the-unicorns>
- EC (2000). *Presidency Conclusions*. European Council 23 and 24 March.
- Farkas B., & Lengyel I. (2001). Regionális versenyképesség és kohézió az Európai Unióban. *Tér és Társadalom, 15*(3-4), 231–252. <https://doi.org/10.17649/TET.15.3-4.829>
- Freimark, A.J., Habel, J., Hülsbömer, S., Schmitz, B., & Teichmann, M. (2018). *Hidden champions: Champions of the digital transformation? – A joint study project by IDG Research Services, HCI and ESMT Berlin*. IDG Business Media GmbH.
- HCI (2022). *ESMT Berlin: Hidden Champions Institute*. <https://esmt.berlin/execed/hci>
- Hermann, S. (1996). *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Harvard Business School Press.
- Hermann, S. (2009). *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-98147-5>
- Huszák L., Kállay L., Mihalkovné Szakács K., & Petheő A.I. (2021). *Vállalkozásmenedzsment. Indulás, növekedés, fejlődés*. Budapesti Corvinus Egyetem. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6728/>
- IFKA (2019). *Elkészült a Magyar Multi Program elmúlt egy évét bemutató kötet*. <https://mmp.ifka.hu/szaker-toi-portal/hu/page/magyar-multi-kotet>
- IFKA (2020a). *Magyar Multi Program Programleírás*. <https://mmp.ifka.hu/hu/page/program-leiras>
- IFKA (2020b). *Magyar Multi Program Minősítési dokumentáció*. <https://mmp.ifka.hu/hu/page/dokumentumtar>
- IFKA (2020c). *Magyar Multi Program Pályázati Dokumentáció*. <https://mmp.ifka.hu/backend/hu/page/dokumentumtar>
- Jáki E., Molnár E., & Kádár B. (2019). Characteristics and challenges of the Hungarian startup ecosystem. *Vezetéstudomány, 50*(5), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.01>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E.K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(3), 616-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Kállay L. (2014). Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. Támogatás-túladagolás a magyar gazdaságfejlesztésben? *Közgazdasági Szemle, 61*(3), 279-298. [http://real.mtak.hu/17273/1/Kszemle\\_CIKK\\_1460.pdf](http://real.mtak.hu/17273/1/Kszemle_CIKK_1460.pdf)
- Kerékyártó G. (2022). The Role of Education, in Particular Universities, in Encouraging Young People to Become Entrepreneurs. *Köz-gazdaság – Review of Economic Theory and Policy, 17*(3), 39-58. <https://doi.org/10.14267/RETP2022.03.04>
- Kresl, P.K., & Singh, B. (1999). Competitiveness and Urban Economy: Twenty-four Large Us Metropolitan Areas. *Urban Studies, 36*(5–6), 1017–1027. <https://doi.org/10.1080/00420989933>
- Krémer A., Faragó P., Farkas J., Illés I., & Szívós M. (2007). *Egyetemek és főiskolák működésének térségfejlesztő hatása Magyarországon=Regional development impact of high education organisations* [Monograph]. OTKA Kutatási Jelentések | OTKA Research Reports. OTKA. <http://real.mtak.hu/664/>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs, 73*(2), 28–44. <https://doi.org/10.2307/20045917>
- Lengyel I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle, 47*(12), 962–987. <https://econpapers.repec.org/article/ksaszemle/361.htm>
- Llopis, J., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2019). The evolution of web pages for a strategic description of large firms. *Economic Research – Ekonomiska Istraživanja, 33*(5), 1-21. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1578681>

