

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
t: +36 1 482 5432  
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:  
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára  
Demeter Krisztina  
Havran Dániel  
Kismihók Gábor  
Kő Andrea  
Malota Erzsébet  
Nagy Gábor  
Primecz Henriett  
Rác Béla-Gergely  
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás  
Becky 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  
Kövesi János  
Lugosi Péter  
Mandják Tibor  
Manfreda, Anton  
Mészáros Tamás  
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 (Print)  
3057-9376 (Online)

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:  
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.  
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a  
kézbesítőknél, 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 18000 Ft  
Példányonkénti ár: 1700 Ft

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

# VEZETÉSTUDOMÁNY

LV. ÉVF., DECEMBER

2024. 12. szám

## TARTALOM

### VÖRÖSMARTY GYÖNGYI – TÁTRAI TÜNDE

A BESZERZÉS ETIKAI PROBLÉMÁI  
ÉS KIHÍVÁSAI A VÁLSÁG NYOMÁN 2.

### SIPOS NORBERT – VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA – BANKÓ ZOLTÁN

A VÁLLALATI HUMÁNTŐKE-TÉNYEZŐK SZEREPE A KKV-K EXPORTJÁBAN  
A GLOBÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI PROJEKT ADATAI ALAPJÁN 15.

### KOLOSZÁR LÁSZLÓ – MITEV ARIEL ZOLTÁN – TAKÁCSNÉ GYÖRGY KATALIN – WIMMER ÁGNES

FELKÉSZÜLÉS A MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOKRA – A Tudományos Diákköri  
TEVÉKENYSÉG ÁTFOGÓ KOMPETENCIAFEJLESZTŐ SZEREPE 30.

### SZANYI-GYENES XÉNIA

A JÖVŐ SZERVEZETÉNEK VERSENYKÉPESSÉGE A VÁLLALATOK  
NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK ASPEKTUSÁBÓL 46.

### CSUVÁR ÁDÁM – ZILAHY GYULA

ÚJ SZEREPBEN A FOGYASZTÓK – A PROSUMPTION VÁLLALATI  
VONATKOZÁSAI 61.



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

www.vezetestudomany.hu

# A BESZERZÉS ETIKAI PROBLÉMÁI ÉS KIHÍVÁSAI A VÁLSÁG NYOMÁN

## ETHICAL ISSUES AND CHALLENGES OF PURCHASING IN THE WAKE OF THE CRISIS

A szerzők kutatásának középpontjában annak vizsgálata állt, hogy az üzleti életben a szervezetek beszerzéseinél az etikusság, az egyes etikai problémák hogyan változtak meg az elmúlt évek világgazdasági és ellátási problémáinak hatására. Egy korábbi felmérést ismételték meg, majd összevetették az eredményeket. A válaszokat a kérdőív nyílt kérdéseinek vizsgálatá árnyalja. Az eredmények szerint az utóbbi évek ellátási problémái, a beszerzéssel szemben jelentkező új kihívások – mint például a digitalizáció – új problémák elé állították a szakmát. A szakirodalom a tulajdonos és a beszerző, illetve a beszerző és a beszállító érdekkonfliktusa köré csoportosítva tárgyalja a problémákat, az eredmények azonban azt mutatják, hogy az etikai konfliktus az érintettek szélesebb körét érinti, s a hagyományos etikai problémák is új értelmezéseket kapnak.

**Kulcsszavak:** beszerzés, etika, felmérés

The focus of this research is to examine how ethics and ethical issues in business procurement in organisations have changed in recent years as a result of the global economic and supply problems. The authors replicated an earlier survey and compared the results. The open-ended questions of the questionnaire detail the responses. The results show that the supply problems of recent years and new challenges for procurement, such as digitalisation, have created new problems for the industry. The literature addresses the issues surrounding the conflict of interest between an owner and a purchaser, or between a purchaser and a supplier. However, the results reveal that ethical conflict impacts a broader spectrum of stakeholders, and they are also reinterpreting traditional ethical problems.

**Keywords:** purchasing, ethics, survey

### Finanszírozás/Funding:

A kutatás a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFIH) támogatásával készült (NKFI K 137794 ). The research was supported by the National Research, Development and Innovation Office (NKFIH) (NKFI K 137794).

### Szerzők/Authors:

Dr. Vörösmarty Gyöngyi<sup>a</sup> (gyongyi.vorosmarty@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Tátrai Tünde<sup>a</sup> (tunde.tatrai@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

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

A cikk beérkezett: 2024. 02. 16-án, javítva: 2024. 07. 31-én, elfogadva: 2024. 09. 06-án.

The article was received: 16. 02. 2024, revised: 31. 07. 2024, accepted: 06. 09. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Az etika a beszerzési szakirodalom egyik elhanyagolt, ugyanakkor mégis alapvető témája. Elhanyagolt, mert kifejezetten ezzel foglalkozó kutatás a terület szakirodalmához képest kevés van. Ugyanakkor alapvető, mert a beszerzéshez kötődő főbb kutatási kérdések rendre felvetnek etikai vonatkozásokat is.

Az elmúlt évek turbulens időszakot jelentettek a világgazdaságban. A COVID-19 járvány miatti

lezárások hatásai a közbeszédbe is beemelték az ellátási láncok fennakadásaival kapcsolatos problémákat, az energiaárak megugrását. Az infláció mellett a nyersanyagok és a mezőgazdasági termények piacán is jelentős ellátási problémák alakultak ki, ahol a kiszámíthatatlan keresletváltozások is gondot okoztak. A fontos kereskedelmi útvonalakon is fennakadások voltak/vannak, melynek nagy publicitást kapott példái

itthon leginkább a Szeuzi-csatorna forgalmának korlátozásához köthetők.

Ezek a jelentős események komoly változásokat eredményeztek a vállalatok működésében és üzleti kapcsolataiban is. A beszerzési kutatások legújabb irányjai a gazdasági változásokra adott reakciók kapcsán kiemelten foglalkoztak a kockázatok kezelésével és a reziliencia kérdésével (Pereira et al., 2020; Schoenherr et al., 2023; Niu et al., 2024), a digitalizációval (Ruel et al., 2023; Meyer & Henke, 2023) és a fenntarthatósággal (Rogers et al., 2023; Jamalnia et al., 2023). Az etika kérdése mindegyik kutatási iránynál relevánsnak tekinthető, ennek ellenére ilyen jellegű publikáció nagyon kevés született.

Cikkünkben az etikus beszerzést a következőképpen értelmeltük. A beszerzési feladatok során végzett tevékenységek, hozott döntések összhangban állnak a vállalat, a jogi és gazdasági környezet normáival, tiszteletben tartják a képviselt szervezet és annak tulajdonosának, valamint a beszállítóknak a jogos érdekeit, a szakmaiság szabályait. Így a beszerzési etikára úgy tekinthetünk (összhangban azzal, ahogy Husser et al. (2014) fogalmaz), mint azoknak a kereskedelmi gyakorlatoknak és szabályoknak a kiterjesztésére, amelyeket az emberek egy társadalomban fontosnak tartanak az igaz és tisztességes kapcsolatok fenntartása érdekében. Követjük a szakirodalom logikáját, mely szerint az etikus beszerzés nem elválasztható a társadalmilag felelős és a környezeti szempontokat figyelembe vevő beszerzéstől (lásd pl. Carter, 2000; Carter & Jennings, 2004).

Kutatásunk egy korábbi hazai felmérésre épül. A 2012-ben kidolgozott kérdőíves vizsgálatot ismételtük meg kiegészítve néhány további kérdéssel. Célunk annak vizsgálata, hogy hogyan változott a korábbiakhoz képest az, hogy az egyes etikai problémák mennyire vannak jelen a hazai gyakorlatban, illetve milyen új problémák jelentek meg az elmúlt időszakban. Az összevetés lehetőséget ad a beszerzésszakma hazai fejlődésének vizsgálata mellett a nemzetközi szakirodalomban jelzett témák kapcsolódásainak értelmezésére is.

A cikk struktúrája a következő. Szakirodalmi összefoglalónk kiemeli azokat a kutatási eredményeket, amelyek a kérdőív tágabb szakmai háttérét jelentik, s a téma vizsgálatának relevanciáját adják. Ezután a vizsgálat módszertani bemutatása, illetve az eredmények statisztikai és kvalitatív elemzése, végül az eredmények értékelése következik.

## Szakirodalmi összefoglaló

A szakirodalmi összefoglaló a kutatási keretek kialakításának alapjául szolgáló szakirodalmi eredményeket összegzi. Áttekinti a beszerzési etikai kutatások fejlődését, valamint bemutatja az elmúlt években a beszerzési fejlődésével, a válságra adott reakciókkal foglalkozó irodalmak eredményeit.

## Etika problémák a beszerzésben

A beszerzési szakirodalom témái között igen régóta jelen van az etika kérdése. A kutatások jelentős mértékben

egymásra épülnek, így fontos a korábbi időszakok eredményeit is áttekinteni, hiszen az alapvető fogalmak és keretek jellemzően régóta közősek.

A kutatások az 1990-es évek végéig elsősorban az USA-ra korlátozódtak. A témák többsége a dilemmás helyzetek meghatározására, illetve ezeknek a helyzeteknek a kezelésére fókuszál (pl. Browning & Zabriskie, 1983; Forker & Janson, 1990). Érdekes a korabeli irodalomból kiemelni Bayles (1986) írását. Tanulmányában kiindulópontként kezeli, hogy a vállalatok azért alkalmazzák a beszerzőt, hogy képviselje őket a beszállítóikkal való kapcsolattartásban. Ez a kapcsolat felveti a bizalom és az opportunizmus kérdését (Verbeke & Greidanus, 2012). Ebben az alaphelyzetben két olyan kapcsolat van, amelyből etikai probléma származik: a beszerző és a beszállító, valamint az alkalmazó szervezet és a beszerző kapcsolata.

Cooper et al. (1997) és Carter (2000) e témában írt nagy idézettségű tanulmányai számos etikai szempontból problematikus tevékenységet ismertetnek és elemznek. Ezek közül néhány élesen kifogásolható (korrupció), míg mások dilemmákat vetnek fel (kényes gyakorlatok), de nem feltétlenül ütköznek törvénybe (pl. a beszállító kulturális normáit sértő viselkedés, vagy az, hogy nem elég gyorsan reagálnak az igénylő terület kérdéseire). A kutatások során megfogalmazott eredmények a kultúrák közötti különbségekre (pl. az európai, az amerikai és a kínai szemlélet eltérése), és a beszerző és beszállító eltérő álláspontjára is rámutatnak (Razzaque & Hwee, 2002; Husser et al., 2023).

A publikációk száma a 2000-es évektől növekedésnek indul. Az évek alatt változik a témák és a kutatások földrajzi megoszlása is (Vörösmarty, 2023). Az egyik fontos jellemző, hogy földrajzilag kiszélesedik a kutatások köre, pl. több kutatás is születik az afrikai országokban (pl. Shava et al., 2021; Owusu et al., 2020; Dza et al., 2015), melyek leginkább a korrupció témája köré rendeződnek. Ugyanakkor az irodalomlemezés utal arra, hogy az ázsiai kutatók, jellemzően csak a 2010-es évek után foglalkoznak beszerzési etikai kérdésekkel, de a kutatások a korrupció témáját kerülik. Az európai, illetve az amerikai kutatások viszont reagálva a globalizáció és az alacsony költségű országokból való beszerzési stratégiákra (low cost country sourcing) egyre inkább a társadalmi felelősségvállalás irányába mozdulnak el. Ezzel egyidőben a kutatások igen korán reagálnak a klímaváltozás kérdéseire a környezetvédelem szempontjainak beépítésével.

A társadalmi felelősségvállalás és az etikai kérdések összekapcsolásának alapirodalmi Carter és Jennings (2000, 2004) cikkei. Carter és Jennings (2000) fogalmazzák meg a beszerzési társadalmi felelősségvállalásának elemeit, melyek a környezeti tényezők, biztonság, diverzitás, emberi jogok és életkörülmények, etika, közösség és filantropia. Későbbi tanulmányaikban ennek a modellnek a kategóriáira építenek, megállapítva (Carter, 2005), hogy a beszerzési társadalmi felelősségvállalásának a vállalati felelősségvállalás tükrének kell lennie, ugyanakkor az egyes tevékenységek már beszerzésspecifikusak. Tehát a társadalmi felelősségvállalás kérdéseinek részévé teszik az etikát. Carter munkáinak eredménye az amerikai

beszerzési szövetség (NAPM/ISM) etikai kódexének kialakításában is szerepet játszott, amely az USA vállalatok gyakorlatára komoly hatással volt.

Az elmúlt két évtized kutatásaiban az etika, a társadalmi felelősségvállalás egyre inkább összekapcsolódik. Tükröződik ez például Kim et al. (2018) irodalomáttekintésében is, mely az etikus beszerzés (ethical sourcing) lényegét egyértelműen az etikai és a társadalmi felelősségvállalás együtteseként definiálja. 2013-ig vizsgálva a megjelent publikációkat a leginkább hivatkozott forrásoknál a két téma között egyre szorosabb összefüggést tapasztalnak. Már ők is fontos kutatási áramlatként azonosítják az etikai kódexekkel kapcsolatos kutatásokat. A kódexek tartalmában pedig egyre erősebben jelennek meg a korai etikai problémák, dilemmás helyzetek mellett a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelem kérdései (pl. Oehmen et al., 2010). Sajátos összefonódása mindez a részben különböző témáknak. Míg a korai etikai cikkekben érdekkonfliktusokat, vagy éppen dilemmás helyzeteket írnak le, addig mára a kódexek elvárásai mind a beszerző, mind a szállító számára konkrét elvárásokként fogalmazódnak meg. Az elvárások normáit befolyásolják a jogszabályok (pl. a modern rabszolgasági törvény az Egyesült Királyságban, az ellátási lánc törvénye Németországban) vagy a nemzetközi szervezetek ajánlásai és az EU irányelvei, rendeletei. Mindez azt is jelenti, hogy a Bayles (1986) által leírt érdekkonfliktus valójában sokkal árnyaltabban értelmezhető, lényegesen szélesebb az érintettek köre is.

A kutatások leginkább az egyes gyakorlatok sötét oldalaira (a nemzetközi szakirodalom a sötét oldal/dark side kifejezést használja) hívják fel a figyelmet. A hosszú távú előnyök elérésére a szakirodalom az együttműködés előnyeit említi, ugyanakkor ez bizonyos esetekben kevésbé hatékony (Villena et al., 2021). A szállító fejlesztésére való törekvések ugyanis kiválthatják a szállító opportunizmusát (Tran et al., 2021). A beszerző által erőltetett digitalizáció is előnytelen helyzetbe hozhatja a gyengébb képességekkel rendelkező szállítót (Son et al., 2021). Ezek a kutatások azt mutatják, hogy ha a beszerzés nem kellő szakmaisággal jár el, akkor az alapvetően pozitívnak tartott eszközök is etikailag problémás eredményre vezetnek.

Az etikai problémák hátterében továbbá ott lehet még az erőfölénnyel való visszaélés és az információs aszimmetria. A beszerzési szakma talán egyik legtöbbet idézett írása Kraljic (1983) cikke, aki éppen arra ad modellt, hogy mikor lehet jól élni a beszerzési erővel. Azonban nagyon kevés választja el az erővel való éleést a visszaéléstől. Így folyamatosak a jelzések a problémákról (Glover, 2020; Glavee-Geo et al., 2022; Kim et al., 2022). Ezt eredményezheti a beszerző szakmaiatlansága, vagy a rá nehezedő nyomás a költségek csökkentésére, az ellátás biztosítására. A probléma hátteréről Schleper et al. (2017) ad áttekintést.

### A beszerzés fejlődő eszközrendszere és az etika

A beszerzési etika kutatásának történeti értékeléséhez fontos átgondolni a beszerzés, mint szakma fejlődését. A 90-es évektől kezd a beszerzés a fejlett országok vállalatainál stratégiai szerepet betölteni. A megelőző időszakban

a figyelem a tárgyalásokra, a versenyhelyzet optimalizálására, a beszerzési alkuerő lehetőség szerinti kihasználására irányult (Kraljic, 1983). A szakirodalom ennek a kereteit dolgozza fel. A korábban hivatkozott irodalmak is arra fókuszálnak, hogy egy adott szállítóval, szállítói körrel szemben mi a helyes eljárás. A stratégiai szemlélet fontos változásokat hoz a beszerzési munka professzionálisabbá válásában (Bals et al., 2019; Knight et al., 2020) ugyanakkor az innovatív megoldások keresése fontos elvárás (Kim & Chai, 2017).

A beszerzési kutatásokban már a pandémiás időszak előtt is jelentős hangsúlyeltolódások azonosíthatók. Sorra jelennek meg stratégiaibb témák (Giunipero et al., 2019). Ezek között kiemelkedő fontossága van a globális szállítói hálózatok menedzsmentjére irányuló gondolkodásnak (pl. Najafi et al., 2013; Jia et al., 2017; Lahiani et al., 2018). A stratégiai szemlélet szorosan összekapcsolódik a kockázatok és a reziliencia kérdésével (Ho et al., 2015; Radhakrishnan et al., 2018). Az eszközrendszerben a módszertanok (Wetzstein et al., 2019) mellett nagy szerepe van a tevékenységek elektronikus támogatásának, a digitalizációnak (Srai & Lorentz, 2019; Bauer & Göbl, 2019). Ugyancsak megerősödik a fenntarthatóság kérdéseinek vizsgálata (Johnsen et al., 2017; Koberg & Longoni, 2019), mely rendszerint összekapcsolódik a fenti témák közül a globalizációval és a kockázatokkal (Lásd pl. Pournader et al., 2020; Akbari & McClelland, 2020).

A 2020 januárjában kezdődő lezárások a világ gazdaság összes szereplőjét nehéz helyzetbe hozták, s azóta is sorozatosak azok az események, amelyek a kereskedelemben korlátozásokat (pl. EU, 2024) vagy akadályokat jelentenek. A beszerzési kutatások jelentős része irányult a pandémia beszerzési gyakorlatokra tett hatásainak vizsgálatára. Butt et al. (2022) a következő stratégiákat azonosította: a beszerző cégek felülvizsgálják az ellátási lánc-költségeiket, előre megtervezik a megrendeléseket, megosztják a kritikus információkat a szállítókkal, megtervezik a nagyobb rendkívüli helyzeteket, szilárd kapcsolatot alakítanak ki a szállítókkal (pl. partnerség), és végül javítják a szállítók láthatóságát. Hasonló vizsgálatot végzett Araujo et al. (2023) is. Az általuk javasolt gyakorlatok az együttműködés, a rugalmasság, a láthatóság, az agilitás és az információmegosztás. Az együttműködésre való törekvés egy sajátos példáját azonosította Flynn és Li (2023). Arra az eredményre jutottak, hogy a vizsgált brit cégeknél a világiárvány idején rövidebb idő alatt fizették ki a szállítóikat a cégek és jobban betartották a megállapított fizetési feltételeket. Számos tényező közrejátszott ebben (pl. az elektronikus számlázási és fizetési rendszerek gyors terjedése is), de bizonyosra veszik, hogy fontos szerep jutott annak, hogy a cégek próbálták védeni a szállítóikat. Ugyancsak az együttműködést és annak előnyeit hangsúlyozza az USA mintája alapján Lee et al. (2023). Bode et al. (2022) felmérése pedig visszaigazolja azokat a gyakorlatokat, hogy a cégek nagy figyelmet fordítanak a digitalizációra, a szállítói kapcsolatokra, a láthatóságra, de legfontosabb céljuk a költségekhez kötődik, a válaszadók jelentős része a válság kezdeti szakaszában nem fordított kiemelt figyelmet a fenntarthatóság kérdéseire.



Az eredmények alapján nem teljes az összhang a javasolt és a tényleges gyakorlatok között. A beszállító támogatása és az együttműködés előnyökkel bír, de a költségek kiemelt célként való kezelése ellátási problémák esetén nehéz helyzet elé állítja a beszerzőt az etikai, illetve a fenntarthatósági szempontok figyelembevételénél. A kutatások közös pontja, hogy a válsághelyzetben a beszerző cégek igyekeztek olyan stratégiákat kialakítani, amelyek az együttműködést, a beszállító monitorozását, a kapcsolatot átláthatóságát biztosítják.

Az összetett célok biztosításában és a napi működés elősegítésében hatalmas szerep jutott a digitalizációnak, a pandémia nehézségei kifejezetten elősegítették az ezirányú fejlesztések felgyorsítását (Zouari et al., 2021). Beszerzési oldalról azonban itt is jelentkeznek bizonytalanságok a kutatási eredményekben. Az ellátási bizonytalanság léte és a digitalizáció növelése között nem feltétlenül van szoros kapcsolat, a digitalizáció tényerése más tényezőknek is köszönhető (Ruel et al., 2023). Ugyanakkor az adatok megosztása nagyon segítheti a leállások elkerülését (Paul & Chowdhury, 2021; Zighan, 2022). Míg az előző kutatások leginkább a személyes kapcsolat kiváltása, a láthatóság erősítésének érdekében növelik a digitális eszközök használatát, addig lehettek olyan helyzetek, amelyekben a személyes kapcsolatok, a bizalom vagy éppen a láthatóság hiánya játszott közre a megoldásokban. Ez utóbbit erősítik azok a kutatások, amelyek a bizalom és a kommunikáció szerepét vizsgálják (Butt et al., 2022; Dakhar et al., 2023). A szakirodalom egyik fontos adóssága azonban, hogy nagyon keveset foglalkozik azzal, hogy milyen etikai problémák adódhatnak abból, hogy a folyamatok elektronikus támogatást kapnak. Az adminisztrációs folyamatok digitalizálása hatékonyságnövelő és fokozza az átláthatóságot (Pani et al., 2011; Viale & Zouari, 2020). Ezekkel az eredményekkel párhuzamos kutatások az elkerülő beszerzések okait vizsgálják. Az okok között leginkább a belső igénylők magatartásában, opportunizmusában látnak problémákat (Karjalainen et al., 2009; Rothkopf et al., 2016). A beszerzés elektronikus támogatásának során viszonylag korán megjelent az e-aukció, mint eszköz és sokan a beszerzési tárgyalások átláthatóságának növelését látták benne (Al-Aama, 2012; Anand, 2021). Ugyanakkor született több olyan kutatási eredmény, amely inkább a dilemmákat rögzíti, hiszen a segítségével a beszerző erőfőlényes helyzetbe jut, alkalma lehet egy gyors, de téves döntéssel visszaélni, tekintet nélkül a másik fél érdekeire (Emiliani, 2010; Hatipkarasulu & Gill, 2004). A digitalizációval és a mesterséges intelligenciára épülő eszközök használatával kapcsolatosan azonban alig született kutatás (Vörösmarty, 2023).

A publikált kutatási eredmények még egy összefüggést árnyalnak. Bode et al. (2022) felmérésének eredményei a fenntarthatóság szempontjainak háttérbeszorulását mutatják a pandémia hatására. A költség-szempontok előtérbe helyezése és az ellátási problémák eredményezhetik mindezt. Más kutatások ezzel szemben pozitív kapcsolatot mutatnak a fenntartható beszerzési gyakorlatok és a válságból való pénzügyi kilábalás között (Eggert & Hartmann, 2023; Gu et al., 2022). Ugyanakkor

a pandémiás helyzet elmúltával újra felerősödtek azok a hangok, amelyek a környezeti és a társadalmi felelősségvállalási kérdések előtérbehelyezését sürgetik (Peng et al., 2022), így a beszerzésnek figyelembe kell vennie az ezekkel kapcsolatos vállalati politikákat is.

Az elmúlt évek ellátási problémáira adott beszerzési szakmai válaszok mindhárom fő témája (a szakmaiság fejlődése, a digitalizáció és a fenntarthatóság) kapcsolódást mutat etikai kérdésekkel is.

### **Etikai kutatások a krízis hatásáról**

A krízisek etikusságra gyakorolt hatása már régóta vizsgálat tárgya a menedzsment-szakirodalomban. Sokáig a kríziseket alacsony valószínűségű, nagyhatású eseményként értelmezték (pl. Pearson & Clair, 1998), az elmúlt időszakok azonban a legkülönbözőbb jellegű és hatású válságokat hozták. Így a kérdés értelmezése, a kapcsolat megértése jelentőséget kapott.

Az eredmények nagyon sokfélék. Christensen és Kohl (2003) a korábbi szakirodalom eredményeit elméleti keretbe rendezve a válságról általában azt feltételezik, hogy az rontja az etikusságot a vállalati gyakorlatban, hiszen az érintettek nagyobb nyomás helyeződik. Ugyanakkor feltételezik azt is, hogy az egyes válságtípusok eltérőek lehetnek az etikátlanság tekintetében, hiszen az egyének stresszérzete különböző lehet. Potockan és Nedelko (2021) a 2008-as válság következményeit vizsgálva arra jutnak, hogy a szervezetek elkötelezettsége az etikusság iránt nőtt, a válság hatására az alkalmazottak etikátlanságát kevésbé tolerálták a cégek, mint előtte. Tapasztalatuk szerint azonban ebben kisebb visszarendeződés gyakran előfordul. Welbourne (2022) eredményei szerint a válság során a morális intenzitás csökken (pl. kisebb az etikátlanság következménye), így a válság „etikátlan bebetonozódást” hozhat, ez pedig megváltoztathatja a vállalatok válaszát a nagy erkölcsi intenzitású kérdésekre, azaz csökkenhet az etikusság. Összességében a bemutatott tanulmányok azt mutatják, hogy a krízisekre adott válasz során az etikusság javulásával vagy romlásával nehéz kapcsolatot teremteni. Ennek oka, hogy nagyon sok összetevő lehet a háttérben. Ezek közül kiemelt a vezetés szerepe.

A krízisekkel kapcsolatos kutatások szerint a vezetésnek fontos szerepe van. Már viszonylag korán megfogalmazódik, hogy a válságból érdemes tanulni és a felkészültség sokat segít (Fowler et al., 2007). A válság megzavarja a vállalatot céljainak elérésében, ez pedig alááshatja az alkalmazottak motivációját. Fontos, hogy a vezetés jelöljön ki célokat, az etikus célok motiválóak és előmozdítják a rezilienciát (Crane, 2022). Ennek a tudatosságnak a jelentősége tetten érhető az empirikus kutatási eredményekben is. Látható, hogy a kis- és középvállalatok sokkal kevésbé felkészültek, vezetőik kevésbé tudatosak abban a vonatkozásban, hogy hogyan is kellene a válságokat kezelni (Fasth & Styhre, 2022), szemben a nagy nemzetközi cégekkel, amelyek sokkal összetettebb eszközrendszerrel és proaktívabban reagáltak (Ursic & Cestar, 2022). Az érthető, megbízható kommunikáció az összes érintett felé kiemelt lehet (Jin et al., 2018).

A kutatási eredményeket vizsgálva a társadalmi felelősségvállalás (CSR) kérdéssel kapcsolatban jelenik meg több eredmény. Ursic és Cestar (2022) előbbiekben említett tanulmánya szerint a jobb CSR-tevékenység hasonlóan inkább a nagy nemzetközi cégeket, mint a helyi KKV-kat jellemzi, csak úgy, mint a jobb krízismenedzsment. Más eredmények is azt mutatják, hogy azok a vállalatok, amelyek a válságot (COVID) megelőzően elkötelezettek voltak a CSR iránt és a válság alatt is erős CSR-teljesítmény nyújtottak, azok jobban birkóznak meg a válsággal (Martinez et al., 2023). Ugyanakkor a korábbi CSR-befektetések mellett a CSR fontosságát a válság alatt befolyásolta még az is, hogy a vezetés mennyire volt jó, illetve mennyire erősen érintették a válság negatív hatásai az adott céget (Hamann et al., 2022). Welbourne (2022) korábban idézett eredményeit tovább folytatva (melyek szerint a CSR iránti elkötelezettség erkölcsi engedélyezést indukálhat az alkalmazottak körében, azaz etikátlan magatartást eredményezhet) Liu et al. (2023) eredményei megerősítik, hogy a CSR-teljesítmény nem feltétlenül kapcsolódik össze az etikussággal.

## A kutatás célja és módszerei

A szakirodalom eredményeivel kapcsolatosan látható, hogy az etikai kérdések bár folyamatosan jelen vannak a kutatási témák között az etikai problémákat, dilemmás helyzeteket alapvetően 20-25 évvel ezelőtti kutatások fogalmazták meg. A témák elsősorban társadalmi felelősségvállalási, illetve környezeti kérdésekkel bővültek, melyet a kutatások egyre inkább összekapcsolnak az etikai kérdésekkel. A fejlettebb vállalati gyakorlat a vállalati és beszállítói kódexekkel, belső szabályozásokkal, a beszerzői munka professzionálisabbá válásával kezeli, előzi meg a problémás helyzeteket.

Az elmúlt évek azonban kifejezetten új típusú kihívásokat jelentenek, melyekkel a szakirodalom nem foglalkozik. Ennek alapján kutatási kérdéseinket a következőképpen fogalmaztuk meg.

*K1. Hogyan változott a korábbiakhoz képest az, hogy az egyes etikai problémák mennyire vannak jelen a hazai gyakorlatban?*

Azt feltételezzük, hogy számos hatás érte a beszerzést. Kiemelten a hazai szakma az elmúlt időszak alatt jelentősen fejlődött. Ennek hatással kellett lennie azokra a helyzetekre, amelyek a beszerzés hozzá nem értése, fejletlensége miatt alakulhattak ki.

Kérdésünk vizsgálja azt is, hogy a cégek piaci helyzetének változása (pl. ellátási gondok, emelkedő árak stb.) hatott-e az etikai problémákra.

*K2. Vannak-e új etikai problémák?*

Hatalmas nyomás helyeződött a beszerzőkre a piaci bizonytalanságok és az ellátási problémák miatt. A válaszok várhatóan megmutatják, hogyan reagáltak a piaci szereplők a kihívásokra, a beszerzéssel kapcsolatos piaci igények változására, a digitalizáció növekedésére ebből a szempontból. Ugyanakkor az elmúlt évek a beszerzők

számára fokozódó nyomást is hoztak arra, hogy a fenntarthatóságra irányítsák saját és beszállítóik figyelmét. Végül jelentős változást jelentett az is, hogy a cégek jelentős lépéseket tettek folyamataik informatikai támogatásának fejlesztési, digitalizálási irányába. Ez önmagában is jelentősen átalakítja a beszerzést, potenciálisan új problémák létrejöttét generálva.

A kérdések vizsgálatára egy kérdőíves felmérést végeztünk. A felmérés alapját egy korábbi kutatás kérdőíve jelentette. A kérdőív Cooper et al. (1997) és Carter (2000) listáinak felhasználásával készült. Ez egészült ki további szempontokkal, melyek egy vállalati etikai kódexeket vizsgáló elemzésből származtak (részletes leírást lásd Vörösmarty & Matyusz, 2015).

A kérdőív összeállítását egy gyakorlati szakemberekből (beszerzési vezetők) álló szakértői csoport segítette mind a korábbi, mind a jelen kutatás kérdőíve esetén.

Az újonnan lebonyolított vizsgálat kibővítette a kérdőívet. A kérdőív átdolgozásánál egyrészt két fenntarthatósági szempontot építettünk be a kérdőív etikai problémái közé. A kérdőív így összesen 36 kérdést fogalmaz meg azzal kapcsolatosan, hogy a válaszadó szerint egyes problémák mennyire jellemzőek azokon a beszerzési területeken, amire a válaszadónak rálátása van. A válaszokat 1-5 skálán jelölhették meg (5 nagyon gyakori, 1 nem jellemző). A 2012-es és a 2023-as minta összevetéséhez ANOVA-elemzést végeztünk. A hipotézisek elemzésére azt vizsgáljuk, hogy a két minta által adott válaszok eltérőek-e. Ezek mellett több nyitott kérdéssel tettük lehetővé az elmúlt évek változásainak leírását. (Itt lehetőség nyílt olyan problémák megemlítésére, amelyek a felmérést megelőző ellátási problémák által terhelt időszakban jelentek meg, vagy tűntek el. Nyitott kérdés segítségével vizsgáltuk a digitalizációnak, mint az egyre nagyobb arányban alkalmazott beszerzési eszköznek az etikával való kapcsolatát is.)

A kérdőívet próbakitöltés után beszerzői címlistára küldtük ki (szakmai rendezvények résztvevői, szakmai szervezeti tagok, volt szakirányú továbbképzéses hallgatók tölthették ki). A kérdőívet 2023 második félévében (átnyúlva 2024 január első napjaiba) tölthették. A felhívást az elektronikus kérdőív linkjével két alkalommal elektronikusan küldtük el, illetve szakmai rendezvényeken is hirdettük és kértük a résztvevők segítségét. A kérdőív linkjét a Qualtrics adatai alapján 2024. január 4-ig 231-en nyitották meg s eddig az időpontig 139 értékelhető válasz érkezett.

A válaszadók közül 67 nő, 65 férfi, 7-en nem kívánták megadni ezt az adatot. 88-an vállalati beszerzéssel foglalkoznak, 30-an közbeszerzésben, 27-en részben közbeszerzésben dolgoznak.

45 beszerzési vezető, 63 beszerző töltötte ki a kérdőívet. 31-en az egyéb választ jelölték. (Az egyéb válaszok szöveges indoklása szerint többségében tanácsadók, egyéb, beszerzési területen dolgozók, értékesítők, kisvállalati vezetők stb. jelölték ezt az opciót.) A válaszadók közül 55-en vettek részt már etikai tréningen, továbbképzésen, 55-en nem, 29-en pedig valamilyen más képzés részeként tanultak etikáról.

## Az egyes etikai problémák megítélésének változása

A két kérdőíves felmérés 34 kérdése egyezik meg. Az 1. táblázat a két minta által a legjellemzőbbnek ítélt etikai problémákat jeleníti meg a 2023. év eredményeinek sorrendjében.

Az etikai probléma előtti szám az érintett kérdés kérdőívbeli azonosítószáma.

A táblázat 1. oszlopa azt mutatja meg, hogy az adott probléma melyik évben került be az első 10 közé (M-mindkettő, 1-csak 2023-ban, 2-csak 2012-ben).

1. táblázat

### A legjellemzőbb etikai problémák a két felmérésben

	Etikai probléma	2023	2012	különbség
M	20. Részrehajlás a vezetés által preferált beszállító felé	3,223	3,264	-0,041
M	1. Egy adott beszállítót preferáló specifikáció készítése	3,187	3,038	0,149
M	4. Kizárólagos beszállító-nál a piaci árnál kedvezőtlenebb ár elfogadása	2,928	2,802	0,126
M	5. Nem ad gyors, egyértelmű választ a vevő (igénylő) kérésére	2,914	2,708	0,206
M	27. Szakmai tudás hiánya a feladatok elvégzésénél	2,842	2,774	0,068
M	18. Egyéni/személyes vélemények/érzelmekek/érdekek bevonódása a döntési szituációba	2,763	3,009	-0,247
1	3. Potenciális/tenderen részt vevő beszállítók körének üzletileg nem indokolható szűkítése	2,662	2,443	0,218
1	21. Háttérmegállapodások elfogadása	2,568	2,377	0,191
M	19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,547	2,972	-0,425*
M	29. Az üzleti kapcsolatok nem objektív kezelése	2,468	2,566	-0,098
2	28. A vevő/igénylő szükségleteinek nem kellő megismerése és nem megfelelő termékek és szolgáltatások ajánlása	2,460	2,679	-0,219
2	31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,259	3,301	-1,042**

\*szignifikáns <1%, F-próba 39,493 \*\*szignifikáns <1%, F-próba 6,883

Forrás: saját szerkesztés

A 34 probléma közül 8 mindkétszer bekerült a leggyakoribb 10 közé. Így nem jelentős az élbolyban a változás. Ezt mutatja az is, hogy az ANOVA-elemzés szerint a

csoportok között csak két esetben van szignifikáns eltérés. A legjelentősebb különbség annak gyakoriságában van, hogy a beszerzési (specifikációs, ajánlati stb.) információkat nem versenysemleges módon kommunikálják a pályázó partnerek felé. Itt az F-próba azt jelzi, hogy a különbség valószínűsége kevesebb, mint 0,1%. Korábban ez volt a leggyakoribb probléma, a 2023-as mintában viszont nem fért be a tíz közé.

Ennél kicsit kisebb, de ugyancsak jelentős változás van „a beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért” probléma esetén. Az F-próba itt 0,6%-os valószínűséget ad.

Érdekes, hogy az első helyen (korábban a 2. helyen) a részrehajlás a vállalatvezetés felé szerepelt. Ez a szempont korábbi nemzetközi felmérésekben is kiemelkedett a többi közül, melyet jellemzően a beszerzők értékelnek magasra, míg a beszerzési vezetők inkább alacsonyabbra. Az indoklás a beszerzési vezetők/vállalatvezetők részéről, hogy sokszor nincs információ, hogy a vezető miért dönt egy beszállító mellett. Ez nem feltétlen etikai, sokszor inkább kommunikációs probléma.

A szempontokat összességében nézve számos olyan szempont jelent meg, amelyet a verseny vagy éppen a partnerség lehetséges árnyoldalaihoz kapcsolt a szakirodalom (pl. a vevői erővel való visszaélés, vagy a résztvevők körének üzletileg nem indokolható szűkítése).

A kommunikációs problémákat, információhiányt, áttételesen a felkészületlenséget szintén közvetlenül kapcsolják a szereplők etikusságához a válaszadók.

A 2. táblázat azokat az etikai problémákat sorolja fel, amelyek a legjelentősebb különbségeket mutatják a mindkét kérdőívben szereplő 34 etikai probléma közül és amelyeknél a különbség az ANOVA-elemzés és az F-próba alapján elfogadható. A táblázat a problémákat a két időszak eltéréseinek csökkenő sorrendjében mutatja.

Érdekes felfigyelni arra, hogy a 2023-as értékeknél minden jelentős eltérés negatív irányban történt. Azaz az újabb felmérésben a beszerzők kevésbé érezték, hogy jelen lennének a felsorolt etikai problémák, mint a korábbi időszakban. Az eredmények azt mutatják, hogy a két nagy eltérés olyan problémánál jelentkezett, amelyek a versenyhez köthetők. A beszerzők mindennapjai egyértelműen ellátási gondokról szóltak a vizsgált időszakban, melyet a sajtóhírekben folyamatosan követhettek a beszerzés iránt érdeklődők. Ez pedig azt jelentette, hogy egyrészt a beszerzőknek nem lehetett erőfölénye a beszállítókkal szemben (tehát nem is tudott vele visszaélni), illetve kifejezetten figyelni kellett a beszállítóval való korrekt bánásmódra, annak érdekében, hogy számíthasson azok teljesítésére. Érdekes, hogy a 3. legnagyobb eltérés egy CSR-jellegű témánál született. (A másik két társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó szempont mindkét időszakban közel azonos módon, alacsony fontosságú problémaként jelenik meg a válaszok között.)

A többi szempont, amiben változás volt az évek között, az a korábbi elemzésben a szakszerűség faktorához került. Ezek a kérdések a vállalati kódexekben, szabályzatokban rögzítettek.

2. táblázat

A szignifikáns eltérést mutató gyakoriságok

	2023	2012	különbség	F-próba
31. A beszerzési (specifikációs, ajánlati stb.) információk nem versenysemleges kommunikálása a pályázó partnerek felé	2,259	3,301	-1,042	39,493*
19. A beszerzési erővel való visszaélés a beszállítótól vagy másoktól való kedvezmények megszerzéséért	2,547	2,972	-0,425	6,883*
36. Költségek csökkentésére feketemunka engedélyezése, eltűrése	1,551	1,962	-0,411	7,749*
17. Ajándék vagy vendéglátás elfogadása, mely beszerzési döntéseket befolyásol, vagy úgy tűnhet, hogy befolyásol	2,201	2,538	-0,336	4,411**
13. Érdekkonfliktus: olyan beszállítóval való üzleti vagy pénzügyi kapcsolat, ami a beszerzőt feladatok elvégzésében befolyásolja vagy a befolyásolásának látszatát kelti	1,914	2,245	-0,332	5,647**
24. Jogosulatlan kötelezettségvállalás	1,604	1,925	-0,320	6,497**
12. Érdekkonfliktus: az egyén jövedelmi vagy más érdeke és a feladatainak megfelelő teljesítése között	1,993	2,311	-0,319	5,226**

\*szignifikáns <1%,

\*\*szignifikáns <5%

Forrás: saját szerkesztés

**Etikai problémák változása**

A kérdőívben felsorolt etikai problémákon kívül volt lehetőség szabadon megválaszolni azt a kérdést, hogy van-e olyan etikai probléma, ami kimaradt a listából. 2012-ben mindössze 7 érdemi választ kaptunk. Azok nagyon különböző szempontokat említettek meg, minden probléma legfeljebb egyszer került elő (pl. a beszerző csak a látszat erejéig foglalkozik a beszállító szempontjaival, vevői erővel való visszaélés, scope kiterjesztése a beszerzési folyamat közben, igénylők etikátlansága stb.). A 2023-as felmérésben összesen 28 érdemi válasz érkezett. Ez jóval nagyobb válaszolási arány, melynek több oka is lehet. Egyrészt, hogy az évek múltával több szempont is bekerülhetett volna a lista. Másrészt, hogy a beszerzési szakma is fejlődött. Láthattuk, hogy a résztvevők kétharmada vett részt valamilyen etikai témájú képzésben, így kiegészítéseket is könnyebben megfogalmaztak. A válaszok most is nagyon sokfélék. A főbb témákat a 3. táblázat foglalja össze.

A változásokra rákérdeztünk további nyílt kérdésekkel abban a formában, hogy kértük, adjanak meg a válság

(COVID-19 és a háborúk) hatására jelentkező új, felerősödő vagy gyengülő/megszűnő problémákat. (A kérdőívben eredetileg az orosz-ukrán háború miatti hatásokra gondoltunk, a kitöltés közben történt gázai események is utalásokat váltottak ki.)

3. táblázat

A kitöltők által a listából hiányolt problémák

Kategória	Példák
Beszállító erőfölénye	Indokolatlan áremelés, a beszállító indokolatlan visszaélése a piaci helyzettel, környezeti szempontok, munkabiztonság háttérbe szorítása
Igénylő terület	Folyamatok megkerülése, műszaki tartalomban rugalmatlanság
Menedzsment-döntések	Beszerzés megkerülése, ismerőssel betölteni beszerzési pozíciót

Forrás: saját szerkesztés

Az újonnan jelentkező problémák jelentős része átfed az előző ponttal, ugyanakkor erősíti a válaszadók reakcióját azt figyelembe véve, hogy általában nem ugyanazok adták a válaszokat, mint a korábbiakban. A kérdésre 33 érdemi válasz érkezett, melyeket a 4. táblázat összegez.

4. táblázat

Újonnan jelentkező problémák

Kategória	Példák
Piaci erőviszonyok átalakulása és az arra adott reakciók	A beszállító indokolatlan áremelése, a piaci helyzet normalizálásával a beszállító nem rendezte vissza a korábban megemelt árat, teljesítmény romlása az erőfölénnyel élve, beszállítói kartellezés, szavatossági idő átmeneti meghosszabbítása, beszerzési folyamatok indokolatlan átalakítása
Igénylő terület	Folyamatok megkerülése
Menedzsment-döntések	Beszerzés megkerülése, ismerőssel betölteni beszerzési pozíciót
Nemzetközi szabályok megkerülése	A szankciók ellenére orosz tulajdonú beszállító, vagy nem az auditnak megfelelő (földrajzilag) beszállító, hamis CE-igazolás benyújtása (kínai szállító), a teljes ellátási láncról a beszállító nem ad információt
Online munkavégzés	Home-office tárgyalások átláthatatlan körülményei, tárgyalások online tere miatti adatbiztonsági kockázatok, telefonos kapcsolattartás megfelelő dokumentálásának hiánya
Adatbiztonság	Tárgyalások online tere miatti adatbiztonsági kockázatok
CSR	Ukrán import miatt tönkrement hazai termelők

Forrás: saját szerkesztés

A felerősödő problémák esetében jelentős átfedés van a korábbiakkal. Ebben az esetben 36 érdemi válasz érkezett.



- A beszállítók opportunizmusa kiemelt számban szerepel. Több utalás van az indokolatlan áremelésre, indokolatlan hivatkozás vis majorra, minőségromlásra (pl. a beszállító az ő beszállítójának ellátási problémái miatt egy másik beszállító rosszabb minőségű alkatrészével szállít).
- 2. és 3. körös beszállítók kezelésének problémái, melyek a szankciók betartása kapcsán váltak fontossá.
- Versenykorlátozások: ez lehet kartell, vagy egyéb tiltott piaci együttműködés, de említés történik arra is, hogy az online tárgyalások kevésbé nyilvánosak, mint a személyesek.
- A személyes kapcsolatok hiánya: az online munkavégzés során a beszerző tevékenysége kevésbé átlátható, illetve nehéz észrevenni, ha a másik informatikai kompetenciái gyengébbek.

Szerepel egy tényező, amely egyedi említés, de tartalma miatt említésre érdemes: az antiszemitizmus.

Arra is rákérdeztünk, hogy volt-e olyan etikai probléma, ami gyengült vagy megszűnt a válság alatt. Itt 9 érdemi válasz érkezett. A válaszok azért is érdekesek, mert a skálázott kérdésekből szinte az összes szempontnál gyengülést láttunk (igaz sok esetben nem szignifikáns mértékben).