- Mikesy Á. (2015). A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nyitottsága a külső tőkebevonás iránt. *Köz-gazdaság – Review of Economic Theory and Policy*, 10(1), 113-132. <https://retp.eu/index.php/retp/article/view/704>
- Molnár E. M., & Jáki E. (2021). What qualities do government-owned venture capital investors seek in a new venture? A comparison of investment criteria across pre-seed, seed, and expansion stage startups. *Vezetéstudomány*, 51(11), 64–76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.06>
- MTI (2022). *Nemzetközi szintű magyar cégek kellenek az ország sikeréhez*. <https://kormany.hu/hirek/gyorgy-laszlo-nemzetkozi-szintu-magyar-cegek-kellenek-az-orszag-sikerehez>
- OECD (2002). *High-growth SMEs and Employment*. OECD. <https://www.oecd.org/industry/smes/2493092.pdf>
- Oded, G. (2022). *Az emberiség utazása*. Libri Kiadó.
- Pitti Z. (2000). A gazdasági szereplők jellemzői és a vállalkozások felkészültsége a nemzetközi integrációra. *Vezetéstudomány*, 31(6), 26-34. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4990/1/VT\\_2000n6p26.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4990/1/VT_2000n6p26.pdf)
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. <http://dx.doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Repisky M. (2018). Vállalkozói kudarc – A vég, vagy egy új kezdet? *Vezetéstudomány*, 49(4), 12-22. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.02>
- S. Gubik A., & Farkas S. (2016). A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47(3), 46-55. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.03.05>
- Schumpeter, J.A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete – Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Szabó K., Aranyossy M., & Bárczy D. (2022). Egyetemi hallgatóból vállalkozó: Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatók vállalkozói szándékát támogató és gátló tényezők. *Hitelintézeti Szemle*, 21(2), 125-151. <http://doi.org/10.25201/HSZ.21.2.125>
- Szentes T. (1998). Nemzeti fejlődés és „versenyképesség” a globalizálódás, transznacionalizálódás és integrációk korában. In Temesi J. (szerk.), *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem: Jubileumi tudományos ülés, 1998. október 1-3.* (pp. 1681-1689). Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Szerb L. (2005). *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*. Pécsi Egyetemi Kiadó.
- The Guardian (2022. oct. 13). *The Playlist review – stick with it for the brain-breakingly weird ending*. <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2022/oct/13/the-playlist-review-netflix-daniel-ek-spotify>
- Török Á. (1999). A versenyképesség és a technológiamenedzsment. In Inzelt Annamária (szerk.), *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe* (pp. 74-95). Műszaki Könyvkiadó.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- Varga A. (2016). *Regionális fejlesztéspolitikai hatáselemzés*. Akadémiai Kiadó. <http://real.mtak.hu/49098/>
- Vecsenyi J. (2003). *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó.
- Vecsenyi J., & Petheő A. (2023). *Vállalkozz okosan* (új átdolgozott kiadás). HVG Kiadó.
- Vida C. (2023). *A hazai innovációs teljesítmény regionális szerkezete*. <https://fejloesgazdasagtan.hu/2023/01/29/a-hazai-innovacios-teljesitmeny-regionalis-szerkezete/>
- Wittenstein, D. (2020). *Champions of digital transformation? The dynamic capabilities of hidden champions*. ZEW Discussion Papers 20-065, ZEW – Leibniz Centre for European Economic Research.
- Wright, M. (2008). Habitual entrepreneurs. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(4), 309-450. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000014>