- Vevői erővel való visszaélés.
- Személyes kapcsolattartás csökkent, így az ezekből fakadó problémák (pl. másik normáinak, etnikai okok miatti súrlódás) is csökkentek.
- Ajándékok elmaradása a személyes találkozás hiánya miatt/inszentív utak felajánlása.

## A digitalizáció kihívásai

A szakirodalom-összefoglalóban láthattuk, hogy az elmúlt években a beszerzés digitalizációja, az informatikai támogatás alkalmazása erősödött. Kérdőívünkkel a beszerzésben és az üzleti életben nagy változásokat generáló téma etikai hatásaira is rákérdeztünk.

A digitalizáció által felvetett etikai problémákra nyílt kérdés formájában kérdeztünk rá. A nyitott kérdésre 35 szakértő adott tartalmi választ, melyek három fontos kérdéskör köré csoportosíthatók:

- *e-beszerzés etikátlan alkalmazása*: az elektronikus vagy fordított aukció alkalmazása során jeleztek többen olyan problémát, mely arra utalt, hogy az ajánlatkérés során nem valós ajánlattevőt generáltak a rendszerben, vagy az árlejtés eredménye nem minősült véglegesnek. Ez utóbbi azt jelenti, hogy annak ellenére, hogy a legjobb eredményt érte el egy ajánlattevő a nyílt ajánlattétel során, nem ő lett a nyertes, ami felvetheti etikátlanság gyanúját háttéralkukkal vagy megtévesztéssel kapcsolatosan.
- *adatvédelmi problémák*: az adatvédelmi kérdések felmerülése nem újkeletű, viszonylag gyakori említése ugyanakkor arra enged következtetni, hogy a beszállítók adatainak kezelése, az eljárás eredményének közzétevése, az igazolható adatáramlás, az információk jogszerűtlen megosztása olyan problémák,

melyekre kevesebb figyelmet fordítanak a beszerzés folyamatában. A kérdés független attól, hogy esetlegesen működési hiba miatt adatvesztés történik, vagy nyilvánosságra kerülnek olyan üzleti titkok, melyek aránytalan sérelmet okoznak a piaci szereplőknek. A probléma eredője azonos, az adatvédelmi kérdések gyakori laza, túlzottan rugalmas vagy szabálytalan kezelése lehet.

- *a mesterséges intelligencia szabályozása*: a probléma ebben az esetben valójában a szabályozás hiánya, hiszen ellenőrizetlen információ közzétevése, műszaki tartalom generálása, automatikus fordítás, számtalan olyan területe van a beszerzésnek, melyben fellelhetők a mesterséges intelligencia alkalmazásához köthető problémák. A válaszadók bizalmatlansága és féltelme növeli az etikai kockázat érzetét, vélhetően ezért jelezték többen, mint kapcsolódó problémát.

Összességében a fentiekben megfogalmazott problémák elfedik a beszerzésben etikátlanul alkalmazott gyakorlatokat, vagy éppen a szabályozatlanságból eredő szabadság okoz problémát és növeli a jogbizonytalanság érzetét a válaszadókban. Azok a hosszú távon is alkalmazott e-beszerzéshez köthető gyakorlatok, mint az aukcióval való visszaélés jelen vannak a hazai gyakorlatban, mely a fentiek alapján nem változott az elmúlt években.

## A kutatási eredmények összegzése

A kutatás során két kérdést fogalmaztunk meg. Az első kérdés arra irányult, hogy az elmúlt évek sorozatos krízisei (COVID-19, geopolitikai konfliktusok, s ezek következtében az ellátási nehézségek, bizonytalanság, áremelkedés stb.) hatására hogyan változott meg az, ahogyan a hazai gyakorlatban a beszerzéssel foglalkozó szakemberek érzékelik az egyes etikai problémák jelenlétét. A másik kérdésünk annak feltárására irányult, hogy a megváltozott helyzetben, amelynek része a digitalizáció térnyerése, jelentkeznek-e új etikai problémák.

Az előző két pontban a 2023-as felmérés adatait vetettük össze egy korábbi kutatás adataival és elemeztük a kérdések megválaszolását. A két minta kitöltése anonim módon történt, így csak valószínűsíteni lehet, hogy van a kitöltők között némi átfedés, de az időeltérés miatt ennek nem jelentős mértékű a hatása a kutatás eredményeire.

A válaszok alapján látható, hogy átalakult a válaszadók által jelzett problémák, jellegzetes témák fontossága, sorrendje. A legnagyobb változások abból adódnak, hogy az elmúlt évek során sokszor gyengült vagy el is tűnt a beszerző erőfölénye, csökkent a piaci verseny erőssége. Ugyanakkor azok kerültek be a tíz legjelentősebb probléma közé, amelyek a versenyt szűkítik (ezek nem lettek jellemzőbbek, csak más problémák jelentősége jobban csökkent). Ebben a helyzetben a válaszadók a legjelentősebb problémának a részrehajlást érzékelték.

A legjelentősebb változást mutató tényezők többsége is a versenyhelyzet romlását mutatja. Nincs olyan kérdőívben felsorolt probléma, amelynek nőtt volna a jelenléte. Érdekes, hogy a fekete munka eltűrése is a szignifikánsan változó elemek közé került. Igaz, a jelenléte korábban

sem volt túl nagy, de a válaszadók jelentős többsége szerint (korábbi érték: 1,961, mostani érték: 1,551) ez ma nem probléma. Ez azt sugallja, mintha a fekete munka a túl erős versennyel (beszerzői erőfölénnyel) lenne kapcsolatban. Erre a korábbi kutatásokban is van utalás (pl. Reszegi, 2010).

A legfontosabb problémák között számos olyan is megjelenik, amelyek a beszerzési munka szakszerűtlen elvégzésével kapcsolatosak. Fontos azonban, hogy ezek lényegében azonosak a megelőző felmérésnél tapasztalattal.

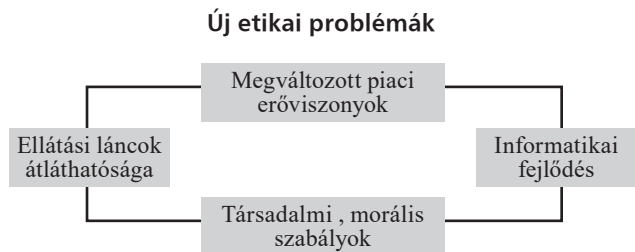
Jellemző, hogy a klasszikus etikai problémák (pl. ajándék elfogadása) is csökkentek. Ahogy a nyílt kérdéseknél a válaszadók jelezték, a verseny csökkenésével a beszállító motiváltsága az ilyen jellegű előnyszerzésre való törekvése is csökkent.

A beszerzésben az etikai problémák nem csak a beszerző tevékenységéhez kötődhetnek. Ahogy a válaszok jelezték, a vezetői döntéseket érzik jelentősen problémásnak a válaszadók. A nyílt kérdések válaszaik között pedig az igénylő területek nem szabályzatnak megfelelő magatartása is többször megjelenik. Ez utóbbi okára a felmérés nem világít rá, talán arról lehet szó, hogy egyes helyzetekben (pl. lezárások) ezek a területek is nyomás alá kerültek, így kénytelenek voltak eltérni a belső előírásoktól. Az is lehetséges, hogy az új munkakeretek között kevésbé tartották fontosnak a régi szabályok betartását.

Több megjegyzés érkezett a kapcsolattartás megváltozott formájáról. Bár a kérdőívben az erre utaló kérdéseknél az értékek érdemben nem változtak, a nyitott kérdések között több megjegyzés is érkezett. Egyrészt többen említették, hogy az online kapcsolattartás kevesebb konfliktussal járt. Volt azonban, aki szerint etikai probléma, hogy a beszerző munkája a kollégák számára így kevésbé látható. Nyilván a jelenléti tárgyalás sok esetben a szervezet többi tagja számára is látható, az online kapcsolattartás viszont kevésbé követhető, láthatatlanabb. Érdekes az a megjegyzés, amely arra hívta fel a figyelmet, hogy itt másképp lehetett figyelmes a beszerző (pl. segítette a másik felet technikai probléma esetén).

Kutatásunk második kérdése arra irányult, hogy azonosíthatók-e új problémák. A megadott etikai problémák esetén jelentős számban voltak olyanok, amelyek a korábbi adatfelvételnél a nem, vagy az alig létező kategóriába kerültek. Ennek a kérdésnek a megválaszolásában így elsősorban a nyitott kérdésekre támaszkodhattunk. Ezek négy jelenség köré kapcsolhatók, melyeket az 1. ábra mutat be.

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

A négy csoport jellemzői:

1. A megváltozott gazdasági erőviszonyok számos esetben csökkentették a versenyt. A beszállítók nem egyszer opportunistá módon álltak ehhez a helyzethez. (Fontos észrevenni, hogy sokszor ők sem voltak jó helyzetben, s nehéz megítélni, hogy ez minden esetben opportunizmus volt-e vagy csak tehetetlenség). Etikai probléma jelentkezhetett a beszerzőknek erre adott válasza során.
2. Mind a pandémiás helyzet, mind a geopolitikai konfliktusok és a szankciók felerősítették az ellátási láncok átláthatóságának fontosságát. Az érintett szereplők azonban sokszor nem partnerek ebben. Számos oka lehet ennek a jelenségnek, valószínű, hogy ezek egy része tartozik csak az etikai kérdések közé. A vevő megtevésztése ezek közül etikai probléma.
3. Az informatikai fejlesztések, a digitalizáció, a mesterséges intelligencia is kihívásokat hoz. Legintenzívebb probléma az adatvédelem kérdése, a megoldások átgondolatlan alkalmazása (pl. mások olyan megoldásra kényszerítése, ami meghaladja a képességeit, lehetőségeit vagy egyoldalú előnyöket jelentenek) is vezethet etikailag problémás helyzetekhez.
4. Alapvető társadalmi, morális szabályok megsértése. Bár ez marginálisan jelenik meg, mégis érdemesnek tartottuk megjeleníteni. Utalás történt antiszemitizmusra, hazai beszállítóknál munkabiztonsági szabályok megsértésére.

## Összegzés

Cikkünk keresve azokat a változásokat, amelyek a beszerzésben dolgozókat etikai kihívásként érik, áttekintette a szakirodalom eredményeit és megvizsgálta egy felmérés adatait. A gazdaságot érő kihívások, elsősorban a megtapasztalt krízisek hatására fontos változásokat azonosítottunk. A korábbi kutatásunkhoz és az azok alapjául szolgáló irodalmakhoz képest jelentős változásokat foglaltunk meg. Ezek az eredmények azért is fontosak, mert a szakirodalomban hasonló kontextusban csak kevés eredmény található.

Kutatásunk eredményei azt mutatták, hogy a jellemző etikai problémák és azok fontossága kevésbé változott. A minta egészében inkább a problémák előfordulásának csökkenése érzékelhető. (Eredményeink ilyen módon Potokan & Nedelko (2021) tanulmányában leírtakhoz állnak közel.) A csökkenés különösen azoknál a problémáknál igaz, amelyek a beszerzői erőfölényhez kapcsolódnak. A legjellemzőbbek köre is ezeknek a problémáknak a hátrébb sorolódásával változott. A szakirodalom a beszerzés-etikai problémákat kétféle érdekkonfliktushoz kötötte (Handfield & Baumner, 2006; Carter, 2000). A beszerző és a tulajdonos/vállalatvezetés érdekeinek esetleges konfliktusához, illetve a beszerző és a beszállító közötti érdekkonfliktushoz. Korábbi kutatásunk egyik indító gondolata volt, hogy felmérje a hazai beszerzési szakma fejlettségét, hogy ezeket kezelni tudja. Mostani felmérésünk

eredményeinek lehetséges értelmezése, hogy a szakma fejlődött, megerősödött. A szakmaisággal kapcsolatos etikai problémák annak ellenére nem növekedtek az elmúlt évek kríziseinek a nyomán, hogy rövid távon egyik-másik eredményesebben alkalmazható lehetett volna, de a jó szakembernek azonban számolnia kell a hosszú távú hatásokkal is. Ez az eredmény összhangban van azokkal a szakirodalmi forrásokkal, amelyek a válság kapcsán az együttműködés, az információmegosztás és a rugalmasság fontosságát hangsúlyozták (Araujo et al., 2023; Lee et al., 2023; Bode et al., 2023).

Az új problémák között több tényezőt is azonosítottunk. Legfontosabb az, hogy a beszerzés komoly kihívásokat kellett, hogy kezeljen, s ennek során a beszállítók erőfőlényével vagy egyéb etikátlan gyakorlataival kapcsolatos problémák komoly gondot jelentettek. Az új munkavégzési feltételek (pl. home-office, elektronikus megoldások terjedése, nemzetközi szankciók betartása, ellátásilánc-adatok validálása) komoly kihívásokat jelentettek.

Kutatásunk eredménye, hogy kiemeli azt, hogy a legújabb konfliktusok már nem csak a korábbi két érdekkonfliktus köré rendeződnek. A szakmaiság, a szakma alapelveinek a betartása már sok beszerző számára legalább ilyen fontos érték. Ugyanakkor a problémák új területeken is megjelentek (pl. a kiterjedt nemzetközi szankciórendszer, vagy a beszállító erőfőlényes helyzete, a verseny hiánya, vagy éppen az ellátáshoz való hozzáférés tartós akadálya, társadalmi problémák érintettsége).

Érdekes végig gondolni, hogy a ma beszerzőként dolgozók jelentős része még nem élt át olyan időszakot, amikor a beszállítói piacokat ennyire tartósan ellátási problémák jellemezték. A régi tapasztalatok ráadásul nem is feltétlen alkalmazhatók a mai helyzetben, vagy inkább csak kényszermegoldást jelentettek.

Véleményünk szerint nagyon fontos látni, hogy a lehetséges konfliktusok jellege, összetettsége változott meg. A geopolitikai erőtér hatásai ismét kivetítődnek a beszerzői feladatokra. Sokkal több a szereplő, aki érintett vagy érintetté válik (pl. a cikkben is említett fenntarthatósággal kapcsolatos jogszabályok) és összetettebb az elvárás mind morális, mind üzleti értelemben.

További kutatási lehetőség, hogy a digitalizáció, az új, mesterséges intelligenciára épülő megoldások használata számos váratlan kihívást hoz, melyeknek etikai vonatkozásai is lehetnek. A fejlődés nagyon gyors ütemű, így az előnyök és a lehetőség felismerése mellett fontos lehet azonosítani a lehetséges dilemmákat is.

Kutatásunk limitációja, hogy a kérdőíves felmérésben csak hazai vállalatvezetők vettek részt, így elsősorban a hazai kihívásokra tudtunk fókuszálni. Korlátot jelent az is, hogy a kérdőív kitöltésére a kitöltők önkéntesen vállalkoztak, így a válaszokat befolyásolhatta az, hogy a téma iránt nyitottabb beszerzők válaszoltak.

A kihívások megfogalmazásával igyekezett a cikkünk hozzájárulni ahhoz a gondolkodáshoz, amely a beszerzési munka, szemlélet, szakmaiság fejlesztését törekszik elősegíteni.

## Felhasznált irodalom

- Akbari, M., & McClelland, R. (2020). Corporate social responsibility and corporate citizenship in sustainable supply chain: a structured literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 27(6), 1799-1841. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2019-0509>
- Al-Aama, A.Y. (2012). E-procurement vs. online procurement: A means to increase transparency in a Saudi Government organisation: The case of the Jeddah Municipality. *International Journal of Procurement Management*, 5(6), 765-783. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2012.049714>
- Anand, D. (2021). Implementation of online e-auction to overcome the problem of corruption with effective and efficient procurement with transparency. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(1S), 1-6. <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/866>
- Araujo, R., Fernandes, J.M., Reis, L.P., & Beaulieu, M. (2023). Purchasing challenges in times of COVID-19: resilience practices to mitigate disruptions in the health-care supply chain. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 16(2), 368-396. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-04-2022-0026>
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 100572. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-04-2022-0026>
- Bauer, F., & Göbl, M. (2019). The influence of digitalisation on procurement efficiency. *Journal of Applied Leadership and Management*, 7, 50-65. <https://www.econstor.eu/handle/10419/215721>
- Bayles, M. (1983). Ethical issues in purchasing management. *Business Quarterly*, 48(1), 42-47.
- Bode, C., Burkhart, D., Schültken, R., & Vollmer, M. (2022). Future of Procurement: Insights from a Global Survey. In *Global Logistics and Supply Chain Strategies for the 2020s: Vital Skills for the Next Generation* (pp. 261-276). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-95764-3_15)
- Browning, J., & Zabriskie, N.B. (1983). How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Management*, 12(4), 219-224. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(83\)80001-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(83)80001-7)
- Butt, A.S., Alghababsheh, M., Arshi, T.A., & Shah, S.H.H. (2022). Strategies to streamline supplier relationship management during crises: lessons learned from COVID-19 and future pathways. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 3906-3924. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0226>
- Carter, C.R., & Jennings, M. (2000). *Purchasing's Contribution to the Socially Responsible Management of the Supply Chain*. Center for Advanced Purchasing Studies.
- Carter, C.R., & Jennings, M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145-186. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00173.x>



- Carter, C.R. (2000). Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination. *Journal of Operations Management*, 18(2), 191-208. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00016-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00016-9)
- Carter, C.R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(3), 177-194. <https://doi.org/10.1108/09600030510594567>
- Christensen, S.L., & Kohls, J. (2003). Ethical decision making in times of organizational crisis: A framework for analysis. *Business & Society*, 42(3), 328-358. <https://doi.org/10.1177/0007650303255855>
- Cooper, R.W., Frank, G.L., & Kemp, R.A. (1997). Ethical issues, helps and challenges perceptions of members of The Chartered Institute of Purchasing and Supply. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 189-198. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00013-0](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00013-0)
- Crane, B. (2022) Eudaimonia in Crisis: How Ethical Purpose Finding Transforms Crisis. *Humanistic Management Journal*, 7(3), 391-416. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00130-8>
- Daghar, A., Alinaghian, L., & Turner, N. (2023). The role of cognitive capital in supply chain resilience: an investigation during the COVID-19 pandemic. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(3), 576-597. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2021-0457>
- Dza, M., Gapp, R., & Fisher, R. (2015). Taking the professionalism out of the profession: a study of procurement and Africa. *International Journal of Procurement Management*, 8(3), 251-271. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2015.069152>
- Eggert, J., & Hartmann, J. (2023). Sustainable supply chain management – a key to resilience in the global pandemic. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(3), 486-507. <https://doi.org/10.1108/SCM-10-2021-0463>
- Emiliani, M.L. (2010). Historical lessons in purchasing and supplier relationship management. *Journal of Management History*, 16(1), 116-136. <https://doi.org/10.1108/17511341011008340>
- Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small-and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30(2), 161-170. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>
- Flynn, A., & Li, Q. (2023). Determinants of supplier payment times before and during the pandemic: Empirical evidence from UK firms. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(4), 100850. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100850>
- Forker, L.B., Janson, R.L. (1990). Ethical Practices in Purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(1), 19-26. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1990.tb00495.x>
- Fowler, K.L., Kling, N.D., & Larson, M.D. (2007). Organizational preparedness for coping with a major crisis or disaster. *Business & Society*, 46(1), 88-103. <https://doi.org/10.1177/00076503062933>
- Giunipero, L.C., Bittner, S., Shanks, I., & Cho, M.H. (2019). Analyzing the sourcing literature: over two decades of research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 100521. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.11.001>
- Glavec-Geo, R., Engelseth, P., & Buvik, A. (2022). Power imbalance and the dark side of the captive agri-food supplier–buyer relationship. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 609-628. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04791-7>
- Glover, J. (2020). The dark side of sustainable dairy supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(12), 1801-1827. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2019-0394>
- Gu, J., Shi, X., Wang, P., & Xu, X. (2022). Examining the impact of upstream and downstream relationship stability and concentration on firms’ financial performance. *Journal of Business Research*, 141, 229-242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.018>
- Hatipkarasulu, Y., & Gill, J.H. (2004). Identification of shareholder ethics and responsibilities in online reverse auctions for construction projects. *Science and Engineering Ethics*, 10, 283-288. <https://doi.org/10.1007/s11948-004-0024-6>
- Hamann, R., Sewlal, A., Pariag-Maraye, N., Muthuri, J., Amaeshi, K., Nwagwu, I., & Soderbergh, J. (2022). Strengthening or Restricting? Explaining the COVID-19 Pandemic’s Configurational Effects on Companies’ Sustainability Strategies and Practices. *Business & Society*, 63(4), 00076503221134100. <https://doi.org/10.1177/00076503221134100>
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031-5069. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467>
- Husser, J., Gautier, L., André, J.M., & Lespinet-Najib, V. (2014). Linking purchasing to ethical decision-making: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 123, 327-338. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1838-4>
- Husser, J., Goujon Belghit, A., Song, L., & Rouanet, A. (2023). The impact of cultural differences and moral intensity on ethical decision-making: Evidence from France and China. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 27(5), 10-24. <https://doi.org/10.59876/a-738e-57af>
- Jamalnia, A., Gong, Y., & Govindan, K. (2023). Sub-supplier’s sustainability management in multi-tier supply chains: A systematic literature review on the contingency variables, and a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 255, 108671. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108671>
- Jia, F., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2017). Global sourcing strategy and structure: towards a conceptual framework. *International Journal of Operations & Pro-*



- duction Management*, 37(7), 840-864.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0549>
- Jin, Y., Austin, L., Eaddy, L., Spector, S., Reber, B., & Espina, C. (2018). How financial crisis history informs ethical corporate communication: Insights from corporate communication leaders. *Public Relations Review*, 44(4), 574-584.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.003>
- Johnsen, T.E., Miemczyk, J., & Howard, M. (2017). A systematic literature review of sustainable purchasing and supply research: Theoretical perspectives and opportunities for IMP-based research. *Industrial Marketing Management*, 61, 130-143.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.003>
- Karjalainen, K., Kempainen, K., & Van Raaij, E.M. (2009). Non-compliant work behaviour in purchasing: An exploration of reasons behind maverick buying. *Journal of Business Ethics*, 85, 245-261.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9768-2>
- Kim, M., & Chai, S. (2017). The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, 187, 42-52.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.007>
- Kim, S., Colicchia, C., & Menachof, D. (2018). Ethical sourcing: An analysis of the literature and implications for future research. *Journal of Business Ethics*, 152, 1033-1052.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3266-8>
- Kim, S., Chae, S., Wagner, S.M., & Miller, J.W. (2022). Buyer abusive behavior and supplier welfare: An empirical study of truck owner-operators. *Journal of Supply Chain Management*, 58(4), 90-111.  
<https://doi.org/10.1111/jscm.12285>
- Knight, L., Meehan, J., Tapinos, E., Menzies, L., & Pfeiffer, A. (2020). Researching the future of purchasing and supply management: The purpose and potential of scenarios. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(3), 100624.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100624>
- Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084-1098.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, September-October, 109-117. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Lahiani, N., Apedome, K.S., & Zhu, J. (2018). The contribution of global sourcing to the economic performance of organizations: Analysis of the points of view of the supply chain participants. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(3), 513-527.  
<https://doi.org/10.3926/jiem.2574>
- Lee, C.H., Son, B.G., & Roden, S. (2023). Supply chain disruption response and recovery: The role of power and governance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(5), 100866.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100866>
- Liu, A.Z., Liu, A.X., Moon, S., & Siegel, D. (2024). Does corporate social responsibility always result in more ethical decision-making? Evidence from product recall remediation. *Journal of Business Ethics*, 191(3), 443-463.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05467-0>
- Martinez, F., Figge, F., Castellano, S., Chakraborty, A., & Silva-Gao, L. (2023). How did corporate responses to the COVID-19 pandemic correspond with CSR? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 161-165.  
<https://doi.org/10.1111/beer.12536>
- Meyer, D., & Henke, M. (2023). Developing design principles for the implementation of AI in PSM: An investigation with expert interviews. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(3), 100846.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100846>
- Najafi, N., Dubois, A., & Hulthén, K. (2013). Opportunism or strategic opportunity seeking? Three approaches to emerging country sourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(1), 49-57.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.12.002>
- Niu, B., Xie, F., & Chen, L. (2024). Analysis of global brands' green procurement strategy: Co-opetitive local sourcing vs. overseas sourcing under delivery disruption. *Omega*, 123, 102991.  
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2023.102991>
- Oehmen, J., De Nardo, M., Schönsleben, P., & Boutellier, R. (2010). Supplier code of conduct—state-of-the-art and customisation in the electronics industry. *Production Planning & Control*, 21(7), 664-679.  
<https://doi.org/10.1080/09537280903547785>
- Owusu, E.K., Chan, A.P., & Hosseini, M.R. (2020). Impacts of anti-corruption barriers on the efficacy of anti-corruption measures in infrastructure projects: Implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 246, 119078.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119078>
- Pani, M.R., Agrahari, A., De, S.K., & Sahoo, G. (2011). Literature review and research issues in e-procurement. *Management and Labour Studies*, 36(3), 225-246.  
<https://doi.org/10.1177/0258042X1103600302>
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Peng, S., Jia, F., & Doherty, B. (2022). The role of NGOs in sustainable supply chain management: a social movement perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(3), 383-408.  
<https://doi.org/10.1108/SCM-05-2020-0191>
- Pereira, C.R., da Silva, A.L., Tate, W.L., & Christopher, M. (2020). Purchasing and supply management (PSM) contribution to supply-side resilience. *International Journal of Production Economics*, 228, 107740.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107740>
- Potocan, V., & Nedelko, Z. (2021). The behavior of organization in economic crisis: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Business Ethics*,

- 174, 805-823.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04928-8>
- Pournader, M., Kach, A., & Talluri, S. (2020). A review of the existing and emerging topics in the supply chain risk management literature. *Decision Sciences*, 51(4), 867-919.  
<https://doi.org/10.1111/deci.12470>
- Paul, S.K., & Chowdhury, P. (2021). A production recovery plan in manufacturing supply chains for a high-demand item during COVID-19. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(2), 104-125.  
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-04-2020-0127>
- Radhakrishnan, S., Harris, B., & Kamarthi, S. (2018). Supply chain resiliency: a review. In *Supply Chain Risk Management: Advanced Tools, Models, and Developments* (pp. 215-235). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-10-4106-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-981-10-4106-8_13)
- Razzaque, M.A., Hwee, T.P. (2002). Ethics and Purchasing Dilemma: A Singaporean View. *Journal of Business Ethics*, 35, 307-326.  
<https://doi.org/10.1023/A:1013853021571>
- Reszegi, L. (2010). Hatékony piacok, hatékony vállalatok. In Reszegi, L., & Wimmer, Á. (Eds.), *Hatékony piac, hatékony vállalat* (pp. 11-78). Alinea.
- Rogers, Z.S., Golar, S., & Carter, C.R. (2023). Moving Beyond the four walls: The evolving impact of supplier sustainability on firm value. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(4), 100858.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100858>
- Rothkopf, A., & Pibernik, R. (2016). Maverick buying: Eliminate, participate, leverage?. *International Journal of Production Economics*, 179, 77-89.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.020>
- Ruel, S., El Baz, J., Ivanov, D., & Azadegan, A. (2023). Can organizational legitimacy stimulate digitalization and affect operational performance? The impact of COVID-19 on uncertainty in supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(5), 100880.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100880>
- Schleper, M.C., Blome, C., & Wuttke, D.A. (2017). The dark side of buyer power: Supplier exploitation and the role of ethical climates. *Journal of Business Ethics*, 140, 97-114.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2681-6>
- Schoenherr, T., Mena, C., Vakil, B., & Choi, T.Y. (2023). Creating resilient supply chains through a culture of measuring. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(4), 100824.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100824>
- Shava, E., & Mazenda, A. (2021). Ethics in South African public administration: a critical review. *International Journal of Management Practice*, 14(3), 306-324.  
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2021.115107>
- Son, B.G., Kim, H., Hur, D., & Subramanian, N. (2021). The dark side of supply chain digitalisation: supplier-perceived digital capability asymmetry, buyer opportunism and governance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(7), 1220-1247.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2020-0711>
- Srai, J.S., & Lorentz, H. (2019). Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.07.001>
- Tran, P.N.T., Gorton, M., & Lemke, F. (2021). When supplier development initiatives fail: Identifying the causes of opportunism and unexpected outcomes. *Journal of Business Research*, 127, 277-289.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.009>
- Ursic, D., & Cestar, A.S. (2022). Crisis management and CSR in Slovenian companies: The impact of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(5), 2690.  
<https://doi.org/10.3390/su14052690>
- Verbeke, A., & Greidanus, N. (2012). The end of the opportunism versus trust debate: Bounded reliability as a new envelope concept in research on MNE governance. In *Handbook of Research on International Strategic Management* (pp. 31-63). Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781781009147.00008>
- Viale, L., & Zouari, D. (2020). Impact of digitalization on procurement: the case of robotic process automation. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(3), 185-195.  
<https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1776089>
- Villena, V.H., Choi, T.Y., & Revilla, E. (2021). Mitigating mechanisms for the dark side of collaborative buyer-supplier relationships: A mixed-method study. *Journal of Supply Chain Management*, 57(4), 86-116.  
<https://doi.org/10.1111/jscm.12239>
- Vörösmarty, G. (2023). Ethics in purchasing and supply management – a literature review. *International Journal of Integrated Supply Management*, 16(4), 365-384.  
<https://doi.org/10.1504/IJISM.2023.133863>
- Vörösmarty, G., & Matyusz, Z. (2015). Ethical issues in the companies' buying practice. *Közgazdász Fórum/Forum on Economics and Business*, 18(2), 35-56. <https://epa.oszk.hu/00300/00315/00113/pdf/>
- Welbourne, E.M.J. (2022). Immoral entrenchment: How crisis reverses the ethical effects of moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 71-89.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04859-4>
- Wetzstein, A., Feisel, E., Hartmann, E., & Benton Jr, W.C. (2019). Uncovering the supplier selection knowledge structure: a systematic citation network analysis from 1991 to 2017. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100519.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.10.002>
- Zighan, S. (2022). Managing the great bullwhip effects caused by COVID-19. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 15(1), 28-47.  
<https://doi.org/10.1108/JGOSS-02-2021-0017>
- Zouari, D., Ruel, S., & Viale, L. (2021). Does digitalising the supply chain contribute to its resilience? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(2), 149-180.  
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2020-0038>

## A VÁLLALATI HUMÁNTŐKE-TÉNYEZŐK SZEREPE A KKV-K EXPORTJÁBAN A GLOBÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI PROJEKT ADATAI ALAPJÁN

### THE COMPANY HUMAN CAPITAL'S ROLE IN THE EXPORT OF SMES BASED ON THE GLOBAL COMPETITIVENESS PROJECT

A szerzők kutatásának célja, hogy nemzetközi kontextusban vizsgálják a kis- és középvállalkozások (KKV-k) exportjához kapcsolódó vállalati humán tényezők szerepét. Feltételezésük szerint a KKV-k exportjának legfőbb akadályai a belső vállalati tényezők, amelyek az erőforrás- és képességalapú (resource-based view – RBV) megközelítéssel jól vizsgálhatók. Bár a KKV-kat célzó hasonló kutatások száma korlátozott, különösen a fejlődő gazdaságok esetében, eredményeik hozzájárulnak a vállalati humán tőke RBV szempontból azonosított elemeinek exporttevékenységben betöltött szerepének mélyebb megértéséhez. Elemzésük a Globális Versenyképességi Projekt (Global Competitiveness Project – GCP) keretében 2018 és 2023 között végzett felmérések adatain alapul. Az eredmények szerint az exporttevékenység szempontjából elengedhetetlen a piacok ismerete és az idegennyelv-tudás. Ugyanakkor fontos a vállalati belső adminisztratív rutinok és folyamatok megfelelő kidolgozottsága. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák komoly akadályt jelenthetnek, így a belső konfliktusokat kell elsőként kezelni. Az ösztönzési rendszerek finomhangolása pedig pozitívan befolyásolja a KKV-k exportját.

**Kulcsszó: vállalati humán tőke, export, KKV, ösztönzési rendszer, alkalmazottak kiválósága, idegen nyelv**

This research examines the role of company human capital factors in the export activities of small and medium-sized enterprises (SMEs) in an international context. The authors hypothesize that the main barriers to SME export lie in internal company factors, which can be effectively analysed using the resource-based view (RBV) approach. Research focused on SMEs is limited, especially in developing economies. The results contribute to a deeper understanding of the role of RBV elements of company human capital in export activities. The analysis is based on data from surveys conducted between 2018 and 2023 within the framework of the Global Competitiveness Project. The results highlight that knowledge of target markets and foreign language skills are essential for export success. Additionally, well-developed internal administrative routines and processes are crucial. Employee-related issues can act as significant obstacles, so internal conflicts must be addressed first. Fine-tuning incentive systems positively contribute to SME export performance.

**Keywords: company human capital, export, SME, incentive system, employee excellence, foreign language, Global Competitiveness Project**

#### **Finanszírozás/Funding:**

A tanulmány a 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306 számú „Okos Révkalauz HUB” című projekt keretében készült. The study was supported by the project „Smart Pilot HUB” no. 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306.

#### **Szerzők/Authors:**

Dr. Sipos Norbert<sup>a</sup> (sipos.norbert@ktk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Venczel-Szakó Tímea<sup>a</sup> (szakot@ktk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Bankó Zoltán<sup>a</sup> (banko.zoltan@ajk.pte.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Pécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 01. 26-án, javítva: 2024. 04. 27-én, 2024. 08. 02-án és 2024. 10. 11-én, elfogadva: 2024. 10. 11-én. The article was received: 26. 01. 2024, revised: 27. 04. 2024, 02. 08. 2024, and 11. 10. 2024, accepted: 11. 10. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Kutatásunk célja, hogy nemzetközi kontextusban vizsgáljuk a kis- és középvállalkozások (KKV-k) exporttevékenységében szerepet játszó vállalati humán tényezőket. Alapfeltevésünk szerint a legfőbb akadályok a vállalati belső tényezőkben keresendők, és ezek jól elemezhetők az erőforrás- és képesség-alapú (RBV) megközelítéssel. Az RBV-elmélet szerint a vállalatok saját erőforrásai és képességei kiaknázásával érhetnek el versenyelőnyt, amely közvetlenül befolyásolja a teljesítményüket (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).

Az RBV szerint a vállalatok saját erősségeikre és versenyelőnyeikre összpontosítanak teljesítményük növelése érdekében. Az RBV az elmúlt évtizedekben az egyik legmeghatározóbb elméletté vált a vállalati kutatásokban. Az elmélet szerint az iparági szereplők közötti teljesítménybeli különbségek a vállalatok által megszerzett, birtokolt és használt heterogén erőforrásokkal magyarázhatók. Az RBV átfogó alkalmazása (nem csak egy-egy tényezőre összpontosítva) különösen fontos a KKV-k számára, mivel egyes erőforrások és képességek könnyen replikálhatók (pl. Luo & Child, 2015).

A szakirodalmi áttekintés alapján kevés kutatás foglalkozik a KKV-k exporttevékenységére ható belső tényezőkkel, és ezek is jellemzően a fejlettebb gazdaságokra vagy egy-két országra korlátozódnak. A Világkereskedelmi Szervezet (WTO, 2016) riportja jelentős különbségeket azonosított a KKV-k exporthajlandóságában mind országon belül, mind az országok között. Felmerül a kérdés, hogy milyen tényezők állnak e különbségek hátterében, és miért teljesítenek jobban egyes KKV-k az export terén akár országon belüli, akár nemzetközi összehasonlításban. Bár az ilyen irányú kutatások száma nem tekinthető magasnak, a meglévők jellemzően a fejlettebb gazdaságokra fókuszálnak (Kahiya, 2018), vagy egy-egy országra összpontosítanak (pl. Martineau & Pastoriza, 2016).

Az elmúlt évtizedekben egyre több tanulmány foglalkozik a KKV-k nemzetköziesedésének kérdésével, azonban a tudás továbbra is korlátozottnak tekinthető, különösen a több országra kiterjedő kutatások hiánya miatt (Martineau & Pastoriza, 2016). Ezek a kutatások elengedhetetlenek a vállalkozások exportjához kapcsolódó növekvő heterogenitás megértéséhez (Terjesen et al., 2016). Morais és Ferreira (2020) 366 cikket elemeztek az 1995 és 2017 közötti időszakból, és megállapították, hogy a szakirodalom három fő területet érint: a nemzetköziesedési folyamatot, a nemzetközivé válás specifikus tényezőit és a nemzetközivé válás teljesítményre gyakorolt hatását. Fernandes et al. (2023) bibliometrikus megközelítéssel és adatkocitációval azonosították a KKV-k nemzetköziesedésével kapcsolatos fő kutatási irányokat. Elemzésük szerint a nemzetköziesedés szempontjából a hálózatok, a kockázati tőke, a belső jellemzők, a tranzakciós költségek, valamint az erőforrások és képességek kapcsolata játszik kulcsszerepet.

Kozma és Sass (2019) eredményei alapján a vizsgált hazai vállalatok általában a legfejlettebb piacokat célozzák meg, ahol jelentős exportteljesítményt érnek el. A hálózatok szerepe meghatározó az első külföldi vevők

megszerzésében, különösen fontos a tulajdonosok és vezetők személyes kapcsolatrendszere. A szerzők szerint a vállalatnövekedés és az export szempontjából a nemzetközi hálózatokban való intenzívebb részvétel kulcsfontosságú.

A KKV-k exportját vizsgáló kutatások során két nagyobb kihívást azonosítottak: a vállalaton kívüli (külső) és a vállalaton belüli (belső) kihívásokat (Köksal & Kettaneh, 2011; Martineau & Pastoriza, 2016; Toulova et al., 2015). A belső kihívások megértéséhez az RBV-megközelítés kínál megfelelő eszközt, amely szerint a vállalkozások egyedi erőforrásai határozzák meg növekedési lehetőségeiket (Barney, 1991; Rideg, 2019, 2023; Wernerfelt, 1984).

Egy cseh mintán végzett kutatás alapján a KKV-k kevesebb erőforrással és képességgel rendelkeznek az exporthoz, mint a nagyvállalatok (Toulova et al., 2015). Fliess és Busquets (2006) nemzetközi kutatásokban megállapították, hogy a vállalati belső akadályok – különösen a képességek és kompetenciák hiánya – jelentős szerepet játszanak a KKV-k nemzetközi piacra lépésének akadályozásában, míg a külső akadályok kevésbé jelentősek. Az RBV tehát központi szerepet játszik nemcsak a vállalatok nemzetköziesedésének megértésében, hanem a szükséges erőforrások azonosításában is (Chandra et al., 2020).

Számos cikk foglalkozik a nemzetköziesedés külső tényezőivel, amelyekben elemzik az exporttevékenységet, a piacválasztást, a belépési stratégiákat és a lehetséges korlátokat (Cernat et al., 2014; Narayanan, 2015). Leonidou et al. (2007) áttekintették az exportáló KKV-k kutatásának 30 évét, hogy azonosítsák azokat a vállalaton kívüli, külső és vállalaton belüli, belső tényezőket, amelyek támogatják a nemzetközivé válást. A szerzők egy osztályozási modellt dolgoztak ki, amelyben a humán, pénzügyi, termelési, K+F és marketing-erőforrások és képességek jelentik a KKV-k fő vállalati belső exportösztönzőit. Tanulmányukban megállapították, hogy bár az export számos előnnyel járhat a KKV-k számára, ezeknek a cégeknek nagy része az elégtelen ösztönzés miatt tartózkodik az exportműveletektől. Ez a tendencia időtől, tértől és iparágtól is függhet. A szerzők megállapították, hogy a KKV-k exportra ösztönzésében kulcsszerepet játszhat a többletértékesítés, nyereség és növekedés elérése, a tétlen termelési kapacitás jobb kihasználása, egyedi/szabadalmazott termék kiaknázása, elkerülése. A telített hazai piac fenyegetése, csökkenteni a hazai piaci függőséget, és reagál a külföldről érkező kéretlen megrendelésekre. Kimutatták azt is, hogy bár számos egyéb, az exportra kevésbé ható ösztönző tényező létezik, ezeket nem szabad alábecsülni, mert szerepük bizonyos feltételek mellett megnövekedhet, vagy az erősebb hatású exportösztönzők kiegészítőjévé válhat.

Vakhal (2020) hangsúlyozza, hogy a hazai KKV-k számára kulcsfontosságú mérföldkő a nemzetközi piacra lépés. A szerző szerint ez leginkább az exportárbevétel alapján vizsgálható, azonban a nemzetköziesedési folyamata alatt nem érhetjük kizárólag a közvetlen külkereskedelmet (export, import). Vakhal szerint egy exportörpartnernek való beszállítás (közvetett export)



ugyanúgy világi piaci szereplővé teszi a vállalatokat, mint ha maguk is exportálnának.

A külső tényezők meghatározóak lehetnek a KKV-k exportlehetőségeinek alakulásában, de a vállalatok ezeket egyáltalán nem, vagy csak részben tudják befolyásolni, így jelen tanulmány nem tárgyalja részletesen őket.

E tanulmány a vállalati humán tőke szerepére összpontosít az export, mint a nemzetköziesedés egyik első lépése kapcsán, amelyet egy 16 ország KKV-ainak versenyképességi tényezőit tartalmazó adatbázis alapján vizsgálunk RBV-megközelítéssel. Eredményeink hozzájárulnak a vállalati humán tőke exporttevékenységben betöltött szerepének jobb megértéséhez, és további irányt mutathatnak a nemzetközi üzleti és vállalkozói kutatások számára.

## Elméleti háttér

A tanulmány célja, hogy bemutassa az exporttevékenység jelentőségét a KKV-szektoron belül, valamint azokat a belső és külső tényezőket, amelyek akadályozzák a KKV-k nemzetközi piacra lépését. A keretrendszer megértése érdekében fontos, hogy feltárjuk, mely akadályok jelennek meg a vállalaton belül és kívül, illetve hogyan segítheti a vállalati erőforrások hatékony kihasználása az exporttevékenységet.

Az erőforrás- és képesség-alapú megközelítés hangsúlyozza, hogy egy vállalat vagy szervezet versenyelőnye abból adódik, hogy hogyan képes hatékonyan kihasználni és kombinálni saját erőforrásait és képességeit. Az RBV egyik alapvető mondanivalója az, hogy a vállalatok versenyelőnye nem csak a külső tényezőkön alapul, mint például a piaci környezet vagy a technológiai fejlettség, hanem nagyban függ attól, hogy milyen erőforrásokkal rendelkeznek, és hogyan képesek ezeket az erőforrásokat kihasználni (Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990).

Az RBV-megközelítés szerint az erőforrások négy alapvető tulajdonsága segíthet versenyelőnyt teremteni, ha azokat megfelelően kombináljuk és kihasználjuk:

- Ritkaság: Az erőforrásnak vagy képességnek ritkának kell lennie a piacon. Ha minden vállalat könnyen hozzáférhet ugyanazokhoz az erőforrásokhoz, akkor ezek az erőforrások nem fognak versenyelőnyt biztosítani.
- Értékesség: Az erőforrásnak vagy képességnek képesnek kell lennie arra, hogy értéket teremtsen a vállalat számára. Például növelheti a termelékenységet, csökkentheti a költségeket, vagy javíthatja a termékek minőségét.
- Nehezen utánozhatóság: Az erőforrásnak vagy képességnek olyannak kell lennie, amelyet más vállalatok nehezen vagy egyáltalán nem tudnak lemásolni, vagy utánozni.
- Szervezeti integráltság: Az erőforrásnak vagy képességnek be kell épülnie a vállalat belső működési rendszereibe ahhoz, hogy hatékonyan ki lehessen használni. A vállalati struktúrának és folyamatoknak képesnek kell lenniük arra, hogy támogassák az erőforrások hasznosítását.

Ezek a fő pontok kiemelik, hogy az erőforrások és képességek azonosítása és azok stratégiai menedzselése elengedhetetlen a vállalati teljesítmény és versenyképesség szempontjából. Emellett rámutatnak arra, hogy a vállalatoknak hosszú távú sikerük érdekében saját erőforrásaikra és képességeikre kell összpontosítaniuk (Barney, 1991; Rideg, 2019, 2023; Wernerfelt, 1984).

A nemzetköziesedés fogalmát számos módon definiálták. Clipa és Clipa (2011) szerint a nemzetközivé válás a vállalatok stratégiája, amelynek során azonosítják a nemzetközi üzleti lehetőségeket és piacokat, hogy versenyelőnyre tegyenek szert a versenytársaikkal szemben, ezért úgy döntenek, hogy kiterjesztik tevékenységüket külföldre. Incze (2012, p. 31) szerint a „*nemzetköziesedés az a folyamat, amelynek során a vállalatok figyelmüket a nemzetközi tranzakciók közvetlen és közvetett hatásaira fordítják, és tranzakciókat kötnek más országok vállalataival*”. Ez a definíció rámutat az exporttevékenységek szerepére és hatására a vállalatok stratégiájában.