Mellékletek

1. melléklet

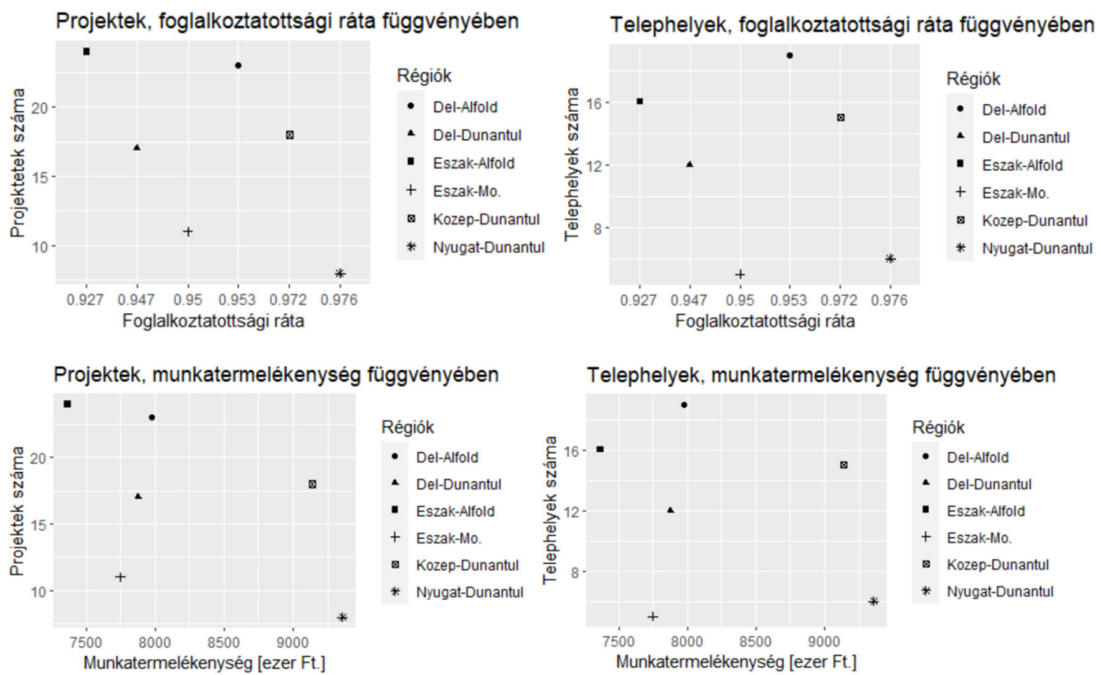
A vállalatok egy főre jutó árbevétele



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

2. melléklet

Kiegészítő eredmények a foglalkoztatási ráta, a munkatermelékenység és a fajlagos regionális jövedelem vizsgálatában



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

# MTA GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI BIZOTTSÁG KÖZLEMÉNYE: 20 ÉVES A GB TUDÁSMENEDZSMENT MUNKABIZOTTSÁGA

Összeállították: Noszkay Erzsébet tiszteletbeli elnök, Kiss Ferenc elnök, Obermayer Nóra főtítká

A jeles évforduló alkalom arra, hogy áttekintést adjunk a Tudásmenedzsment (TM) Munkabizottság két évtizedéről. Annál is inkább, mivel az évforduló alkalmából vezetőségváltás is történt, a Bizottság alapító elnöke, Noszkay Erzsébet professzor asszony, aki húsz éven át elnökként is vezette ezt a Bizottságot, átadta a stafétabotot a két évtizeden a Bizottságban Főtítkáként működő Kiss Ferencnek, míg a Főtítkári posztot ezentúl Obermayer Nóra tölti be.

A sok munkával és odaadó építkezéssel, fejlesztéssel járó bizottsági működést talán legtömörebben egy-két számadattal jellemezhetjük leginkább. Így:

- a Bizottság megalapítása 12 fő részvételével zajlott (néhány egyetem, alkalmazásfejlesztő és vállalati TM-t alkalmazó cég képviselőjében), napjainkra a Bizottság taglétszáma 150 fő felett mozog,
- a TM Munkabizottság szinte indulásától fogva önálló honlapot ([www.tudasmendzsmnt.org](http://www.tudasmendzsmnt.org)) működtet, melyen minden fontos eseményről, – külön a konferenciákról, a kiadott művekről és egyéb fontos tudnivalókról – a látogató számára naprakész tájékoztatást nyújt,
- a 20 év alatt a TM Munkabizottság részről 11 kötet jelent meg, ebből 3 olyan – a TM Munkabizottsági válogatott írásokból készült – gyűjteményes kötet, mely az elnök asszony N&B Kiadójának magánkiadásában, további 4 kötetet az Akadémiai Kiadó gondozásában, míg 3 kötet angol, illetve egy német nyelven további kiadók révén jelent meg,
- évente több, különféle szaklapban jelennek meg a Munkabizottság tagjainak publikációi, illetve monográfiái, a legváltozatosabb külföldi szaklapokban publikációk sokasága és/vagy konferencia-előadásai teszik őket ismertté,
- a Munkabizottság az alapító workshopot követően minden évben önálló konferenciát szervez, de számos egyetem rendszeres tehetséggondozási – illetve alkalmazásfejlesztési cégek műhely is működtetnek tagjaikkal együttműködésben – műhelyfoglalkozásokkal, amelyek egy része külső résztvevők bevonásával ismeretterjesztő céllal zajlik,
- ma már nincs olyan egyetem, ahol Doktori programokban ne szerepelne a témakiírások között a tudásmenedzsment, amelyekre mind több PhD-jelölt jelentkezik és végez el sikeresen.

A 20 éves Munkabizottság töretlen fejlődését és népszerűségét működési elvének köszönheti, amely mindvégig, mai napig is, nyitott közösségnek mondható, ahol szívesen látott volt minden résztvevő. Legyen az egyszerű, kíváncsiskodó laikus, vagy épp értő szakember, kutató, esetleg TM-fejlesztő, vagy épp az alkalmazások minél jobb mód-

széret kereső, vagy abban már jeleskedő cég munkatársa, egyetemi oktató, vagy szakdolgozati témát kereső felsőoktatási, vagy a témában már elmerülten kutató PhD-jelölt. Ebben az építkező–fejlesztő Munkabizottságban mindenki megtalálta magának, a problémájára keresett választ, vagy éppen partnert, köszönhetően annak a sokrétűségnek, amely a Munkabizottság szakmai összetételét (filozófus, bölcsész, közgazdász, mérnök, pszichológus stb.) és TM-tapasztalatait és eredményeit – kutatástól, oktatáson, praxison és tanácsadásig – a mai napig jellemzi.

Ha meg kívánjuk határozni, milyen szerveződés is ez a TM Bizottság, akkor az a – tudományos igényeket is kielégítő – meghatározás, hogy ez egy hálózat, egy tapasztalati tudásközösség<sup>1</sup>.

Ez a közösség egy igen tudatos hálózatépítés és irányítás útján eljutott 2016. évben oda, hogy abban az évben a TM Munkabizottságon belül képes volt „kitermelni” egy stabil szakértői magot, kutatóműhelyt (Tacit tudás Kutatóműhely), amelynek tagjai mind elkötelezett, tudományos minősítéssel rendelkező, kutatói a tudásmenedzsmentnek – és az eddigieknél jóval célirányosabban és havi rendszerességgel találkozva foglalkoznak a tudással és annak sokrétű kérdésselvetéseivel, kettős célból:

- Egyfelől, hogy általánosságban is közelebb kerüljenek a tacit (hallgatolagos) tudás szubsztanciájához, természetéhez, különösképp a mesterséges intelligencia alkalmazásainak előrehaladásával átalakuló társadalmi, gazdasági összefüggésszervezetekre és az új tudásigényekre, valamint az abban formálódó lehetőségekre, illetve veszélyekre. Ebben a munkában hatalmas lehetőség az, hogy minden műhelyrésztvevő a maga tudásmenedzsment-területének nézőpontja szemszögéből igyekszik a kutatói kérdéskörének mélyéből felszínre hozni a vonatkozó megfigyeléseit.
- Másfelől hatékonyságot fokozó az is, hogy a Kutatóműhely résztvevői az éppen aktuális kutatásuk részben és/vagy egészében megfogalmazott eredményeit – még közlés előtt – vitára bocsájtják, és így az esetleg nyitva maradt kutatói kérdésekhez a műhelykollégák véleményét, cáfoló vagy megerősítő érveit, kutatásukban gazdagítónak hasznosíthatják.