A KKV-k exporttevékenységéhez kapcsolódó lehetőségek azonosításakor felmerül a kérdés, hogy miért éri meg a KKV-k-nak a nemzetközi piacokra lépni. Mikesy (2013) szerint azok a hazai mikro-, kis- és középvállalatok, amelyek részt vesznek a nemzetközi folyamatokban, eredményesebbek, mint azok a vállalatok, amelyek kizárólag belföldön értékesítik termékeiket. E vállalatok nagyobb arányban járulnak hozzá a foglalkoztatás növekedéséhez is. Nemzetközi kutatások eredményei (pl. Lobo et al., 2020) megerősítik, hogy a KKV-k számára is előnyös a nemzetközi piacra lépés, nem csupán szakpolitikai, hanem a vállalat eredményessége szempontjából is. Aspelund és Moen (2005) norvég KKV-k körében végzett kutatása szerint a nemzetközi folyamatokba való bekapcsolódás motivációi lehetnek a nyereség, a többletkapacitás kihasználása, a nagy külföldi kereslet vagy a kormányzati intézkedések.

A nemzetközivé válás számos előnnyel járhat a KKV-k számára vállalati szinten, ami nemcsak a vállalat gyorsabb növekedéséhez járulhat hozzá (Szerb & Ulbert, 2006), hanem végül országos és regionális szintű gazdasági teljesítmény javulását is eredményezheti. Az exportálás elmaradása azonban gyakran a nemzetközivé válással járó akadályok leküzdésének nehézségeire vezethető vissza. A KKV-kat gyakran visszatartja a nemzetközivé válástól a pénzügyi és belső humántőke-erőforrások hiánya, valamint az, hogy ezek a vállalkozások érzékenyebbek a külső környezeti tényezők változásaira (Knight, 2000).

Az Edinburgh Group (2010) szerint a nemzetközivé válás egyik legnagyobb akadálya a szaktudás és az erőforrások hiánya, amelyet a tőkehiány, a külföldi üzleti lehetőségek és partnerek ismeretének hiánya, a vezetőség túlterheltsége, valamint a külföldi piacok feltárásának és megismerésének nehézségei követnek. Egy nemzetközi felmérés, amely 133 gyártó vállalatot vizsgált, arra a következtetésre jutott, hogy a KKV-k inkább személyközi kapcsolatokra támaszkodnak a nemzetközi piaci lehetőségek feltárásában, mint szisztematikus piackutatási elemzésekre (Ellis, 2000). Emellett a KKV-k esetében a nemzetközi stratégiai döntések gyakran részben

irracionálisnak tekinthetők (Musso & Francioni, 2014). Ha a KKV-k a nemzetközivé válás mellett döntenek, továbbra is szembesülnek a folyamat során jelentkező akadályokkal.

Kuivalainen et al. (2012) modellje szerint a nemzetköziesedésre számos tényező hatással van menedzseri, vállalati és környezeti szinten is. Menedzseri szinten kiemelt jelentőségű a gondolkodásmód, a vezetői tapasztalat, a vállalkozói orientáció, azaz a kockázatvállalási hajlandóság, a proaktivitás, az innovációs törekvés, a tanulási hajlandóság, az iskolázottság, az életkor, az üzleti ismeretek, a nyelvtudás, a nemzetközi tapasztalat, a bizalom és a kapcsolatépítési készség. Vállalati szinten kulcsfontosságú tényezők az erőforrások megléte (szervezeti tőke, ügyfél-tőke, tudástőke, a vállalat mérete, életkora), a tudás, a stratégiai orientáció és a kapcsolati háló. Környezeti szinten pedig az iparági tényezők, a környezeti dinamika, a szabályozói környezet, a távolság, az országeredet-hatás (Németh, 2020), valamint a vállalkozói ökoszisztémák (Szerb et al., 2022; Szerb, Lukovszki et al., 2019) befolyásoló szerepe emelhető ki.

A European Commission (2010) jelentése szerint a KKV-k legnagyobb problémái a nemzetközivé válás során a tőkéhez és finanszírozáshoz való hozzáférés nehézsége, valamint a közösségi támogatások hiánya. További akadályozó tényezőként jelenik meg az információhiány, a tájékoztatás és a tanácsadás elégtelensége. A kutatás alapján megállapítható, hogy minél kisebb egy vállalat, annál nagyobb gondot jelent a képzett munkaerő hiánya. A felmérés szerint ezek az akadályok sokkal nagyobb jelentőséggel bírnak azon KKV-k számára, amelyek még csak tervezik a nemzetközi piacra lépést, mint azok számára, amelyek már aktívak nemzetközi szinten. A legnagyobb különbség a nyelvi akadályok tekintetében mutatkozik meg, hiszen a már nemzetközileg aktív vállalatok kevésbé érzik akadályozónak a nyelvi korlátokat, mint azok, amelyek még csak tervezik a nemzetközi piacra való kilépést. Az EU-EGT piacokon és a harmadik piacokon jelentkező akadályokat vizsgálva megállapítható, hogy a tőkehiány és a megfelelő állami támogatás hiánya az EU-EGT piacokon tevékenykedő vállalatokat jobban érinti, mint az EU-EGT-n kívüli piacokon működő vállalatokat. Ez arra utal, hogy a harmadik piacokon működő vállalatok általában nagyobbak és tapasztaltabbak.

Az MFB-INDIKÁTOR 2012-es felmérése a külföldi értékesítést akadályozó tényezőket vizsgálta a hazai vállalatok körében. A kutatás megkülönböztette a vállalati belső akadályokat (pl. a termék nem exportképes, kapacitáskorlátok, hiányos külpiazi ismeretek, nem megfelelő humán erőforrás és nyelvtudás), valamint a külső akadályokat (pl. finanszírozási nehézségek, minőségi tájékoztatás hiánya az exportlehetőségekről). A kutatás megállapította, hogy a vizsgált KKV-k körében a legnagyobb akadály az volt, hogy az előállított termék nem volt exportképes (pl. magas szállítási költségek). További akadályozó tényezőként jelentek meg a finanszírozási lehetőségek hiánya, a hiányos külpiazi ismeretek és a nyelvi problémák. A nem megfelelő humán erőforrás, mint akadályozó tényező, a nagyvállalatok esetében is jelentős probléma, sőt, a

nagyvállalatok esetében még inkább kiemelkedő akadályként jelenik meg (Mikesy, 2013).

### A kutatás során vizsgált RBV-tényezők

A humán tényezők értelmezése tág keretek között mozog, és az RBV kiindulópontjaként ebből adódóan több különböző elem vizsgálatát tűztük ki célul, hogy minél teljesebb képet kapjunk az elemzés tárgyáról és keretéről. Az elemzés keretrendszerét a Globális Versenyképességi Projekt (Global Competitiveness Project - GCP) (Lafuente et al., 2022) biztosította, így különös figyelmet fordítottunk a humán tőke olyan elemeire, amelyek közvetlenül vagy közvetetten kapcsolódnak a projekt által azonosított tényezőkhöz.

Vizsgálatunk nem különíti el a vállalati humán tőkét személyi (egyéni tulajdonban lévő) és szervezeti (a szervezet által birtokolt) elemekre, hanem egységes keretben kezeli ezeket, figyelembe véve azok kapcsolatát a humán tőkéhez való kötődésük alapján. Az egyes vizsgált tényezők mögötti elemzési megfontolások és azok kialakítási módszerei az 1. mellékletben találhatóak.

A továbbiakban az 1. ábrán mutatjuk be az RBV-megközelítés szerinti elemek egymáshoz való kapcsolódását a GCP keretrendszerében. Elemzésünk középpontjában azok az összefüggések állnak, amelyeket vastag kerettel jelöltünk, és amelyek az egyes elemek egymásra gyakorolt hatásait hangsúlyozzák.

1. ábra

A vizsgált RBV-elemek keretrendszere



Forrás: saját szerkesztés

### Idegen nyelv ismerete

A KKV-k exporttevékenységében az idegennyelv-tudás kiemelt jelentőségű, szinte alapvető elvárásként jelenik meg (Balogh & Sipos, 2023). Varga (2015) kutatása szerint a magyar kis- és középvállalkozások vezetőinek nyelvismerete jelentős eltéréseket mutat. Míg a vizsgált mintában a vezetők harmada nem beszél semmilyen idegen nyelvet, mások akár két-három nyelvet is beszélnek. Az európai integráció és a nemzetközi pályázatokban, programokban való részvétel miatt a megfelelő nyelvismeret kulcsfontosságú lenne. Éltes és Udvari (2018) szerint a hazai KKV-k exporttevékenységét számos tényező akadályozza, beleértve az emberi tőkével kapcsolatos kihívásokat, mint

például a nem elég szakképzett munkaerő és a nyelvtudás hiánya. A nyelvtudás és a szakképzettség közötti összefüggés különösen a mikrovállalkozások esetében figyelhető meg, ahol a legnehezebb specifikus munkaerőt találni.

### *Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma*

Győri (2018) kutatása alapján a hazai KKV-k számára a munkaerővel kapcsolatos problémák jelentős akadályt jelentenek, második helyen állnak a költségtényezők után. Ide tartoznak a munkaerő nem megfelelő képzettsége, a fluktuáció és a toborzás nehézségei. Balogh és Sipos (2023) szerint ezek a problémák szoros összefüggésben állnak a vállalat méretével: minél nagyobb a vállalat, annál komplexebb rendszereket kell működtetni, és annál több munkaerővel kapcsolatos kihívás merül fel. A legjellemzőbb problémák közé tartozik a munkatársak ösztönzése, motiválása, valamint a képzés és fejlesztés kérdése.

### *Továbbképzésben résztvevők*

Varga (2015) eredményei szerint a magyar KKV-k vezetőinek többsége nem tartja szükségesnek szervezett formában üzleti vállalkozási ismeretek tanulását, bár a vállalatméret növekedésével ez egyre fontosabbá válik. A mikrovállalkozások vezetőinek csak 20,9%-a, a középvállalkozások vezetőinek pedig 41,1%-a találta fontosnak az ilyen továbbképzéseket. A hazai KKV-vezetők harmada az elmúlt három évben egyáltalán nem vett részt semmilyen képzésben. Richbell et al. (2010) kutatásuk alapján kimutatták, hogy a hazai KKV-k csaknem fele (44,9%) biztosít belső, 29,4%-uk pedig külső munkaerő-fejlesztést. Szabó (2020) kutatása szerint a hazai vállalatoknál a munkaerő fejlesztésének szerepe alulértékelt, holott a munkaerőhiány elleni hatékony taktika lehetne.

Az OPTEN (2019) alapján a sikeres KKV-k már nem az alkalmazotti létszám növekedésében gondolkodnak, hanem a munkatársak továbbképzésében, megtartásában vagy minőségi cseréjében, ami jelentős hatékonyságnövekedést eredményezett.

### *Az ösztönzési rendszer szofisztikáltsága*

A kompenzáció az emberierőforrás-menedzsment egyik legfontosabb és legérzékenyebb kérdése, amely döntő szerepet játszik a munkavállalók megtartásában. A nemzetközi szakirodalom kevés információval szolgál a KKV-k kompenzációs gyakorlatáról, mivel a HR és a versenyképességi kutatások többsége főként a nagyvállalatokra összpontosít (Cerrato & Depperu, 2011). Bár egyre inkább felismerik, hogy a HR stratégiai fontosságú a verseny sikeréhez, a kutatások mégis ritkán terjednek ki a KKV-kra (Richbell et al., 2010).

Számos kutató megállapította, hogy a KKV-k HR-gyakorlatát az alacsony formalizáltság, a sokféleség, valamint a funkciók és szervezeti folyamatok átfedése jellemzi (Bacon & Hoque, 2005). Bár a HR-gyakorlatokat nem minden esetben külön HR-osztály végzi, ahogy a nagyvállalatoknál szokás, a HR-tevékenységeket a KKV-kban is el kell végezni (Balogh et al., 2021).

Az ösztönzési gyakorlatokat számos külső és belső tényező befolyásolja. A bérmegállapításban a környezeti tényezők, például a munkaerőpiac, a szektor és a regionális versenyképesség is meghatározóak. Egy perui mintán végzett kutatás szerint a KKV-k általában kevésbé képesek befolyásolni ezeket a környezeti tényezőket (Charles & Sei, 2019). A belső szervezeti tényezők azonban nagyobb hatással vannak a bérekre: üzleti és HRM-stratégiák, a szervezeti kultúra, a munkatársak elvárásai, a kollektív szerződések és a teljesítményértékelési gyakorlatok mind szerepet játszanak. Az alkalmazottak jellemzői, például a kompetenciák, készségek, tapasztalatok, helyettesíthetőség és a kapcsolatok szintén befolyásolják a bérmegállapítást. A KKV-k esetében ez a komplex, többdimenziós döntéshozatali folyamat gyakran koordinálatlan és ad hoc módon történik (Balogh et al., 2021).

Balogh et al. (2021) nemzetközi kutatásuk során azt találták, hogy a KKV-k kompenzációs rendszerei kiegyensúlyozatlanok, és a vizsgált cégek 42,7%-ánál nem is léteznek bizonyos elemek. A leggyakrabban alkalmazott megoldások közé tartozik a jutalmazási rendszer és a munka utólagos értékelése, míg a legkevésbé jellemző megoldás az alkalmazottak bevonása a döntéshozatali folyamatokba.

### *A vezetés kiválósága*

A szakirodalom szerint a felső vezetők nagyobb hatást gyakorolnak a KKV-k stratégiai döntéseire, így az exporttevékenységre is, mint a nagyvállalatok esetében. Ez nemcsak nemzetközi mintákon végzett kutatások alapján igaz (Birley et al., 2016), hanem az Írországban és tengerentúli vállalatok körében végzett kutatások is alátámasztják (Child & Hsieh, 2014). A felső vezetés kognitív és pszichológiai orientációi rendkívül fontos szerepet játszanak a cég nemzetközivé válásának döntéshozatali folyamataiban (Francioni et al., 2015).

Korábbi kutatások arra mutattak rá, hogy az iskolai végzettség jelentős hatást gyakorolhat a stratégiai döntések minőségére, különösen a racionalitás tekintetében. A magasabb iskolai végzettségű felső vezetők általában képesek szélesebb körű információ felhasználására, így döntéseik is megalapozottabbak (Papadakis, 2006). Ezt a következtetést görög vállalatok körében végzett kutatások is megerősítették. Tan et al. (2020) nemzetközi vizsgálata rámutat arra is, hogy a cégspecifikus vezetői tudás és a vezetők tanulás iránti nyitottsága meghatározó tényező az exporttevékenység sikerességében.

### *Alkalmazottak kiválósága*

Kállay (2012) hazai KKV-k körében végzett kutatása során azt vizsgálta, hogy a versenyképességet jellemző mutatók miként korrelálnak a vállalkozások méretével. Megállapította, hogy minden jelentős mutató pozitív összefüggést mutat a vállalkozás méretével. A nagyobb cégek alkalmazottai és vezetői képzetebbek, valamint tőkeintenzitásuk is magasabb. Ezek a vállalatok gyakrabban hajtanak végre innovációs projekteket, nagyobb figyelmet fordítanak a kutatás-fejlesztésre, és jobbak a fajlagos teljesítménymutatóik is.

Győri (2018) kutatása, amely szintén a hazai KKV-k körében készült, kimutatta, hogy a válaszadó vállalkozástulajdonosok és vezetők közül 65,9%-ának van felsőfokú végzettsége. A pénzügyi és vállalkozási ismereteket a válaszadók közel kétharmada (63,0%) főként iskolai tanulmányok, továbbképzések és felnőttképzés keretében sajátította el, míg egyharmaduk (37,0%) informális csatornákon keresztül, például családi és baráti körből, más vállalkozások példáiból vagy saját tapasztalataik révén tanult.

### Adminisztratív rutinok fejlettsége

A hazai KKV-k döntő többsége (a kényszervállalkozások, fantomcégek stb. kivételével) inkább vállalkozásként, semmint vállalatként működik, abban az értelemben, hogy alacsony szervezethez tartoznak, és az eredmények nagyban személyhez kötődnek, azaz egyéni teljesítményeken múlnak. Ezzel szemben a vállalatoknál ilyen nem fordulhat elő, mivel azok rendszereken és szabályokon alapulnak, valamilyen szervezeti struktúrában (például lineáris, mátrix vagy egyéb szervezeti felépítés) működnek (Szabó, 2016).

Karda (2009) szerint a magyar kis- és középvállalkozások többsége nem rendelkezik formalizált stratégiával. Noha jövőképpel bírnak, ez sokszor nem elég világos, és gyakran zavaros. A KKV-k esetében fontos hangsúlyozni, hogy a vezetőknek meg kell találniuk az optimális egyensúlyt az operatív menedzsment és a stratégiai vezetői

feladatok napi szintű megszervezése között, hogy biztosítsák a vállalkozás folyamatos növekedését.

A különböző területekhez kapcsolódó kutatási eredményeket és jellemzőket az összefoglaló, szintetizáló 1. táblázatban foglaljuk össze.

## Módszertan

### A minta ismertetése

A kutatás célja a kis- és középvállalkozások (KKV-k) nemzetköziesedéséhez kapcsolódó humán tényezők szerepének vizsgálata nemzetközi kontextusban. Ehhez a Globális Versenyképességi Projekt (GCP – Szerb László és Esteban Lafuente vezetésével) 2018 és 2023 között készült felméréseinek adatbázisát használtuk. A GCP a KKV-k versenyképességének különböző erőforrás-konfigurációkra épülő sajátosságait helyezi előtérbe. Az adatgyűjtést nemzetközi együttműködés keretében, felsőoktatási intézmények humán erőforrásaira támaszkodva vagy specializált szolgáltatók bevonásával végezték el. Az adatok feldolgozása egységes standardok alapján történt, a GCP szakmai vezetésének és felügyeletének irányításával (Lafuente et al., 2020).

Az adatgyűjtés folyamata a következőképpen zajlott: a telefonos kapcsolatfelvétel után személyes találkozóra került sor, ahol 20 fő alatti foglalkoztatottság esetén a vállalat operatív működésében is részt vevő tulajdonos, míg 20 fő feletti létszámnál egy vezető tisztségviselő (függetlenül

1. táblázat

Az egyes humántőke-tényezőhöz kapcsolódó kutatások fókuszja és eredményei

Forrás	Tényező	Eredmény
Balogh & Sipos, (2023); Varga (2015); Éltető & Udvari (2018)	Idegen nyelv ismerete	Az idegen nyelv ismerete alapelvárás, ennek ellenére a hazai KKV-vezetők harmada nem beszél idegen nyelvet. A nyelvtudás és a szakképzettség összefüggésben van a vállalat méretével.
Győri (2018), Balogh & Sipos (2023)	Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	A legfőbb akadályozó tényező a költségtényező, a munkaerő nem megfelelő képzettsége, a fluktuáció, toborzás nehézsége. A KKV-szektorban a legjellemzőbb probléma a munkatársak ösztönzésével, motivációjával, a képzés-fejlesztéssel kapcsolatos.
Varga (2015), Richbell et al. (2010), Szabó (2020), OPTEN (2019)	Továbbképzésben résztvevők	A vállalat méretével nő a továbbképzések fontossága. A hazai KKV-szektor vállalatainak majdnem fele biztosít vállalaton belüli képzést. A munkavállalók fejlesztésének szerepe kifejezetten nem jelennek meg a KKV-szektorban. A sikeres KKV-k már nem az alkalmazotti létszám növekedésében gondolkodnak, hanem a munkatársak fejlesztésében.
Cerrato & Depperu (2011), Richbell et al. (2010), Bacon & Hoque (2005), Balogh et al. (2021), Charles & Sei (2019)	Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	A KKV-k HR-gyakorlatát a sokféleség, az alacsony formalizáltság, valamint a funkciók és a szervezeti folyamatok átfedése jellemzi, a HR gyakorlatot nem külön osztály végzi. A KKV-k esetében a belső szervezeti tényezők azok, amelyek a béreket erősebben befolyásolják. A KKV-k gyakran fizetési kombinációt alkalmaznak. A leggyakrabban alkalmazott megoldás a jutalmazási rendszer, a munka utólagos értékelése.
Birley et al. (2016), Child & Hsieh (2014), Francioni et al. (2015), Papadakis (2006), Tan et al. (2020)	A vezetés kiválósága	A felső vezetők nagyobb hatást gyakorolnak a KKV-k stratégiai döntéseire, a nemzetközivé válás kérdésére, mint a nagyvállalatok esetében. A cég-specifikus vezetői tudás, a tanulás iránti nyitottság a vezető részéről döntő fontosságú a nemzetköziesedés terén.
Kállay (2012), Győri (2018)	Alkalmazottak kiválósága	A nagyobb cégek alkalmazottai képzetebbek, nagyobb hangsúlyt kap a kutatás-fejlesztés. A vállalkozástulajdonosok kétharmada rendelkezik felsőfokú végzettséggel.
Szabó (2016), Karda (2009)	Adminisztratív rutinok fejlettsége	A hazai KKV-k többsége alacsony szervezethez, az egyéni teljesítmény személyhez kötött. A hazai KKV-k többségének nincs formalizált stratégiája.

Forrás: saját szerkesztés



a tulajdonosi háttértől) válaszolt a kérdőívre. A kérdőív kitöltését kérdezőbiztos segítette, és a válaszok szinte kizárólag zárt kérdésekre épültek. Az alkalmazott kérdőívet 2013 óta széles körben használják Magyarországon és nemzetközi kutatásokban is, ezért a zavaró vagy félreérthető kérdéseket időközben korrigálták vagy törölték.

A GCP módszertanának hazai és nemzetközi alkalmazásáról, valamint az elemzések validitásáról szóló korábbi publikációkat röviden bemutatjuk. A GCP által alkalmazott RBV-alapú KKV-versenyképességi módszertant 2014-ben dolgozták ki, és azóta számos kutatás alkalmazta azt különböző területeken, többek között a családi vállalkozások (Kövi-Varga et al., 2024; Rideg et al., 2022), nem parametrikus hatékonyságelemzések (Lafuente & Vaillant, 2021), erőforrás-konfigurációk (Lafuente et al., 2020), a KKV-k javadalmazási rendszereinek vizsgálatára (Balogh et al., 2021), a versenyképesség összefüggéseinek keresztváltós elemzésére (Dvouletý & Blažková, 2021), a KKV-k digitalizációs jellemzőinek megértésére (Lafuente et al., 2023; Lányi et al., 2021), a marketingstratégiák és versenyképesség közötti kapcsolat kutatására (Moreno-Gómez et al., 2023), az intellektuális tőke és az innováció kapcsolatának empirikus elemzésére (Rideg et al., 2023), az RBV termékinnováció empirikus elemzésére (Lukovszki et al., 2021), az innovációs hálózatokban a KKV-k közötti együttműködéses innovációs pályák értékelésére (Lafuente et al., 2023), valamint a versenyképesség és a cash flow generálás közötti kapcsolat feltárására (Márkus & Rideg, 2021).

maradt a vizsgálatban. Fontosnak tartottuk a nemzetközi válaszok összehasonlíthatóságát, miközben biztosítottuk a magyar helyzettel való összemérés lehetőségét. A magyar minta 879 vállalatot tartalmazott, ami a teljes mintának 49%-át teszi ki. Véletlen mintavétellel ebből 150 vállalatot választottunk ki a vizsgálatra. A fennmaradó mintán a többi 17 ország (Bosznia és Hercegovina, Brazília, Costa Rica, Csehország, Észtország, Franciaország, Indonézia, Kolumbia, Lengyelország, Mexikó, Németország, Oroszország, Pakisztán, Románia, Spanyolország, Svédország, Szerbia) nagyobb földrajzi egységekbe tömörültek (Dél-Amerika, Kelet-Közép-Európa, Nyugat-Európa, Távol-Kelet, Közél-Kelet). A Közél-Kelet csoportba összesen 11 cég került, így az elemzésből kikerült ez a kör, ebből adódóan 1.053 vállalat maradt. Végezetül a vizsgált változók nem mindegyikére érkezett válasz, a végső adathalmazban az összes kérdést megválaszolók maradtak, ami 953 vállalatot eredményez.

A 2. táblázatban bemutatjuk a minta alapvető jellemzőit az egyes területi egységek mentén, ismertetve a vállalatok méretkategóriáit, piaci tapasztalatait, valamint az átlagos foglalkoztatotti létszámokat. Mindhárom (illetve a méret különböző megjelenítéséből adódóan kettő) tényező tekintetében szignifikáns különbségek mutatkoznak. A vállalati méretkategóriák esetében ( $\chi^2=56,958$ ;  $p=0,000$ ) a nyugat-európai mintában egyértelműen a középvállalatok dominálnak (40,9%), míg a legkisebb arányban a távol-keleti mintában figyelhetők meg (15,7%). A nagyobb mikrovállalatok dominanciája a távol-keleti csoportban a

2. táblázat

A földrajzi egységek szerint kategorizált minta összetétele a vállalati méretkategóriák, piaci tapasztalat és foglalkoztatotti létszám mentén (n=953)

		Nagyobb méretű mikrovállalat (5-9)	Kisebb méretű kisvállalat (10-19)	Nagyobb méretű kisvállalat (20-49)	Középvállalat (50-249)	Össz.	Piaci tapasztalat (év)	Foglalkoztatotti létszám
Magyarország	db	43	41	33	24	141	18,4	29,2
	%	30,5	29,1	23,4	17,0	100,0		
Dél-Amerika	db	79	84	88	84	335	18,4	43,3
	%	23,6	25,1	26,3	25,1	100,0		
Kelet-Közép-Európa	db	75	66	52	42	235	15,6	31,7
	%	31,9	28,1	22,1	17,9	100,0		
Nyugat-Európa	db	45	14	16	52	127	16,2	62,8
	%	35,4	11,0	12,6	40,9	100,0		
Távol-Kelet	db	44	34	19	18	115	10,5	23,4
	%	38,3	29,6	16,5	15,7	100,0		
Összesen	db	286	239	208	220	953	16,5	38,5
	%	30,0	25,1	21,8	23,1	100,0		

Forrás: saját szerkesztés

Az adatbázisban szereplő 2.055 vállalat válaszaiból további szűkítést végeztünk. A 0-4 fős mikrovállalkozások esetében a vállalati humán tőke különböző aspektusai kevésbé mutathatók ki, illetve az exportkérdések is nehezen azonosíthatók. E vállalatok kiszűrésével 1.793 vállalat

legszenbetűnőbb, de a nyugat-európai minta is hasonló arányt mutat (35,4%), míg a legkevésbé a dél-amerikai mintában jelennek meg (23,6%). A kisebb méretű kisvállalatok aránya a nyugat-európai csoportban alacsonyabb (11,0%), a többi területi egységben pedig nagyságrendileg

azonos mértékben vannak képviselve. A nagyobb méretű kisvállalatok aránya szintén alacsonyabb a nyugat-európai csoportban (12,6%), míg a távol-keleti mintában némileg nagyobb arányban (16,5%) jelennek meg. A többi területi csoportban ezek hasonló mértékben láthatók.

Az átlagos foglalkoztatotti létszámok is hasonló mintázatot mutatnak (Levene  $p=0,000$ ; Welch  $p=0,000$ ; ANOVA  $p=0,000$ ). A legnagyobb átlagos foglalkoztatotti létszám a nyugat-európai vállalatoknál figyelhető meg (62,8 fő), őket követi a dél-amerikai csoport (43,3 fő), míg a kelet-közép-európai és a magyar minta szorosan követi egymást (31,7 fő és 29,2 fő), a legkisebb átlagos létszámmal pedig a távol-keleti vállalatok rendelkeznek (10,5 fő). A piaci tapasztalat szempontjából (Levene  $p=0,000$ ; Welch  $p=0,000$ ; ANOVA  $p=0,000$ ) a távol-keleti vállalatok a legfiatalabbak, míg a magyar és a dél-amerikai minták vállalatai érettebbek, a kelet-közép-európai, valamint a nyugat-európai csoport hasonló piaci tapasztalattal rendelkeznek.

A vállalatok fő tevékenységi iparágai mentén is szignifikáns eltérések mutatkoznak az egyes területi egységek között ( $\chi^2=249,553$ ;  $p=0,000$ ). A mezőgazdaság és az ipar (kivéve az építőipart) a legnagyobb arányban a távol-keleti csoport vállalataira jellemző (45,2%), ezt követik a dél-amerikai vállalatok (30,4%), míg a magyar minta hasonló arányt mutat (26,2%). A nyugat-európai vállalatok körében azonban ez az iparág kevésbé domináns (11,8%), és a kelet-közép-európai csoportban sem sokkal magasabb az arány (19,6%).

Az építőipar a legkevésbé a távol-keleti (3,5%) és dél-amerikai (5,7%) mintákban jelenik meg, míg a magyar (12,1%) és nyugat-európai (14,2%) csoportokban az átlagtól lényegesen magasabb arányban képviselteti magát. A kereskedelem és gépjárműjavítás iparága kevésbé látható a nyugat-európai csoportban (12,6%), ezzel szemben sokkal hangsúlyosabb a kelet-közép-európai (27,2%) és a magyar mintában (24,8%). Dél-Amerikában és Távol-Keleten közel azonos arányban jellemző (18,2%, illetve 18,3%).

meghatározóak Magyarországon is (36,9%). A távol-keleti mintában azonban a szolgáltatási szektor nem mutat ilyen dominanciát (33,0%).

### A vizsgált tényezők és az alkalmazott statisztikai eljárás bemutatása

A kérdőívek kitöltése során – hasonlóan más kutatásokhoz (lásd: Douglas & Ryman, 2003; Priem & Butler, 2001) – a válaszadóknak egy ötpontos skálán kellett megítélniük a felsorolt erőforrások és képességek észlelt teljesítményét. A Likert-típusú skála 1-es értéke egy adott erőforrás és képesség alacsony teljesítményét, míg a 4-es érték kiemelkedően magas szintjét jelölte. A 0-as érték azt jelezte, hogy az adott erőforrás és képesség a vállalat számára egyáltalán nem bír stratégiai jelentőséggel. A skála többi pontja lehetőséget biztosított a változók teljesítményének egységes, fokozatos értékelésére és számszerűsítésére. Az 1-től 4-ig terjedő skála megfelelő terjedelmet biztosított a vizsgált változók teljesítményének megkülönböztetéséhez és értékeléséhez. Ezt követően került sor a versenyképességi pillérek számítására (Szerb et al., 2021; Szerb, Rideg et al., 2019). A részletes módszertani információk megtalálhatók a GCP más tanulmányaiiban is (Lafuente et al., 2020).

Függő változónak a nemzetközi jelenlétet, vagyis a hazai piacon kívüli értékesítés meglétét választottuk. Jelen tanulmány nem az export mértékét vizsgálja, hanem kizárólag azoknak a tényezőknek az azonosítására fókuszál, amelyek befolyásolják az exportálás meglétét. A vizsgált vállalatok közül 563 (59,1%) egyáltalán nem értékesít külföldön, ezért a függő változót dummy változóvá alakítottuk. Ez a választás meghatározta az alkalmazandó statisztikai módszert is, így bináris logisztikus regressziót alkalmaztunk. Ezzel a módszerrel a vizsgált független változók és a kontrollváltozók ceteris paribus (azaz a többi változó hatásának kiszűrése mellett) alapján azonosíthatók azok a tényezők, amelyek befolyásolják a vállalat exportálását, figyelembe véve a hibátlogisztikus eloszlását. Fontos kiemelni, hogy a regressziós módszertan nem képes ok-okozati összefüggéseket vizsgálni,

3. táblázat

A független változók leíró statisztikája (n=953)

	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Csúcsosság	Ferdeség
Idegennyelv-ismeret	3,13	4	4	1,18	0,38	0,028	-1,121
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	2,20	2	1	1,13	0,51	-1,235	0,388
Továbbképzésben résztvevők	2,29	2	4	1,29	0,56	-1,195	-0,037
Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	1,35	1	0	1,26	0,93	-0,546	0,680
Vezetés kiválósága	2,35	2	3	1,09	0,46	-0,368	-0,412
Alkalmazottak kiválósága	2,37	2	3	1,07	0,45	-0,205	-0,490
Adminisztratív rutinok fejlettsége	2,69	3	4	1,30	0,48	-0,907	-0,556

Forrás: saját szerkesztés

A kereskedelem és gépjárműjavításon kívüli szolgáltatások a nyugat-európai csoportban dominálnak (61,4%), de jelentős arányban található meg a dél-amerikai (45,7%) és a kelet-közép-európai mintákban is (43,4%), valamint

csupán a független változók hatását mutatja meg a függő változóra. Jelen tanulmány középpontjában a humán tőke fejlesztésével kapcsolatos tényezők exportálásra gyakorolt hatása áll, és az adatokat ennek megfelelően értelmezzük.

4. táblázat

**A bináris logisztikus regresszió eredménye**  
(egyenlet (1) alapján)

Bináris regresszió változói	Exp (B)	Szign.
Idegennyelv-ismeret	1,480***	0,000
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	1,156*	0,051
Továbbképzésben résztvevők	0,969	0,615
Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	1,149**	0,044
Vezetés kiválósága	0,945	0,524
Alkalmazottak kiválósága	1,035	0,700
Adminisztratív rutinok fejlettsége	1,199**	0,012
Országocsoport (referencia: Magyarország)		
Dél-Amerika	0,415***	0,000
Kelet-Közép-Európa	1,193	0,471
Nyugat-Európa	0,742	0,319
Távol-Kelet	0,172***	0,000
Logaritmizált cégkor	0,904	0,331
Vállalati méret (referencia: Nagyobb méretű mikro vállalat 5-9 fő)		
Kisebb méretű kisvállalat 10-19 fő	1,174	0,458
Nagyobb méretű kisvállalat 20-49 fő	1,496*	0,084
Középvállalat 50-249 fő	2,643***	0,000
Iparág (referencia: Kereskedelem és gépjárműjavítás)		
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	0,752	0,545
Bányászat, kőfejtés	4,917	0,188
Feldolgozóipar	3,616***	0,000
Villamosenergia-, Gáz-, Gőzellátás, Légkondicionálás	0,621	0,704
Vízellátás	1,007	0,996
Építőipar	0,749	0,351
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	0,816	0,559
Szállítás, raktározás	1,255	0,548
Információ, kommunikáció	1,688	0,139
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,770	0,706
Ingatlanügyletek	0,751	0,564
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,723	0,276
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	0,744	0,452
Oktatás	0,165**	0,023
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	0,000	1,000
Művészet, szórakoztatás, szabad idő	0,000	1,000
Egyéb szolgáltatás	0,698	0,327
Cox-Snell R <sup>2</sup> : 0,237 Nagelkerke R <sup>2</sup> : 0,321, -2 Loglikelihood: 1 030,612 Konstans: -1,582		

\*\*\*1 százalékon \*\*5 százalékon \*10 százalékon szignifikáns (kétoldali)

Forrás: saját szerkesztés

szemben Kelet-Közép-Európa és Nyugat-Európa csoportokhoz képest nincs szignifikáns eltérés. Ez azt jelzi,

Független változóként a GCP keretében azonosított humán tényezőket vettük figyelembe, amelyek a következők: idegen nyelv ismerete; alkalmazottakkal kapcsolatos probléma; továbbképzésben részt vevők; ösztönzési rendszer szofisztikáltsága; vezetés kiválósága; alkalmazottak kiválósága; adminisztratív rutinok fejlettsége. Ezek többsége 0-4-es skálán mérhető (lásd 1. melléklet). A változók alapjellemezői a 3. táblázatban találhatók.

A bináris logisztikus regressziós modellben minden változót átalakítás nélkül vontunk be. Kontrollváltozóként a logaritmizált cégkor, a dummyzált vállalati méret, a működési országocsoport, valamint az iparág szerepelt. A kontrollváltozók esetében a referenciakategóriákat zárójelben tüntettük fel az egyenlet ismertetése során. Az alkalmazott modell az (1) egyenletben látható (Pituch & Stevens, 2015). Ezek alapján a

$$\text{logit}(p) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_7 X_7 + \beta_8 Z_1 + \beta_9 Z_2 + \beta_{10} Z_3 + \varepsilon \quad (1)$$

ahol:

logit(p) = az export meglétének valószínűsége;

X<sub>1-7</sub>: a bináris logisztikus regresszió független változói: idegennyelv-ismeret; alkalmazottakkal kapcsolatos probléma; továbbképzésben résztvevők; ösztönzési rendszer szofisztikáltsága; vezetés kiválósága; alkalmazottak kiválósága; adminisztratív rutinok fejlettsége;

Z<sub>1-3</sub>: kontrollváltozók: logaritmizált cégkor, vállalati méret (nagyobb méretű mikro vállalat, 5-9 fő), országocsoport (Magyarország), iparág (kereskedelem és gépjárműjavítás);

ε = véletlen hiba.

## Eredmények

A modellünk eredményeit a 4. táblázat mutatja be. Az együtthatókra számított omibuszteszt χ<sup>2</sup>-értéke: 258,947, a szabadságfok: 32, és a p-érték: 0,000. A klasszifikációs tábla alapján a helyes találati arány a kezdeti 59,1%-ról 72,8%-ra javult, ami jelentős előrelépést jelez. A Hosmer-Lemeshow-teszt p-értéke: 0,650, amely azt mutatja, hogy a bináris logisztikus regressziós modell jósága elfogadható. A Cox-Snell és a Nagelkerke R<sup>2</sup> értékek egyaránt magasak (23,7% és 32,1%), ami azt jelenti, hogy a modell az adatok varianciájának 32,1%-át magyarázza, ami közepes-magas értéknek számít a társadalomtudományi kutatások területén.

A táblázat további részében a bevont független változók és a kontrollváltozók exponenciális β-értékei, valamint a hozzájuk tartozó szignifikanciaértékek szerepelnek. Ezeket, a többi tényező változatlanúsága mellett (ceteris paribus), esélyhányadosként értelmezhetjük. A szignifikáns Exp(β) értékek alapján meghatározható, hogy egy adott tényező mellett, illetve azzal együtt hogyan változik a vállalkozás exportálási esélye, a többi változó hatásának kiszűrésével.

A kontrollváltozók közül Dél-Amerika és Távol-Kelet országocsoportok esetében Magyarországhoz képest szignifikánsan kisebb eséllyel exportálnak a vállalatok (esélyhányados: 0,415 és 0,172). Ezzel

hogy Magyarország az export terén a fejlettebb Nyugat-Európával azonos esélyekkel rendelkezik a vizsgálatba bevont tényezők figyelembevételével. A logaritmizált cégkor nem mutat szignifikáns összefüggést, vagyis nincs jelentős különbség a fiatalabb és idősebb vállalatok exportálási esélyei között (bár a mintában az érettebb vállalatok dominálnak). A vállalati méret alapján egyértelműen látszik, hogy mind a nagyobb méretű kisvállalatok (esélyhányados: 1,496), mind a középvállalatok (esélyhányados: 2,643) nagyobb eséllyel exportálnak.

Az iparágak esetében két szignifikáns eltérés figyelhető meg a kereskedelem és gépjárműjavításhoz képest. A feldolgozóiparban jelentősen nagyobb az export esélye (esélyhányados: 3,616), míg az oktatás területén lényegesen kisebb (esélyhányados: 0,165).

A független változók közül a hét vizsgált tényezőből négy mutat szignifikáns összefüggést, mindegyik pozitív irányban. A legerősebb összefüggést az idegen nyelv ismerete mutatja, ahol az 1,480-szoros esélyhányados egyértelműen rámutat arra, hogy az exporthoz minimum szükséges az adott nyelv vagy valamilyen közvetítő nyelv ismerete. Ez az eredmény összhangban van Mikesey (2013), Varga (2015) és Éltes és Udvari (2018) megállapításaival. Természetesen az is elképzelhető, hogy a vállalatok az exportálás miatt fektettek be az idegen nyelv ismeretébe, ugyanakkor jelen tanulmányban ezt a hatást a többi humán tőkeelem kiszűrése mellett mutatjuk be.

Második helyen az adminisztratív rutinok fejlettsége szerepel 1,199-szeres esélyhányadossal. Ez azt jelzi, hogy a vállalati belső folyamatok megfelelő formalizáltsága és adminisztrációs támogatottsága fontos szerepet játszik abban, hogy a vállalat sikeresen kezelje a nemzetközi értékesítéshez kapcsolódó kihívásokat. Ez a megállapítás összhangban áll Karda (2009) és Szabó (2016) eredményeivel.

Harmadikként az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák jelennek meg, az 1,156-szoros esélyhányados azt mutatja, hogy minél kevesebb probléma merül fel az alkalmazottakkal kapcsolatban (ezen a skálán a 0 azt jelenti, hogy súlyos problémák vannak több szempontból is), annál valószínűbb a vállalat exportálási képessége. Ez az eredmény megerősíti Mikesey (2013), Győri (2018) és Balogh és Sipos (2023) megállapításait.

Negyediként az ösztönzési rendszer szofisztikáltsága jelenik meg 1,149-szeres esélyhányadossal. Ez azt sugallja, hogy a teljesítmény elismerése és a célokhoz kötődő elvárások különböző megközelítései elősegítik a KKV-k exporttevékenységét. Ez összhangban van Balogh et al. (2021) eredményeivel. A jelen vizsgálatban valószínűsíthető, hogy a megfelelő kompenzációs rendszer kialakítása megelőzi az exporttevékenységet, hiszen a nemzetközi piacra lépés magasabb bizonytalansága szükségessé teszi a megfelelő ösztönző rendszereket az export sikeres elindításához.

A négy szignifikáns tényezőt követően érdemes megvizsgálni a nem szignifikáns elemeket is. A várakozásokkal ellentétben a továbbképzési formákban való részvétel és a dolgozók magasabb aránya nem mutatott szignifikáns összefüggést az exporttal, ami azt jelzi, hogy ezek

nem feltétlenül elsődleges lépések az export elősegítésében. Ehhez kapcsolódóan a vezetők és az alkalmazottak kiválósága sem mutatott szignifikáns eltérést a versenytársakhoz képest az export folyamatában, ami részben ellentmond Tan et al. (2020) eredményeinek. Az elemzés alapján nem állítható, hogy ezek a tényezők nem fontosak, azonban a vizsgált változók körében nem ezek azok, amelyek meghatározzák a KKV-k exportálását.

## Összefoglalás

Jelen tanulmány abból a feltevésből indult ki, hogy a kis- és középvállalkozások exportálását leginkább a vállalati belső tényezők akadályozzák (Fliess & Busquets, 2006), amelyeket hatékonyan lehet vizsgálni az RBV (erőforrás-alapú szemlélet) módszertanával. A szakirodalom elsősorban a nagyvállalatokra összpontosít, miközben a KKV-k nemzetköziesedéséhez szükséges erőforrások mennyiségben és típusban eltérőek (Toulova et al., 2015). Ebben a térben a vállalati humán tőke fejlesztése fontos szerepet játszik, mivel viszonylag kis erőfeszítéssel olyan szintre fejleszthető, amely elősegíti a nemzetközi piacokra való belépést. A nemzetköziesedés folyamatában számos tényező vizsgálható, de jelen tanulmány az első lépések egyikére, az exporttevékenységre helyezi a fókuszot.

Elemzésünket a Globális Versenyképességi Projekt keretében gyűjtött, 16 ország 953 KKV-jának adataira alapoztuk, és bináris logisztikus regressziót alkalmaztunk. A magas  $R^2$  értékek azt mutatják, hogy a kiválasztott RBV-elemek és a kontrollváltozók a társadalomtudományi területen közepes-magas mértékben magyarázzák a KKV-k exporttevékenységét. A humán tőke megközelítésünk során a következő tényezőket vizsgáltuk: idegen nyelv-ismeret, alkalmazottakkal kapcsolatos probléma, továbbképzéseken résztvevők, ösztönzési rendszer szofisztikáltsága, vezetés kiválósága, alkalmazottak kiválósága és adminisztratív rutinok fejlettsége.

Eredményeink alapján elengedhetetlen a megcélzott piac alapos ismerete és az ehhez szükséges idegen nyelv-tudás. Emellett kulcsfontosságú, hogy a vállalati belső adminisztratív rutinok és folyamatok megfelelően kidolgozottak legyenek, hogy támogassák a mindennapi működést. A külső fókuszú tényezők közül az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák akadályozhatják az exporttevékenységet, ezért első lépésként a belső konfliktusok és feszültségforrások kezelésére kell összpontosítani. Emellett a nemzetközi értékesítéshez megfelelő ösztönzési rendszerre is szükség van, amely hozzájárul a KKV-k sikeres exporttevékenységéhez.

Megállapításaink fontos üzenettel szolgálnak a kutatók, vállalatvezetők és gazdaságpolitikai szakemberek számára egyaránt.

A kutatók számára hozzáadott értéket jelent, hogy a kutatás során több fejlett és fejlődő ország adatait egyszerre vizsgáltuk. Bár a kulturális sajátosságokat nem vetjük figyelembe, így is lehetőség nyílt a vállalati humán tőke és az export kapcsolatának bemutatására egy viszonylag magas magyarázó erő mellett. Jelen eredmények jó alapot



biztosítanak a későbbi nemzetközi kutatásokhoz, mivel lehetővé teszik az összehasonlítást és azt, hogy megvizsgáljuk, milyen módon változik a vállalati humán tőke hatása egyéb tényezők bevonása esetén, illetve milyen elemek mutatnak befolyásoló kapcsolatot vagy együttmozgást.

A KKV-k vezetőinek érdemes megfontolniuk, hogy a vállalati humán tőke mely területeinek fejlesztését tartják elsődlegesnek az exportcélok elérése érdekében. Az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy nem szükséges kivételes vezetői képességek vagy különleges szakértői csapat, hanem inkább olyan kollégákra van szükség, akik készek a nemzetközi piacra lépéshez kapcsolódó kihívások kezelésére, valamint motiváltak a teljesítmény fenntartásában. Első lépésként a vállalati belső folyamatokra és a felelőségek pontos meghatározására érdemes összpontosítani, mivel ezek csökkenthetik a belső konfliktusokat és az általános elégedetlenséget. Ezáltal a motivációs rendszerek is hatékonyabban működnek, ami biztosítja, hogy az exporttal kapcsolatos erőfeszítések megfelelő ellátást kapjanak. Nem feltétlenül a tréningek vagy továbbképzések jelentik az elsődleges megoldást, hanem a támogató keretrendszer kialakítása, ami a vállalatvezető felelőssége. Természetesen egy minimális tudás- és kompetenciaszint elérése alapkövetelmény. A munkatársak bevonása a döntéshozatalba és az ehhez szükséges vállalati szemlélet elősegítése pedig növelheti az exportálási hajlandóságot.

A gazdaságpolitikai szakemberek számára a kutatás eredményei fontos iránymutatást adnak arra vonatkozóan, hogy olyan fejlesztési lehetőségeket biztosítsanak a KKV-k számára, amelyek a kutatásban azonosított kulcsfontosságú területekre összpontosítanak. Ez nem azt jelenti, hogy a továbbképzések és a humán tőke fejlesztése elhanyagolható, hanem azt, hogy a fejlettebb vállalatirányítási rendszerek és a belső erőforrások összehangolásához szükséges ismeretek és tudás elengedhetetlen az exportnövekedés szempontjából. Fontos továbbá a célzott piacokkal kapcsolatos információk megosztása és az önálló információszerzési képességek fejlesztése is. Ezt információs workshopok, a kamarák által nyújtott szolgáltatások bővítése és a szélesebb körű hozzáférés révén lehet megvalósítani.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy bár a magyarázó erő a társadalomtudományi kutatásokban közepes-magasnak tekinthető, más versenyképességi tényezők is befolyásolhatják az exporttevékenységet. A jövőben tervezzük további versenyképességi erőforrások bevonását az eredmények pontosítása érdekében, hogy azonosítani tudjuk a vállalati humán tőke szerepét más erőforrások hatásától függetlenül. Egy lehetséges kutatási irány a vállalkozói személyiség exportfolyamatra gyakorolt hatásának vizsgálata lehet (Lukovszki, 2011).

Fontos kiemelni, hogy a regressziós módszertan nem alkalmas ok-okozati összefüggések feltárására; csupán a szakmai megfontolások alapján, a humán tőkeelemeket komplex módon bevont független változók együttmozgásait mutatja a függő változó esetében. A kutatás folytatásaként tervezzük további, a humán tőkéhez közvetlenül

vagy közvetve kapcsolódó RBV-elemek bevonását, valamint SEM (strukturális egyenletek modellje) segítségével az irányok és hatások pontosítását.

## Felhasznált irodalom

- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2005). Small international firms: Typology, performance and implications. *MIR: Management International Review*, 45(3), 37-57. <https://www.jstor.org/stable/40836142>
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999. <https://doi.org/10.1080/09585190500314706>
- Balogh, G., & Sipos, N. (2023). A kisvállalatok és az emberierőforrás-menedzsment. In L. Szerb & A. Rideg (Eds.), *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment* (pp. 243-276). Akadémiai Kiadó.
- Balogh, G., Sipos, N., & Rideg, A. (2021). An empirical study of the internal factors influencing the application of compensation incentives in SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 542-570. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0016>
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Birley, S., Cromie, S., & Myers, A. (2016). Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 9(4), 56-74. <https://doi.org/10.1177/026624269100900404>
- Cernat, L., Norman-Lopez, A., & Duch T-Figueras, A. (2014). Smes Are More Important Than You Think! Challenges and Opportunities for EU Exporting Smes. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3777681>
- Cerrato, D., & Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *Multinational Business Review*, 19(4), 311-331. <https://doi.org/10.1108/15253831111190162>
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1281-1310. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2020-0167>
- Charles, V., & Sei, T. (2019). A two-stage OGI approach to compute the regional competitiveness index. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(2), 78-95. <https://doi.org/10.1108/cr-08-2017-0050>
- Child, J., & Hsieh, L.H.Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>

- Clipa, R.I., & Clipa, F. (2011). The Process of Internationalization of the Firm – A Multicriteria Decisional Approach. *International Journal of Communication Research*, 1(1), 50-55. [https://www.ijcr.eu/articole/7\\_INTERNATIONALIZATION%20OF%20THE%20FIRM.pdf](https://www.ijcr.eu/articole/7_INTERNATIONALIZATION%20OF%20THE%20FIRM.pdf)
- Douglas, T.J., & Ryman, J.A. (2003). Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 24(4), 333-347. <https://doi.org/10.1002/smj.301>
- Dvouletý, O., & Blažková, I. (2021). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 361-378. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0007>
- Edinburgh Group. (2010). *Growing the global economy through SMEs. Research Report*. [http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh\\_group\\_research\\_-\\_growing\\_the\\_global\\_economy\\_through\\_smes.pdf](http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf)
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>
- Éltető, A., & Udvari, B. (2018). Nemzetköziesedés a válság után – a magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, 65(4), 402-425. <https://doi.org/10.18414/ksz.2018.4.402>
- European Commission. (2010). *Internationalisation of European SMEs. Final report*. European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry.
- Fernandes, C., Veiga, P.M., & Gerschewski, S. (2023). SME internationalisation: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 144-161. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2022-0146>
- Fliess, B., & Busquets, C. (2006). *The role of trade barriers in SME internationalization*. Organization for Economic Cooperation and Development. <https://doi.org/10.1787/246707602042>
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226-2249. <https://doi.org/10.1108/md-03-2015-0094>
- Győri, Á. (2018). Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. *Közgazdasági Szemle*, 65(3), 240-258. <https://doi.org/10.18414/ksz.2018.3.240>
- Incze, E. (2012). *A multinacionálissá válás útjai Magyarországon – a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása = Hungarian Multinationals: A time-based perspective of firm internationalization in a transformational country context* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem. [https://phd.lib.uni-corvinus.hu/607/1/Incze\\_Emma\\_hud.pdf](https://phd.lib.uni-corvinus.hu/607/1/Incze_Emma_hud.pdf)
- Kahiya, E.T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008>
- Kállay, L. (2012). *KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás*. Vállalatgazdaságtan Intézet. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58\\_Kallay.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58_Kallay.pdf)
- Karda, L. (2009). *The strategic leadership of small and medium enterprises* (Doktori értekezés). University of West Hungary. <http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/278/3/angol.pdf>
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Kozma, M., & Sass, M. (2019). Magyar „nemzetközi új vállalatok”. Piacválasztás és a hálózatok szerepe a korai nemzetköziesedésben. *Vezetéstudomány*, 50(3), 62-71. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.03.06>
- Köksal, M.H., & Kettaneh, T. (2011). Export problems experienced by high- and low-performing manufacturing companies: A comparative study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(1), 108-126. <https://doi.org/10.1108/13555851111100021>
- Kövi-Varga, A.R., Sipos, N., Rideg, A., & Lukovszki, L. (2024). The comparison of RBV-based competitiveness of Hungarian family-owned and non-family-owned SMEs. *Competitiveness Review*, 34(7), 1-24. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2023-0017>
- Kuivalainen, O., Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465. <https://doi.org/10.1108/02651331211260331>
- Lafuente, E., Ács, Z.J., & Szerb, L. (2022). A composite indicator analysis for optimizing entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 51(9), 104379. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104379>
- 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>
- Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2021). Pulling from the front or pushing from behind: How competency prioritisation should differ to optimise firm competitiveness. *European Business Review*, 33(6), 849-868. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0288>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Rabetino, R. (2023). Digital disruption of optimal co-innovation configurations. *Technovation*, 125, 102772. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102772>
- Lányi, B., Hornyák, M., & Kruzslicz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 477-496. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implica-

- tions for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.  
<https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
- Lobo, C.A., Fernandes, C.I.M.A.S., João, N.A., Ferreira, o.J.M., & Ortiz, M.P. (2020). Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets. *European Journal of International Management*, 14(4), 617-639.  
<https://doi.org/10.1504/ejim.2020.107607>
- Lukovszki, L. (2011). Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42(11), 16-30.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.02>
- Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2021). Resource-based view of innovation activity in SMEs: an empirical analysis based on the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 513-541.  
<https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0018>
- Luo, Y., & Child, J. (2015). A Composition-Based View of Firm Growth. *Management and Organization Review*, 11(3), 379-411.  
<https://doi.org/10.1017/mor.2015.29>
- Márkus, G., & Rideg, A. (2021). Understanding the connection between SMEs' competitiveness and cash flow generation: an empirical analysis from Hungary. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 397-419.  
<https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0019>
- Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>
- Mikesy, Á. (2013). A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. Egy vállalati felmérés tanulságai. *Külgazdaság*, 57(1-2), 92-120. [https://kulgzdasag.eu/api/uploads/4\\_mikesy\\_almos\\_8be2091b63.pdf](https://kulgzdasag.eu/api/uploads/4_mikesy_almos_8be2091b63.pdf)
- Morais, F., & Ferreira, J.J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62-77.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>
- Moreno-Gómez, J., Londoño, J.C., & Zapata-Upegui, L.F. (2023). Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 48-64.  
<https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6701>
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312.  
<https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2013-0149>
- Narayanan, V. (2015). Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.  
<https://doi.org/10.15678/eber.2015.030208>
- Németh, K. (2020). A kis- és közepes méretű vállalkozások nemzetköziesedését segítő és gátló tényezők a szakirodalom alapján. In M. Losoncz & G. Nagy (Eds.), *A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon* (pp. 25-45). Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE).
- OPTEN. (2019). *Növekedésben és az EU támogatások felhasználásában is élen járnak a KKV TOP 100 cégei*. Opten.hu. <https://www.opten.hu/kozlemlenyek/novekedesben-es-az-eu-tamogatasok-felhasznalasaban-is-elen-jarnak-a-kkv-top-100-cegei>
- Papadakis, V.M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44(3), 367-394.  
<https://doi.org/10.1108/00251740610656269>
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pituch, K.A., & Stevens, J.P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46)
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Richbell, S., Psychogios, A., Szerb, L., & Vitai, Z. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262-280.  
<https://doi.org/10.1108/01425451011038799>
- Rideg, A. (2019). A vállalati belső tényezőkre alapozott klasszikus és modern stratégiaelméletek egy-egy keretbe foglalása. *Vezetéstudomány*, 50(4), 55-62.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.06>
- Rideg, A. (2023). *A vállalat stratégiája*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Rideg, A., Lukovszki, L., Kövi-Varga, A.R., & Sipos, N. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739-757.  
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Rideg, A., Szerb, L., & Varga, A.R. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 1-19.  
<https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6695>
- Szabó, I.S. (2020). A szakszervezeti jogok gyakorlati érvényesülése. *Pécsi Munkajogi Közlemények*, 13(különszám), 6-53.
- Szabó, Z.M. (2016). A controlling Magyarországon különös tekintettel a KKV szektorban. In Á. Csiszárík-Kocsir (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI* (pp. 309-330). Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.



- Szerb, L., Horváth, K., Lukovszki, L., Hornyák, M., & Fehér, Z. (2022). The Role of Entrepreneurship Ecosystems in Hungarian Urban Regions. *International Journal of Sociology*, 52(2), 334-351. <https://doi.org/10.1080/00207659.2022.2086421>
- Szerb, L., Lukovszki, L., & Varga, A. (2019). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarország városrégióiban. *Statisztikai Szemle*, 97(8), 749-778. <https://doi.org/10.20311/stat2019.8.hu0749>
- Szerb, L., Rideg, A., Hornyák, M., Schmuck, R., Bedőházi, Z.R., & Krabatné Fehér, Z. (2021). *Magyarországi városagglomerációk versenyképesség-mérése és elemzése a Kompetencia és Intézményi Versenyképességi Index alapján. RIERC kutatási beszámoló # 2021/006*. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ.
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzslisz, F., Márkus, G., Lukovszki, L., Krabatné Fehér, Z., Hornyák, M., & Horváth, K. (2019). *Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló # 2019/001*. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ.
- Szerb, L., & Ulbert, J. (2006). The examination of the factors of growth in the Hungarian small- and medium size business sector. *Statisztikai Szemle*, 84(Klsz), 100-123. [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2006/2006\\_K10/2006\\_K10\\_100.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2006/2006_K10/2006_K10_100.pdf)
- Tan, D., Su, W., Mahoney, J.T., & Kor, Y. (2020). A review of research on the growth of multinational enterprises: A Penrosean lens. *Journal of International Business Studies*, 51, 498-537. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00328-8>
- Terjesen, S., Hessels, J., & Li, D. (2016). Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 42(1), 299-344. <https://doi.org/10.1177/0149206313486259>
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4-19. <https://www.circleinternational.co.uk/wp-content/uploads/2021/01/17.1.pdf#page=4>
- Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban. *Külgazdaság*, 64(5-6), 30-59. <https://doi.org/10.47630/kulg.2020.64.5-6.30>
- Varga, Z. (2015). Enterprise Management and Strategy Issues of SMEs. *Gazdaság és Társadalom*, 2015(4), 80-92. <https://doi.org/10.21637/gt.2015.4.06>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- WTO. (2016). SMEs in international trade: Stylized facts. In WTO (Ed.), *World Trade Report 2016. Levelling the Trading Field for SMEs* (pp. 28-55). <https://doi.org/10.30875/b7292b70-en>



Melléklet

1. melléklet

A vizsgálatba bevont RBV-k kompozit indikátorhoz való kapcsolásának módszertana

Változó	Változó értékek	Értékek kialakításához kapcsolódó tényező, módszer
Idegennyelv-ismeret	0: senki nem beszél idegen nyelveket; 1: 1 fő beszél idegen nyelve(ke)t; 2: 2 fő beszél idegen nyelve(ke)t; 3: 3-5 fő beszél idegen nyelve(ke)t; 3-5; 4: 5-nél több fő beszél idegen nyelve(ke)t.	Az összes nyelvet beszélő összes munkatárs összege [db].
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	0-mindennel komoly probléma van (0); 1-összes probléma átlaga: 0,1-1,5 között; 2-összes probléma átlaga: 1,51-1,79; 2-összes probléma átlaga: 1,80-1,99; 4-semmivel sincs probléma (3)	Sok probléma felsorolva, azt a válaszadó komoly-kis-nincs probléma kategóriákban megítéli, majd ennek számolni az átlagát, és levonni belőle 1-et. Problémák: Alacsony morál, alacsony munkaintenzitás. Alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás). A szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással. Az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással. Speciális szakértelem hiányzik. A középvezetők vezetői képességei gyengék. Az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak. Az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást. Az alkalmazottak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására. Az alkalmazottak innovációs képessége alacsony.
Továbbképzésben résztvevők	0-nem volt továbbképzés; 1-25% és alatta; 2-25-50%; 3-50-75%; 4-75% felett	Alkalmazottak hány [%]-a vett részt az alábbi továbbképzési formákban? Házon belüli tréning, külső tréning, munkaköri csere/rotáció három kérdés közül a legmagasabb érték.
Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	0-nincs ösztönzési rendszere; 1-ösztönzési lehetőségek közül van 1 db; 2-ösztönzési lehetőségek közül van 2 db; 3-ösztönzési lehetőségek közül van 3 db; 4-ösztönzési lehetőségek közül van 4 db vagy annál több	Van-e az alábbi ösztönzési módokból: Jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelése; Prémium rendszer, az előre megállapított feladatokért; Csoportteljesítményeken alapuló; Pénzügyi teljesítményeken alapuló; Cafeteria; Dolgozók bevonása a döntéshozatalba; Egyéb. Ha van, akkor 1, ha nincs, akkor 0, majd összegezve őket.
Vezetés kiválósága	0-ugyanaz, a többi versenytráshoz képest nem megkülönböztethető; 1-a többi versenytráshoz képest kismértékben különbözik; 2-hasonló a többi versenytráshoz; 3-kevés versenytráshoz van hasonló; 4-teljesen egyedi a piacon, a többi versenytráshoz képest nincs	Mit gondol, az alább felsorolt jellemezők mennyiben egyediek az Ön cége esetében a versenytráshoz képest? Kiváló vezetés, menedzsment.
Alkalmazottak kiválósága	0-ugyanaz, a többi versenytráshoz képest nem megkülönböztethető; 1-a többi versenytráshoz képest kismértékben különbözik; 2-hasonló a többi versenytráshoz; 3-kevés versenytráshoz van hasonló; 4-teljesen egyedi a piacon, a többi versenytráshoz képest nincs	Mit gondol, az alább felsorolt jellemezők mennyiben egyediek az Ön cége esetében a versenytráshoz képest? Magas motiváltságú, lojális alkalmazottak.
Adminisztratív rutinok fejlettsége	0-ha pontszámösszeg: 0; 1-ha pontszámösszeg: 1-2; 2-ha pontszámösszeg: 3; 3-ha pontszámösszeg: 4; 4-ha pontszámösszeg: 5	0: nem alkalmazza; 1: az alábbi 5 dolog alkalmazását követően a válaszok pontszámösszege 4 egyenlő részre bontva. A kérdések: Létezik-e írott formában a szervezeti rendszer felépítése? Létezik-e mindenki számára ismert hatáskörmegosztás, kijelölt szolgálati utak? Van-e a vállalatnál középvezetői szint? Van-e bizonyos funkcióknak külön felelős csoportja, osztálya, részlege? Van-e minden munkakörre munkaköri leírás?

Forrás: saját szerkesztés

# FELKÉSZÜLÉS A MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOKRA – A TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI TEVÉKENYSÉG ÁTFOGÓ KOMPETENCIAFEJLESZTŐ SZEREPE

## PREPARING FOR THE CHALLENGES OF THE LABOUR MARKET – THE OVERALL COMPETENCE DEVELOPMENT ROLE OF STUDENT RESEARCH ACTIVITIES

A munkaerőpiaci elvárásoknak és kihívásoknak megfelelő képességek fejlesztése a gazdasági képzésekben egyre inkább határozott elvárás. A magyar felsőoktatásban hét évtizedes hagyományokkal rendelkező tudományos diákköri (TDK) tevékenység ennek eredményes és hatékony támogatója. A TDK-folyamat keretében tanulókörpöntű, élményalapú kompetenciafejlesztés történik a tanárok facilitátor-szerepe mellett. A hallgatók maguk által választott témákban, mentori támogatással végeznek kutatást, készítenek tudományos igényű dolgozatokat, mutatják be azokat szakértő zsűri és társaik előtt saját intézményeikben, majd a legjobbak a tudományterületenként szervezett országos TDK-konferenciákon is. A szerzők cikkükben e folyamatot tekintik át és elemzik a kompetenciafejlesztés és a hallgatói élmény szempontjából, a közgazdaságtudományi területen szervezett konferencián részt vevő hallgatók véleményével is illusztrálva a módszer eredményességét. A tapasztalatok azt jelzik, hogy az egyszerre versenyként, szakmai konferenciaként és a közösségi események által fesztiválként is működő rendezvénysorozat nemcsak a szakmai kompetenciák, hanem a – XXI. század munkaerőpiacán egyre fontosabb – szoft képességek fejlesztésének is hatékony eszköze, melynek további előnye, hogy a résztvevők élményként élhetik azt meg.

**Kulcsszavak:** kompetenciafejlesztés, tanulókörpöntű oktatás, élményalapú oktatás, tehetséggondozás, tudományos diákkör, gazdaságtudományi felsőoktatás

Developing skills to meet labour market challenges is a crucial requirement for business education. Student research activities and conferences have a seven-decade tradition in Hungarian higher education and effectively support this goal. In this student-centred, experience-based competence development process, students conduct research on self-chosen topics, while teachers act as facilitators. The best papers are presented at National Student Research Conferences (OTDK). This article reviews and analyses this process from the perspective of competence development and student experience. The effectiveness of the method is illustrated through the opinions of students who participated in economics conferences. The findings show that the OTDK serves as a competition, professional conference, and festival. Beside improving professional competences, it is also an effective tool for fostering the development of soft skills, which are becoming more and more crucial in the workforce of the twenty-first century.

**Keywords:** competence development, student-centred learning, experience-based learning, talent management, Student Research Conferences, business higher education

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerzők/Authors:

Dr. Koloszá László<sup>a</sup> (koloszar.laszlo@uni-sopron.hu) egyetemi docens; Dr. Mitev Ariel Zoltán<sup>b</sup> (ariel.mitev@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Dr. Takácsné Dr. György Katalin<sup>c</sup> (takacsnegyorgy.katalin@kgk.uni-obuda.hu) egyetemi tanár; Dr. Wimmer Ágnes<sup>b</sup> (agnes.wimmer@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

<sup>a</sup>Soproni Egyetem (University of Sopron) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); <sup>c</sup>Óbudai Egyetem (Óbuda University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 02. 11-én, javítva: 2024. 08. 26-án, elfogadva: 2024. 09. 04-én.

The article was received: 11. 02. 2024, revised: 26. 08. 2024, accepted: 04. 09. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A kor kihívásainak megfelelő munkaerőpiaci (munkavállalói, vállalkozói, vezetői) képességek fejlesztése a gazdasági felsőoktatásban egyre inkább határozott elvárásként és célként jelenik meg. A XXI. században a frontális oktatás és a lexikális ismeretek átadását hangsúlyozó folyamatok helyett a kompetenciaalapú megközelítés szerepe növekszik (Mihalkovné Szakács, 2014). Az egyetem számára kihívás, hogyan támogathatják hallgatóikat a munkaerőpiaci sikert támogató vezető kompetenciák fejlesztésében (Sipos, Kuráth & Gyarmatiné Bányai, 2020), szakemberek vizsgálják annak módját, hogyan építhetők be a szükséges kompetenciák a szokásos tantervi keretek, tanulásszervezési eljárások és oktatási módszerek mellett az egyetem képzési programjaiba és mely képességek, milyen módon taníthatók/tanulhatók, illetve fejleszthetők eredményesen (Csillik & Daruka, 2020). A hazai felsőoktatásban az évtizedes hagyományokkal rendelkező tudományos diákköri (TDK) tevékenység a készségfejlesztés egyik fontos, a klasszikus tanórák keretein túlmutató formája. Tanulmányunkban az Országos Tudományos Diákköri Konferenciák (OTDK) kompetenciafejlesztő potenciálját vizsgáljuk a Közgazdaságtudományi Szekció példáján, szakértői tapasztalatok, hallgatói és oktatói észlelések, visszajelzések alapján.

Az OTDK verseny- és konferenciasorozata 70 éves múltat tekint vissza (Bakacsi & Zsidi, 2011; Cziráki & Szendrő, 2012; Koósné, 2021; Bán, Molnár, Jármái & Vágány, 2023), így jelentős tapasztalatot halmozott fel. A rendezvényeken a konferencia- és versenyjelleg együttesen van jelen (Takácsné György, Koloszar & Wimmer, 2021; Koloszar, Wimmer, Takácsné György & Mitev, 2024), ami részben ellentétes motivációkat, elvárásokat is eredményez. A verseny ösztönző jellegű, ugyanakkor kiemelten fontos, hogy ez ne nyomja el a konferencia-jelleget, a tudományos, szakmai párbeszéd inspiráló, fejlesztő szerepét. Az OTDK-kon mindezekhez társul fesztiválhangulat tovább fokozhatja az élményszerűséget (Koloszar, Wimmer, Takács-György & Mitev, 2024).

A TDK-folyamatban a hallgatók szabadon választott kutatási témában, választott konzulens támogatása mellett önálló kutatómunkát végeznek. Eredményeiről egyénileg vagy szintén hallgató társszerzőikkel tudományos dolgozatot készítenek, melyet szakmai lektorok értékelnek, majd a szerzők intézményi szintű tudományos diákköri konferenciák keretében szakmai zsűri előtt prezentálnak. A dolgozatok témái igen sokszínűek, jellemzően aktuálisak, mivel az erre nyitott hallgatók az őket aktuálisan érdeklő témákhoz kapcsolódóan fogalmaznak meg kérdéseket és folytatják kutatásaikat, melyek gyakran a klasszikus/standard tananyagot túlmutató ismeretekhez kapcsolódnak (Koloszar, Wimmer & Takácsné György, 2021; Takácsné György, Wimmer & Antalík, 2023). A zsűri által legjobbnak értékelt dolgozatokat a kétvenként megrendezett Országos Tudományos Diákköri Konferencián mutatják be a 16 tudományterületi szekcióban, mintegy 4500 pályaművel (Cziráki & Weiszbürg, 2023). Tanulmányunkban az OTDK egyik legtöbb pályamunkát felvonultató, Közgazdaságtudományi

Szekciójának tapasztalataira és a legutóbbi, 2023. évi szekció résztvevőinek visszajelzéseire és szervezői tapasztalataira építve vizsgáljuk ezt a hallgatóorientált, tanulásközpontú, élményalapú tanulási és készségfejlesztési formát. Célunk, hogy rávilágítsunk a TDK-folyamat átfogó kompetenciafejlesztő szerepére, rámutatva, hogy mely, a szakirodalomban fontosnak tartott képességek fejlesztésére ad lehetőséget e folyamat, és hogyan élik ezt meg a résztvevők. A tapasztalatok tanulságokkal szolgálhatnak a felsőoktatásban vezetőként, illetve oktatóként dolgozók számára (miért, hogyan érdemes fejleszteni az intézményi és az országos TDK-tevékenységet), az egyetemi hallgatók számára (milyen lehetőségeket, potenciális előnyöket hordoz számukra a TDK-részvétel), a végzett egyetemisták körében munkatársakat kereső vállalkozások számára (mit várhatnak, milyen képesség terén lehetnek jók a TDK-tapasztalatokkal is rendelkező végzettek, illetve milyen együttműködési lehetőségeket kínál a TDK-folyamat).

## A kutatás háttere

A kutatás hátterének bemutatását a TDK gyökereinek és szerepének rövid összefoglalásával kezdjük, majd nemzetközi és hazai kutatások alapján összeállítunk egy kompetencialistát a munkaerőpiacon elvárt, felsőoktatási kutatásokban vizsgált képességekről. Erre alapozva tekintjük át a TDK potenciális kompetenciafejlesztő szerepét, a szakirodalomban feltárt kompetenciákat hozzákapszolvva az OTDK-folyamat jellemzésére kifejlesztett modellt (Koloszar, Wimmer, Takács-György & Mitev, 2024) szakaszaihoz. Ez a keret adja az OTDK-résztvevők véleményeire épülő elemzés hátterét, mely a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos észlelésekre irányul.

A tudományos diákkörök rendszere a magyar felsőoktatás egyedi, speciális tehetséggondozási formája, mely az 1950-es évektől országos mozgalommá, a magyar tudományos közélet támogatását is élvező, tudományos igényességgel működő rendszerré fejlődött (Bakacsi & Zsidi, 2011; Cziráki & Szendrő, 2012; Takács-György & Takács, 2018; Koósné, 2021). A felsőoktatási tehetséggondozási folyamatban az akadémiai és a gyakorlati szférában egyaránt hasznos tudásra, képességekre tehetnek szert a „TDK-zó” hallgatók: a résztvevők képesek és akarnak is kérdéseket feltenni és megválaszolni, problémákat megoldani, a tanulmányi kötelezettségeiken túlmutató módon. A legutóbbi, 36. Országos Tudományos Diákköri Konferencia 16 tudományos szekciójában 2023 tavaszán 552 tagozatban 4460 pályamunkát mutatott be 4837 hallgató. A TDK fontos szerepet tölt be a közgazdaságtudományi és gazdálkodástudományi felsőoktatásban (is), mely már a határon túli magyar intézmények aktív közreműködésére is kiterjed. Az 50 éves Közgazdaságtudományi Szekció történetében először határon túli intézmény, a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kara rendezte meg a Közgazdaságtudományi Szekció konferenciáját, ahol több mint ötszáz hallgató mutatta be pályamunkáját (Takácsné György, Wimmer & Antalík, 2023).

A TDK folyamatában a hallgatók önállóan, de vezetett, facilitált módon vesznek részt és alkotnak. Nem passzív tanulás történik, hanem aktív, interaktív folyamatban jön létre a tudás és fejlődnek különböző kompetenciák. E tanulásközpontú folyamat nem kizárólag a tudományos életpálya kihívásaihoz szükséges képesség fejlesztésére korlátozódik, hanem számos, a szakmai (és a mindennapi) életben lényeges kompetencia elmélyüléséhez is hozzájárul. A következőkben először röviden a tanulóközpontú oktatás megközelítését vizsgáljuk a TDK kapcsán, majd nemzetközi és hazai kutatások alapján a gazdasági felsőoktatáshoz kapcsolódóan vizsgált, elvárt kompetenciákról adunk áttekintést, végül ezeket az OTDK-tevékenység folyamatához kapcsolva rámutatunk az OTDK kompetenciafejlesztési potenciáljára.

### A TDK, mint a tanulóközpontú oktatás eszköze

Az 1999-ben megkezdett bolognai folyamat az európai felsőoktatási rendszerek harmonizációjával világszinten is vonzó és versenyképes felsőoktatás kialakítását célozta meg, kiváló minőséget, átjárhatóságot és összehasonlíthatóságot biztosítva. A folyamat következő lépése az Európai Felsőoktatási Térség (EHEA) 2010-es elindítása volt 48 tagállam részvételével. A bolognai folyamat az 1. ábra bal oldalán látható – világosabban szedett, pl. kredit-elismerés – eszközökre fókuszált, ugyanakkor az ezekből származó rugalmasság alapozta meg az EHEA indításával már kimondott ösztönzéseként megjelenő igényt az európai egyetemek tanítási modelljének jelentős átalakítására (Bologna Follow-Up Group (BFUG), 2009).

1. ábra



Forrás: European Higher Education Area and Bologna Process (2016) alapján bővített saját szerkesztés

Az új modell, a tanulóközpontú (tanulás-szervezési) megközelítés a tanulóra és tevékenységeire összpontosít. A tanár szerepe átértékelődik, kizárólagos inputadó primátusa megszűnik, a tanulási folyamatban egyfajta facilitátor szerepkörbe kerül. Az oktatási program középpontjába

az elsajátítandó tárgyak helyett a megszerzett tudás alkalmazását biztosító kimeneti kompetenciák és képességek kerülnek (de Justo & Delgado, 2015). Kálmán (2019) a tanulásközpontú megközelítések hazai felsőoktatásban történő megjelenéséről végzett vizsgálatot. Eredményei alapján e megközelítések leginkább a művészeti, művészetközvetítési; pedagógusképzési és sporttudományi képzések oktatóinál jellemzőek. Ugyanakkor számos más területen találunk példákat, Tarpataki és Mikáczó (2022) például a számviteloktatás gyakorlatában vizsgálta az élményalapú oktatás és a játékosítás lehetőségeit.

A tudományos diákköri tevékenység szervezett keretben biztosít a hallgatóközpontú oktatáshoz. Különböző tudományterületeken működik, kiváló példája a tanulóközpontú tanulás-szervezésnek, ahol az oktató (konzulens) facilitátor szerepebe kerülve segíti a hallgatót az általa választott témában való elmélyülésben, önálló feltárássra és megismerésre készíti adott időkeretben, nem strukturált környezetben, a tudás alkalmazását elvárva és lehetőséget biztosítva komplex problémák előre nem meghatározott és nem előre jelezhető helyzetekben végzett elemzésére, a tények és döntések kapcsolódásainak megfigyelésére, a döntések implementálására, kritikus gondolkodásra, interperszonális kapcsolatok és kommunikációs ötletek fejlesztésére is.

A konstruktivista pedagógiai megközelítés az aktív tanulást helyezi a középpontba (Dziubaniuk & Nyholm, 2021). A tanuló a saját tapasztalatai értelmezésével konstruál új tudást. A diák aktívan részt vesz a tanulási folyamatban, az új tudáselemek a tanuló előzetes tudásához és attitűdjéhez kapcsolódnak. A megszerzett tudás nem csak új ismeretet, hanem az ennek alkalmazni tudását és kritikai megközelítést (azaz megszerzett kompetenciát) is jelent. A konstruktivista megközelítés nem veti el a közvetlen instruírást, mint tradicionális oktatási módot, azonban az aktív hallgatói tevékenységnek és feltárásnak kell a fókuszban lennie. Az oktató facilitáló szerepköre hangsúlyos. Mindezek a jellemzők kísérik végig a TDK-folyamatot is.

### Fejlesztendő kompetenciák a felsőoktatásban

Az előző részben tárgyalt hangsúlyváltás és a kompetenciák fontosságának egyre szélesebb körű hangoztatása ellenére a bolognai folyamattal kapcsolatos európai jogalkotás legfontosabb policy text-jeit vizsgálva Davies (2017) arra a megállapításra jutott, hogy ezek nem határoznak meg precíz kompetenciadefiníciót. Katinienė, Jezerské & Vaičiūtė (2021) számos kompetenciadefiníciót csoportosított, melyek alapján a következő meghatározást adta: *A kompetencia egyéni képességek, készségek és alkalmazott szakmai ismeretek olyan kombinációja, amellyel egy adott típusú tevékenység/funkció/munka a választott módon elvégezhető.* A kompetencia e meghatározása a tudás és cselekvési képesség egymást erősítő összekapcsolódását jelenti (de Justo & Delgado, 2015), mely a tudományos diákköri tevékenységnek is fontos jellemzője.

A munkaerőpiacon egy-egy adott munkakörhöz szükséges szakmai ismereteken és szakmaspecifikus kompetenciákon túl számos általánosabb, nem szakma- vagy



iparág-specifikus kompetenciát is elvárnak. A kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos kutatások háttérének szakirodalmi feltárása során olyan tanulmányokat emeltünk be a kutatásunkba, melyek a felsőoktatás hallgatóira vonatkoztatva vizsgálják a szükséges kompetenciákat, kiemelten kezelve az üzleti területre vonatkozó vizsgálatokat. A kutatások további közös jellemzője, hogy a szoft, más szóhasználattal általános, azaz szakmától független

kompetenciákkal (is) foglalkoztak. A téma alapos körjárásához mind a munkáltatói, mind a hallgatói oldal észleléseinek vizsgálatait, heterogén kutatómódszertartalmazó nemzetközi és hazai tanulmányokat, ezek módszertani jellemzőit (1. táblázat) és témánkhoz kötődő eredményeit (2. táblázat) foglaltuk össze. A kutatásokban azonosított kompetenciák listáját empirikus kutatásunkban felhasználjuk.

1. táblázat

Munkaerőpiaci kompetenciák a szakirodalomban – kutatási módszerek

Tanulmány	Minta	Vizsgálati módszer	A kutatás adatfelvételének időpontja
de Justo & Delgado (2015)	276 építészhallgató problémaalapú kurzus-szervezése	tantervfejlesztés	[nincs adat]
Wohlfart, Adam & Hovemann (2022)	A jövő sportmenedzsereinek szükséges kompetenciái 544 fő vezetői pozíciót betöltő sportiparági szakértő 83 fő németországi sportmenedzser BSc és MSc szakos végzős hallgató	kérdőív kérdőív	2018-2019
Berková & Holečková (2022)	44 cseh vállalat (KKV) pénzügyi könyvelő pozícióra vonatkozó online álláshirdetése 2 cseh egyetem 74 harmadéves, nappali tagozatos, pénzügy szakos hallgatója	tartalomelemzés kérdőív	2020. február-március
Rizwan et al. (2018)	129 fő pakisztáni munkáltató 812 fő végzős pakisztáni mérnökhallgató	kérdőív kérdőív	[nincs adat]
Abbasi & Bibi (2018)	121 pakisztáni banki vezető értékelt 125 pályakezdő/junior diplomás munkatársat	kérdőív	[nincs adat]
Mainga, Murphy-Braynen, Moxey & Quddus (2022)	90 végzős hallgató a Bahamai Egyetem üzleti BA-képzéséről	kérdőív	2021. január-június
Otermans, Aditya & Pereira (2023)	338 egyetemi hallgató az Egyesült Királyságból	kérdőív	2021
Pató Gáborné Szűcs, Kovács & Abonyi (2021)	7 mélyinterjú Magyarországon (is) működő feldolgozóipari nagyvállalatok szakembereivel	strukturált mélyinterjú	2019. november - 2020. január
Rios, Ling, Pugh, Becker & Bacall (2020)	18 318 felsőfokú végzettséget elváró, üzleti területre vonatkozó álláspályázat	tartalomelemzés	2017. február-április
Van Laar, Van Deursen, Van Dijk & De Haan (2020)	154 munkavállalói szinten vizsgálódó kvantitatív empirikus kutatást közreadó tanulmány	szisztematikus irodalom-elemzés	
Pirohov-Tóth & Kiss (2022)	363 álláspályázat a KarrierM állásportálról	tartalomelemzés	2021. július 18. és 2021. augusztus 13.
Tóthné Téglás & Hlédik (2019)	24 frissdiplomás fiatal munkaerőt aktívan kereső hazai vállalkozás kiválasztási szakembere	félig strukturált interjú	[nincs adat]
Munkácsi & Demeter (2019)	3 logisztikai területeken elvárt kompetenciákat elemző kutatás	szakirodalmi elemzés	1995-2005
Nyéki & Kálmán (2019)	21 magyar egyetem 177 hallgatója	kérdőív	2019. február
Kárpáti-Daróczi (2017)	KKV-vállalatvezetők	tartalomelemzés, kérdőív és mélyinterjú	[nincs adat]
Nagyné Halász (2023) Nagyné Halász, Gubán & Koloszar (2018)	10 mélyinterjú és 140 válaszadó budapesti és nyugat-magyarországi vállalatok vezetői közül	tartalomelemzés, kérdőív és félig strukturált mélyinterjú	2017-2018
Sipos, Kuráth & Gyarmatiné Bányai (2020)	6190 válaszadó a PTE DPR-felmérésekből	kérdőív	2014–2017

Forrás: saját szerkesztés

Munkaerőpiaci kompetenciák a szakirodalomban – kutatási eredmények

Tanulmány	A kutatás jelen tanulmány témájához kötődő főbb eredményei, az azonosított kompetenciák
de Justo & Delgado (2015)	A kurzusfejlesztésbe bevont kompetenciák: Képesség a csoportban való munkára, valamint az önálló munkára, a problémamegoldó készség, az elemző és szintetizáló készség, a tudás gyakorlati alkalmazásának készsége, a tervezés és időgazdálkodás készsége
Wohlfart, Adam & Hovemann (2022)	A legfontosabbnak értékelt kompetenciák: Társas kompetenciák: Szóbeli kommunikáció. Képesség interdiszciplináris csapatmunkára. Képesség más területek szakértőivel történő kommunikációra. Társas intelligencia. Kritikai és önkritikai képességek. Csapatmunka. Hálózatépítés. Vezetői képességek. Cselekvési kompetenciák: Képesség következtetések levonására a kutatási adatokból. Elemző képességek. Kommunikációs és menedzsmentkészségek. Szervezeti képességek. Tervezési készségek. Problémamegoldó képesség. Projekttervezés és menedzsment. Stratégiai tervezés és fejlesztés. Kutatási készségek. Az ismeretek gyakorlati alkalmazásának képessége. Személyes kompetenciák: Az új helyzetekhez való alkalmazkodás képessége (rugalmasság). Képesség új ötletek generálására (kreativitás). Tanulási képesség. Döntéshozatali készségek. A siker vágya. Vállalkozói szellem.
Berková & Holečková (2022)	Vizsgált szoft kompetenciák: önállóság, pontosság, megbízhatóság, felelősség, együttműködés, hatékony kommunikáció, rugalmasság,
Rizwan et al. (2018)	A munkáltatók a gondolkodási készségeket és a interperszonális készségeket tartják a legfontosabbnak, míg a hallgatók ezeket jelentősen alacsony prioritásúnak. A mérnökhallgatók a technikai készségeket tartják fontosabbnak, míg a munkáltatók a felvételnélkor nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a puha készségeknek.
Abbasi & Bibi (2018)	Elemzett képességek fontossági sorrendben: Fókuszált figyelem; Interperszonális készségek; Kommunikáció; Önállóság, önmenedzsment; Problémamegoldó képesség; Számolási készség; Alkalmazkodóképesség; IT-készségek; Vezetői készségek; Elemzőkészség; Kreatív gondolkodás; Kritikai gondolkodás. Az alkalmazkodóképesség és a kreatív gondolkodás kivételével a képességelvárások szignifikánsan magasabbak, mint a pályakezdekők által birtokolt képességek.
Mainga, Murphy-Braynen, Moxey & Quddus (2022)	A válaszadók észlelése alapján a kezdő pozíciókban történő foglalkoztatáshoz szükséges négy legfontosabb készség a kommunikációs készség, a tanulási képesség, a pozitív hozzáállás és a problémamegoldó képesség
Otermans, Aditya & Pereira (2023)	A hallgatók meglátása szerint az egyetemük fejleszti a kommunikációs készségeiket, a csapatmunkára való készségüket, a nyomás alatti munkavégzés képességét, a kritikai gondolkodás képességét, a tanulási hajlandóságukat, a tervezési készségüket, a szakmaiságukat, az érzelmi intelligenciájukat, a nyilvános beszédképességüket, az ötletgazdagságukat, a problémamegoldó készségüket, az empátia kimutatását, az állásinterjúra való készségüket, a kapcsolatépítési készségüket, az időgazdálkodási készségüket, a stresszkezelési készségüket, az építő kritika elfogadásának képességét, a változásokhoz való alkalmazkodásukat, az építő kritika adásának képességét, de nem érzik magukat kellően magabiztosnak e készségek terén. E készségeknél szignifikáns eltéréseket azonosítottak az észlelt fejlesztési és magabiztossági szintek között. A hallgatók úgy érezték, hogy egyetemük javíthatna a fókuszált figyelem készsége, a részletekre való odafigyelés, a felelősségvállalás képessége, a konfliktuskezelés, a vezetői készségek, az önéletrajzírás képessége, a rugalmasság képessége, az önbizalom és a szervezési készségek tanításában.
Pató Gáborné Szűcs, Kovács & Abonyi (2021)	Az Ipar 4.0 elterjedésével előtérbe kerülnek a digitális kompetenciák, a változásra való nyitottság, tanulási hajlandóság, problémamegoldás, ötletgazdagság, rugalmasság, rendszerszemléletű látásmód és a csoportos munkavégzés, valamint az élethosszig tartó tanulás képessége.
Rios, Ling, Pugh, Becker & Bacall (2020)	A XXI. század kritikus képességei a munkahelyi sikerhez üzleti területen, fontossági sorrendben: szóbeli kommunikáció, írásbeli kommunikáció, együttműködés, problémamegoldó készség, kritikus gondolkodás, önállóság, szociális intelligencia, időgazdálkodás képessége, etikus magatartás, kreativitás, professzionalizmus, alkalmazkodóképesség, ügyfélközpontúság.
Van Laar, Van Deursen, Van Dijk & De Haan (2020)	A XXI. századi készségek vizsgálati során a kreativitás, a kritikus gondolkodás és a problémamegoldás voltak a leginkább vizsgált készségek.
Pirohov-Tóth & Kiss (2022)	A felsőfokú végzettséget igénylő álláspályázatokban megjelenő kompetenciaigények: Szociális (társas) kompetenciák: csapatmunka, önálló munkavégzés, ügyfélközpontúság, kommunikációs és nyelvi kifejező képesség. Önszabályozó kompetenciák: megbízhatóság. Módszertani kompetenciák: kreativitás
Tóthné Téglás & Hlédik (2019)	A diplomás pályakezdekőtől elvárt legfontosabb kompetenciák: Önálló munkavégzést szolgáló személyes kompetenciák, Szociális kompetenciák: együttműködési és alapvető kommunikációs kompetenciák, Szakmai kompetenciák, Tanulási kompetenciák, Problémamegoldási kompetenciák, Digitális kompetenciák.
Munkácsi & Demeter (2019)	Logisztikai területen elvárt kompetenciák: csapatban történő munkavégzés, együttműködési képesség, kapcsolattartó képesség, kommunikációs készség, szervezői készség, diplomáciai készség, döntési képesség, elemző készség, eredményorientáltság, folyamatokban/rendszerekben való gondolkodási képesség, kapcsolatteremtő képesség, pontosság, precizitás, problémamegoldó képesség, stressztűrő képesség, terhelhetőség, vezetői képesség
Nyéki & Kálmán (2019)	A szerzők azt vizsgálták, hogy melyek a munkaerőpiac által preferált kompetenciák a hallgatók véleménye szerint. Az azonosított kulcskompetenciák a kommunikációs készség, a problémafelismerés és -megoldás, az önállóság és az együttműködési készség voltak. A szerzők azt is igazolták, hogy kapcsolat van az érdemjegyen túli értékelő visszajelzések és az intézménybe vetett bizalom között a tekintetben, hogy a hallgató bízik-e abban, hogy az intézménye felkészíti a munka világában való helytállásra.
Kárpáti-Daróczy (2017)	A tanulmány a gazdasági felsőfokú szakképzések képzési és kimeneti követelményeit vette össze a munkaerőpiaci elvárásokkal és megállapította ezek összhangját.
Nagyné Halász (2023) Nagyné Halász, Gubán & Koloszár (2018)	A KKV-k és vállalati elvárások összevetésén alapuló elemzések a (gazdaság)informatikus képzés területén. Az eredmények alapján ICT-munkakör profilok készültek, melyek a következő kompetenciákat tartalmazták: Analitikus gondolkodás, Célorientáltság, Csapatmunkára való képesség, Elemzőképesség, Igények azonosításának képessége, Jó kommunikációs készség, Kezdeményezőképesség, Konfliktuskezelés, Kreativitás, Önálló munkavégzési, döntéshozatali képesség, Precizitás, Prezentációs készség, Problémamegoldó képesség, Rendszerszemlélet, Rugalmasság, Stressztűrés, Ügyfél-orientáltság, Üzleti gondolkodás.
Sipos, Kuráth & Gyarmatiné Bányai (2020)	A szerzők a Pécsi Tudományegyetem öregdiákjainak vizsgálatán keresztül igazolták, hogy a módszertani kompetenciák (például elemzőkészség, koordináció, tervezés, kezdeményezőképesség, összetett rendszerek megértése), valamint a társadalmi-érzelmi kompetenciák (például együttműködés, rugalmasság) pozitív hatással vannak a későbbi bérezésre.