A huszadik, jubileumi évforduló kellő megünneplését két esemény fémjelzi. Az egyik a múlt év október 12-én Veszprémben, az MTA VEAB székházában a „Tudásmenedzsment a következő két évtized határán” címmel megrendezett XX. jubileumi, ünnepi konferencia, illetve 2023. év szeptemberében az Akadémiai Kiadó gondozásában, ugyanezen címmel a „Tudásmenedzsment a következő két évtized határán” (Noszkay Erzsébet szerkesztésével) megjelent gyűjteményes kötet.

A kötet szerzői – akik egyúttal egy-egy tudásmenedzsment-korszakra épülő klasszikus TM-iskolák jeles hazai képviselői is – különféle módszerek segítségével vállalkoztak az elmúlt 20 év tudásmenedzsment-kutatásainak és keretrendszerének összefoglalására, amelynek legfontosabb megállapításait 10 tanulmányban adták közre.

A kötet indulásképp – Noszkay Erzsébet tollából – a Tudásmenedzsment™ hazai fejlődéstörténetét vizsgálja, foglalja össze. Ezt követően négy tanulmány hazai és nemzetközi gazdasági-társadalmi összefüggésekre kitekintve vizsgálja a tudás megszerzésének, kezelésének és felhasználásának hatásait a vállalatokra, a munkavállalókra és az egyének életére, újabb négy tanulmány a tudáskezelés különböző menedzselési aspektusait elemzi, végül a jubileumi kötetet egy filozófiai ihletésű a tudásmenedzselés etikai dilemmáival foglalkozó tanulmány zárja.

*Noszkay Erzsébet* (A tudásmenedzsment (TM) hazai fejlődéstörténete) tanulmányának célja, hogy bepillantást nyújtson az MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottságának elmúlt 20 évnyi munkásságába. A cikk keresztmetszetet kínál a tudásmenedzsment témakörét érintő legizgalmasabb kérdések és korszakok, és azt tükröző – alapvetően a Munkabizottság körében születő – relevánsabb munkákból szemezgető felvillantására. A szerző azonban nemcsak a TM fejlődésének eddigi fontos eredményeivel és történéseivel foglalkozik, de Epilógusában jövőbeli, potenciális célok és törekvések is helyet kapnak.

*Boda György és Láncz Gábor* (Esély a felzárkózásra – csak tudásalapon) tanulmánya azt fejt ki, hogy Magyarország gazdaságát rendszerváltás utáni korszerűsödése csak a fejlett országok követésére tette képessé – érdemi konvergencia nélkül. Bármennyi tőke áramlott is az országba, a növekedés ütemét a hazai munkaerő termelékenységének növekedése határozta meg. A hazai konvergencia hiányosságai három súlyos tényezőre (az ún. közepes jövedelmi csapdára, gazdasági szerkezetünk függőségére, s mindezzel is összefüggő félperifériás helyzetünk újratermelődésére) vezethetők vissza. Érdemi utoléréshez jelentős emberi beruházásokkal, valamint a szakmastruktúra fejlődését fékező olyan korlátok leépítésével, mint a közepes jövedelmi csapda, a függő gazdasági fejlődés és a félperiférikus társadalmi viszonyok meghaladásával lehet.

*Szívós Mihály* (Tudásviszonyok és szakpolitikák. Európai és nemzetállami szintű szakpolitikák hatékonysága a hallgatolagos tudás elmélete szempontjából) azt vizsgálta, hogy a hallgatolagos tudás elmélete szempontjából a szakpolitikáknak a közpolitika-alkotás folyamata és a tudatos tudásmenedzsment révén történő kialakítását és megvalósítását hogyan segítheti elő a hallgatolagos tudás egyes altípusainak ismerete és felhasználása.