Forrás: saját szerkesztés

Az áttekintett szakirodalmi tanulmányok egyértelmű közös következtetése, hogy a munkáltatóknak szükségük van a szoft kompetenciák fejlesztésére és ezeknek tovább növekvő jelentősége lesz a jövő munkaerőpiacán. Ezt hazai kutatások is jelzik, például Horváth-Csikós & Juhász (2021) 500 hazai munkavállalót megkérdező (nem reprezentatív) kutatásának eredményei alapján a magyarországi munkavállalók szerint egyes szoft készségek (rugalmasság, csapatmunkára való készség kommunikációs készség, problémamegoldó képesség, jó kommunikációs készség) erősebb elvárásként jelennek meg a munkaerőpiacon, mint az olyan hard készségek, mint a nyelvtudás, az IT-, illetve a szakmai ismeretek. A következőkben a szakirodalmi áttekintésben azonosított főbb kompetenciákat tovább vizsgáljuk a TDK-folyamatához kapcsolódóan.

### A TDK, mint a kompetenciák fejlesztésének élményalapú eszköze

Korábban felállított modellünk (Kolozsár, Wimmer, Takács-György & Mitev, 2024) áttekinti azt a lépcsőzetes folyamatot, amelyet a TDK-n induló egyénileg bejár (egyéni fejlődési ösvény) és a támogató folyamatokat, amelyek ezt az utazást elősegítik. Ezt a megközelítést továbbfejlesztve, az előző alfejezet szakirodalmi vizsgálatában is azonosított kompetenciákat rendszerezett formában hozzáillesztettük e szakaszokhoz (2. ábra), áttekintést adva arról, hogy milyen készségek fejlődhetnek leginkább az OTDK-folyamat során. Egy-egy kompetencia természetesen több szakasznál is releváns lehet, ezért csak a legfontosabb fázisoknál tüntettük fel.

Mindezekre a képességekre aktívan épít az a hallgatóorientált tanulási folyamat, melyet mentorok támogatásával, a verseny és a konferenciárésztétel együttes lehetőségével a TDK nyújt. Napjaink gyorsan változó környezetében a megszerzett tudás is gyorsan avul, még jobban előtérbe helyezve azokat a szoft képességeket, amelyek a tudás proaktív megújítását, az adaptációt és a fejlődést, valamint a közös munkavégzést segítik. A TDK olyan integrált és komplex, élményszerű kompetenciafejlesztés, mely egyedi módon, több lépcsőben fejleszti a szakmai versenyképességhez szükséges készségeket. A 2. ábrán azt is láthatjuk, hogy bár a TDK ösvényén mindenki saját maga indul el, ez az út korántsem magányos, hiszen az intézmények, valamint az OTDK-szervezők arra törekednek, hogy ez a folyamat gazdag szakmai és közösségi tartalommal töltsjön fel.

Az alkotási folyamat a TDK-tevékenységben egy tudományos igényű dolgozat írásán keresztül valósul meg (Kolozsár, Wimmer, Takács-György & Mitev, 2024). A résztvevő a dolgozatot egyénileg, illetve egy vagy több szerzőtárssal, csoportosan is elkészítheti – ehhez kapcsolódóan fejlődő készség az önálló vagy a csapatban való munkavégzés képessége. A kezdetben kreatív, emellett azonban szerteágazó, gyakran a káosz érzetét keltő helyzetben való útkeresést az intézményi támogatás, így a konzulensek szakmai segítsége, hagyományos és extra felkészítő kurzusokon való részvétel, valamint az eseményszervezés (az intézményi TDK kerete) tereli mederbe. Ez

egy problémaorientált, rendkívül intenzív irodalom-összefoglalási és primer kutatási fázist jelent, mely a problémamegoldási készséghez kapcsolódik. A hallgatónak értő módon kell elemeznie és szintetizálnia az adatokat, át kell tudni ültetni a gyakorlatba az eredményeket – mindez az elemzőkészség és a tudás gyakorlati alkalmazásának a készségét is fejleszti. A folyamatban végig együtt kell működni a szerzőtársaival és konzulensével, bizonyos esetekben – a dolgozat témája és módszere függvényében – interjúalanyokkal, az adat- és információgyűjtést segítő szereplőkkel, valamint hatékonyan kell igénybe vennie az intézmény által nyújtott támogató szolgáltatásokat, mint például az egyetemi kurzusok vagy a TDK-versenyre felkészítő kurzusok. A legsikeresebb hallgatók nem kizárólag egyetlen TDK-val indulnak a versenyen, hanem akár ugyanabban az évben is több dolgozat szerzői vagy társszerzői lehetnek, ezáltal mélyítve tudásukat és fejlesztve készségeiket tovább és tovább.

Az intézményi TDK-konferencia fázisa szakmai versenyélményt biztosít. Az eredményes részvételhez a szerzőnek kézzelfogható produktumot kell felmutatnia, egy – az adott intézmény TDK-versenyfelhívásában szereplő elvárásoknak megfelelően, az adott határidőig elkészített és benyújtott – tudományos diákköri dolgozatot. Ez nem működhet a hallgató felelősségvállalása, valamint hatékony időmenedzsment nélkül. A beadott munkát aztán meggyőzően kell tudnia prezentálnia az intézményi szakmai zsűri és az érdeklődő hallgatóság előtt, valamint szakmai érvekkel reflektálnia kell a bírálók által megfogalmazott észrevételekre, esetleges kritikákra, valamint a zsűritagok és a hallgatóság által feltett kérdésekre. Az intézményi TDK szakmai és versenyélményt biztosít, ahol a szerzők saját magukat képviselik. Ebben a fázisban intenzív párbeszéd alakulhat ki a zsűritagokkal is. Az intézmény ehhez a verseny és konferencia meghirdetésével, esetleges tájékoztató és felkészítő eseményekkel, a bírálói folyamatok menedzselésével, valamint a szekció- vagy tagozati ülések megszervezésével járul hozzá. A legsikeresebb résztvevők (jellemzően a helyezettek) az OTDK-n folytathatják a versenyt (ennek formális elvárásait az OTDT adott évi központi felhívása és a választott szekció felhívása tartalmazza) nemcsak saját magukat, hanem intézményüket is képviselve, szelesebb szakmai közönség előtt bemutatva munkájukat.

Az országos verseny során az intézményi fordulóhoz képest erősebben jelenik meg a fesztiválélmény, hiszen sokszáz, különböző intézményből érkező diák együtt éli át a verseny- és a szakmai élményt, a siker és az ünneplés felemelő érzését (Kolozsár, Wimmer, Takácsné György & Mitev, 2024).

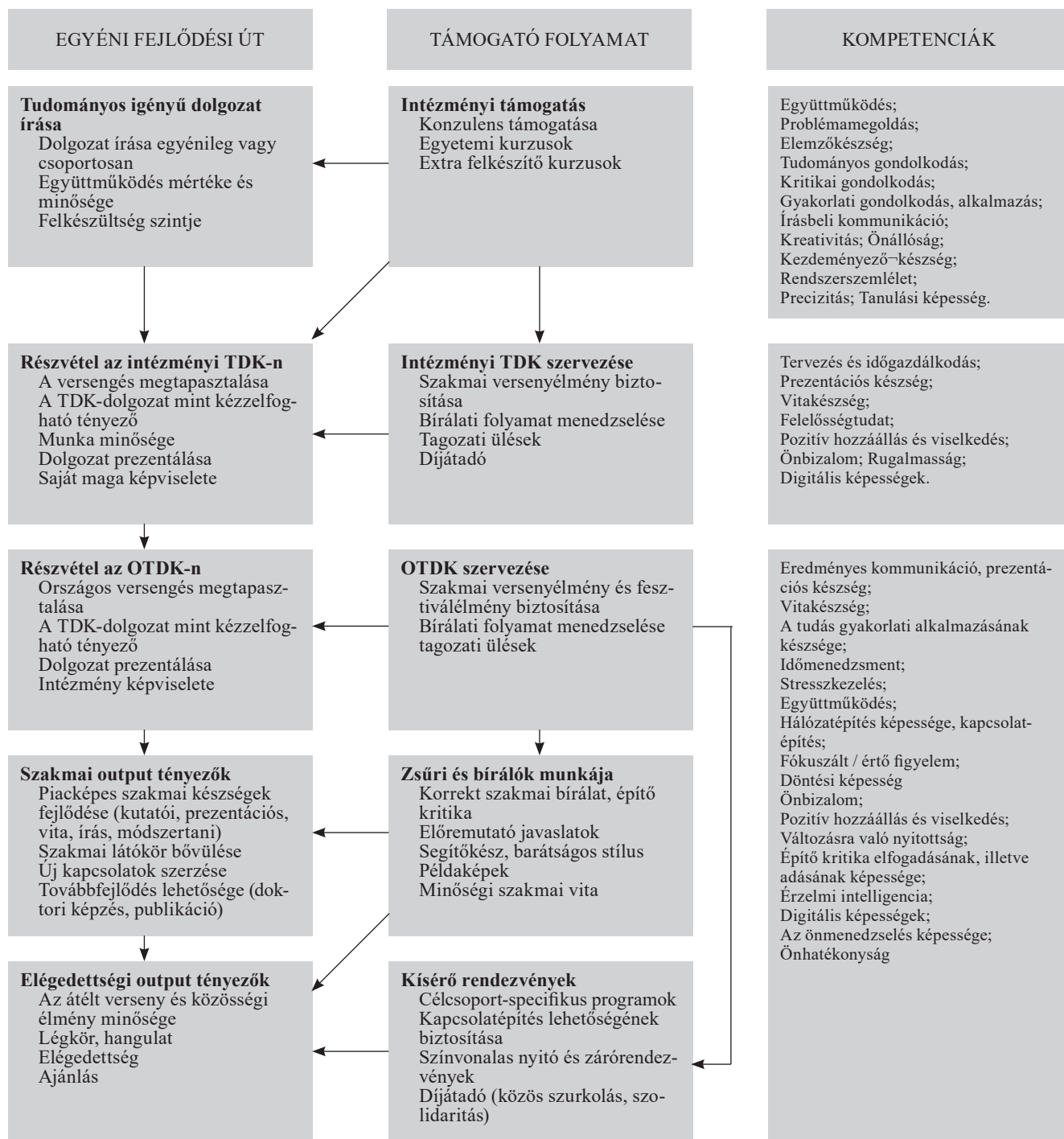
Mind az intézményi, mind pedig az országos TDK-n meghatározó jelentőségű a bírálók és a zsűri munkája, mely alapjaiban befolyásolja, hogy milyen szakmai és személyes élményeket szereznek a résztvevők. Elvárás a korrekt szakmai visszajelzés, a kritika építő jellegű megfogalmazása, a fejlesztő szándék érzékeltetése. A rendezvény és a verseny hitelességét és elfogadottságát, presztízsét is növeli, ezért célszerű, hogy az előremutató javaslatokat segítőkész, barátságos stílusban adják

át olyan elismert szakemberek, akik maguk is példaképet jelentenek a résztvevők számára. A jól összeállított tagozati zsűrik, szakmailag hozzáértő, hiteles, a tehetség-gondozási folyamatban tapasztalt, támogató szemléletű zsűritagok közreműködése garancia a minőségi szakmai vitára a tagozatokban, egyben segíti a szakmai és közösségi élmény megteremtését (részletesebben foglalkozik a kérdéssel Wimmer, Takácsné György, Koloszár & Mitev, 2021; Takácsné György, Koloszár & Wimmer, 2021).

A tudományos diákköri tevékenységre jellemzőek tehát a tanulóközpontú oktatás legfontosabb elemei, emellett egy konferenciasorozat, mely terepet biztosít a hallgatók szakmai és szoft képességeinek a fejlesztéshez. Empirikus kutatásunkban a résztvevők nézőpontjából elemezzük tovább ezt a folyamatot, hallgatói véleményekkel illusztrálva az egyes szakaszok megélését, majd a kompetenciafejlesztéssel kapcsolatos hallgatói és oktatói értékeléseket vizsgálva, elemzésünk végén javaslatokat is megfogalmazva.

2. ábra

A TDK szakmai élmény konstruálási folyamata



Forrás: Koloszár, Wimmer, Takács-György & Mitev (2024, p. 8) alapján saját szerkesztés



Módszertan

Elemzésünkben a 36. OTDK legnagyobb létszámú szekcióját, a 2023. évi rendezvénysorozat legnagyobb konferenciáját, a Közgazdaságtudományi Szekciót vizsgáljuk. A pandémiás helyzet miatt a 2021-ben a Soproni Egyetem által szervezett konferenciát a virtuális térben rendezték meg (Koloszár, Wimmer, & Takácsné György, 2021). 2023-ban már ismét személyes jelenléttel zajlott az OTDK, és a Közgazdaságtudományi Szekciót első alkalommal határon túli intézmény, a Selye János Egyetem rendezte Komáromban. A konferencián 35 intézmény 642 hallgatójától érkezett nevezés, 512 dolgozatot mutatott be 71 szakmai tagozatban összesen 556 hallgató (Takácsné György, Wimmer & Antalík, 2023). 1207 írásos bíráló készült, 226 oktató vett részt a szakmai zsűrik munkájában, 170 helyezést osztottak ki a zsűrik. Minden munkát két, esetenként három bíráló értékelt. Az országos konferencián a bírálók (egyben a szóbeli forduló zsűritagjai) az adott szakterületen jártas, és a hallgatói tudományos (TDK) versenyeken már tapasztalattal rendelkező egyetemi oktatók közül kerültek ki, ügyelve az intézményekkel kapcsolatos összeférhetlenségi szabályokra. Az OTDK hét évtizedes történetében a Közgazdaságtudományi Szekció tapasztalatai a pályamunkák nagy száma, a témakörök sokszínűsége, a részt vevő intézmények széles köre és a szakmai bizottság fejlesztési törekvései okán is jó lehetőséget adnak ennek az élményalapú, hallgatóorientált tanulási/oktatási formának az elemzéséhez.

Vizsgálatunk közvetlenül a 2023-as OTDK-t követően zajlott kérdőíves megkérdezés formájában. A kérdőívben az (1-5 skálán adott) számszerű válaszok mellett a nyitott kérdések lehetőséget adtak az egyéni vélemények szabadszavas kifejtésére is. Jelen tanulmányban nem célunk a kérdőíves felmérés teljes körű elemzése. Az eredményekben, e tanulmány célkitűzéseihez kapcsolódva, a TDK-folyamat áttekintésekor hallgatói szöveges visszajelzésekkel illusztráljuk e folyamat megélését, másrészt elemezzük a TDK-hoz kapcsolódó képességfejlesztéshez kötődően megfogalmazott hallgatói és oktatói véleményeket.

A képességfejlődés észlelt területeinek vizsgálatánál a vonatkozó szakirodalom alapján összeállított listán szereplő kiemelt készségeket és képességeket értékelték 1-5 skálán a hallgatók („A teljes TDK-OTDK-folyamat alatt az alábbi készségei és képességei milyen mértékben fejlődtek?” 1 – egyáltalán nem fejlődött; 5 – rengeteget fejlődött) és a zsűritag oktatók („A teljes TDK-OTDK-folyamat milyen mértékben alkalmas az alábbi hallgatói készségek és képességek fejlesztésére?” 1 – egyáltalán nem képes fejleszteni; 5 – jelentős mértékben képes fejleszteni). Az értékelt kompetenciák szakirodalomban való megjelenéséről a 3. táblázat ad áttekintést. A szakirodalmi kutatás során feltárt kompetenciák kiemelt (a táblázatban vastag betűvel szedett) része került be kvantitatív vizsgálatunkba. A TDK-tevékenységhez kapcsolható további kompetenciákat – melyeket a 2. ábrán is láthattunk – a felmérés kvalitatív eredményei, szabadszavas válaszok alapján vizsgáltuk, összevetve a szakirodalom alapján összeállított listával. Fontos kiemelni, hogy nincsen egyértelműen alkalmazott

3. táblázat

A vizsgált kompetenciák a szakirodalomban

Tanulmányok	de Justo & Delgado (2015)	Wohlfart, Adam & Hovemann (2022)	Berková & Holečková (2022)	Abbasi & Bibi (2018)	Manga, Murphy-Braynen, Moxey & Qudus (2022)	Ofermans, Aditya & Pereira (2023)	Pató Gábor-né Szűcs, Kovács & Abonyi (2021)	Rios, Ling, Pugh, Becker & Bacall (2020)	Van Laar, Van Deursen, Van Dijk & De Haan (2020)	Pirohóv-Tóth & Kiss (2022)	Tóthné Téglás & Hlédik (2019)	Munkácsi & Demeter (2019)	Nyéki & Kálmán (2019)	Nagyné Halász (2023)
<b>Kompetenciák</b>														
Tudományos gondolkodás					x									
Prezentációs készség	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x
Kritikai gondolkodás		x		x			x	x						
Elemzőkészség	x	x		x								x		x
Problémamegoldás	x	x		x	x		x	x	x		x	x	x	x
Gyakorlati gondolkodás	x	x												
Időmenedzsment	x		x	x		x		x					x	
Írásbeli kommunikáció			x	x	x	x		x		x	x	x	x	x
Vitakészség			x	x	x	x		x						x
Kreativitás		x		x		x	x	x	x					x
Együttműködés	x	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x
Stresszkezelés						x						x		x
Kapcsolatépítés		x				x						x		
Önállóság	x		x	x		x	x	x		x	x		x	x
Kezdeményező-készség														x
Felelősségtudat			x			x								
Rugalmasság/Alkalmazkodóképesség		x	x	x		x	x	x						x
Tanulási képesség/hajlandóság		x			x		x				x			
Döntéshozatali képesség		x										x		x
Fókuszált/értő figyelem				x		x								
Önbizalom						x								
Positív hozzáállás						x								
Változásra való nyitottság							x							
Építő kritika elfogadásának képessége							x							
Építő kritika adásának képessége							x							
Érzelmi intelligencia							x							
Konfliktuskezelés							x							x
Részletekre való odafigyelés/Precizitás							x					x		x
Rendszerszemlélet							x					x		x
Tervezés	x	x					x							
Digitális kompetenciák							x		x		x			

Forrás: saját szerkesztés

fogalomkészlet a szakirodalomban, egy-egy tanulmány részletesebb, mások átfogóbb kompetenciamegfogalmazásokkal operáltak. Így a táblázatban bizonyos fogalmaknál közös metszeteket vettünk, például a kommunikációt általánosságban említő tanulmányok esetén ebbe a prezentáció/szövebeli kommunikáció, írásbeli kommunikáció és vitakészség kompetenciáit is beleértettük, csakúgy, mint a pontosság és időmenedzsment, illetve a szakmaiság és tudományos gondolkodás ekvivalenciájának kezelésénél.

Az 1-5 skálán értékelt kiemelt kompetenciák mellett nyílt kérdésben kérdeztünk rá a készségfejlődés/fejlesztés további fontosnak tartott területeire: „A felsoroltakon kívül a teljes TDK-OTDK-folyamat alatt milyen, fontosnak tartott készségei és képességei fejlődtek?” (hallgatói kérdőív), illetve „A felsoroltakon kívül a teljes TDK-OTDK-folyamat alatt a hallgatóknak milyen, fontosnak tartott készségei és képességei fejlődhetnek?” (zsűritagok kérdőíve). A szabadszavas válaszok értékelésekor a szakirodalomban említett további (a 3. táblázat második felében, nem kiemelten szereplő) szoft kompetenciákkal való összevetésére is lehetőség nyílt.

Az OTDK után végzett kérdőíves megkérdezés alapján, az adattisztítást követően, az OTDK Közgazdaságtudományi Szekciójában résztvevők körében 2023-ban 275 hallgató által kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre, ami közel ötven százalékos válaszadási arányt jelent, míg a zsűrik munkájában közreműködő oktatók valamivel több mint háromnegyede, 174 fő válaszolt. A minta néhány jellemzőjét foglalja össze a 4. táblázat. A válaszadók köre jól mintázza a konferencia sokszínűségét, jól lefedi az OTDK-résztvevők körét a képzési szintek, a képviselt intézmények és a szakmai területek (OTDK-tagozatok) szempontjából.

tanulmányait, közülük néhányan doktori tanulmányokat folytattak. A válaszadók közel háromnegyede nyilatkozott úgy, hogy dolgozik, így számukra a munkaerőpiacon fontos kompetenciák fejlesztése nemcsak hosszabb távon, hanem a mindennapokban is releváns, aktuális.

## Eredmények

### Az OTDK a hallgatói észlelések tükrében

A következőkben előbb a 2. ábrán bemutatott modell szakaszait követve, a kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszokban megfogalmazott véleményekre építve illusztráljuk, hogyan éltek meg a hallgatók a konferencián való részvételt, majd a felmérés képességfejlesztéssel kapcsolatos kérdéseit vizsgáljuk, hogyan észlelik és értékelik a hallgatók, illetve a zsűritagok, hogy hogyan járul hozzá a kompetenciák fejlődéséhez az OTDK.

Az OTDK szakmai verseny- és fesztiválélményt jellemző hallgatói vélemények (2023):

„A zsűri nagyon támogató volt, érdeklődtek a témák iránt és szakmailag megalapozott módon tettek fel kérdéseiket, valamint előremutató tanácsaik is voltak az előadók számára.”

„Érdekes előadások voltak, a zsűri pedig érdeklődő és korrekt volt.”

„Úgy gondolom, hogy a tagozaton előadók is nagyon felkészültek voltak, érdekes témákat hallgathattam meg. A zsűritagok is megfelelő légkört biztosítottak, teljes mértékben jó hangulatban telt a tagozati gyűlés.”

4. táblázat

A 36. OTDK Közgazdasági Szekciójának értékelő kérdőívét kitöltők néhány jellemzője

	Hallgatók	Oktatók (zsűritagok)
Válaszadók száma és aránya	275 fő, a résztvevők 49,5%-a	174 fő, a zsűritagok 76,9%-a
Képviselt intézmények	26 intézmény	27 intézmény
Helyezettek és díjazottak*	45 első, 46 második, 12 harmadik helyezett, 57 különdíjas 160 díjazott, 59,2%	
Eredményesen prezentálók, de helyezést vagy díjat nem elértek*	115 fő, 41,8%	
Alapszakosként írt dolgozatot	187 fő, 68,0%	
Mesterszakosként írt dolgozatot	84 fő, 30,5%	
Az OTDK idején doktori tanulmányokat folytatók	23 fő, 8,4%	
Munkatapasztalattal rendelkezők	203 fő, 74%	

\*Az OTDK szabályai szerint tagozatonként egy első helyezés adható ki, a prezentálók maximum egyharmada lehet helyezett, valamint a helyezettek és a különdíjas dolgozatok együttes száma nem haladhatja meg a bemutatott dolgozatok számának a felét.

Forrás: saját szerkesztés

A képzési szinteket tekintve a válaszadók nagyobb része alapszakosként írta TDK-dolgozatát, néhányan középiskolásként, a többiek mesterszakos tanulmányaik alatt. Az OTDK idején a válaszadók egy része már befejezte

A tudományos diákköri folyamat egészének átélése segíti a szakmai készségek, kutatói és módszertani, írás-, prezentációs és vitakészség fejlődését. Bővíthet a résztvevők szakmai látóköre, nemcsak a saját kutatás, elvégzett

irodalomfeltárás, információgyűjtés, elemzés, írás révén, hanem az intézményi és országos konferencián megismert TDK-zó hallgatótársak munkáinak megismerése, a szóbeli üléseken folytatott és azokon túl is folytatható beszélgetések által is. Kinyílnak a lehetőségek a tudományos karrier építése (doktori képzés, publikáció) irányába, új kapcsolatokra tehetnek szert a résztvevők. Ezek az élmények is megjelentek a hallgatói véleményekben (2023):

*„... számomra az volt érdekes, hogy tőlem jóval előrébb járó (pl. doktorandusz hallgató) pályázókkal kerültem össze.”*

*„A kapcsolatépítés lehetősége, az intelligens közeg, a nagyszerű emberekkel való megismerkedés.”*

*„Az előadók részéről különböző tudományos munkák és életutak megismerése.”*

*„Értelmes, ambiciózus diákok társaságában lehettem”*

*„Tudományos közegben olyan emberekkel lenni, akiknek fontos a tudomány.”*

Míg az intézményi TDK főként az egyéni tudományos versenyre helyezi a hangsúlyt, addig az OTDK-ban nemcsak dolgozatok, hanem intézmények is versenyeznek egymással. Ennél is lényegesebb, hogy az OTDK már nem kizárólag a versenyélményt jelent, hanem olyan fesztiválélményt is, amelynek alapját a többnapos rendezvény teremti meg, ahol mind a különböző intézményekből érkező résztvevők, mind a tudományos szakma jelentős képviselőit felvonultató zsűri tagjai is kommunikálni és ismerkedni tudnak egymással, ami további együttműködések alapja lehet. Ezt is tükrözik a hallgatói vélemények:

*„Mi tetszett legjobban? A konferencia szakmai lebonyolítása, a megnyitó és az eredményhirdetés színvonala.”*

*„Nekem a legjobban talán az tetszett, hogy egy kisebb városban voltunk, így a hallgatók és a professzorok is egy környéken mozogtak, minden helyszín közel volt egymáshoz.”*

*„Az egész rendezvény, nagyon jól megszervezték, azt gondolom, hogy egy csodás élményt szereztem, sok kapcsolatot építettem. A hangulat.”*

Összességében az átélt közösségi és szakmai élmény minősége, a kialakult légkör határozza meg, hogy a résztvevők milyen mértékben lesznek elégedettek a TDK-zás folyamatával, mennyire lesz kedvük folytatni a jövőben későbbi egyetemi éveik alatt, illetve milyen mértékben ajánlják tovább az ebben való részvételt másoknak. Néhány vélemény arról, mi tetszett a legjobban a résztvevőknek (2023):

*„A tudományos és közösségi élmény része.”*

*„A tudományos és szakmai légkör, objektivitás és a buli.”*

*„A tudományos közeg, a támogató légkör és az egész rendezvény szuper volt.”*

Az idézett hallgatói vélemények illusztrálják, hogy a TDK és az OTDK egy meghatározó, egyedi élményt nyújthat a résztvevők számára. A következő részben a résztvevő hallgatók és oktatók készségfejlesztéssel/fejlesztéssel kapcsolatos véleményét vizsgáljuk.

### **Kompetenciafejlesztés a TDK-folyamatban – hallgatói és oktatói észlelések**

A kompetenciák mérése számos módszertani kérdést felvet, nemcsak a különböző készségek mérhetősége tekintetében, hanem amiatt is, hogy a TDK-zó hallgatók eltérő előtanulmányokkal rendelkeznek, és bár alapvetően hasonló folyamaton mennek végig, igen különböző egyéni utakat járhatnak be, ami nehezíti az összehasonlíthatóságot. A megvalósításhoz a TDK előtti és utáni helyzet összevetése sem kivitelezhető könnyen, elvileg tesztekkel, szakértői megfigyeléssel vagy az érintettek észlelésének, véleményének megkérdezésével lehetséges a vizsgálat. Kutatásunkban a szakértői vélemények (bírálok, zsűritagok, konzulensek, közreműködő oktatók tapasztalatai) mellett ez utóbbival, a résztvevők észleléseivel, véleményével támasztjuk alá a fejlődést, ami bár szubjektív, mindképp fontos forrás, és hatással van a TDK-tevékenység megítélésére, továbbá illeszkedik a szakirodalomban alkalmazott vizsgálatokhoz (lásd 1. táblázat).

A tudományos diákköri tevékenység alapfilozófiája a mentoráló, fejlesztő, támogató szemléletmódra épül, melyet a hallgatói visszacsatolások is egyértelműen megerősítenek. A TDK- és OTDK-folyamatokhoz kapcsolódó készségfejlesztés kapcsán megvizsgáltuk, hogyan észlelik ezt a hallgatók, mely területen érzik leginkább a fejlődést. A konkrét tanulás és a képességek fejlődése természetesen sok területen egyéni, többek között a tágabb tudományterület jellemzői, a szűkebb szakterület, a választott téma és a módszertan, a konzulenssel való együttműködés, a bírálói hozzájárulás stb. függvényében, ugyanakkor számos elem a teljes TDK-folyamatban, tudományterülettől függetlenül megjelenik.

A válaszadó hallgatók az értékelő kérdőívben felsorolt készségek közül leginkább a tudományos gondolkodásban érezték fejlődést, de kiemelten értékelték a prezentációs készségeik, a kritikai gondolkodás és az elemzőkészségük fejlődését is a TDK-írás és a konferenciariészvételek folyamatában. A zsűritagoknak is feltettük ezt a kérdést: a készségek „élmezőnye” hasonló, azonban az oktatók általában minden területen nagyobbban értékelték a készségek fejlődését. Az 5. táblázatban foglaltuk össze az egyes készségek fejlődésének átlagos hallgatói és oktatói értékeléseit (az értékelés 1-5 skálán történt). Az egyes kompetenciák hallgatói és zsűri általi értékeléseinek összevetéséhez hipotézisvizsgálatot is végeztünk. Kolmogorov-Smirnov

A képességek fejlődésének fő területei az OTDK-résztevők véleménye szerint (2023)

	Hallgatói értékelés, átlag (n=275)	Hallgatói értékelés, szórás	Zsűritagok értékelése, átlag (n=174)	Zsűritagok értékelése, szórás	Eltérés (zsűritagok átlagos értékelése - hallgatók átlagos értékelése)	Mann-Whitney U statisztika, szignifikanciaszint
Tudományos gondolkodás	4,43	0,800	4,66	0,622	0,23	0,001
Prezentációs készség	4,40	0,884	4,83	0,436	0,43	0,000
Kritikai gondolkodás	4,29	0,968	4,66	0,574	0,37	0,000
Elemzőkészség	4,28	1,038	4,68	0,599	0,40	0,000
Problémamegoldás	4,20	0,985	4,53	0,702	0,33	0,000
Gyakorlati gondolkodás	4,11	1,025	4,10	0,865	-0,01	0,407
Időmenedzsment	4,06	1,087	4,37	0,895	0,31	0,002
Írásbeli kommunikáció	4,05	1,169	4,23	0,921	0,18	0,333
Vitakészség	3,93	1,119	4,52	0,743	0,59	0,000
Kreativitás	3,89	1,212	4,41	0,827	0,52	0,000
Együttműködés	3,85	1,190	4,19	0,933	0,34	0,007
Stresszkezelés	3,66	1,208	3,93	1,059	0,27	0,030
Kapcsolatépítés	3,62	1,231	4,40	0,839	0,78	0,000

Forrás: saját szerkesztés a 36. OTDK Közgazdaságtudományi Szekció hallgatói és zsűritagjai körében végzett kérdőíves felmérés válaszai alapján

A hallgatók és a zsűritagok által észlelt további készségfejlesztési területek

Szakirodalomban említett további képességek	Hallgatók által említett kapcsolódó képességek	Zsűritagok által említett kapcsolódó képességek
Önállóság	önállóság (3), önálló munkavégzés	önállóság (2)
Felelősségtudat		felelőség- és hivatástudat
Rugalmasság/ Alkalmazkodóképesség	alkalmazkodóképesség (2), elfogadni és elengedni dolgokat	alkalmazkodóképesség, lojalitás és kompromisszumkészség
Tanulási képesség/hajlandóság	tanulási folyamatok	másoktól tanulás
Fókuszált/értő figyelem	lényeglátás, koncentráció	előadói és feladatcentrikusság
Önbizalom	önbizalom (4), magabiztosság (4), bátorság, önbecsülés, önérvényesítés, önuralom, önkritika	önbizalom, önreflexió
Változásra való nyitottság	nyitottság	nyitottság (3), bizalom, látókörbővítés
Építő kritika elfogadásának képessége	kritika elfogadása, kritika helyén kezelése, felháborodás türese és kezelése	kritika és más vélemények elfogadása, hasznosítása, egymás megbecsülése, személyiségfejlődés (főleg a kritikai hangvétel elfogadása, kezelése)
Érzelmi intelligencia	empátia, emberismeret (2), társak iránti érzékenység	empátia
Rendszerszemlélet	rendszerben gondolkodás, többirányú látásmód,	rendszerben való gondolkodás, szintetizáló képesség
Tervezés (priorizálás, időmenedzsment)	tervezőkészség, optimalizációs készség (idő, energia), priorizálás, türelem (2), személyes hatékonyság	
Digitális kompetenciák	Word, PPT funkcióinak kihasználása	
<b>További említett készségek</b>		
Kitartás	kitartás (3), szorgalomt	kitartás (2), fegyelem
Gondolkodásmód	logikus gondolkodás, szakmai gondolkodásmód, konstruktív elemzés	helyzetértékelés, szélesedhet a látóköre a különböző megközelítések megismerésével
Tudományos készségek	tudományos életre való rálátás, új tudományterületek megismerése	tudományos érdeklődés, tudományos kommunikáció, tudományos pálya népszerűsítése, gyakorlat a tudományos életben való részvételből
További készségek	emlékezőkészség, realitásérzék, komfortzónán kívüli tevékenység beállalása	kudarkezelés

Forrás: saját szerkesztés



és Shapiro-Wilk tesztek futtatásával meggyőződünk arról, hogy a változók nem normál eloszlásúak ( $p = 0,000$ ). Ezt figyelembe véve Mann–Whitney próbát alkalmaztunk, a próbához kapcsolódó szignifikanciaértékek az 5. táblázatban szerepelnek. Két kompetencia, a gyakorlati gondolkodás és az írásbeli kommunikáció fejlesztésének megítélésében nem mutatható ki szignifikáns különbség a két csoport között. A többi kompetenciánál a zsűri erősebb fejlesztő hatást észlel – az egyébként pozitív – hallgatói megítélésnél.

A készségek fejlődésével kapcsolatban a kérdőívben szabadszavas válaszlehetőség is adott volt: megkérdeztük, hogy a felsoroltakon kívül a teljes TDK- és OTDK-folyamat alatt milyen, fontosnak tartott készségeik és képességeik fejlődtek? A 275 hallgatótól e – nem kötelező kitöltésű – szabadszavas válaszlehetőségre 88 válasz érkezett, egy részük a korábban felsorolt kompetenciákat erősítette meg, 36 esetben további készségeket említettek. A 174 kérdőívet kitöltő zsűritag közül a szabadszavas válaszadás lehetőségével 45-en éltek, néhányan itt is a korábban felsoroltakat erősítették meg, 36 esetben említettek vagy fejtek ki további készségeket. A 6. táblázat a szabadszavas válaszokról ad összegzést. A táblázat első részében a szakirodalomban feltárt további kompetenciák (lásd 3. táblázat) és kapcsolódó készségek említését rendszereztük (a zárójelben szereplő számok többszöri említést jeleznek). A táblázat második felében olyan képességek (vagy képességcsoportok) szerepelnek, melyek közvetlenül nem jelentek meg a szakirodalomban vizsgált kompetenciák között, de válaszadóink említették a TDK kapcsán. Néhány esetben a kvantitatív módon már értékelt képességeket is említették, amit az adott kompetencia szempontjából megerősítésként értelmezhetünk.

Mind a hallgatói, mind az oktatói észlelésekben fontos szerepet kap az önállóság, önálló munkavégzés, a kitarítás, az önbizalom, önismeret, az értékelési folyamatban a kritika fogadásának, kezelésének a képessége. A munkamódszereket tekintve a nyitottság, a rendszerszemlélet, a gondolkodásmód, hallgatói szempontból a munka szervezésével kapcsolatos képességek (időgazdálkodás, hatékonyság) megélése is. A vizsgált szakirodalomban megjelenő munkaerőpiaci kompetenciák (lásd 3. táblázat) közül a szabad szavas válaszokban nem említett képességek egy része közvetve megjelenik (pl. a részletekre való odafigyelés), mások nem feltétlenül relevánsak közvetlenül a TDK-folyamatban (pl. a digitális kompetenciák fejlesztését vagy a döntéshozatali képességeket a többség nem ide kapcsolja).

Összességében láthatjuk, hogy az említett kompetenciák túlmutatnak a konkrét szakmai vagy módszertani ismereteken (egyetlen kivétel a Word és PPT használatában való fejlődés említése), a hallgatók sokkal inkább a(z) önmaguk, és a szakmai feladatokhoz és versenyhez való viszonyuk megismerésével és fejlesztésével kapcsolatos tanulás, az önismeret, a munkafolyamatokhoz való viszony, a szemléletmód és a hozzáállás, a kapcsolati és kommunikációs készségek terén észleltek említésre méltó fejlődési lehetőséget.

## Diszkusszió

A TDK szakmai élmény konstruálási folyamatát áttekintve (Kolozsár, Wimmer, Takácsné György & Mitev, 2024), hallgatói véleményekkel illusztrálva, a kompetenciafejlesztő pontenciál területeinek hallgatók és zsűritagok általi értékelését elemezve megállapíthatjuk, hogy a tudományos diákköri tevékenységben való részvétel számos területen hozzájárul a hallgatók kompetenciáinak fejlődéséhez.

A TDK-ban való részvétel segíti egy-egy konkrét szakmai (tudományos és/vagy gyakorlati szakmai) terület alaposabb megismerését, az abban való elmélyülést, az egyetemi tanulmányokon túlmutató témákban is, interdiszciplináris, több szempontú megközelítésben is. A TDK-munkák témaválasztásánál a közgazdasági, gazdálkodástudományi területeken gyakori, hogy aktuális gazdasági jelenségek megismerése, elemzése, illetve új megközelítések, módszerek alkalmazása kerül a középpontba. Szintén népszerű a – tantárgyaktól független – több kurzus, szakmai terület nézőpontját, megközelítéseit alkalmazó munkák készítése.

A TDK-írás fejleszti az elemzőkészséget, a kérdésfeltevés, problémamegfogalmazás és -megoldás készségét. A módszertani ismeretek, módszertani eszköztár bővítését, gyakorlati alkalmazásának kipróbálását is segíti. A többszerzős munkákban való részvétel, illetve a konferencián való előadás és a kapcsolódó beszélgetések fejlesztik a csoportban való együttműködés képességét. A többszerzős munkák hasonló érdeklődésű és eltérő képességekkel rendelkező hallgatók együttműködésével is létrejöhetnek, ami eltérő készségeket mozgósít és tapasztalásokkal jár. A TDK-bírálati folyamat és a konferenciák szakmai vitái segítik a kritika és mások véleményének értelmezését, elfogadását, a reagálókészség és a vitakészség fejlődését. A konferencia szakmai és közösségi eseményei a kommunikációs készségek fejlődését és a hálózatépítést is segítik.

Ez a komplex kompetenciafejlesztés az egyéni hallgatói igényekre specializáltan, nemcsak hallgatóközponitú formában, hanem egyszersmind élményalapúan valósul meg. Az alkotási folyamatot a szabad téma- és konzultációs választás, a hallgatók szakmai, nem kötelező feladathoz kapcsolódó érdeklődése kíséri, mely hozzájárul az élményszerűséghez. A lelkesedés a flow-állapot megéléseivel is társulhat, mely során a szerző vagy a szerzői csapat elmélyül a felfedezés és az alkotás folyamatában. A flow a tanulás és a képességfejlesztés folyamatában is megélhető (Dominek, 2021; Buzády, Wimmer, Csesznák & Szentesi, 2022), s ezt a TDK igen jól példázza. A személyes vagy kisebb együttműködő közösségben megélt alkotói folyamatot a konferenciák közösségi élménye teljesíti ki. Ahhoz, hogy ez a folyamat valóban élményszerűen és a kompetenciafejlesztés szempontjából eredményesen működjön, kiemelten fontos az átgondolt szervezés, a versenyhez kapcsolódóan a megfelelő szabályozás és a résztvevők által elfogadott, korrekt, támogató, szakmailag hiteles értékelési folyamat.

A tudományos diákköri tevékenység belépő a tudományos pályához. Az egyetemi hallgatók a gyakorlatban

megtapasztalhatják, kipróbálhatják magukat a kutatásban és a tudományos közlés formáiban (eredmények bemutatása, tanulmány írása, szóbeli prezentálása). Az írásos bírálatokra, a konferencián elhangzott véleményekre és kérdésekre adott válaszok a tudományos kommunikáció különböző formáinak megismerését, gyakorlását segítik. A TDK a doktori tanulmányokra történő felkészülésnek is egy fontos lépése lehet. Ugyanakkor az előbbieken áttekintett, a TDK-tevékenység által fejleszthető készségek nemcsak a tudományos pályán, hanem a szélesebb munkaerőpiac szempontjából is igen fontosak.

Azt is láthattuk, hogy a konkrét szakmai és módszertani ismereteken túlmutatóan kiemelten fontos a szoftvéri készségek fejlődése a folyamatban, többek között az önálló munkavégzés, munkamódszerek és -folyamatok, gondolkodásmód, társas és kommunikációs képességek terén.

Mindezt összevetve a jövő elvárásaival megállapíthatjuk, hogy a TDK a vállalatok által fontosnak tartott, igen jelentős készségek fejlődését is támogatja. A Világgazdasági Fórum (WEF) legutóbbi, 2023-as *The Future of Jobs* jelentése több mint nyolcszáz, különböző iparágból és régióból származó vállalat körében végzett felmérésre épül. E jelentés szerint a 2023-ban legfontosabbnak tartott készségek az elemző gondolkodás, a kreatív gondolkodás, a rugalmasság és agilitás, a motiváció és önismeret, a kíváncsiság és az élethosszig tanulás készsége (WEF, 2023). Az előbbieken láthattuk, hogy a TDK valamennyi terén kínál fejlődési lehetőséget. A várakozások szerint a következő években növekvő jelentőségű készségek listájának az élmezőnyében az előbbieket mellett szerepelnek többek között a digitális készségek, a megbízhatóság, a részletekre való figyelem és a rendszerben gondolkodás, melyek szintén a TDK-folyamatban fellelhető készségek. A konkrét szakmai ismeretek a különböző tudományterületeken, szakmai területeken eltérő hangsúllyal jelenhetnek meg, de a TDK-dolgozatok téma-választására általában jellemző az aktualitásokra és innovatív területekre való nyitottság, így például várható, hogy a mesterséges intelligencia – mely a WEF készséglistáján a big data társaságában szintén az élmezőnyben szerepel – a műszaki, a közgazdasági és más területek dolgozatainak is népszerű témája lesz a következő évek TDK és OTDK konferenciáin.

Bán, Molnár, Jármái & Vágány (2023) a TDK-tevékenységet, mint a tehetség gondozás egyik formáját vizsgáló kutatásában megállapították, hogy a felsőoktatás tömegesedésével egyre több az intézményi szervezeti kultúrából, adottságokból következő demotiváló tényező mindkét oldalon, ugyanakkor a motiváló elemek között erőteljesen jelen van az elkötelezettség, a nyitottság, a facilitátor személy önmaga. Az intézményi TDK-felelősök szerint a hallgatói részvétel egyik jelentős gátja, hogy a hallgató „nem tartja hasznosnak a karrierje szempontjából”, illetve számára „nem vonzó a tudományos pálya, nincs erkölcsi értéke a tudásnak”. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy a TDK kompetenciafejlesztési lehetőségeinek kommunikációjára is nagyobb hangsúlyt kell fektetni.

Láthattuk, hogy a TDK és az OTDK folyamatában részt vevő hallgatók felismerik, megélik a képességfejlesztés lehetőségét és élményét. Ezt támasztja alá Konczosné Szombathelyi Márta (2023) egy tehetségsszervezet komplex kommunikációját vizsgáló tanulmánya is, melyben számos kapcsolódó kompetenciát azonosított, így a kreatív problémamegoldás, az eredmények meggyőző kommunikálása, a stresszhelyzetek kezelése, mások igazának elfogadása, illetve eredményeinek elismerése, az igényesség, a felfedezés öröme, az új melletti kiállítás, a széles látókör és a kapcsolati háló, az együttműködés és a tolerancia képességeit. A szerző kiemeli, hogy mindezek kiváló alapot nyújtanak az egyéni karriernek építéséhez, az akadémiai pályákon csakúgy, mint a gazdasági vagy a társadalmi bármely más területén. Ezt a megállapítást az OTDK-n részt vevő hallgatók és oktatók visszajelzései is megerősítik.

## Implikációk és további kutatási irányok

A felsőoktatási intézmények vezetői és a felsőoktatásra hatást gyakorló szabályozók, vezetők számára fontos üzenet, hogy a tudományos diákköri tevékenység az átfogó kompetenciafejlesztés hatékony eszköze lehet, így érdemes ennek elismerésére és fejlesztésére erőforrásokat fordítani, beleértve a népszerűsítést, a közreműködők tevékenységének elismerését, az eredmények disszeminációjának támogatását stb.

A TDK-val kapcsolatos intézményi célok között a tudományos utánpótlás nevelésén túl, és a szakmaspecifikus és módszertani ismeretek átadása, konstruálása mellett az általánosabb, a munkaerőpiacon széles körben elvárt szoftvéri kompetenciák fejlesztésének potenciálja is nagyobb figyelmet érdemel.

Az oktatók és hallgatók nézőpontjából elmondható, hogy a TDK-folyamatban részt vevő hallgatók visszajelzései pozitívak, ugyanakkor kutatások és gyakorlati tapasztalatok jelzik, hogy egyre inkább kihívást jelenthet a bevonás. Emiatt is fontos a TDK-ban rejlő lehetőségek kommunikálásának erősítése, ideértve az eredmények disszeminációját, a publikációs lehetőségeket és főként az átfogó képességfejlesztési potenciált és tapasztalatokat, a konkrét szakmai és módszertani ismereteken túlmutató élményszerű képességfejlesztés lehetőségét.

A vállalati szféra felé szintén fontos a TDK-ban lévő lehetőségek kommunikálása, ami egyrészt kiterjedhet az együttműködési lehetőségekre (dolgozatok témaválasztása, konzultációk, közös projektek, illetve az elkészült dolgozatok eredményeinek terjesztése), másrészt a munkaerőpiacon fontos lehetőség a TDK-zó hallgatók kompetenciáinak kommunikálása, szakmai eredményeik mellett az alkotási folyamatban, a verseny és a konferencia során szerzett tapasztalataik és fejlesztett képességeik megmutatása.

A TDK világában végzett kutatások számos további kutatási lehetőségre rávilágítanak, ilyen többek között a képességfejlesztés hatásainak nyomkövetése (TDK-zói életpályák vizsgálata), a TDK-folyamat fejlesztési lehetőségei (pl. a bírálati folyamat fejlesztése), az érintettek

(hallgatók, oktatók, az oktatási intézmény, a munkaerőpiac képviselői) lehetséges együttműködése és kompetenciafejlesztésben való szerepe.

## Következtetések és összegzés

Tanulmányunkban hallgatói vélemények alapján tekintetük át az OTDK, mint egyedülálló konferencia- és egyben versenysorozat kompetenciafejlesztési folyamatát, melyet tanulóközpontú oktatási alternatívaként értelmeztünk. Szakirodalmi forrásokat is bevonva rámutattunk arra, hogy a tudományos kihívást középpontba helyező, a résztvevők egyéni érdeklődésére, témaválasztására és elkötelezettségére építő, az oktató által mentorként támogatott tudományos diákköri tevékenység nemcsak a tudományos életben szükséges specifikus kompetenciákat fejleszt, hanem nagy hatással van a munkaerőpiacon elvárt és egyre jobban felértékelődő szoft kompetenciák fejlesztésére is. A TDK Magyarországon hetvenéves organikus fejlődésen keresztül jutott oda, ahol ma tart. Évente több ezer hallgató vesz részt több ezer oktató támogatásával különböző tudományterületeken ebben a konferencia- és verseny-, egyben készségfejlesztési folyamatban. A szakmai és közösségi élmény tapasztalatai és hagyományai generációkon át továbbadnak, az egykori résztvevők és mentoráltak egy része már maga is mentorként közreműködik, sőt tanítványaik is belépnek a mentorok sorába. Bár a TDK speciális magyar tehetséggondozási forma, az intézményi adaptációra jó példa a határon túli magyar felsőoktatási képzőhelyek húsz évvel ezelőtti bevonása. Az utóbbi években a határon túli résztvevők a versenyben is komoly eredményeket érnek el, a határon túli intézmények pedig országos szervezői feladatokat is ellátnak, több OTDK-szekció szervezését és helyszínét biztosította és a biztosítja a jövőben határon túli felsőoktatási intézmény.

Meggyőződésünk, hogy a TDK-tevékenység a felsőoktatásban szakmai területtől függetlenül a készségfejlesztés fontos eszköze, hallgatóorientált, egyben élményalapú tanulási forma, mely konkrét szakmai és nem szakmaspecifikus képességek, hard és szoft készségek terén is jelentős hatást képes kifejteni. Eredményességét szavatolják a kiérlelt, szervesen fejlődött szabályok és folyamatok, a hagyományok és tapasztalatok átadása mellett a folyamatos önreflexió, megújulás (például a szakmai-etikai irányelvek megfogalmazása, a visszajelzések kultúrájának erősítése, a folyamat/esemény jellemzőinek tudatosítása), a résztvevők elkötelezettsége. A Közgazdaságtudományi Szekció gyakorlatában a több ciklus óta folytatott, hallgatók és zsűritagok körében végzett megkérdezések, visszajelzések lehetőséget adnak további vizsgálódásokra is, melyek a TDK-folyamatok további fejlesztése mellett az észlelt élmények és a szakmai fejlődés különböző tényezői kapcsolatának a feltárását is segítheti. A TDK-folyamatban a mentori támogatással végzett egyéni (vagy kiscsoportos) alkotómunka, majd ennek bemutatása, kommunikációja, az egyszerre verseny, konferencia és fesztivál szakmai és közösségi élménye a konkrét szakmai és módszertani tapasztalásokon és tanuláson túlmutat. A résztvevők közvetlen tapasztalatot szereznek a folyamatos

tanulás fontosságáról, a gyakorlatban próbálják ki magukat a szakmai együttműködés és kommunikáció terén. A TDK-folyamatban való részvétel jó belépő a vállalati gyakorlatba is, a konkrét tudásépítés haszna mellett a munkaerőpiac által leginkább igényelt készségek fejlődését segíti, melyek a hosszú távú versenyképesség alapját jelenthetik.

## Felhasznált irodalom

- Abbasi, F.K., Ali, A., & Bibi, N. (2018). Analysis of skill gap for business graduates: Managerial perspective from banking industry. *Education + Training, 60*(4), 354–367. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2017-0120>
- Bakacsi, Gy., & Zsidi, V. (2011). Közgazdaságtudományi Szekció. In Anderle, Á. (Ed.), *A magyar tudományos diákköri konferenciák története (1951-2011)* (pp. 257-276). Országos Tudományos Diákköri Tanács.
- Bán, E., Molnár, E.I., Jármái, E.M., & Vágány, J.B. (2023). Tehetséggondozás a magyar gazdasági felsőoktatásban: Fókuszban a Tudományos Diákköri Konferencia és a Közgazdaságtudományi Szekció. *Vezetéstudomány, 54*(7-8), 105-120. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.08>
- Berková, K., & Holečková, L. (2022). Attitudes of Employers and University Students to the Requirements for Accountants in the Czech Republic. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science, 15*(1), 53–62. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2022.150106>
- Bologna Follow-Up Group (BFUG). (2009). *The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the New Decade*. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009. [http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2009\\_Leuven\\_Louvain-la-Neuve/06/1/Leuven\\_Louvain-la-Neuve\\_Communique\\_April\\_2009\\_595061.pdf](http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2009_Leuven_Louvain-la-Neuve/06/1/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique_April_2009_595061.pdf)
- Buzády, Z., Wimmer, Á., Csesznák, A., & Szentesi, P. (2022). A munkahelyi flow-állapotot elősegítő vezetői képességek elemzése a komoly játék eszközével. *Vezetéstudomány, 53*(3), 19–33. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.03.02>
- Csillik, O. & Daruka, M. (2020): Vezetői készségek fejlesztési lehetősége a gazdasági felsőoktatásban. In Karlovitz, J.T., & Torgyik, J. (Eds.), *Reflexiók néhány magyarországi pedagógia-releváns kontextusra* (pp. 331-338). International Research Institute.
- Cziráki, Sz., & Szendrő, P. (2012). Hat évtized, harminc OTDK – Változatlan célok, növekvő tekintély. *Magyar Tudomány, 173*(2), 235–244. [https://epa.oszk.hu/00600/00691/00098/pdf/mtdud\\_2012\\_02\\_0235-0244.pdf](https://epa.oszk.hu/00600/00691/00098/pdf/mtdud_2012_02_0235-0244.pdf)
- Cziráki, Sz., & Weiszburg, T. (2023). Előszó. In Cziráki, Sz., Erdőhegyiné Szilágyi, E., Erdősi, L., Szabó, A.S., Szilávik, M., & Völgyi, L. (Eds.), *Almanach. Pro Scientia aranyérmesek és mestertanárok 2023*. Országos Tudományos Diákköri Tanács.



- Davies, H. (2017). Competence-Based Curricula in the Context of Bologna and EU Higher Education Policy. *Pharmacy*, 5(2), 17. <https://doi.org/10.3390/pharmacy5020017>
- de Justo, E., & Delgado, A. (2015). Change to Competence-Based Education in Structural Engineering. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 141(3), 05014005. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000215](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000215)
- Dominek, D.L. (2021). A flow, mint a pozitív pszichológia jelenléte az oktatásban. *Eruditio-Educatio*, 16(4), 72–82. <https://doi.org/10.36007/eruedu.2021.4.72-82>
- Dziubaniuk, O., & Nyholm, M. (2021). Constructivist approach in teaching sustainability and business ethics: A case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(1), 177–197. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2020-0081>
- European Higher Education Area and Bologna Process. (2016). <http://www.ehea.info/page-student-centred-learning>
- Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2022). A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége. *Educatio*, 30(3), 532–542. <https://doi.org/10.1556/2063.30.2021.3.13>
- Katinienė, A., Jezerskė, Ž., & Vaičiūtė, K. (2021). Research on competencies of logistics specialists in transport organisations. *Journal of Business Economics and Management*, 22(5), 1308–1322. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15299>
- Kálmán, O. (2019). A felsőoktatás oktatói: Elképzeléseik a tanításról és a saját szakmai tanulásukról. *Magyar Pedagógia*, 119(3), 173–197. <https://doi.org/10.17670/MPed.2019.3.173>
- Kárpáti-Daróczi, J. (2017). A munkaerőpiac által elvárt kompetenciák megjelenése a gazdasági felsőfokú képzési és kimeneti követelményekben. In *Multidiszciplináris kihívások sokszínű válaszok* (pp. 50–71). Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Véndéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály. <https://publikaciotar.uni-bge.hu/1167/>
- Kolozsár, L., Wimmer, Á., & Takácsné György, K. (2021). Tudományos diákköri tevékenység radikális változások időszakában. In Kolozsár, L., Takácsné György, K., & Wimmer, Á. (Eds.), *Litera Oeconomiae III. Ifjú diáktudósok eredményei. Válogatás a 35. Országos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció első helyezett pályamunkáiból* (pp. 5-13). Soproni Egyetem Kiadó. <https://doi.org/10.35511/978-963-334-408-8>
- Kolozsár, L., Wimmer, Á., Takácsné György, K., & Mitev, A. (2024). Tournament rituals and experiential competence development in higher education: A case of a unique conference series. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100929. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100929>
- Konczosné Szombathelyi, M. (2023). Egy tehetségsszervezet komplex kommunikációjának vizsgálata. In Szőke, J., Kecskés, P., & Tompos, A. (Eds.), *A gazdaság, kultúra, oktatás és nyelv bővületében: Tanulmányok Ablonczyné Mihályka Livia 70. születésnapjára* (pp. 54-64). Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Koósné Török, E. (szerk.) (2021). *A TDK vonzásában – 7 évtized, 35 OTDK*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546658>
- Mainga, W., Murphy-Braynen, M.B., Moxey, R., & Qudus, S.A. (2022). Graduate Employability of Business Students. *Administrative Sciences*, 12(3), 72. <https://doi.org/10.3390/admsci12030072>
- Mihalkovné Szakács, K. (2014). Vállalkozási ismeretek oktatása vs. vállalkozói kompetenciák fejlesztése. *Vezetéstudomány*, 45(10), 49-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.05>
- Munkácsi, A., & Demeter, K. (2019). Logisztikai kompetenciák és fejlesztési lehetőségük az oktatásban. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 49-62. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.05>
- Nagyné Halász, Z. (2023). *A vállalatok IT-szakember és kompetencia-igényének felmérése a budapesti és nyugat-dunántúli régióban, és a felsőoktatási kimenet (Doktori értekezés)*. Soproni Egyetem. <http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/841/>
- Nagyné Halász, Z., Gubán, M., & Kolozsár, L. (2018). Informatikusképzés a felsőoktatásban. *GIKOF Journal*, 11, 40–50. <http://publicatio.uni-sopron.hu/3362/1/GIKOF-Journal-2018-11-40-50.pdf>
- Nyéki, E., & Kálmán, A. (2019). Munkaerőpiac által preferált kompetenciák a felsőoktatási hallgatók elképzeléseinek tükrében. In Tóth, P., Benedek, A., Mike, G., & Duchon, J. (Eds.), *Fejlődés és partnerség a felsőoktatásban határok nélkül. Az I. Szakképzés és oktatás: Ma-Holnap Konferencia tanulmánykötete* pp. 202-209). Budapesti Műszaki És Gazdaságtudományi Egyetem.
- Otermans, P., Aditya, D., & Pereira, M. (2023). A Study Exploring Soft Skills in Higher Education. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 14(1), 136–153. <https://doi.org/10.21153/jtlge2023vol14no1art1665>
- Pató Gáborné Szűcs, B., Kovács, K., & Abonyi, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacestrelődésre. *Vezetéstudomány*, 52(1), 56-70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.05>
- Pirohov-Tóth, B., & Kiss, Z. (2022). A COVID-19 vírus munkavállalói kompetenciákra gyakorolt hatása. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(2), 13-24.
- Rios, J.A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., & Bacall, A. (2020). Identifying critical 21st-century skills for workplace success: A content analysis of job advertisements. *Educational Researcher*, 49(2), 80-89. <https://doi.org/10.3102/0013189X19890600>
- Sipos, N., Kuráth, G., & Gyarmatiné Bányai, E. (2020). A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata: A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1130–1153. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1130>
- Takács-György, K., & Takács, I. (2018). Talent Manage-



- ment in Higher Education – a Case Study from Hungary. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 157–188.  
<https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.027.7547>
- Takácsné György, K., Kolozsár, L., & Wimmer, Á. (2021). Tehetség gondozás a tudományos diákköri mozgalom keretében – Hallgatói vélemények a Közgazdaságtudományi Szekcióban. *Magyar Tudomány*, 182(4), 527–540.  
<https://doi.org/10.1556/2065.182.2021.4.8>
- Takácsné György K., Wimmer Á., & Antalík, I. (2023). Tudományos diákköri tevékenység – „a TDK örök”. In Antalík, I., Csiba, P., Szabó, D., Takácsné György, K., & Wimmer, Á. (2023). *Litera Oeconomiae IV. Válogatás a 36. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció első helyezett pályamunkáiból* (pp. 7-16). J. Selye University.  
<https://doi.org/10.36007/4744.2023>
- Tarpataki, E., & Mikáczó, É. (2022). Lépések az eleményalapú oktatás irányába: A játékosítás határmezsgyéjén a számvitel alapjai tárgy oktatásában. *Vezetéstudomány*, 53(12), 45–55.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.12.04>
- Tóthné Téglás, T., & Hlédik, E. (2019). Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. *Com-  
 petitio*, 18(1-2), 75-107.  
<https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/3>
- Van Laar, E., Van Deursen, A.J., Van Dijk, J.A., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900176.  
<https://doi.org/10.1177/2158244019900176>
- WEF (2023). *The Future of Jobs Report*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)
- Wimmer, Á., Takácsné György, K., Kolozsár, L., & Mittev, A. Z. (2021). Összemérni az összemérhetlent? – Hallgatói tudományos diákköri teljesítmények értékelése az OTDK közgazdaságtudományi szekciójának tapasztalatai tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(12), 51–66.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.12.06>
- Wohlfart, O., Adam, S., & Hovemann, G. (2022). Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: An importance–performance analysis. *Industry and Higher Education*, 36(2), 163–176.  
<https://doi.org/10.1177/09504222211016284>

# A JÖVŐ SZERVEZETÉNEK VERSENYKÉPESSÉGE A VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK ASPEKTUSÁBÓL

## THE COMPETITIVENESS OF THE FUTURE ORGANISATION FROM THE PERSPECTIVE OF INTERNATIONALISATION

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete saját kutatási projekt keretében indított nagymintás kutatást a magyarországi vállalatvezetők körében. A kutatás célja az volt, hogy minél komplexebb kép legyen a Magyarországon működő szervezetek és vezetők működési gyakorlatáról, a jövő szervezetére és vezetőjére vonatkozó elképzelésekről. A 300 feletti minta összeállítása jól tükrözi a hazai vállalati szektor összetételét. A kutatói csapat komplex módon közelítve igyekezett feltárni a külső környezeti hatásokat, a belső szervezeti jellemzőket, a stratégiai gondolkodás tartalmát, a nemzetközi növekedési terveket, a gátló tényezőket, amelyek meghatározhatják a jövő vállalatának sikerét. Jelen tanulmány célja, a hazai vállalatok versenyképességének elemzése, fókuszálva a nemzetköziesedés aspektusára. A jövő versenyképessége a vállalat reziliens működésének alapja, a mai változó környezetben ennek megértése kritikusan fontos tényező.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, nemzetköziesedés, reziliencia

The Institute of Strategy and Management at Corvinus University of Budapest has launched a large sample survey of Hungarian business leaders in the framework of its own research project. The aim of the research was to get a complex picture of the operating practices of organisations and managers in Hungary and their perceptions of the organisations and managers of the future. The sample of more than 300 people reflects the composition of the Hungarian corporate sector. Taking a complex approach, the research team sought to uncover external environmental influences, internal organisational characteristics, the content of strategic thinking, international growth plans, and inhibitors that may determine the success of the company of the future. The aim of this study is to analyse the competitiveness of domestic firms, focusing on the aspect of internationalisation. Future competitiveness is the basis of a company's responsiveness, and understanding this is critical in today's changing environment.

**Keywords:** competitiveness, internationalization, resilience

### Finanszírozás/Funding:

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

### Elismerés/Acknowledgment:

A cikk a II. Innovációs Konferencia kiemelt előadása volt. The article was a featured presentation at the II. Innovation Conference.

### Szerző/Author:

Dr. Szanyi-Gyenes Xénia<sup>a</sup> (xenia.gyenes@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

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

A cikk beérkezett: 2023. 05. 30-án, javítva: 2024. 02. 15-én és 2024. 10. 09-én, elfogadva: 2024. 10. 10-én. The article was received: 30. 05. 2023, revised: 15. 02. 2024 and 09. 10. 2024, accepted: 10. 10. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A jövő vállalatát definiálni, kutatni jellegzetességeit, meghatározni versenyképességét és sikertényezőit nem egyszerű feladat. A külső környezet turbulensen és sokszor kiszámíthatatlanul változik, nehéz előre látni a jövő hatásait. A 2008-as gazdasági világválságra, a COVID-19 pandémia, vagy éppen az orosz-ukrán háború kitörésére sem számítottak előre a vállalatok, mégis

drasztikus hatással voltak a vállalatok működési környezetére. Érdekes kutatási kérdés, hogyan definiálhatnánk a jövő vállalatát, milyen jellemzők mentén határozható meg, milyen hatások befolyásolják leginkább jövőbeni működésüket, versenyképességüket, hogyan tudnak reziliens módon tovább működni ebben a változó környezetben, és mindez hogyan befolyásolja a jövő vezetőjének szerepét?

A vállalatok sikertényezőivel (Berényi & Deutsch, 2021), sikeres növekedésével (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), versenyképességével (Szerb, 2010; Szerb et al., 2014; Szerb & Hornyák, 2016) számos kutatás foglalkozik, ahogyan a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpontja (Chikán & Czakó, 2006, 2009; Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019) is időről időre vizsgálja a hazai vállalatok versenyképességi tényezőit. A hazai vállalati versenyképesség-kutatások jellemzően az intézményi tényezők elemzésére fókuszálnak, és kisebb figyelem kerül az úgynevezett vállalati belső tényezők elemzésére (Szerb, 2010), miközben sokszor a belső tényezők szerepe jelentősebb a vállalatok versenyképességét tekintve (Rideg, 2017).

A *jövő szervezete és vezetése* kutatás kimutatta, hogy a válaszadó vállalatvezetők fejében a jövő szervezete egy technológiában haladó, korszerű, folyamatosan fejlődő és innovatív vállalat (Marciniak, 2022). A kérdőívben számos területet öleltünk át, hogy minél átfogóbb és összetettebb képet kapjunk a hazai vállalatok jelenlegi helyzetéről, működési jellemzőiről és jövőbeli lehetőségeikről. Vizsgáltuk milyen külső tényezők hatnak a vállalkozás tevékenységére, hogyan írható le szervezetük működése, hatékonysága, döntéshozatala, munkafolyamatai, mennyire nyitottak az innováció vagy a technológiai újítások irányába, belső jellemzőiket vizsgálva belső erőforrásaikat, döntéshozatali folyamataikat, vezetői stílusukat, valamint jövőbeli terveiket vizsgáltuk. A lekérdezésbe a vállalatvezetőket vontunk be, így az egyes válaszokat az ő szemszögükön keresztül látjuk. Ez adhat egyfajta torzítást, de mindenképpen tanulságos, hogyan látják a vállalatvezetők vállalatuk jellemzőit, lehetőségeit és jövőbeli versenyképességi tényezőit.

*Jelen tanulmány fő kutatási kérdése:* Mi jellemzi a hazai vállalatok versenyképességét és hogyan hat a nemzetköziesedés jellege a versenyképességre? *A fő kutatási kérdéseket* támogató további kutatási kérdések: Melyek azok a tényezők, amelyek a jövőben versenyképesebbé tehetik a vállalatokat? Milyen szerepe van a vállalat vezetőjének a vállalat versenyképességében?

A vállalatok versenyképességét vizsgálva a nemzetköziesedést egy kontextusnak tekintem az elemzés szempontjából, mely meghatározhatja a jövő szervezeteinek versenyképességét, mivel a nemzetköziesedés sokszor a versenyképesség egyik dimenziója. Jelen publikáció célja hozzájárulni a vállalatok versenyképességének és jövőbeli versenyképességét meghatározó tényezőinek mélyebb megértéséhez, a nemzetköziesedés, mint a versenyképesség egyik fő tényezője szempontjából.

Az elemzéseket tekintve, kiinduló feltételezésem, hogy markáns különbségek azonosíthatók azon vállalatok között, amelyek nyitottak a nemzetköziesedés irányába, és azok között, amelyek inkább a hazai piacra fókuszálnak működésükben. Azt feltételezem, hogy azon vállalatok, amelyek a nemzetközi piacon megjelennek, muszáj, hogy a technológiában, fejlesztésekben élen járjanak, folyamatosan igyekezzenek megújulni, nyitottak legyen az innováció iránt, ezáltal a piaci versenyben is versenyképesebbek lesznek, bátran és proaktív módon tekintenek

a nemzetköziesedésre, és lehetőségként használják ki a vállalat sikeres növekedése érdekében. A publikáció célja segíteni annak megértését, hogy mennyire fontos a vállalatok nemzetközi nyitottsága a versenyképesség és a reziliens működés szempontjából.

## A vállalatok versenyképességének és nemzetköziesedésének kapcsolata

A versenyképesség kutatása mindig aktuális, mert a versenyhelyzet mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon erősödik, a gazdasági környezet egyre intenzívebben változik és a világválság számos korábbi tendenciát felszámolt (Alexa et al., 2019). A kis- és középvállalkozásokra nagy nyomás nehezedik, hogy komplex növekedési stratégiákat kövessenek versenyképességük növelése, a gyorsan változó nemzetközi környezettel való lépéstartás és a fenntarthatóság biztosítása érdekében (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023). A globális válságok idején bekövetkező intenzív, radikális és dinamikus változások közepette a stratégiai menedzsmentnek olyan fejlesztési megoldásokat kell találnia, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsa, megőrizze vagy akár javítsa globális versenyképességét (Dubrovski, 2023). Ebben a sokszor hektikus gazdasági környezetben, a reziliens működés segítheti át a vállalatokat abban, hogy a kisebb-nagyobb, sokszor hirtelen jelentkező kríziseket is rugalmasan átvészeljék, ezáltal versenyképességüket megőrizzék.

A versenyképességet több szinten is értelmezhetjük és vizsgálhatjuk. A kutatások alapja lehet nemzetközi, nemzetgazdasági, iparági vagy vállalati szintű versenyképesség vizsgálat (Czakó, 2000), avagy vizsgálhatjuk makro-, mezo- és mikroszinten a versenyképességet (Lengyel, 2000), értelemszerűen a mikroszint jelenti a vállalatok szintjét. Jelen tanulmány a vállalati versenyképesség vizsgálatából indul ki, és ezt helyezi az elemzések központi témájává. A vállalati versenyképesség elméletének megalapozása Porter (1990) munkásságára vezethető vissza, melynek fő kérdése az volt, hogyan szerezzon kompetitív előnyöket egy vállalat versenytársaihoz képest.

Somogyi (2009) szakirodalmi áttekintéséből is jól látható a versenyképesség fogalmi megközelítésének sokszínűsége, ahogyan a versenyképesség definíciós meghatározása is változott az idők során (Chikán et al., 2019). A versenyképességi kutatások alapját a közgazdaságtudományi megközelítések jelentették, és elsődlegesen makroszinten értelmezték, és többnyire a komparatív előnyök felől közelítették. 1990-es évektől került előtérbe a gazdálkodástudományi megközelítés és mosódott egybe Porter munkásságával és megközelítésével (Somogyi, 2009), ahol a versenyképesség immár vállalatok egymáshoz viszonyított előnyeként fogalmazódott meg, és a képesség a vállalat megújulásra, változásra való képességét jelenti (Chikán et al., 2019). Porter elmélete a mai napig megkerülhetetlen eleme a stratégiai menedzsment irodalmának (Mészáros, 2010), a mai napig a kapitalizmus működésének alapvető mozgatója a siker, a versenyelőnyre irányuló stratégia és megvalósítása (Mészáros, 2020). A porteri

értelemben versenytársakhoz viszonyított versenyképesség-szemlélettel szemben, a belső tényezőkre koncentráció felfogás képviselői szerint, egy vállalat versenyelőnye sokkal inkább a vállalat belső képességeiben keresendő (Hamel & Prahalad, 1990; Rideg, 2017). A hazai vállalatokat vizsgálva is bebizonyosodott, hogy a belső tényezők szerepe szoros összefüggést mutat a vállalatok versenyképességével (Almási & Szanyi-Gyenes, 2024), ahol nemcsak a sikertényezőknek, hanem a gátlótényezőknek is kiemelt szerepük van.

A vállalati versenyképesség a vállalat azon képessége, amelynek segítségével a versenytársakhoz viszonyítva képes megfelelni a fogyasztói igények kielégítésének (Chikán & Czákó, 2006), illetve versenyképes az a vállalat, amely „*tartósan tud olyan terméket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni*” (Czákó & Chikán, 2007, p.3). A versenyképesség vállalati szintje hazai vagy nemzetközi vállalatokhoz képest határozható meg, és a vállalat hosszú távú eredményes működését jelenti (Czákó, 2005; Somogyi, 2009). A vállalatok versenyképessége a vállalatok azon képessége, ahogyan tartósan és jövedelmezően előállítanak olyan termékeket és szolgáltatásokat, amelyek kielégítik a nyitott piaci versenyben a vásárlók igényeit árban, minőségben (Lengyel, 2003). A hazai szakirodalomban is folyamatosan bővülnek a vállalati versenyképességgel foglalkozó tudományos cikkek (Lengyel, 2003; Török, 2003; Csath, 2005; Czákó, 2005; Chikán, 2006; Chikán & Czákó, 2009; Némethné Gál, 2009, 2010; Hágen & Holló, 2017; Rideg, 2017; Szerb, 2010; Szerb et al., 2014; Sápinié Dudák, 2016; Varga, 2017; Stocker & Várkonyi, 2022; Szanyi-Gyenes & Almási, 2023; Almási & Szanyi-Gyenes, 2024).

A vállalati versenyképességet számos, különböző tényezőkre fókuszáló modell magyarázza, amelyek egyben alapot is adnak a vállalati versenyképesség definíció fejlődésének. Egyes elméletek a hard és soft tényezők felől (McKinsey 7S modellje, Peters & Waterman, 2006), a külső-belső környezeti fókusz felől, vagy a versenytársak és iparág felől közelítenek (Porter, 2008). Az erőforrás-alapú megközelítések (Barney, 1991) mellett egyre nagyobb teret kapnak a képességekre, változási készségekre, stratégiára vagy a vezetői adottságokra koncentráció elméletek (Grant, 1991; Hamel & Prahalad, 1990; March, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), megalapozva ezzel a belső tényezők, vállalati képességek kiemelt szerepének a versenyképességben. A reziliencia képessége is a vállalat azon képessége, amely segíti a vállalatot a rugalmas alkalmazkodásban a megváltozott környezeti helyzetekben.

Az elmúlt években a versenyképességgel kapcsolatos nemzetközi kutatások gyakran a KKV-kra összpontosítottak, ahol az elemzések különböző aspektusokra fókuszáltak: a versenyképesség és innováció közötti kapcsolat (Janse, Van Den Bosch & Volberda, 2006), reziliencia és versenyképesség a KKV-vállalatok körében (Angappa, Bharatendra & Michael, 2011), a tudás- és innovációalapú üzleti modellek (Bouncken, Kraus & Roig-Tierno, 2021),

a KKV-k nemzetközi fenntartható versenyképességi tényezői közötti ok-okozati összefüggések azonosítása és megtalálása (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023), a váltság utáni nemzetköziesedés elemzése (Dubrovski, 2023), fenntartható és rugalmas növekedés és nemzetköziesedés (Babgohari, Esmaelnezhad & Taghizadeh-Yazdi, 2023).

A nemzetközi statisztikákat tekintve megállapíthatjuk, hogy a hazai vállalatok lemaradásban vannak. Nemzetközi összehasonlításban a hazai vállalatok versenyképessége, innovációs képessége alacsonynak mondható. Az Eurostat innovációs indexét tekintve (Európai Bizottság, 2023), Magyarország innovációs indexe ugyan növekszik, de az országok közötti sorrendiséget tekintve lényeges fejlődés nincsen, ugyanúgy sereghajtók vagyunk. Az index kiszámítása során összességében egy összetett, sok elemből álló indexet képeznek, és olyan tényezőket vesznek például figyelembe, mint a KKV-szektor innovációs tevékenységét, a technológiaorientált exporttevékenységet, innovatív vállalatok regionális együttműködését, az ország digitális fejlettségét. Az Európai Unió a DESI-indexszel méri a tagállamok digitális fejlettségét, digitális készségeit. A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő statisztikát tekintve, szintén azt láthatjuk, hogy a tagállamok között megint csak a lista végén állunk, a 27 tagállam között a 22 helyen (Európai Bizottság, 2022). A vállalkozások digitalizációjában ugyan történt előrelépés 2021-hez képest, a magyar vállalkozások többsége nem használja ki a digitális technológiák adta lehetőséget, az emberek átlagos digitális képessége elmarad az EU átlagához képest. Innen nézve érdekes, hogy a megkérdezett vállalatvezetők (Marciniak, 2022) a jövő vállalatát digitálisan fejlettnak képzelik el. Az új digitalizációs hullám térnyerése nem általános Magyarországon, ugyanakkor az eredményeket erősíti, hogy komplexebb digitális tevékenység inkább a technológiaintenzív és exportorientált vállalatokra jellemző (Losonci et al., 2023).

A versenyképességet alapvetően a nyereségességgel és a hatékonysággal mérhetjük, ugyanakkor a növekedési rátát és az exportkapacitást is gyakran említik a versenyképesség sikerkritériumaként (Szerb, 2010). Az a feltételezés, hogy a nemzetköziesedés a versenyképesség egyik alappillére, illetve a nemzetközi jelenléttel rendelkező vállalatok általában versenyképesebbek, a kutatásokban is rendre előkerül (Szerb, 2014; Varga, 2017; Stocker & Várkonyi, 2022; Szanyi-Gyenes & Almási, 2023; Almási & Szanyi-Gyenes, 2024). A nemzetközivé válás a versenyképesség lényeges dimenziója (Szerb, 2010; Varga, 2017; Dabić et al., 2020), a közvetlen export javítja a vállalkozások termelékenységét (Bernard & Jensen, 1999), még egyes kutatások a nemzetköziesedés tudásának szerepét vizsgálták (Fletcher, Harris & Richey, 2013), valamint más kutatások megállapították, hogy a KKV-szektor számára a COVID-válság után az innováció és a nemzetközivé válás jelentheti a kiutat (Juergensen, Guimón & Narula, 2020).

A hazai tudományos megjelenéseket is tekintve számos publikációval találkozhatunk, amelyek a hazai vállalatok eredményességét, versenyképességét elemezték, és más-más aspektus felől közelítették. Almási & Szanyi-Gyenes (2021) a magyarországi KKV-szektor versenyképességét



vizsgálták a szervezeti identitás, valamint a vezető szerepének szemszögéből, és arra jutottak, hogy a hazai KKV-szektor versenyképessége és sikere nagyban függ a vezetői képességektől. Más kutatások szignifikáns összefüggést találtak a vezetők szerepe és a vállalat innovációs nyitottsága között (Ónodi & Répáczki, 2022). A kompetenciaalapú versenyképességet vizsgálva, a vállalat versenyképessége az alapvető kompetencia és a vevői érték függvénye (Gelei & Kenesei, 2016). A vállalat sikeres növekedése az innováció sikeres piacra vitele (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), vagy megint más megközelítés szerint a versenyképesség tényezői a piaci orientáció, a gyártás, a stratégiai döntéshozatal és az értékesítés (Szerb & Hornyák, 2016). Szerb (2010) KKV-versenyképességi modellje is kiemelt tényezőnek azonosítja az innovációt, a nemzetköziesedést.

Az elmúlt időszak nemzetközi kutatásait tekintve láthatjuk, hogy fókuszba kerültek a kis- és középvállalkozások versenyképességének vizsgálatai. Ami kitűnik a táblázatból az az, hogy a versenyképesség szoros kutatási kapcsolatot mutat az innovációval, és a nemzetköziesedés is rendre feltűnik a vizsgálati szempontok között, a kutatások pozitív kapcsolatot találtak a nemzetköziesedés és innováció, a versenyképesség és innováció, a menedzsment és versenyképesség között (1. táblázat).

termék- és folyamatinnovációja, a KKV-k marketing- és szervezeti innovációja, valamint a KKV-k szervezetten belüli innovációja (European Commission, 2020), még az iparban is jelentősen elmarad az innováció (Csath, 2021) a vállalatok csupán 9,2%-át jellemzi folyamatos innováció és 28,4%-át az eseti innováció. Hámori & Szabó (2010) részletesen vizsgálta, hogy milyen innovációt segítő és innovációt gátló tényezőkről beszélhetünk. Mindezek mellett tudományosan igazolták, hogy a hazai KKV-szektor innovációs képessége rendkívül alacsony (Hámori & Szabó, 2010, 2012; Hágen & Holló, 2017).

A hazai vállalatok nemzetköziesedése széles területen kutatott terület (Incze, 2005, 2012; Czakó, 2000; Antalóczy & Sass, 2011; Békés, Halpern & Murakózy, 2013), az exportáló vállalatok általában jobban teljesítenek a piaci versenyben, mint a haza piacon működő vállalatok (Kazai, 2014; Szerb, Márkus & Csapi, 2015; Czakó, Juhász & Reszegi, 2016; Stocker, 2016, 2019; Stocker & Várkonyi, 2022). A hazai vállalatok exporttevékenysége jellemzően a külföldi nagyvállalatoknál koncentrálódik. A működő vállalkozások árbevételének 34%-a származott exportértékesítésből, amelynek 80%-át külföldi irányítású cégek realizálták (KSH, 2020). Ahogy a KSH adatait tovább vizsgáljuk (2020) megállapíthatjuk, hogy a külföldi ellenőrzés alatt álló cégek árbevételének 55%-a, még a hazai

1. táblázat

Versenyképességi kutatások az elmúlt évekből

Popa, Soto-Acosta & Martinez-Conesa (2017)	versenyképesség és innováció, spanyol KKV-k vizsgálata	A környezeti dinamizmusok és a versenyképesség moderáló szerepe a befelé irányuló és a kifelé irányuló nyílt innováció közötti kapcsolatokban.
Varga (2017)	versenyképesség-fokozó tényezők vizsgálata	Versenyképességet fokozó tényezők: innováció, K+F, folyamatos fejlesztés, hatékony üzleti modell, stratégiai orientáció, exportpiac, együttműködések.
Genc, Dayan & Genc (2019)	versenyképesség, KKV, nemzetköziesedés, innováció	235 KKV vizsgálata az Egyesült Arab Emírségekben: a nemzetközivé válás mértékének, hatásának vizsgálata, a nemzetköziesedés pozitívan befolyásolja az innovációs teljesítményt.
Dvoulety & Blazková (2021)	versenyképesség, cseh KKV	A versenyképesség meghatározó tényezőinek tekintett egyéb vállalati jellemzők vizsgálata (méret, kor, iparág és telephely) a szerzők szignifikáns kapcsolatot találtak a vállalati méret és a versenyképesség között.
Stocker & Várkonyi (2022)	exportorientált vállalatok, piaci orientáció vizsgálata	A piaciorientáció összetevőinek vizsgálata, a versenyorientáció volt a legjelentősebb hatással a versenyképességre és a piaci teljesítményre.
Bencsik & Juhász (2023)	versenyképesség, soft tényezők, bizalmi jellemzők hatásának vizsgálata	Szignifikáns kapcsolatot találtak a vizsgált versenyképességi elemek (stratégia és menedzsment) között, amelyek szintén szignifikáns kapcsolatot mutatnak a vállalati bizalommal.
Ghag, Acharya & Khanapuri (2023)	versenyképesség, KKV, India, versenyképességi tényezők	Versenyképességi tényezők közötti ok-okozati összefüggések azonosítása: menedzsmentorientáció és a gazdasági teljesítmény elengedhetetlen a KKV-k számára a nemzetközi fenntartható versenyképesség eléréséhez.
Dubrovski (2023)	versenyképesség, nemzetköziesedés, szlovén KKV	Versenyképesség és exportorientáció vizsgálata a válság után, a menedzsment kiemelt szerepének azonosítása.
Halásková & Bednář (2023)	versenyképesség és innováció, K+F indikátorok, innováció	A termékinnovációkat bevezető KKV-k és a másokkal együttműködő innovatív KKV-k statisztikailag szignifikáns eredményeket mutatnak a versenyképesség tekintetében.

Forrás: saját szerkesztés

A KPMG 2017-es felmérése szerint az innováció az egyik legfontosabb stratégiai szempont a dinamikus gazdasági környezetben. Nemzetközi összehasonlításban (CIS, 2018) a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye kifejezetten gyenge, európai összehasonlításban az egyik legalacsonyabb. Az európai átlag alatt van a KKV-k

irányítású vállalkozások 13%-a volt nemzetközi tevékenység eredménye. A vállalatméret növekedésével pedig az exportárbevétel aránya is növekedett mindkét kategória esetében. Azonban a vállalkozások méretszerinti megoszlását tekintve a kis- és közepes vállalkozások dominálnak, így fontos kutatási kérdés, hogy megértsük a KKV-k

innovációs hajlandóságát, stratégiai kezdeményezéseit és nemzetköziesedési mintázatát. Kutatások kimutatták, hogy a nemzetközileg aktív vállalatok, már a megalakulás évében megjelentek a nemzetközi piacon (S. Gubik, 2014). Ez erősíti a born global felfogást (McDougall, Shane & Oviatt, 1994), miszerint a vállalatok a kezdetektől nemzetközi piacokban gondolkodnak, és minden lehetőséget kihasználják a nemzetköziesedésre.

A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatoknál a piaci orientáció összetevői közül a versenyorientációnak volt a legmarkánsabb hatása a versenyképességre és a vállalat piaci teljesítményére (Stocker & Várkonyi, 2022). A stratégiai szemlélet és az exportpiacok felé való nyitottság meghatározza a vállalatok versenyképességét (Varga, 2017), a vállalatok nemzetköziesedése az innovációs teljesítmény fontos forrása (Gelei & Kenesei, 2016). Nagyobb családi vállalkozásoknál vizsgálták, hogyan reagálnak egy makrogazdasági sokkra a nemzetköziesedés szempontjából (Fourné, Zschoche, Schwens & Kotha, 2023), eredményeik azt mutatták, hogy egy váratlan sokk arra készíti a vállalkozásokat, hogy újrakombinálják az erőforrásaikat, majd azokat vállalat-specifikus előnnyé fejlesztve, végül a nemzetközivé válás mélységének növekedését eredményezik.

A kisvállalatok jól meghatározható megkülönböztető jegyekkel rendelkeznek, amelyek markánsan megkülönböztetik őket a nagyvállalati nemzetköziesedési folyamatoktól (Antalóczy & Sass, 2011; Huszák, 2021). A kis- és középvállalkozásoknak a szervezeti és egyéni készségek kombinációjára van szükségük ahhoz, hogy gyorsabban növekedjenek a nemzetközi piacokon (Silva, González-Loureiro & Braga, 2021). A nemzetköziesedés és az üzleti innováció kapcsolatát kutatva, a KKV-k szervezeti rugalmasságuk növelése érdekében innoválják üzleti modelljüket (Eriksson, Heikkilä & Nummela, 2022), a reziliencia kritikus forrása pedig a digitalizáció, a stratégiai együttműködés, az erőforrások agilis felhasználása.

Sok magyar vállalat meg sem próbál terjeszkedni, mert úgy vélik, hogy termékeik nem piacképesek külföldön, vagy mert túl kicsinek vélik magukat (Huszák, 2021). Egy 500 cég körében végzett felmérés alapján, a hazai KKV-k mindössze ötöde végez exporttevékenységet (Budapest Bank, 2017). Magyarországon azok a vállalatok tudnak sikeresek lenni, amelyek ki mernek lépni a globális piacra (Békés, Halpern & Muraközi, 2013). A külpiazi aktivitás elindítása jellemzően a növekedési pályán lévő vállalatokra jellemző (Huszák, 2021). A jövő szervezet adatbázisban (Marciniak, 2022) a válaszadók csaknem fele válaszolta, hogy jelen van a nemzetközi piacon, így kifejezetten érdekes elemzéseknek adhat terepet.

## A kutatás módszertana

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete saját kvantitatív adatfelvételen alapuló nagymintás kutatást indított. A kutatás célja volt a hazai gazdasági szereplőkre nézve számos szempontból reprezentatív adatbázis összeállítása. A kutatói csapat összetettségének köszönhetően egy széles szakmai szervezeti és vezetési

témát lefedő, összetett adatbázist sikerült felépíteni. A vállalati versenyképességet tekintve a kutatás nem a szervezet teljesítménymutatóira fókuszált, hanem a vállalati működéshez szükséges szervezeti és vezetői megoldások feltérképezésére. A kérdőív véglegesítése után, az adatfelvételre 2022 tavaszán került sor, a végső, tisztított adatbázis 2022 harmadik negyedévében állt rendelkezésre.

A lekérdezés során vizsgáltuk, mely környezeti tényezők hatását érzékelik a leginkább befolyásoló tényezőnek a vállalatvezetők, a vállalatok nyitottságát a technológiai újítások, innovációk iránt, a pandémia okozta hatásokat, a stratégia folyamatos megújítását, a stratégia lebontását alsóbb szervezeti szintekre, a vezetői stílust, a vállalat rugalmas alkalmazkodását, döntési szinteket a stratégiai kérdésekben, a növekedés gátló tényezőit, az üzletmenet folytonosságát, a vállalatok nemzetközi jelenlétét, a digitalizációra vonatkozó kérdéseket, a vállalaton belüli adat-elemzés jellemzőit, valamint jövőbeli fejlesztési terveket. Ebből is jól látszik, hogy az adatbázis rendkívül komplex és összetett, mely érdekes elemzéseknek ad teret.

## Mintajellemzés

A mintajellemzésre vonatkozó részletes leírás megtalálható a kutatási jelentésben (Marciniak, 2022), itt csak a jelen publikáció megértése szempontjából fontos jellemzőket emeljük ki. A felmérés célcsoportja a mikrovállalkozásoknál nagyobb, egyéni vállalkozókat nem tartalmazó Magyarországon működő, legalább 50 főt foglalkoztató regisztrált társas vállalkozás, melyek legalább 100 forint árbevétellel rendelkeznek. Ennél a vállalati méretnél feltételeztük, hogy a vállalatnak olyasfajta struktúrája, jellemzője lehet, ami a vizsgált tényezőkhöz viszonyítva értékes információkkal szolgálhat. A mintába 305 fő került be, a minta reprezentatív a hazai vállalatokra vonatkozóan (létszámkategóriára, régiós megoszlásra, valamint tevékenységi körre tekintettel reprezentatív).