*Obermayer Nóra* (A digitalizáció korszaka a tudásmenedzsment fejlődéstörténetében) tanulmányának célja, hogy kiragadjon a tudásmenedzsment fejlődési korszakából egyet, a jelenleg is tartó digitalizáció korszakát, és előbb elméleti szinten, majd pedig a szerző saját kutatásainak bemutatásán keresztül szemléltesse azt. Az eredmények azt vetítik előre, hogy hazánkban nagy szükség van a munkaerő képzésére, a digitális tudás elsajátítására és a digitális kompetencia fejlesztésére.

*Bögel György és Bisan Abdulkader* (A tudás unikornisai) tanulmánya az egymilliárd dollárnál többre értékelt, globális megjelenésre képes, csúcstechnológiát használó fiatal vállalkozásokra, az úgynevezett unikornisokra fókuszált. Az unikornisok sikerüket döntő részben a felhalmozott intellektuális tőkájüknek köszönhetik, aminek két fő összetevője van: egyfelől a képzett tudósok, fejlesztők által hozott és gondozott tudományos és mérnöki ismeretek, másfelől az üzleti, vezetési szak tudás, amit aktív befektetők, tapasztalt kockázati társaságok biztosíthatnak a tőke mellett egyfajta „kiegészítő szolgáltatásként”. Cikkükben bemutatták, hogy milyen eredmények születhetnek ott, ahol ez a két összetevő szerencsésen találkozik.

*Bencsik Andrea* (A szervezeti tudás fenntarthatósága és feltételrendszere) saját gondolatait összegezve készült holisztikus szemléletű elméleti modellt mutat be, amely megalapozza a fenntartható tudás koncepcióját. Az elmélet igazolására kvalitatív módszertannal (interjútechnika) végzett gyakorlati vizsgálatok valósultak meg, amelyek eredményei igazolják az elméleti modell létjogosultságát.

*Borgulya Ágnes* (Tudáskommunikáció a vállalatban belül) tanulmányának tárgya a vállalatban belüli tudás megszerzését lehetővé tevő kommunikáció, tudáskommunikációhoz kapcsolódó ismeretek rendszerezése. Módszerét tekintve szakirodalomra épülő rendszeralkotás egészül ki saját kutatási adalékokkal.

*Véry Zoltán* (A tudás digitális tárgyainak sokoldalú kontrollja) arra kereste a választ, hogy miként tagolódhat a szervezeti személyes és a társas tudás, illetve a tudáskontroll egésze. Milyen diszciplínák, szabályok, elvek mentén alakult ki a gondolkodás és beszéd módja, és milyen tudástechnológiákat alkalmaznak ma és a jövőben?

*Kiss Ferenc* (Fenntartható tudástranszfer-technológiák) tanulmánya a sikeres és fenntartható tudástranszfer-folyamatok jellemzőit vizsgálja. Bemutatja, hogy a mindennapokban pongyolán használatos fenntarthatóság fogalmához képest melyek a fenntartható folyamatok sajátosságai. Tárgyalja, hogy melyek a tudástranszfer-folyamatok siker- és kudarctényezői. Végezetül jellemzőik alapján osztályokba sorolja a technológiákat és röviden áttekinti a legfontosabbakat.

*Tomka János* (Alkalmazható-e az aranyszabály-alapú etika a tudásmegosztásban?) tanulmánya azt vizsgálja, hogy miért van szükség etikára a tudásmenedzsmentben, és bemutatja az ezen a területen tipikusan elkövetett főbűnököt, majd rátér a 7 főbűn legsúlyosabb következményének ismertetésére. Az etikusság javítására tett kísérletek összefoglalása után bemutatja az aranyszabály lényegét és kihívásait. Befejezésül az aranyszabály lehetséges változatát villantja fel a 7 főbűnre.

## Jegyzet

- 1 A tapasztalati (praxis) közösség, olyan embercsoport, akiknek
- közös az érdeklődésük,
  - hasonló problémák megoldásán dolgoznak,
  - azonos szenvedélyük van,
  - akik a tudásukat az adott szakterületen folyamatos együttműködés segítségével mélyítik.