A válaszadókat tekintve a tipikus válaszadó közép-magyarországi, magyar tulajdonban lévő középvállalat első számú vezetője volt. A mintabeli vállalatok megoszlása létszámkategória szerint a 2. táblázatban látható.

2. táblázat

### Mintába kerülő vállalatok

Létszámkategória szerint	db	%
középvállalat	163	53%
közép-nagyvállalat	91	30%
nagyvállalat	51	17%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadókat tekintve többségében első számú vezetők válaszoltak a kérdőívre, majd egyéb stratégiai döntéshozók, illetve első számú vezető alá rendelt döntéshozók (3. táblázat).

A vállalatok tulajdonosi hátterét tekintve a mintába kerülő vállalatok jelentős hányada (74,43%-a) többségében

magyar magántulajdonban van, 18,03%-ban fele arányú vagy többségi külföldi tulajdonban van és 7,54%-ban többségében magyar állami vagy önkormányzati tulajdonban vannak. A mintabeli vállalatok tevékenységük szerinti megoszlása jól tükrözi a teljes sokaságot, így a feldolgozóipar teszi ki a minta több mint egyharmadát (37,1%). Székhelyüket tekintve a vállalatok 34,9%-a budapesti, további 13,5%-a Pest megyei, azaz közép-magyarországi régióban található a mintabeli vállalatok közel fele. A vállalatok döntő többsége magyar magántulajdonban van, a válaszadók átlagosan 25 éves munkatapasztalattal rendelkeznek.

3. táblázat

**A válaszadók pozíciói és megoszlásuk**

Válaszadók	fő	%
CEO, első számú vezető	135	41,5%
CXO, első számú vezető alá rendelt döntéshozó	71	21,8%
egyéb stratégiai döntéshozó	119	36,6%

Forrás: saját szerkesztés

**A kutatás eredményeinek bemutatása**

A kutatás első eredményei megtalálhatók a jövő szervezete és vezetése kutatási gyorsjelentésben (Marciniak, 2022). Jelen publikáció eredményeit a II. Innovációs konferencia – Hidak és utak, technológiai menedzsment szekciójában ismertették, ahol a szekció kiemelt előadása lett. Ebben a tanulmányban szeretném összefoglalni a kutatás első eredményeit, a hazai vállalkozások versenyképességét elemezve a nemzetközi piacon jelenlévő és a hazai piacon működő vállalatok jellemzőire fókuszálva.

A jövő szervezete a környezeti változásokat proaktívan kezeli, váratlan hatások esetén is reziliens módon képes tovább működni, szervezeti struktúráját kevés hierarchiaszint jellemzi, hálózatos struktúrában gondolkodik, folyamatosan újrászerveződő projektek jellemzik, ahol a szervezeti határok elmosódnak, tudásmegosztásra épít, nyitott az innováció és a technológiai újítások irányába. Ezek segítik abban, hogy a jövőben is versenyképes maradjon, illetve a megváltozott környezeti helyzetekben is reziliens módon legyen képes tovább működni.

A kutatás során célunk volt a jövő szervezetét és jövő vezetőjét, mint kifejezést meghatározni. A lekérdézés során tudatosan nem definiáltuk azt, hogy mit értünk a kifejezés alatt, hanem interjúalanyainkat kértük meg, hogy fogalmazzák meg saját szavas válaszaikkal, ők hogyan definiálnák a jövő szervezetét és a jövő vezetőjét (Kérjük, hogy fogalmazza meg néhány szóban/rövid mondatban, hogy mi jut eszébe, ha az a kifejezést hallja, hogy a „jövő szervezete”? Hogyan tudná jellemezni, körül írni?). A válaszadók közül tizenötön nem tudták értelmezni a kérdést, így 290 válaszadó válasza került be a szabadszavas elemzési mintába. A szövelemzést tekintve 89 válaszopció és 566 előfordulást számoltunk össze (Marciniak, 2022). A válaszopciókat szervezeti alrendszerre bontva

kategorizáltuk és elemeztük. A válaszadók fejében a jövő szervezete egy erősen emberközpontú szervezet, ahol a vezetőnek is kitüntetett szerepe van, és kicsit háttérbe szorultak a strukturális-technológiai-stratégiai válaszok (4. táblázat).

4. táblázat

**A jövő szervezete szabadszavas válaszok kategorizálása**

tényezők	emberi-kulturális	vezetői	strukturális	technológiai	stratégiai
előfordulások száma	37	21	16	9	6
%	42%	24%	18%	10%	7%

Forrás: Marciniak, R. (szerk.) (2022) alapján saját szerkesztés

Néhány választ kiemelve, a jövő szervezete: „Gyorsan és pozitívan reagál a változásokra, mindig napra kész. Előre megy a fejlesztésekben. Innovatív, megújító. Fontos számára a munkatársak elismerése, támogatása. Emberi körülményeket biztosít a dolgozóinak. A jövő szervezete olyan, mint egy élő organizmus, evolúciós céljai vannak, folyamatosan fejlődik és hatékonyabbá teszi a fennmaradást. Alkalmazkodik a változásokhoz. Digitálisan fejlett cég. A technológiai fejlődés folyamatosan történő alkalmazása, a piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás.”

A válaszokat úgynevezett kemény (automatizált, jól szervezett, pénzügyileg stabil, technológiában haladó) és puha tényezők (alkalmazkodó, megújulásra képes, képzett munkaerővel rendelkező, emberközpontú, dinamikus, együttműködő, jó vezetővel rendelkező) szerint is kategorizálva, az eredmények egy kiegyensúlyozott képet mutatnak. Az előforduló válaszok 51%-ban inkább kemény (tervezés, struktúra, infrastruktúra, kontroll), még 49%-ban inkább puha (emberek, kultúra, támogatás, közös értékek) szervezeti jellemzőkkel írták le a jövő szervezetét.

Össességében a hazai vállalatvezetők fejében a jövő szervezete erősen emberközpontú jellemzőkkel bír, a szervezetet a szervezeti kultúra nagyban meghatározza és a jövő szervezete nem képzelhető el vezető nélkül. A szabadszavas válaszokat áttekintve, a válaszadók szavaival meghatározva a jövő szervezete: „gyorsan és pozitívan reagál a változásokra; előre megy a fejlesztésekben; innovatív; megújuló; folyamatosan fejlődik; gazdaságilag stabil; stabil háttérrel rendelkező; több lábon álló; jól szervezett; jól körülhatárolt feladatokkal működik; fogékony a megújulásra; modern; digitalizál; hatékony; képzett munkaerővel rendelkezik; tudásbázisra épít; környezettudatos; új távlatokban gondolkodik; mostani helyzetet túlélő szervezet”. A jövőképeség, a megújulóképesség, a reziliencia a vállalatok túlélésének kulcskérdése lesz (5. táblázat).

Az 5. táblázat szerint az egyes kulcsszavakat bekegategorizálva az előfordulások számosságával, akkor a jövő szervezetének meghatározása: egy technológiában haladó, korszerű, folyamatosan fejlődő, innovatív, a környezetei

elvárásokhoz alkalmazkodó, digitálisan érett, megújulásra képes vállalat. Az is jól látható, hogy az újítás, az innováció a technológia kiemelt szerepet játszik a jövőképes vállalat meghatározása során, ahogy a rugalmas alkalmazkodás, megújulás a reziliens működés alapja, erre érdemes figyelemmel lenniük azon vállalatvezetőknek, akik jövőképes, versenyképes vállalatot szeretnének működtetni.

5. táblázat

Milyen a jövő szervezete?

A jövő szervezete	Előfordulások (db)	Vállalatvezetők válasza
Technológiában haladó	48	<i>A mindenkor modern technológia alkalmazása</i> <i>Nyitott az új technológiai megoldásokra</i>
Korszerű	46	<i>Korszerű eszközökkel rendelkezik</i> <i>Korszerű, megbízható technológiát alkalmazó</i>
Folyamatosan fejlődő	39	<i>Stratégiaiilag fejlődőképes vállalat</i>
Innovatív	35	<i>Új megoldások</i> <i>Innovatív cég</i>
Környezeti elvárásokhoz alkalmazkodó	35	<i>Rugalmasan működő</i>
Digitálisan érett	30	<i>Digitálisan fejlett, digitalizált</i> <i>Digitalizáció és technikai fejlődésben élénjáró szervezet</i>
Megújulásra képes	29	<i>Fogékony a megújulásra</i> <i>Folyamatos fejlesztések segítik az előremenetelt</i>

Forrás: saját szerkesztés

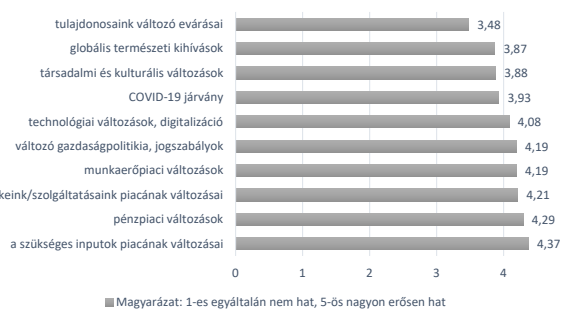
A szakirodalmi áttekintésben olvashattuk, hogy a vállalati versenyképességi kutatásokban a nemzetköziesedés a vállalatok versenyképességének egyik visszatérő tényezője, és a kutatás egyik kiinduló feltételezése volt, hogy különbségek azonosíthatók a nemzetközi piacon működő és a csak hazai piaccal megelégedő vállalatok között. A szabadszavas válaszokat tekintve is látható a jellemzőkben való különbözőség. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatvezetők válaszaiban hangsúlyosabban domináltak az „*innovatív, digitális, megújulás, újszerű, technológiában haladó*” kifejezések, ebből arra következtethetünk, hogy e vállalatok nyitottabbak az újítások, az innováció irányába, fontosabb számukra a vállalat digitális fejlesztése, ezáltal a globális versenyben nagyobb hangsúlyt fektetnek az innovációra, megújulásra és digitalizációra, ami versenyelőnyt biztosíthat számukra. Feltételezhető, hogy nagyobb szükségük is van a nemzetközi versenykörnyezetben ezirányú fejlesztésekre.

## A működési környezet és külső tényezők hatásai

Vizsgáltuk, a vállalatvezetők hogyan érzékelik a vállalat működési környezetét, mely külső tényezők hatását érzékelik a leginkább befolyásoló tényezőnek. A szervezetek reziliens működésének feltétele a környezeti kihívásokhoz való minél rugalmasabb alkalmazkodás, így fontos megértenünk, hogy a vállalatvezetők hogyan érzékelik működésükre ható tényezőket, hogy be tudjuk azonosítani, melyek a legrelevánsabbnak vélt jövő versenyképességét meghatározó tényezők. Arra kértük a válaszadókat, hogy egy 1-5-ig terjedő skálán értékeljék, hogy a szűkebb és tágabb környezetben megfigyelhető tendenciák mennyire erősen hatnak a szervezetükre. A skálás értékelés szám-szerű összehasonlítást tesz lehetővé.

1. ábra

### A külső környezeti tényezők hatása



Forrás: Marciniak, R. (szerk.) (2022) alapján saját szerkesztés

A vállalatvezetők a környezeti hatásokat átlagosan 4,05-ös erősségűnek ítélték a teljes mintára és minden szegmensre vonatkozóan. Az 1. ábráról jól kiolvasható, hogy a válaszadók összességében a szűkebb környezetre vonatkozó négy piaci szegmens (értékesítési piac, beszerzési piac, munkaerőpiac és pénzpiac) befolyásoló hatását érzékelik átlagosan a legmagasabbra. A technológiai, digitalizációs tendenciák ugyan kihívást jelentenek, ám ezek hatásának érzékelése a közvetlen környezeti hatások után van. Szeretnék visszautalni a szabadszavas elemzéshez, ahol a vállalatvezetők a jövő szervezetét egyébként egy, a digitalizációban, technológiai újításokban élenjáró szervezethez írták körül. További megállapítás, hogy a globális környezeti kihívásokat, ennek hatásait érzékelik átlagosan a legkevésbé. A mintákat keresve azt találjuk, hogy a globális környezeti kihívásokra, fenntarthatóságra irányuló hatásokat a külföldi tulajdonú cégek magasabbra értékelték.

## A stratégia szerepe a jövő szervezetében

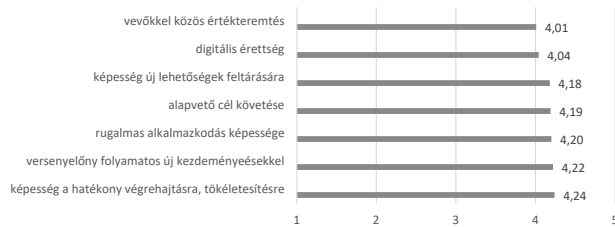
A vállalatok stratégiai válaszadási képességét 1-5-ig terjedő skálán mértük. A vállalat stratégiai döntése, hogy nemzetközi piacra lép vagy sem, hogy innovál-e, hogy digitális technológiákat alkalmaz-e, mind meghatározzák a vállalat versenyképességét. A döntések meghozatalában pedig a vállalat vezetőjének, a menedzsmentnek van



kiemelt szerepe. A válaszadó vállalatvezetők kifejezetten jóra értékelték szervezetük különböző megközelítések szerinti stratégiai válaszkapességüket (átlagosan minden tényezőre tekintettel 4.15 értékkel). Szeretném újra kiemelni, hogy minden értéket a vállalatvezető szemszögéből és percepciójával látunk. Természetesen ebből fakadóan torzító hatásukkal is tisztában kell lenni (2. ábra).

2. ábra

**A stratégiai válaszadási képesség**



Forrás: Marciniak, R. (szerk.) (2022) alapján saját szerkesztés

A vállalatvezetők talán túlzott magabiztosságát mutathatja, hogy a válaszadók a teljes mintában átlagosan 4,15 értékkel értettek egyet azzal, hogy vállalatuk felkészülten, rugalmasan és gyorsan képes válaszolni a stratégia szintjén a megváltozott helyzetekre. A megkérdezett stratégiai válaszadási képesség kategóriák egyike sem került átlagosan 4 alatti értékre az ötfokú skálán. A rugalmas alkalmazkodási képesség is 4,2-es átlagos értéket kapott a mintában. Az egyes értékeket tekintve nincs jelentős eltérés a kategóriák között, ellenben az egyes kategóriák sorrendiségét érdemes lehet megfigyelni. Mindenképpen pozitív magabiztosságnak értékelhetjük, hogy a vállalatvezetők ilyen pozitív képpel vannak vállalataik stratégiai válaszadási képességét tekintve, erre valóban lehet a jövőben is építeni, és hozzájárulhat a vállalat reziliens működéséhez. A legerősebb stratégiai válaszadási képesség a folyamatok hatékonyságában, tökéletesítésében van, a folyamatos új kezdeményezésekben a versenyelőny fenntartása érdekében, valamint a rugalmas alkalmazkodási képességben.

A teljes minta átlagos értékeit és sorrendiségét tekintve a digitális érettség marad le, pedig visszautalva a szabad szavas válaszokra, ahol a jövő szervezetének jellemzésekor a digitalizáció az egyik kulcsjellemzőként került ki. A legkevesebb pontszámot a vevőkkel közös értékteremtés kapta, pedig a legjellemzőbb külső tényezők befolyásoló erejénél a közvetlen vevői környezet hatását átlagosan a legerősebbnek érzékelték a válaszadók.

Az eredményekben az eltéréseket keresve, azt láthatjuk, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok minden stratégiai képesség tekintetében magasabb értéket értek el. A döntően hazai magántulajdonban lévő vállalatok viszont éppen a rugalmas alkalmazkodási képességüket emelték ki a leginkább.

**A növekedés gátlótényezői a jövő szervezetében**

A növekedésnek, a sikeres működésnek vannak sikertényezői, ahogy gátlótényezői is. A kutatás során azt

vizsgáltuk, hogy a vállalatvezetők milyen növekedési gátlótényezőket látnak szervezetben belül. Arra kértük a válaszadókat, hogy értékeljék 1-5-ig terjedő skálán mennyire jellemző szervezetükben a munkavállalók motiváltságának hiánya, a munkatársak speciális szaktudása, nyelvtudása, a munkatársak változás iránti nyitottsága, a munkatársak digitalizációs képzettsége.

A gátlótényezőket összevetve a vállalati stratégia ismertségével, azoknál a vállalatoknál, ahol jellemzően (csak) a cégvezető ismeri a stratégiát, célokat, ott szignifikánsabban erősebb a gátló tényezők percepciója (Almási & Szanyi-Gyenes, 2024). Viszont jelentősen alacsonyabb a függés azon vállalatoknál, ahol az alsóbb szervezeti egységek is ismerik a vállalati célokat, ezáltal lehetőségük van azonosulni a célokkal, és ennek érdekében eredményesebben dolgozni. Az egyes gátlótényezőket tekintve a legjellemzőbb gátlótényezők: a munkatársak ellenállnak a változásoknak, nincs meg a munkatársak motiváltsága, a munkatársak nem képesek az információtechnológiai eszközök megfelelő alkalmazására. A vállalat sikeres alkalmazkodóképességéhez, gyors változtatási képességéhez szükséges a munkatársak alkalmazkodóképessége is.

Az eredményeket tovább vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatoknál minden vizsgált gátlótényező kisebb hatással jelentkezik. Feltételezhetően, a nemzetközi jelenlét olyan képességeket fejleszt vállalatban belül, mely a munkatársak együttműködését, alkalmazkodóképességét is megköveteli, illetve feltételezhető, hogy kevésbé jelentkezik például a speciális szakértelem vagy nyelvtudás hiánya, hiszen a nemzetközi piacra lépéssel a hiányzó vállalati képességeket is kiépítették.

**A nemzetközi piacon jelen lévő vállalatok jellemzői**

Az adatbázis összetételét tekintve, a mintába kerülő vállalatok közel fele (51%-a) válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy jelenleg is jelen van-e a nemzetközi piacon. A válaszadó vállalatok 15 százalékának csupán hosszú távú célkitűzési között szerepel, de a válaszadók 7 százaléka már középtávon is el tudná képzelni a nemzetközi piacra lépést, de a minta összetettségét tekintve, e vállalatok nincsenek jelen a nemzetközi piacon (6. táblázat).

6. táblázat

**A hazai vállalatok nemzetközi jelenléte**

Jelen van-e vállalatuk a nemzetközi piacon?	n=305	%
most is jelen vannak a nemzetközi piacon	157	51%
hosszú távú célkitűzéseik között szerepel a nemzetközi piacra lépés	45	15%
középtávú céljaik között szerepel	22	7%
nem tervezzük megjelenni nemzetközi piacokon	81	27%

Forrás: saját szerkesztés

A számokat tekintve mindenképpen kihangsúlyozandó, hogy a minta megoszlása a nemzetköziesedés

tekintetben nem tekinthető reprezentatívnak a hazai vállalkozások KSH-statisztikai adatait tekintve, de a mintafelvételnél nem is volt ez elvárás. Az eredmények kiértékelésekor azonban jó elemzési alapot adhat a közös mintázatok és egyediségek feltérképezésére, a nemzetközi piacon jelenlévő és a csak hazai piacra fókuszáló vállalatok között.

Ahogy az a minta jellemzésénél olvasható volt, a minta a 50 főnél nagyobb Magyarországon regisztrált társas vállalkozások kerültek bele, így a statisztikai adatokat tekintve, összehasonlításképpen érdemes megjegyezni, hogy a teljes sokaságot tekintve, az exportáló vállalatok aránya alacsonyabb százaléket mutat az elemzett mintában nemzetközi piacon jelenlévő válaszadók arányát tekintve (7. táblázat).

7. táblázat

**A vállalati méret és export aránya 2019**

vállalatok létszám-kategóriáinként	összes vállalat kategórián belül	exportáló vállalatok száma	exportáló vállalatok %
50-249	5146	1633	31,73%
250-	1019	240	23,55%
összesen	6165	1873	30,38%

*Forrás: KSH (2020) alapján saját szerkesztés*

2020-ban a kis- és középvállalkozások külkereskedelemből való részesedése az import 37, az export 24%-át tette ki. A nagyvállalati kör (250 fő és afeletti vállalkozások) szerepe meghatározó, részarányuk mindkét irányban egyaránt 50% körül alakult (KSH, 2020). A statisztikai adatokból kiolvasható, hogy a 2020-as évben, a koronavírus miatti válság következménye az uniós tagországokkal folytatott szolgáltatás-kereskedelemből való visszaesése az előző évhez viszonyítottan.

Versenyképebb az a vállalat, amely nemzetközi jelenléttel is bír, és nem csak a hazai piacon működik. A nemzetközi piacra lépés gyakran innovációs kihívást is jelent a vállalatoknak, hiszen a nemzetközi versenykörnyezetben törekedni kell az egyediségre, megújulásra, innovációra. A versenyképességi összefüggéseket tekintve az eredmények az mutatják, amely vállalat nyitott az innovációra, az versenyképebb lesz, hiszen nyitottabbak a digitális technológiák alkalmazása iránt, kockázatvállalóbban alkalmazzák a technológiai újításokat, szívesebben kísérleteznek, de a COVID okozta pandémia idején is eredményesebben reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra, és kiemelten teljesítettek a munkafolyamatok hatékonyságának tökéletesítésében, új gyakorlatok feltérképezésében, ezáltal versenyképebbek lehetnek hazai társaiknál.

A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok 92%-a kiemelkedően teljesít a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében, 89%-a kiemelkedően teljesít a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében, 88%-a folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni, 84%-a

rugalmas alkalmazkodással még a jelentős és váratlan környezeti kihívásoknak is képes eredményesen megfelelni, amennyiben a magas értékű válaszokat összegezzük.

8. táblázat

**A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok és stratégia**

Nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok	1	2	3	4	5
folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni	0%	4%	8%	35%	53%
kiemelkedően teljesít a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében	0%	2%	6%	42%	51%
kiemelkedően teljesít a teljesen új lehetőségek feltérképezésében és a kísérletezésben	1%	3%	7%	41%	48%
rugalmas alkalmazkodással még a jelentős és váratlan környezeti kihívásoknak is képes eredményesen megfelelni.	1%	3%	13%	44%	40%
a digitális technológiákra kiemelten figyel, azaz alkalmazásukhoz-fejlesztésükhöz erőforrásokat rendel	0%	4%	11%	45%	39%

*Forrás: saját szerkesztés*

Az első eredményeket tekintve, általánosságban azt mondhatjuk, hogy a nemzetközi piacon jelen lévő vállalatok a vizsgált dimenziókban mind eredményesebbek voltak és jobb értékeket mutattak. E vállalatok folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek fenntartani a versenyelőnyt, jellemzőbb az egyéni szintre bontott stratégiai terv, a döntéshozatali folyamat jól meghatározott és ismert az érintettek előtt, a rendelkezésre álló információkat beépítik a döntéshozatali folyamatba, a pandémia idején is eredményesebben reagáltak a váratlanul megváltozott környezeti kihívásokhoz, jobban figyelnek a digitális technológiák alkalmazására, és jobban teljesítenek a munkafolyamatok hatékonyságának teljesítésében.

A vállalat kockázatvállalási hajlandóságát vizsgáltuk a technológiai újítások kapcsán. Három válaszopció közül lehetett választani: (1) *törekszünk a legújabb, élenjáró technológiát alkalmazni*, e vállalatok azok, amelyek kockázatvállaló módon merik a legújabb technológiákat alkalmazni, (2) *kísérletezünk a legújabb technológiákkal, de csak bizonyított esetben vezetjük be*, (3) *a már elterjedt, bevált és bizonyított technológiákat preferáljuk*, a kockázatkerülő vállalatok csoportja (9. táblázat).

A százalékos megoszlást tekintve elmondhatjuk, hogy a nemzetközi jelenléttel működő vállalatok jobban integrálódnak a globális értékláncokba, keresik a versenyképességet adni képes előnyöket, ezért feltételezhetően bátrabban, kockázatvállalóbban alkalmazzák a legújabb, élenjáró technológiai megoldásokat. Míg a csak hazai

piacra fókuszáló vállalatokat inkább a kísérletezés jellemzi, de magasabb arányban kockázatkerülő magatartást folytatnak, és a csak már bevált és bizonyított technológiákat alkalmazzák.

9. táblázat

**Technológiai újítások és kockázatvállalás**

technológiai újítások/ minta	teljes minta	nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok	hazai piacon működő vállalatok
Szervezetünkben törekszünk az elérhető legújabb, élenjáró technológiákat alkalmazni.	40%	48%	27%
Szervezetünkben kísérletezünk a legújabb technológiákkal, de csak akkor vezetjük be, amikor egyértelműen bizonyította hasznosságát.	41%	39%	46%
Szervezetünk a már elterjedt, bevált, bizonyított technológiákat preferálja.	19%	19%	27%

Forrás: saját szerkesztés

A technológiai újításokkal kapcsolatos kockázatvállalást összevethetjük a vállalat mérete szerinti kategóriákkal. A teljes mintát tekintve a vállalatok 53%-a középvállalat, 30%-a közép-nagyvállalat és 17%-a nagyvállalat, mely arányok megfelelnek a hazai vállalati szektor összetételének. A nemzetközi piacon lévő vállalatok (n=157) 45%-a középvállalat, 30%-a közép-nagyvállalat és 25%-a nagyvállalat, az arányok a nagyvállalatok felé húznak a teljes mintához viszonyítva.

A vállalatok árbevétel szerinti elemzését tekintve, az eredményekből az látható, hogy a technológiai változások – ideértve a digitalizációs kihívásokat – jelentősebb kérdéseket vetnek fel a nagyobb vállalatoknál, és legkisebb hatással a második árbevétel-kategóriájú cégekre vannak. A kisebbeknél más jellegű kihívásokat jelentenek, de a klasszikus nagyobb vállalatok szervezeti jellemzőivel (kialakult menedzsment, szervezeti kultúra). A kezdeti növekedési szakaszon túljutva, ennek a második árbevétel-kategóriájú csoportnak a legkevésbé fontos az új lehetőségek feltárása és kísérletezése – a helyi piac kielégítése a fókuszban –, nem merül fel a nemzetköziesedés kérdése. Az egyes gátló tényezőket elemezve a második árbevétel-kategóriában jelentkezik leginkább problémának, valószínűleg a növekedés során most szembesülnek egy sor növekedést gátló tényezővel, a munkatársak ellenálnak a változásnak, ahogyan a munkatársak alacsony innovációs képességét is ők érzékelik a leginkább nehezítő tényezőnek. Inkább a nagyvállalatokra jellemző, hogy van a stratégiából egyéni szintre lebontott és számszerűsített üzleti terv és rendszeresen vizsgálják a terv-tény eltéréseket (10. táblázat).

10. táblázat

**Technológiai újítások**

Technológiai újítások/ létszámkategóriák	50-99 fő között	100-249 fő között	250 fő felett
Szervezetünkben törekszünk az elérhető legújabb, élenjáró technológiákat alkalmazni.	34%	40%	54%
Szervezetünkben kísérletezünk a legújabb technológiákkal, de csak akkor vezetjük be, amikor egyértelműen bizonyította hasznosságát.	49%	38%	25%
Szervezetünk a már elterjedt, bevált, bizonyított technológiákat preferálja.	17%	23%	21%

Forrás: saját szerkesztés

A vállalat kockázatvállalási hajlandóságát a technológiai újítások kapcsán vizsgálva, azt láthatjuk, hogy a nagyobb vállalatok törekednek inkább az élenjáró technológiát alkalmazni és a kisebb vállalatok inkább a már bizonyított technológiákat preferálják.

**Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok?**

Tekintve, hogy a vizsgált tényezők mentén a nemzetközi piacok felé nyitott vállalkozások mind eredményesebbnek bizonyultak, ezáltal rugalmasan képesek működni a gyorsan változó környezeti feltételek mellett, joggal vetődhet fel a kérdés, hogy akkor miért elégszenek meg egyes vállalatok a hazai jelenléttel, és miért nem akarnak a nemzetközi folyamatokba bekapcsolódni.

A megkérdezett vállalatvezetők elmondása szerint 49 százalék nincs jelen a nemzetközi piacon, de 27 százalék nem is tervez bekapcsolódni a nemzetközi folyamatokba. A válaszadók 21%-a azzal indokolta, hogy nincs rá erőforrásuk és 12%-uk azzal, hogy nincs szaktudásuk és tapasztalatuk. Itt köszön vissza az az elméleti gondolat, hogy a vállalat belső soft tényezőinek kiemelt szerepük van a növekedésben, a versenyképességben.

11. táblázat

**Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok?**

Miért nem terveznek nemzetközi piacon megjelenni	%
nincs erőforrásuk	21
nincs elegendő tőkéjük	7
nincs szaktudásuk és tapasztalatuk	12
egyéb okból (szabadszavas válasz)	44
nem tudja, nem válaszol	15

Forrás: saját szerkesztés

A szabadszavas válaszokat tekintve, a válaszadók jellemzően a tevékenység jellegével vagy a hazai piac elégséges méretével indokolták: „a hazai piac a cél; számunkra elegendő a hazai piac; a hazai piac lefedése a cél; célunk

a magyar lakosság kiszolgálása”. A vállalat mérete egyben meghatározta a piaci fókuszot, még a kisebb vállalatok lokális jelleggel indokolták, addig a nagyobb vállalatok a hazai piac lefedésével (12. táblázat).

12. táblázat

**Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok – árbevétel szerint kategorizálva?**

Vállalatok árbevétele (2021)	Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok?
100-300 millió Ft között	<i>Nincs ilyen törekvésünk Tevékenységgel nem összeegyeztethető Lokális jelleg</i>
301-700 millió Ft között	<i>Helyi vállalkozás vagyunk Nekünk itt van a piac Számunkra a hazai piac elegendő</i>
701 millió és 1,49 Mrd Ft között	<i>Tevékenység miatt A szolgáltatásunkkal nem megoldható</i>
1,5 és 2,5 M Ft között	<i>Magyarországon dolgozunk A hazai piac lefedése a cél A hazai piacot elégítjük ki</i>
2,5 Mrd Ft felett	<i>A magyar piac maximális kielégítése a cél Célunk a magyar lakosság kiszolgálása Magyar elvárásoknak való megfelelés</i>

Forrás: saját szerkesztés

**Jövő stratégiai irányok a jövő versenyképességét illetően**

A Jövő szervezete a vállalatvezetők szerint: „gyorsan és pozitívan reagál a változásokra; előre megy a fejlesztésekben; innovatív; megújuló; folyamatosan fejlődik; gazdaságilag stabil; stabil háttérrel rendelkező; több lábon álló; jól szervezett; jól körülhatárolt feladatokkal működik; fogékony a megújulásra; modern; digitalizál; hatékony; képzett munkaerővel rendelkezik; tudásbázisra épít; környezettudatos; új távlatokban gondolkodik; mostani helyzetet túlélő”.

A jövőképeség, a megújulóképeség a gyorsan változó környezeti feltételek mellett a vállalat versenyképességét meghatározza. Az a vállalat lehet jövőálló, amely

reziliens módon képes működni. A megkérdezett vállalatvezetők jövőbeni terveit tekintve, a válaszadók több mint 70%-a inkább tervezi az új, digitális technológiák bevezetését a támogató tevékenységei/folyamatai hatékonyabbá tételéhez, a jelenlegi marketingtevékenységük fejlesztését, a menedzsmentkézségek fejlesztését és az alkalmazottak képességeinek a fejlesztését. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatoknál pedig hangsúlyos jövőbeli terv a menedzsmentkézségek fejlesztése és az alkalmazottak képességeinek a fejlesztése (13. táblázat).

**Összegzés**

A hazai vállalatok versenyképességének kutatása mindig aktuális kérdés és mind a hazai, mind a nemzetközi kutatások széles területet ölelnek át. A Jövő szervezete és vezetése kutatás során a vállalatok jövőképességét, jövőbeli versenyképességi tényezőit kerestük. A PwC 2022-es vezérigazgatói felmérése szerint a vállalat változatlansága mellett a vállalkozásuk tíz év múlva már nem fog létezni. Ez is mutatja a vállalatok változási, alkalmazkodási képességének fontosságát. A vállalatok versenyképessége a hosszú távú sikeres fennmaradásuk egyik kulcskérdése. A nemzetközi aktivitás szignifikánsan összefügg a vállalati eredményességgel és innovációs aktivitással (S. Gubik, 2014). Jelen publikáció célja volt a hazai vállalatok versenyképességét vizsgálni a nemzetköziesedés szempontjából.

**Az eredményekből megerősítést nyert, hogy jól azonosítható mintázatok jellemzik a nemzetközi jelenléttel bíró vállalatokat**

A tanulmány kiinduló feltételezése volt, hogy különbségek azonosíthatók a nemzetközi jelenléttel rendelkező és a hazai piacra fókuszáló vállalatok között. Ez a feltételezés megerősítést nyert, a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok minden vizsgált dimenzió mentén elkülönültek a hazai piacon működő vállalatoktól, és jobb eredményeket mutattak, ami versenyképesebbé teheti őket. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok nyitottabbak az innováció, a digitalizáció irányába, bátrabban alkalmaznak technológiai újításokat, jellemzőbb a stratégia folyamatos

13. táblázat

**A vállalatok jövőbeli tervei**

Jövőbeli tervek/értékek 1-5-ig	1	2	3	4	5
új, digitális technológiák bevezetését a támogató tevékenységeink/folyamataink hatékonyabbá tételéhez	3%	12%	13%	54%	16%
új technológiák bevezetését a főtevékenységeink/elsődleges folyamataink digitális transzformációjához	3%	15%	18%	46%	16%
a jelenlegihez képest részletesebb, egyéni szintre lebontott szervezeti célokat megfogalmazását	4%	21%	19%	46%	10%
a jelenlegi marketingtevékenységünk fejlesztését	2%	10%	13%	54%	19%
az információs rendszerek és a szervezet adatvezérelt működésének fejlesztését	3%	13%	19%	49%	15%
a humán erőforrás minél nagyobb arányú kiváltását technológiával	8%	24%	22%	36%	8%
a menedzsmentkézségek fejlesztését	2%	10%	16%	50%	22%
az alkalmazottak képességeinek a fejlesztését	1%	7%	15%	51%	25%
a nemzetközi piacokon való erőteljesebb megjelenését	12%	10%	13%	45%	17%

Forrás: saját szerkesztés



megújítása és a stratégia egyéni szintre lebontása. Ezzel növelhetik versenyképességüket. A megállapítás egybeesik más kutatásokkal, miszerint a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok versenyképesebbnek bizonyulnak.

### A versenyképesség szempontjából kritikus tényező a digitalizáció és innovációs nyitottság

A válaszadók szerint a jövő vállalata digitálisan érett, és az elérhető legújabb technológiákat kell alkalmazza, mégis a vállalatok vezetői a digitalizáció hatását mint külső tényezőt kevésbé érzékelik befolyásoló tényezőnek. Az eredmények azt mutatták, hogy a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok átlagosan jobban figyelnek a digitális technológiákra, és alkalmazásukhoz-fejlesztésükhöz erőforrásokat is rendelnek. Ezzel együtt nyitottabbak az elérhető legújabb, élenjáró technológiákat alkalmazásában, kockázatvállalóbb módon nyitottak az újítások irányába. Az is beigazolódott, hogy a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok erősebbnek érzékelik a technológia, ezen belül a digitalizáció hatását, és nagyobb figyelmet fordítanak a digitális technológiák használatára (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023), az eredményeket tovább erősíti, hogy a komplexebb digitális tevékenység inkább a technológiai-intenzív és exportorientált vállalatokra jellemző (Losonci et al., 2023). A statisztikai adatokat vizsgálva, a magyar vállalatok lemaradásban vannak a digitalizációs fejlesztésekkel (Európai Bizottság, 2022) és az európai innovációs rangsorban is (Európai Bizottság, 2023). Ezért a hazai vállalatok versenyképességének növelése érdekében sokkal nyitottabbnak és támogatóbbnak kellene lennie a digitalizációs és az innovációs fejlesztésekkel kapcsolatban.

### A vállalat vezetőjének meghatározó szerepe

A vállalatok vezetőjének kiemelt szerepe van az adott vállalat sikeres működésében (Szanyi-Gyenes, 2021), szignifikáns összefüggés mutatható ki a vezetők szerepe és a vállalatok innovációra való nyitottsága között (Ónodi & Répáczki, 2022), ahogyan a jövő vezetőjének támogatnia kell a szervezet innovációs nyitottságát, a szervezeten belüli kreativitást és a szervezet megújulását. Radikális és dinamikus változások közepette a stratégiai menedzsment szerepe felértékelődik a globális versenyképesség fenntartása érdekében (Dubrovski, 2023). A vállalatok vezetőinek arra kell összpontosítaniuk, hogy megerősítsék képességeiket a nemzetközi versenyképesség kihívásainak kezelésére a kevesebb tapasztalat és információ miatt (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023).

A vizsgált dimenziók mentén a szervezet vezetőjének kiemelt szerepe van, hiszen a vállalat vezetőjének feladata, hogy meghatározza a stratégiai irányokat, döntsön a nemzetközi piacra lépésről, támogassa a szervezet innovációs fejlesztéseit. A nemzetközi piacon megjelenő vállalatoknál átlagosan kevésbé jelentkezik a menedzsment tudás gátlótényezőként, és jellemzőbb volt a támogató-motiváló vezetői jellemzők pozitívabb értékelése. A válaszadók szerint jellemzőbb, hogy a problémák megoldása közben többféle perspektívát is keresnek, lelkesítően beszélnek a megoldandó problémákról, a jövőről meggyőző képet festenek.

A vállalatvezetőknek vitathatatlan szerepük van abban, hogyan érzékelik a külső hatásokat, minek tulajdonítanak jelentőséget, a stratégia irányokat mennyire alakítják rugalmasan, és mennyire hozzák be a döntéshozatalba az alsóbb szervezeti szinteket. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok átlagosan magasabbra értékelik szervezetük folyamatos stratégiai kezdeményezéseit a versenyelőny fenntartása érdekében, jellemzőbb az új lehetőségek feltárása, és a rugalmasabb alkalmazkodás váratlan környezeti kihívásokra, és jellemzőbb, hogy egyéni szintre is lebontják a stratégiai terveket.

A jövő szervezete „gyorsan és pozitívan reagál a változásokra; előre megy a fejlesztésekben; innovatív, megújító; fontos a munkatársak elismerése, támogatása. A jövő szervezete olyan mint egy élő organizmus, evolúciós céljai vannak, folyamatosan fejlődik, és hatékonyabbá teszi a fennmaradást; alkalmazkodik a változásokhoz. Digitálisan fejlett cég; a technológiai fejlődés folyamatosan történő alkalmazása, a piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás jellemzi.” A jövő stratégiai irányait tekintve a válaszadók új technológiák és új digitális technológiák bevezetését tervezik, hangsúlyossá tennék a menedzsment képességek és az alkalmazottak képességeinek fejlesztését, valamint a nemzetközi piacon való erőteljesebb megjelenés is szerepel a jövőbeli tervek között.

Jelen publikáció célja volt, hogy tudományos eredményekkel járuljon hozzá a hazai vállalatok versenyképességének mélyebb megértéséhez, a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok jellemzőinek aspektusából. A bemutatott eredmények statisztikai megoszlások, ok-okozati kapcsolatot nem vizsgáltunk. Az adatbázis további bővebb elemzéseknek adhat teret, ahol ok-okozati hatásokat is ki lehet mutatni. A kutatási eredményeket a vállalatvezetők szemszögéből és percepciójával láttuk, amit érdemes lehet összevetni egy következő fázisban vállalateredményességi mutatókkal is.

### Felhasznált irodalom

- Antalóczy, K., & Sass, M. (2011). Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55(9-10), 22-33. <https://penzugyutato.hu/sites/default/files/Antaloczy%20-%20Sass%20-%20Kis-%20es%20kozepes%20meretu%20vallalatok%20nemzetkoziesedese.pdf>
- Almási, A., & Szanyi-Gyenes, X. (2024). A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében. *Vezetéstudomány*, 55(2), 44-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.02.04>
- Alexa, D., Cismas, L.M., Rus, A.V., & Silaghi, M.I.P. (2019). Economic growth, competitiveness and convergence in the European regions: A spatial model estimation. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 53(1), 107-124. <https://doi.org/10.24818/18423264/53.1.19.07>
- Angappa, G., Bharatendra, R., & Michael, G. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International*

- Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>
- Babgohari, A.Z., Esmaelnezhad, D., & Taghizadeh-Yazdi, M. (2023). Prioritising SMEs Internationalisation Practices Considering Their Various Interrelating Barriers: A Sustainability and Resiliency Approach. In Jafari-Sadeghi, V., & Amoozad Mahdiraji, H. (Eds.), *Decision-Making in International Entrepreneurship: Unveiling Cognitive Implications Towards Entrepreneurial Internationalisation* (Entrepreneurial Behaviour Series) (pp. 217-241). Emerald Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/978-1-80382-233-420231011>
- Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A., & Sadun, R. (2017). *CEO behavior and firm performance* (Working paper 23248). National Bureau of Economic Research. [http://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w23248.pdf](http://www.nber.org/system/files/working_papers/w23248.pdf)
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.  
<https://doi.org/10.2307/259393>
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2023). The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge. *Cogent Business and Management*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176976>
- Berényi, L., & Deutsch, N. (2022). Vállalati sikertényezők fontosságának értékelése. In Karlovitz, J.T. (Ed.), *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben* (pp. 9-18). International Research Institute.
- Békés, G., Halpern, L., & Muraközy, B. (2013). Külkereskedelem és a vállalatok közötti különbségek. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), 1-24. <https://real.mtak.hu/6391/>
- Bouncken, R.B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review Managerial Science*, 15, 1-14.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- Chikán, A., & Czakó, Á. (2006). *A versenyképesség szintje: fogalmak és értelmezések*. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat. Versenyképességi Kutató Központ.
- Chikán, A., & Czakó, Á. (2009). *Versenyben a világgal*. 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>
- Czakó, E. (2000). *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.  
<https://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/>
- CIS (2018). *Community Innovation Survey: Database – Science, technology and innovation*. Eurostat. [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn\\_cis11\\_esms.htm](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm)
- Csath, M. (2010). A versenyképesség puha tényezői. *Köz-Gazdaság*, 14(1), 116-132.  
<https://doi.org/10.14267/RETP2019.01.10>
- Csath, M. (2021. 08.23). A termelékenység növekedéséhez több innováció kell. *Világgazdaság*. <https://www.vg.hu/velemen/2021/08/a-termelékenység-novekedesehez-tobb-innovacio-kell-1>
- Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Zs.R. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), 40-48.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.12.05>
- Dubrovski, D. (2023). Maintaining Global Competitiveness Even in a Period of Global Crisis: The Perspective of Small Economies. In De Moraes, A.J. (Ed.), *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (pp. 168-188). IGI Global Scientific Publishing.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6845-6.ch009>
- Dvoulety, O., & Blazková, I. (2021). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 361-378,  
<https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0007>
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.  
<https://www.jstor.org/stable/3094429>
- Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205-226.  
<https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- Európai Bizottság. (2022). *A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI), 2022, Magyarország*. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirect-ion/document/88750>
- European Commission. (2020). *European Innovation Score-board 2020*. European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_20\\_1150](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_1150)
- European Commission. (2023). *European Innovation Score-board 2023*. European Commission. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en)
- Fletcher, M., Harris, S., & Riches, G. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where and When? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71.  
<https://doi.org/10.1509/jim.12.0121>
- Fourné, S.P.L, Zschoche, M., Schwens, C., & Kotha, R. (2023). Multinational family firms' internationalization depth and breadth following the global financial crisis. *Journal of World Business*, 58(3), 101428.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101428>
- Gelei A., & Kenesei, Zs. (2016). Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalatunk innovációs teljesítményének két fontos forrása. *Statistikai Szemle*, 95(8-9), 823-848.  
<https://doi.org/10.20311/stat2017.08-09.hu0823>
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O.F. (2019). The impact of SME internationalisation on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *In-*

- dustrial Marketing Management*, 82, 253-264.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Ghag, N., Acharya, P., & Khanapuri, V. (2023). Analyzing the sustainable international competitiveness factors of SMEs by Fuzzy Delphi and Neutrosophic DEMATEL. *Business Strategy and Development*, 6(3), 447-463.  
<https://doi.org/10.1002/bsd2.250>
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 3-23  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Hágen, I.Zs., & Holló, E. (2017). A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és a controlling tükrében. *Controller Info*, 5(1), 41-48.  
<https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>
- Halásková, M., & Bednář, P. (2023). Effect of public and private sector R&D indicators on innovation performance and competitiveness: Case of the western European NUTS 2 regions. *Journal of Competitiveness*, 15(3), 104-121.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.06>
- Hámori, B., & Szabó, K. (2010). A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, 57(10), 876-897. <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1197>
- Hámori, B., & Szabó, K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Aula Kiadó.
- Huszák, L. (2021). Vállalkozások növekedése nemzetközi piacra lépés útján. Stratégiai tervezés a nemzetközi piacra lépéshez. In Huszák, L., Kállay, L., Mihalkovné Szakács, K., & Petheő, A. (Eds.), *Vállalkozásmenedzsment: Indulás, növekedés, fejlődés* (pp. 155-194). Budapest Corvinus Egyetem. [https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6728/1/Vallalkozasmenedzsment\\_tan\\_konyv\\_2021\\_09\\_07.pdf&ved=2ahUKewjmm6yb41-iKAXwSnf0HHeyqHwEQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw3xvIkvb-C6CGyxtOS30et](https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6728/1/Vallalkozasmenedzsment_tan_konyv_2021_09_07.pdf&ved=2ahUKewjmm6yb41-iKAXwSnf0HHeyqHwEQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw3xvIkvb-C6CGyxtOS30et)
- Incze, E. (2005). *A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői*. 18. sz. műhelytanulmány. Versenyképesség Kutató Központ.
- Incze, E. (2012). A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – egy kutatási modell. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 32-40.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.03>
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Kazai, Ó.A., Kiss, J. (2018). Milyen példát mutatnak a sikeres külföldi exportorientált vállalatok az innováció terén a hazai vállalatok számára? *Vezetéstudomány*, 49(1), 78-86.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.08>
- KPMG. (2017). *Disrupt and growth: 2017 Global CEO outlook*. KPMG International. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2017/06/ceo-otlook-2017-nordics.pdf>
- KSH. (2019). *Társas vállalkozások statisztikai adatai*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0004.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0004.html)
- KSH. (2020a). *Helyzetkép a külkereskedeletről*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/2020/index.html>
- KSH. (2020b). *Külföldi irányítású vállalkozások Magyarországon*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulf\\_irany\\_vall/2020/index.html#aklfdisahazairnytsszervezetektermelkenysge](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulf_irany_vall/2020/index.html#aklfdisahazairnytsszervezetektermelkenysge)
- Lengyel, I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 47(12), 962-987. <https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://epa.oszk.hu/00000/00017/00066/pdf/lengyel.pdf&ved=2ahUKewimk8Du34iKAXwWanf0HHbgv-NYAQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw06GG-1st43s-0t-JklzwLcH>
- Lengyel, I. (2003). *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPress.
- Losonci, D., Lőrincz, L., Granát, M., & Demeter, K. (2023). Digitalizáció és üzleti teljesítmény – hazai feldolgozóipari tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 70(1), 82-102.  
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.1.82>
- March, J.G. (2005). *Szervezeti tanulás és öntéshozatal*. Alinea Kiadó.
- Marciniak, R. (szerk.) (2022). *A jövő szervezete és vezetése*. Kutatási jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem. <https://doi.org/10.14267/978-963-503-929-6>
- Márkus, G., & Szerb, L. (2015). *GEM 2014 Magyarország: Lassan emelkedő pályán: A vállalkozás helyzete Magyarországon a GEM 2014 adatfelvétele alapján*. Pécsi Tudományegyetem.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19946.31689>
- McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.  
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Mészáros, T. (2010). Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41(4), 2-12.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.04.01>
- Mészáros, T. (2020). A stratégiaalkotás változásának mozgatórugói, fejlődési trendjei a XXI. században. *Köz-gazdaság*, 15(1), 30-42.  
<https://doi.org/10.14267/RETP2020.01.04>
- Némethné Gál, A. (2010). A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*. 57(2), 181-193. [https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5\\_nemethne.pdf&ved=2ahUKewjk5I\\_n5YiKAXwMgf0HHSarCaoQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw0yez57bRVkIi7tW0\\_Qu0H](https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf&ved=2ahUKewjk5I_n5YiKAXwMgf0HHSarCaoQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw0yez57bRVkIi7tW0_Qu0H)
- Ónodi, A., & Répáczky, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2-14.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>



- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1986). *A siker nyomában*. Kossuth/KJK.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, *118*, 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, *5*, 79-90. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Pwc. (2023). *Nem tervez létszámcsökkentést a vállalatok többsége*. [https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2023/vezerigazgato\\_felmeres\\_2023.html](https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2023/vezerigazgato_felmeres_2023.html)
- Rideg, A. (2017). *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23354>
- S. Gubik, A. (2014). A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgatórugói. *Külgazdaság*, *58*(11-12), 76-96. <https://www.kulgzadasag.eu/article/358>
- Sápiné Dudák, I. (2016). Vállalati versenyképességi tényezők az üzleti tevékenységben. *E-Conom, Online Scientific Journal*, *5*(2), 77-93., <https://doi.org/10.17836/ec2016.2.077>
- Silva, C., González-Loureiro, M., & Braga, V.L. (2021). The Influence of Organizational Ambidexterity on SME Speed of Internationalization. *Journal of Global Information Management*, *29*(1), 68-84. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021010104>
- Somogyi, M. (2009). Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (I. rész). *Vezetéstudomány*, *40*(4), 54-64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.04.05>
- Stocker, M. (2014). Business performance of Hungarian exporting companies. In *First AIB-CEE Chapter Conference: Competitiveness of the CEE region in the global economy*. Budapest.
- Stocker, M. (2016). Local heroes in Hungary. In Trapczyński, P., Puślecki, Ł., & M. Jarosiński (Eds) *Competitiveness of CEE. Economies and Businesses* (pp. 211-223). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5_11)
- Stocker, M. (2019). Survival, growth, and performance of Hungarian international new ventures. *Society and Economy*, *41*(1), 47-64. <https://doi.org/10.1556/204.2019.41.1.4>
- Stocker, M., & Várkonyi, L. (2022): Impact of market orientation on competitiveness: Analysis of internationalized medium-sized and large enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics*, *10*(1), 81-95. <https://doi.org/10.15678/eber.2022.100106>
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási, A. (2021). A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány*, *52*(3), 40-52. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
- Szanyi-Gyenes, X. & Almási, A. (2023). Top Executives on Competitiveness: Survey of Digitalization and Internationalization in Hungarian Companies. *Acta Polytechnica Hungarica*, *20*(9), 43-62. <https://doi.org/10.12700/APH.20.9.2023.9.3>
- Szerb L. (2010). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index* (Doktori értekezés). Pécs: PTE. <https://real-d.mtak.hu/378/>
- Szerb L., & Hornyák M. (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel I., & Nagy B. (Eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 307-325). Szeged: JATE Press.
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Á., Kruzsliz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rác, G., Rappai, G., Rideg, A., Szűcs, P.K., & Ulbert J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, *48*(Különszám), 3–21. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/934/805>
- Szerb, L. (2017). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években. *Vezetéstudomány*, *48*(6-7), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.01>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Török, Á. (2003). Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. EU-csatlakozás és versenyképesség. *Európai Tükör Műhelytanulmányok*, *93*, 73-106.
- Varga, J. (2017). A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetősége. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 725-743). Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/48\\_VargaJanos.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/48_VargaJanos.pdf)



# ÚJ SZEREPBEN A FOGYASZTÓK – A PROSUMPTION VÁLLALATI VONATKOZÁSAI CONSUMERS IN A NEW ROLE – THE CORPORATE ASPECTS OF PROSUMPTION

A prosumption (termelve fogyasztás) jelensége korunk számos problémájára kínál megoldást. A fogyasztók profitálhatnak az általuk előállított áruk és szolgáltatások értékesítéséből, megtakarításokat realizálhatnak, javulhatnak emberi kapcsolataik, illetve örömük származhat az általuk végzett kreatív tevékenységekből. Hasonlóképpen, a vállalatok is előnyökhöz juthatnak a prosumer-ek által ingyenesen vagy térítés ellenében számukra végzett tevékenységek hasznosításából. A társadalom szempontjából a prosumption hozadéka lehet a jogegyenlőség növekedése, a demokratizálódás, az erőforrások hatékonyabb felhasználása, a körforgásos gazdaság megvalósításának elősegítése, a marginalizált régióknak nyújtott gazdasági előnyök vagy a gazdasági folyamatok megnövekedett rugalmassága. A szerzők tanulmányukban a prosumption vállalati vonatkozásait vizsgálják a stakeholder elmélet és az üzleti modell koncepcióját segítségül hívva egy esettanulmányon, nevezetesen a háztartási méretű erőművek terjedésének példáján keresztül. Eredményeik azt mutatják, hogy a prosumption e modern formája nemcsak a termelve fogyasztók életében, hanem az érintett vállalatok működésében is jelentős változásokat okoz.

**Kulcsszavak:** termelve fogyasztás, prosumption, stakeholder elmélet, üzleti modell, vállalati funkciók

Prosumption may offer solutions to many contemporary problems. Consumers can benefit from the sale of goods and services they produce, realise savings, improve their relationships, and enjoy the creative activities they carry out. Similarly, companies can profit from taking advantage of activities that prosumers perform for them. Considering society, prosumption can lead to greater legal equality, democratisation, more efficient resource use, economic benefits for marginalised regions, and increased flexibility of economic processes. In the following study, the authors examine the corporate aspects of prosumption applying stakeholder theory and business modelling using the case of household energy production as an example. The results show that this new form of prosumption brings about fundamental changes not only in the lives of prosumers, but also in the operations of corporate players in the energy sector.

**Keywords:** prosumption, stakeholder theory, business model, corporate functions

## Finanszírozás/Funding:

A cikkben bemutatott kutatás a 138661. számú OTKA-projekt keretében a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a K 2021/1 pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Research presented in this article was carried out within the framework of OTKA Project no. 138661 implemented with the support provided by the Ministry of Culture and Innovation of Hungary from the National Research, Development and Innovation Fund, financed under the OTKA K 2021/1 funding scheme.

## Szerzők/Authors:

Dr. Csuvar Ádám<sup>a</sup> (csuvar.adam@gtk.bme.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Zilahy Gyula<sup>ab</sup> (gyula.zilahy@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

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

A cikk beérkezett: 2023. 06. 18-án, javítva: 2024. 07. 11-én, 2024. 09. 10-én és 2024. 09. 11-én, elfogadva: 2024. 09. 16-án. The article was received: 18. 06. 2023, revised: 11. 07. 2024, 10. 09. 2024, and 11. 09. 2024, accepted: 16. 09. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**A** XXI. század fenntartható társadalmának lehetőségeit kutatva Alvin Toffler (1980) *A harmadik hullám* (The Third Wave) című könyvében amellett érvel, hogy az iparban megtermelt javak klasszikus fogyasztóinak száma csökkenni fog, felváltják őket a prosumer-ek (termelve fogyasztók), azaz olyan fogyasztók, akik saját maguk és mások fogyasztása céljából árukat és szolgáltatásokat állítanak elő (Ritzer & Jurgenson, 2010; Ritzer, 2016). A hazai szakirodalomban a – producer és consumer szavak összetételéből képzett – „prosumer”, illetve a „prosumption” jelenségének a fordítására a „termelő fogyasztás” és „termelve fogyasztás” kifejezések is előfordulnak, azonban a közgazdasági irodalomban a termelő fogyasztást általában más kontextusban, mint a javak termelés során történő elfogyasztását használjuk, ezért javasoljuk a „termelve fogyasztás”, vagy az eredeti angol „prosumer/prosumption” kifejezések használatát.

Azóta a prosumption-nak több definíciója is napvilágot látott és a jelenség rohamos terjedése, valamint növekvő gazdasági jelentősége egyaránt ösztönzőleg hatott a téma tudományos vizsgálatára. Főként az üzleti tudományok terén, a fogyasztói magatartás vizsgálata során, de a környezeti ügyek társadalomtudományi diskurzusában is fellelhető ez a – tartalmát tekintve nem is annyira újszerű – fogalom. 2010-ben Ritzer és Jurgenson a prosumption korszakáról (the age of prosumer) értekezett, akiket aztán számos szerző követett a termelve fogyasztáshoz kapcsolható tevékenységek vizsgálatával (lásd pl. Blättel-Mink & Hellman, 2010; Collins, 2010; Comor, 2010; Humphreys & Grayson, 2008; Ritzer & Jurgenson, 2010; Ritzer, 2015). A termelés és a fogyasztás összekapcsolódása nem feltétlenül újszerű, hiszen olyan hagyományos tevékenységek esetén is megjelenik, mint a háztáji állattartás, a konyhakertészkedés vagy a termények gyűjtése a természetben (pl. gomba, gyümölcsök, de akár a tűzifa is). E példákban közös, hogy a fogyasztók szempontjából a termékek előállítás, kitermelése ugyanolyan fontos, mint azok felhasználása.

A termelés és a fogyasztás ilyesféle összefonódása általános volt egészen az első ipari forradalomig, amely a gépesített gyári rendszerek és az újszerű szervezési megoldások elterjedését eredményezte. Az egymást követő ipari forradalmak magukkal hozták a tömegtermelés kialakulását (amiből az általunk fogyasztott termékek nagy része manapság is származik) és csökkentették az otthoni, kisüzemi termelés jelentőségét. Mindezt ellensúlyozandó, Ritzer (2013) alapvetése az, hogy létezik egy összefüggő, koherens prosumption dimenzió (az ő szavával élve kontinuum), aminek egyik végén a prosumption, mint inkább termelés (prosumption-as-production), a másikon a prosumption mint inkább fogyasztás (prosumption-as-consumption) jelenik meg. Előbbi kategóriához sorolható a saját, árutermelés céljából létesített gyümölcsös terményeinek fogyasztása, míg az utóbbihoz az erdei gyümölcsök és gombák, vagy a tűzifa gyűjtése és felhasználása. A dimenzió közepén található például a háztetőn napelemekkel vagy napkollektorokkal termelt energia helyi felhasználása.

A prosumption-nak nem feltétele, hogy a termelés és a fogyasztás ugyanabban az időben vagy ugyanazon a helyen történjen. Az évek során a termelve fogyasztás számos tipikus megjelenési formáját azonosították a barkácsolástól

(do-it-yourself, Watson & Shove, 2008), a kézműves termékek létrehozásán és fogyasztásán át (craft products, Campbell, 2005), a közös alkotáson keresztül (co-creation, Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b) az együttműködő kapitalizmusig (collaborative capitalism, Cova et al., 2011). A prosumption fogalma hasznosnak bizonyult napjaink legkülönbözőbb fogyasztói magatartásainak a megértésében, bár egyre tágabb értelmezése a fogalom magyarázó erejének a csökkenéséhez is vezethet.

## A prosumption tipikus területei

A termelők a költségek csökkentése érdekében egyre gyakrabban ruháznak át olyan feladatokat a fogyasztókra, amelyek hagyományosan a termelő szervezetek feladatai közé tartoztak. A kereskedelembe például a prosumer-ek a termékeket saját maguk gyűjtik össze (a raktárakban), olvassák be a vonalkódjukat az önkiszolgáló pénztárnál, s hazaszállítást követően saját maguk szerelik össze azokat. A kisebb térfogatból származó alacsonyabb szállítási költségből (gondoljunk a lapra szerelt bútorokra (Lengyel & Rechnitzer, 2004)) eredő költségsökkenés megosztható a termelő és a fogyasztó között, ezáltal előnyt nyújtva a fogyasztó számára is. Vagyis a hagyományosan termelői feladatok egy részét a fogyasztó veszi át és végzi el az üzletben vagy az otthonában. Az egyértelmű előnyök ellenére egyes szerzők az ilyen tevékenységeket a kizsákmányolás új formájának tekintik (lásd a Ritzer (1993) által bemutatott McDonaldizációt). Míg az ilyen jellegű tevékenységek egyesek számára terhet jelentenek, addig mások számára éppen, hogy előnyt nyújtanak, lásd például a barkácsolás, a lakásfelújítás és más hasonló elfoglaltságok hobbivá válását.

Az élelmiszerek előállításának is számos olyan formája ismert, amelyek során a termelés és a fogyasztás összekapcsolódik, ekképpen a tevékenység prosumption jelleget ölt (Moreira, 2020). A tradicionális háztáji állattartás és a konyhakertészkedés esetén magától értetődő ez a kapcsolat. Az előállítója egyben (vagy részben) fogyasztója is az élelmiszernek, ahogyan a lakásban történő fűszernövény- és gombatermesztés esetén is. Veen et al. (2021) idesorolja még a lakástól távol eső területen történő élelmiszertermelést (pl. gyümölcsös), a közösségi kertészeteket, a vadonból való gyűjtögetést (pl. gomba, medvehagyma, kökény), de a méhészetet, valamint az élelemcélú horgászatot és vadászatot is. Ugyanakkor ezek a példák csak akkor válnak prosumption-né, ha a termelő és a fogyasztó személye (esetleg családja) egy és ugyanaz.

Egy másik szembeötlő példája a prosumption-nak a háztartási méretű kiserőművek megjelenése és elterjedése (Kotilainen, 2020). Az így létrejövő decentralizált energiarendszerek környezeti és társadalmi előnyöket kínálnak és már a közeljövőben drámaian megváltoztathatják az ágazatban elterjedt üzleti modelleket. Emellett a passzív fogyasztókat aktív termelve fogyasztókká alakítják, aminek fontos következményei vannak az energiarendszer stabilitására nézve is (Ellsworth-Krebs & Reid, 2016).

Az internet és a közösségi média gyors elterjedése a prosumption egy új területét hozták létre. 2022 áprilisában világszerte ötmilliárd internetfelhasználó volt, akiknek többsége

(4,65 milliárd) egyben aktív közösségimédia-felhasználó is (Johnson, 2022). Az internetes közösségek nemcsak információforrásként szolgálnak, hiszen a digitális fogyasztók a rendelkezésre álló platformokat tartalmak létrehozására is használják – általában ellenszolgáltatás nélkül – sőt, e platformok a marketing fontos területévé is válnak (Nyíró et al., 2012). A valós idejű, megszakítás nélküli internet-hozzáférés ezen kívül lehetővé teszi új, innovatív üzleti modellek létrehozását is, mint például a megosztáson alapuló gazdaság (angolul: sharing economy). Az autó- és lakásmegosztó platformok az erőforrások jobb kihasználását és az ebből eredő környezeti és társadalmi előnyöket ígérik, ám más szektorokban is vizsgálják a megosztásos üzleti modellek lehetőségét (például a munkaerő- és a pénzügyi piacokon) (Lengyel, 2017).

A személyre szabást (customization, Salvador et al., 2020) és a közös alkotást (co-creation, Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b; Ranjan et al., 2021; Cui & Meng, 2021; Re & Magnini, 2022) szintén gyakran tekintik a prosumption megjelenési formáinak. Ezekben az esetekben a legtöbbször egy vállalati és termékfejlesztési stratégiáról beszélünk, ami a vevőre partnerként, egyfajta információs bázisként tekint. E koncepciók a közös értékteremtést helyezik a középpontba, ami a gyakorlatban annyit jelent, hogy a vevőt bevonják a különböző szervezeti (pl. tervezési, alkotási) folyamatokba (Zhang et al., 2022). Ez élményt biztosít a számukra, erősíti a vállalat-vásárló kapcsolatot, lehetőséget teremt az individualizálásra és az innovációra, ami mind a vállalat, mind vásárló számára értéket képviselhet.

## A prosumption jelenségét lehetővé tévő tényezők, a prosumer-ek motivációi

A termelve fogyasztással kapcsolatos irodalom elsősorban a prosumption kialakulását lehetővé tévő tényezőkkel, a résztvevők motivációival és a prosumption tágabb értelemben vett társadalmi és környezeti hatásaival, azok mérésével foglalkozik. Bár a termelve fogyasztás végig kíséri az emberiség történelmét, modern formáinak a kialakulásához és elterjedéséhez számos gazdasági és társadalmi folyamat hozzájárul, amelyek gyakran a műszaki fejlődésen alapulnak. A népsűrűség növekedése és a városiasodás nemcsak elősegíti, hanem szükséges is a megosztáson alapuló gazdaság egyes formáinak a megjelenéséhez (Rutkowska-Gurak & Adamska, 2019), mint például az autómegosztó rendszerek vállalatok által kínált megoldásainak (az ún. business-to-peer rendszerek) az elterjedéséhez. A turizmus töretlen népszerűsége és a gazdaságban betöltött fontos szerepe pedig táptalajául szolgál az ingatlan megosztásával foglalkozó platformok sikerének. Eközben egyik megosztáson alapuló megoldás sem teljesebben ki az internet és különösen a mobiltelefonos általánossá válása nélkül, ami az internet folyamatos, valós idejű elérését teszi lehetővé a lakosság jelentős része számára (Perera & Albinsson, 2018).

A technológia fejlődése más területeken is elősegíti a prosumption elterjedését. A háztartási méretű energiatermelő rendszerek, amelyek a nap vagy a szél energiáját hasznosítják, ma már nemcsak műszakilag megvalósíthatók, hanem csökkenő áruknak köszönhetően a szélesebb rétegek számára

is hozzáférhető. Ehhez a műszaki innováción kívül az energiaköltségek növekedése és várható további emelkedése is hozzájárul. A prosumption elterjedését teszik lehetővé azok a társadalmi változások is, amelyek az egyén életstílusában beállt változásokhoz kapcsolódnak. Az egészséges életmód fontossága egyre inkább felértékelődik, különösen a jobb anyagi helyzetben lévő társadalmakban (Pakhok, 2013), ami magába foglalja az egészséges élelmiszerek fogyasztását, ami a nagyüzemi termelésben előállított termékek felől a háztartási gazdálkodás felé terelheti a fogyasztókat. Másrészt – különösen a fenntartható fejlődés sürgető szempontjából – egyre fontosabbá válik, hogy áthelyezzük a hangsúlyt az anyagi javak fogyasztásról a szolgáltatások fogyasztására. Bár nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy ez a folyamat spontán végbe megy-e, vagy szükséges a kormányzati támogatása (ld. például Ropke, 2001), az bizonyos, hogy a prosumption egyes megjelenési formái hozzájárulhatnak az átalakuláshoz.

A tágabb értelemben vett gazdasági, társadalmi tényezők konkrét motivációk formájában jelennek meg a prosumption-ban részt vevő feleknél. Ezek között megtalálhatók gazdasági motivációk (megtakarítás vagy jövedelem formájában), társadalmi jellegű motivációk (mint például egy közösséghez való tartozás igénye) és környezeti motivációk (mint például a személyes ökológiai lábnyom csökkentése iránti igény) is. Bár a kutatások rendre a gazdasági motivációk dominanciáját eredményezik a prosumption különböző formáinak elterjedésében, azonban ezek magukban nem képesek megmagyarázni a gyorsan terjedő jelenségeket. A peer-to-peer (P2P, azaz fogyasztók között megvalósuló) utazásmegosztó rendszerek esetében például az anyagi megtakarításon felül fontos tényező a cél elérésének a rugalmassága, a kényelem, a társaság és – bár csak kis mértékben –, de megjelennek környezeti motivációk is. Ráadásul míg a megosztási platformon való regisztráció indítékeként hangsúlyosabban jellemezik meg a gazdasági ösztönzők, addig a folyamatos használat során már előtérbe kerülnek a nem anyagi tényezők, például a kapcsolódás más utazókhoz is (Cselóvszki-Soltész & Zilahy, 2023).

Petersen és Nielsen (2023) dániai ingatlanulajdonosok körében készített felmérése a napelemes rendszerekbe való befektetéssel kapcsolatban szintén arra jutott, hogy a gazdasági előnyök jelentik a fő motivációt a napelemek telepítéséhez, azonban a környezeti és klímavédelemmel kapcsolatos megfontolások is szerepet játszanak a döntésben. Ezt támasztja alá az is, hogy a kiserőművek telepítésének három legfontosabb feltétele mind a gazdaságosságra vonatkozik: jobb támogatásokra, jobb háztartási gazdálkodásra és a többletenergia értékesítésének jobb feltételeire (Petersen & Nielsen, 2023).

A prosumption különféle formáiban való részvételre motiváló tényezők feltárásához hasonlóan összetett feladat számszerűsíteni magának a prosumption jelenségének az elterjedését és az általa a gazdaságra, társadalomra és környezetre gyakorolt különféle hatásokat is. A termelve fogyasztás eredményei közül a piacra kerülő termékek és szolgáltatások mérhetően jobban, azonban ezek egy jelentős része is az informális gazdaság keretében cserél gazdát. A termelve fogyasztás azonban gyakran házon belül marad, azaz saját vagy

családtagok, barátok, ismerősök általi fogyasztásra állít elő javakat. Tovább nehezíti a mérést, hogy a presumption által előállított érték sokszor meghaladja az előállított szolgáltatás vagy termék piaci értékét, hiszen maga az előállítási folyamat jelent hasznosságot az előállítója számára. A presumption keretében előállított termékek és szolgáltatások ráadásul a hagyományosan a vállalati szféra által létrehozott javakat helyettesítenek, amik így eltűnnek a piacról (lásd például a filmelőhívással foglalkozó szektort, amely töredékére zsugorodott a digitális fényképezőgépek és az otthoni nyomtatás, illetve a képmegosztás új módjainak az elterjedésével).

## Kutatási kérdés és módszertan

Tanulmányunkkal a presumption vállalati vonatkozásainak jobb megértését célozzuk. Alapvető kutatási kérdésünk, hogy *a presumption, azaz a termelve fogyasztás terjedése hogyan hat a vállalatok működésére, nevezetesen az alkalmazott üzleti modellekre, az érintett felekkel fennálló kapcsolatokra, illetve a legfontosabb vállalati funkciókra*. E kérdés megválaszolása érdekében először röviden tárgyaljuk az üzleti modellek és a stakeholder (érintetti) elmélet egy-egy releváns megközelítését, illetve a jellemző vállalati funkciókat és felvázoljuk, hogy azok hogyan segíthetnek megérteni a vállalatok működésében a presumption hatására bekövetkező változásokat.

Mivel a fentiekben röviden bemutatott különféle presumption tevékenységek jelentős mértékben eltérhetnek egymástól vállalati vonatkozásaik tekintetében, ezért a presumption egy konkrét, modern formáját vizsgáljuk és a háztartási méretű energia-előállítás területén készített esettanulmánnyal illusztráljuk a vállalati működésben tapasztalható változásokat. Erskine et al. (1998) szerint az esettanulmány alkalmas valós üzleti események leírására és magába foglalja az eseményhez kapcsolódó döntéseket, kihívásokat, lehetőségeket, problémákat és attitűdöket, amelyekkel egy személy vagy szervezet szembesül. Ez alapján tehát az esettanulmányt egy valós esemény szimulációjaként értelmezhetjük, annak legfontosabb elemeinek hangsúlyozásával.

Az esettanulmány elkészítéséhez egyrészt a nemzetközi szakirodalomból származó példákat (ld. Nemzetközi tapasztalatok), másrészt pedig a hazai energiaszektor vállalatainak a képviselőivel lefolytatott mélyinterjúkat (ld. Hazai tapasztalatok) használtunk. Malhotra (2008) szerint a mélyinterjú lehetőséget nyújt arra, hogy a kérdező feltárja az interjúalany motivációit, nézeteit, attitűdjét és érzéseit egy adott téma vonatkozásában és ezáltal olyan részletes ismereteket gyűjt, amikre egy kvantitatív lekérdezés nem adna lehetőséget. Ezért a vállalati tapasztalatok minél jobb megértése érdekében félig strukturált mélyinterjúkat készítettünk a hazai energiapiacra működő gazdálkodó szervezetek képviselőivel arról, hogy hogyan érinti a működésüket a háztartási méretű megújuló energiahordozókra alapuló presumption jelensége. Az interjúkat 2024 tavaszán folytattuk le egy előre elkészített kérdéssor alapján, melyet azonban a válaszolók által fontosnak tartott területeken szükség szerint kibővítettünk. Az interjúkat kb. egy-egy órát vettek igénybe és online videóhívás formájában vagy személyesen bonyolítottuk le őket. Interjú készült egy érdekképviseleti szervezet képviselőjével, két

erőmű, illetve két energiakereskedő cég munkatársával. Az interjúk során kérdéseket tettünk fel az energiapiaci szereplők tevékenységében, termékeiben, érintetti kapcsolataiban, valamint a vállalati funkcióikban a HMKE-k (háztartási méretű kiserőművek) terjedése okán beálló változásokkal kapcsolatban.

Az esettanulmány, különösen a hazai iparági szereplőkkel lefolytatott interjúk érdekes eredményekkel szolgáltak a presumption vállalati vonatkozásaival kapcsolatban, amelyeket tanulmányunk végén rendszerezünk. Végül bemutatjuk a presumption érintetti kapcsolatokra és vállalati funkciókra gyakorolt hatásaival kapcsolatos következtetéseinket és ajánlásokat fogalmazunk meg.

## A vállalatok üzleti modellje, érintetti kapcsolatai és a vállalati funkciók a presumption szemszögéből

Timmers (1998) úgy határozza meg az üzleti modellt, mint a vállalati termékek, szolgáltatások, az információáramlási struktúra, a vállalkozás működésében résztvevők érdekeltiségeinek, bevételi forrásainak a leírása, az értékteremtés, -szerzés és -közvetítés folyamata, amely lényegében két szempontot foglal magában: milyen értéket kell létrehozni és hogyan lehet azt az értéket megteremteni? Magrette (2002) röviden úgy foglalja össze az üzleti modellek lényegét, mint a vállalatok működését leíró történeteket. Osterwalder és Pigneur (2010) népszerű definíciója szerint az üzleti modellek azt mutatják meg, hogy a szervezetek hogyan hoznak létre, közvetítenek és ragadnak meg értéket.

Az üzleti modellezés eszköze segítséget nyújthat a vállalatok számára a folytonosan változó körülményekhez való hatékony alkalmazkodás során. Szabó és Szedmák (2020) szerint az üzleti modell segítségével gyorsan, viszonylag kevés szakértelemmel tesztelhetjük alapfeltevéseinket, hipotéziseinket, továbbá a modellezés segít megteremteni a stratégia és az operatív folyamatok közötti kapcsolatot. Míg az üzleti modell azt vizsgálja, hogy az üzlet részegységei hogyan állnak össze egy egésszé, az üzleti stratégia feladata a versennyel, versenytársakkal való foglalkozás (Magretta, 2002; Barakonyi, 2008). Az érintettek szemszögéből Zott és Amit (2010) meghatározása különösen hasznos: e szerint az üzleti modell a gazdálkodó szervezet által a piaci igények kielégítése érdekében vállalt különböző tevékenységek rendszereit jelenti. Ennek értelmében az üzleti modellek meghatározzák, hogy mely szereplők (a vállalat és partnerei) milyen tevékenységeket végeznek, és ezek a tevékenységek hogyan illeszkednek egymáshoz.

A szakirodalom az üzleti modelleket gyakran összetevőik alapján azonosítja, amelyek Barakonyi (2008) szerint a következők:

- infrastruktúra,
- alapvető képességek (mint a legjelentősebb erőforrások),
- partnerhálózat (amivel a hiányzó képességek pótolhatók),
- fogyasztók (az üzleti modell középpontjában),
- elosztási csatornák és a
- pénzügyi rendszer, beleértve a költség- és bevételstruktúrát.



Bármely vállalkozás üzleti modelljének központi eleme az az érték, amelyet a vállalkozás a vásárlóinak vagy a társadalom bármely más tagjának nyújtani képes. Ez az az érték, ami köré a sikeres üzleti modellnek épülnie kell és ami jelentős mértékben meghatározza az üzleti modell további elemeit. A vásárlók prosumerek-ké válása általában jelentős hatást gyakorol az értékpropozícióra és ezen keresztül a teljes üzleti modellre, ezért a prosumption vállalati aspektusainak az elemzése során kiemelten fontos a vizsgálata.

Az üzleti modell koncepciójának az alkalmazása a prosumption alaposabb megismerése céljából azért is előnyös, mivel segítségével jobban megérthetjük az érintettek változó szerepét a vállalatok életében. Freeman (1984) szerint a vállalatok eredményes működéséhez és a sikeres vállalati stratégia kialakításához szükség van a vállalat működése által érintett felek igényeinek az elismerésére és figyelembevételére. Freeman érintett felekként definiálja mindazokat az egyéneket vagy csoportokat, akik hatással lehetnek a vállalat céljainak az elérésére, vagy akikre hatással vannak azok. Szerinte figyelembe kell venni az üzleti döntések hatását minden érintettre és olyan megoldásokra kell törekedni, amelyek egyensúlyban tartják ezeket az érdekeket (Freeman, 1984). Donaldson és Preston (1995) szerint a stakeholder elmélet leíró, instrumentális és normatív vonatkozásai jól kiegészítik egymást, de az elmélet végső igazolását annak normatív megközelítésében látják, nevezetesen abban, hogy a vállalatoknak erkölcsi kötelességük az összes érintett fél érdekeit figyelembe venni. Mitchell et al. (1997) Freeman érintetti meghatározására építve belső érintetteket (alkalmazottak, vezetők és tulajdonosok) és külső érintetteket (fogyasztók, beszállítók, versenytársak, helyi közösségek stb.) különböztetnek meg és három tényezőt határoznak meg (hatalom, legitimitás és sürgősség), amelyek alapján a vállalatok képesek prioritási sorrendet felállítani az érintettjeik között. Post et al. (2002, p. 8) úgy írja le a vállalatot, mint „az egymással kapcsolatban álló érintettek hálózatának csomópontját, amely létrehozza, fenntartja és növeli annak értékteremtő képességét”. Az érintetteket úgy határozza meg, mint „olyan egyéneket és érdekelteket, akik akár önként, akár önkéntelenül hozzájárulnak a vállalat vagyonteremtő képességéhez és tevékenységeihez, és ezért egyúttal potenciális haszonélvezői és/vagy kockázatviselői a szervezet tevékenységeinek”. Ez a vagyonteremtés kerül az üzleti modellezés, mint az értékteremtés vizsgálatának középpontjába (lásd például Osterwalder et al., 2005).

A stakeholder megközelítés a vállalat különböző érintettjei által támasztott igények fontosságát hangsúlyozza a hosszú távú piaci siker érdekében, azaz túlmutat a kizárólag a tulajdonosok rövid távú érdekeire összpontosító részvényesi (shareholder) megközelítésen (lásd pl. a Friedman-doktrínát). A vállalatoknak olyan módszereket, megoldásokat kell keresniük, amelyekkel kielégíthetik ezeket a gyakran eltérő igényeket. A kritikus érintettek esetében ez különösen lényeges, hiszen az igényeik kielégítésének elmulasztása a vállalat bukását eredményezheti. Halász (2017) szerint érintettek tekinthetők azok az egyének és csoportok, akikkel/amikkel egy szervezet kölcsönhatásba kerül, illetve azok, akiket/amelyeket befolyásolhat a szervezet tevékenysége, döntése, stratégiája, gyakorlata vagy célkitűzése. Munkavállalók,

fogyasztók, tulajdonosok, versenytársak, a kormányzat és a civil társadalom szervezetei is érintettként jelenhetnek így meg. Ezek az egyének és csoportok erőforrásokat biztosítanak a vállalat számára, kockázatot vállalnak és viselik a felmerülő költségeket (Kárpáti, 2005). A hosszú távon fenntartható értékteremtés érdekében a vállalatoknak folyamatosan mérlegelniük kell az érintettek érdekeit és hatékonyan, arányosan kell megosztani közöttük a hasznokat és a károkat. A stakeholder elmélet értelmében tehát a vállalat fő funkciója ezen eltérő érdekek összehangolása.

1. ábra

**A vállalat érintettjei három dimenzió mentén**



Forrás: Post et al. (2002) alapján saját szerkesztés

A vevők a legkritikusabb érintettek minden üzleti szervezet számára, ezért különös figyelmet igényelnek. A prosumption megjelenésével a végfelhasználóknak értékesítő vállalatok azt tapasztalják, hogy vevőik új szerepeket töltenek be, megszűnnek kizárólag vevőként viselkedni, amivel visszahatnak a szervezetek működésére is. Az önkiszolgáló megoldások esetében az ügyfelek részben átvállalják a szervezet alkalmazottjainak a munkáját, míg a megújuló energiát termelő háztartások teljesen el is fordulhatnak a szolgáltatójuktól. Ez utóbbi idővel akár a hagyományos energiaszolgáltatók és a teljes szektor feladatait, szerepét is megkérdőjelezheti. Sőt, a prosumption jelenségének terjedése új gazdasági ágazatokat is szülhet és megváltoztathatja a többi érintett szerepét is.

A következő részben ismertetett esettanulmány során a Post et al. (2002) által kifejlesztett keretrendszer fogjuk használni, amely az érintettek alapján mutatja be a vállalat erőforrásbázisát, iparági szerkezetét és társadalmi-politikai szintjét (1. ábra).

E modell szerint a cég erőforrásbázisát a cég ügyfelei alkotják a munkavállalókkal és a befektetőkkel együtt, míg a közösségek, például más magánszervezetek, a társadalmi-politikai szintér részét képezik. Post et al. (2002) modelljében is megjelennek a belső és külső érintettek: miközben az erőforrásbázist a belső érintettek és a külső érintettek közül a vásárlók alkotják, addig az iparági szerkezet és a társadalmi-politikai szintér a külső érintettek csoportjaiból tevődik össze.

A prosumption jelenségének a terjedése a vállalatokat elsősorban mint a vevők viselkedésében, elvárásaiban beálló változás érinti, de a prosumption új szereplők megjelenéséhez, illetve hagyományos szereplők új szerepkörben való megjelenéséhez is vezethet. Az üzleti modellben, illetve az érintettek üzleti modellben betöltött szerepében beálló változások kihatnak a különböző vállalati funkciókra is, amelyet Demeter (2007) alapján a következőkben határozhatunk meg: marketing, innováció, termelés, logisztika, HR és szervezet, info és kontrolling és pénzügyek. A prosumption vállalati működésre gyakorolt hatásait az e funkciókban beálló változások mentén is vizsgálhatjuk, ami hasznos következtetések levonásához vezethet a vállalati menedzsment számára.

A következő részben a fenti szempontok mentén vizsgáljuk meg azt, hogy a háztartási méretű energiatermelés, mint a prosumption tipikus példájának a terjedése hogyan befolyásolja a vállalati működést. Választásunkat indokolja, hogy a megújuló energiahordozókra való áttérés mellett számos környezeti és társadalmi érv sorakoztatható fel és ezért világszerte (és így Magyarországon is) egyre inkább elterjednek, miközben jelentős mértékben befolyásolják az energiapiacok hagyományos szereplőit.

### Esettanulmány: a háztartások energiatermelése, mint prosumption tevékenység

A villamos energia előállítása hagyományosan fosszilis és nukleáris energiaforrás-alapú, nagyteljesítményű erőművekben történik centralizált rendszerekben. Az erőművek előállítják az elektromos áramot, ami az átviteli hálózaton keresztül a villamosenergia-elosztókhoz jut, onnan pedig a fogyasztókhoz. A lakosság kizárólag fogyasztóként szerepel a rendszerben, nem tudnak és nem is szükséges figyelemmel lenniük a kínálati oldal változásaira. Ezzel szemben a háztartási méretű, megújuló energiaalapú erőművek sok, apró, decentralizált prosumer-ként vesznek részt az országos villamos energiarendszerekben. Ezek a technológiák és a hozzájuk tartozó üzleti modellek lehetővé teszik, hogy a korábban passzív fogyasztók aktív szereplőivé váljanak az energiarendszereknek.

#### Nemzetközi tapasztalatok

Mivel e megoldásokkal elkerülhető a konvencionális technológiák által okozott társadalmi költségek egy jelentős része, különféle módszerek születtek az elterjedésük elősegítése érdekében. Hall et al. (2020) számos olyan üzleti modellt ír le, amelyek megújuló erőforrásokon, például a nap- és a szélenergián alapulnak. E modellek közül több a családi házban élők támogatására épül egy fenntarthatóbb, kisléptékű energiarendszer létrehozása érdekében, ami hozzájárul az éghajlatváltozás elleni küzdelemhez is. Ilyen rendszer működött 2019-ig az Egyesült Királyságban, amely révén a házuk tetejére szerelt napelemmel villamos energiát termelő háztartások kétféle pénzügyi támogatást kaptak: egyet az általuk exportált, avagy a hálózatba betáplált energia mennyisége után (ez függ a saját fogyasztástól is), egy másikat pedig általános támogatási tarifaként a megtermelt energia mennyisége alapján. Ebben az esetben tehát egy (kötelező) átvételi rendszer működött (feed-in-tariff, röviden FiT). Mindezek mellett a prosumer kedvezményes rendszerhasználati díj fizetésére volt jogosult. Ezek a közvetlen és közvetett támogatások erős

ösztönzőnek bizonyultak a megújuló energiahordozókkal kapcsolatos fejlesztések megkezdéséhez, hiszen kiszámíthatóvá tették a fejlesztések megtérülését.

Egy másik, tipikusan megújuló energiaforrást hasznosító üzleti modell a lakóközösségeket helyezi a középpontba. Ez a költségek megosztásán túl megtakarításokat és többletbevételt hozhat például a társasházak lakóinak. Németországban a Mietstrom modell (avagy tenant electricity model) keretein belül működnek olyan közösségek, amelyekben a társasház tetejére szerelt napelemek befektetők tulajdonában vannak, akik a megtermelt energiát értékesítik a társasház lakói számára (vagyis az energetikai rendszer „bérlőinek”). Egy 2017-es törvény lehetőséget biztosít arra, hogy 100 kW kapacitásnál kisebb fotovoltaiikus paneleket szerelhesse fel többlakásos épületekre, majd a panelek tulajdonosa (ha az nem a társasház, hanem például egy befektető) a panelek által megtermelt energiát eladhassa a ház lakóinak hálózati díjak, adók és illetékek felszámítása nélkül. A tulajdonosok tehát jellemzően energiavásárlási szerződéseket vagy lízingmegoldásokat értékesítenek. A rendszer működtetéséhez mérni kell, hogy mennyi energia származik a panelekből és mennyi a nyilvános hálózatból. A nyilvántartás alapján a panelek tulajdonosai ezután támogatást kapnak a megújuló energiatermelés/fogyasztás alapján. Ez a támogatás csak abban az esetben vehető igénybe, ha a villamos energia termelése/fogyasztása egy helyen, tehát az épületen és azon belül történik, a nyilvános hálózat igénybevétele nélkül. Az erőmű tulajdonosának nyújtott támogatás mértéke ebben a modellben alacsonyabb, mint az átvételi díj (az előző modell esetében), viszont az egyéb költségek, például a hálózati díjak és bizonyos adók elkerülésével a tulajdonos a piaci árnál alacsonyabb áron láthatja el árammal a háztartásokat és a pénztöbbletet megtarthatja nyereségként. Egy ilyen modellnek köszönhetően az energiaköltség kiszámíthatóvá válik a megkötött szerződés időtartamára és a karbantartási felelősség nem a fogyasztóra, hanem a szolgáltató cégre helyeződik (Horváth & Szabó, 2018).

Egy Portugáliában működő modell, a helyi energiátársaságok modellje (local energy company) ugyancsak a helyi közösségek lehetőségeit veszi alapul, ám az előző példánál tágabban értelmezve azt (Hall et al., 2020). A modell a helyben termelt energia helyi, a szomszédok közötti kereskedelmét teszi lehetővé. Célja, hogy maximalizálja a helyi felhasználás mennyiségét mielőtt a felesleget egy külső fél számára értékesítik. A helyi tarifákat a helyi energiaközösségek alakítják ki, céljuk a megújuló energiaforrásokból termelt energia helyben tartása. A modell tartalmaz egy engedélykötelességtől mentes helyi energiátársaságot, amely helyi tarifát kínál, ám a kiegyenlítés és az elszámolás engedélyköteles szolgáltatókon keresztül történik. Az egyik ilyen szolgáltató a helyi tarifáért és a fogyasztókkal való kapcsolatokért felel, míg egy másik a nagykereskedelmi folyamatokért. A modell előnye, hogy összekapcsolja a helyi termelést a kereslettel, és jobb export- és importárakat biztosít a prosumer-ek számára.

#### Hazai tapasztalatok

A megújuló energiaszektor technológiai innovációi mellett a fentiekben is bemutatott innovatív üzleti modellekre és kapcsolódó pénzügyi konstrukciókra van szükség ahhoz, hogy

a tisztább energia felhasználása dinamikusan növekedjen (Horváth & Szabó, 2018). Ez nemcsak környezetvédelmi szempontból előnyös, hanem rugalmasabb és ellenállóbb energiarendszereket is eredményez és hatással lehet az energiabiztonságra is. Mindezek az újszerű megoldások komoly hatással vannak a hagyományos energiacégek és érintettjeik kapcsolataira és különösen azokra a szereplőkre, akik korábban kizárólag fogyasztóként jelentek meg a piacon.

Magyarországon az elmúlt években többféle támogatás is igénybe vehetők a háztartások annak érdekében, hogy megújuló energiaforrásokra épülő rendszereket telepíthessenek. Egyrészt rendelkezésre álltak a kezdeti beruházásokat elősegítő támogatások, másrészt az ún. szaldós rendszerben az évi egy alkalommal történő mérőleolvasás és elszámolás tulajdonképpen ingyenes tárolókapacitást biztosít a napelemes rendszereket alkalmazó háztartások számára. Ezek a támogatások komoly ösztönző erővel hatottak, ami a HMKE-rendszerek számának megugrásához vezetett az elmúlt néhány évben. Ez egyúttal felhívta a figyelmet az elosztóhálózat műszaki hiányosságaira is, mivel a rendszer infrastruktúrájának állapota és rugalmassága nem tartott lépést a naperőművi kapacitások bővülésével. Eközben a rendszer előnyeivel élvező prosumer-ek nem járulnak hozzá az országos villamosenergia-hálózat fenntartásához, és a kereslet és a kínálat közötti eltérés áthidalása a hagyományos piaci szereplők feladatává válik.

A háztartási méretű kiserőművek térnyerésével az elektromos energia piaci keresletének a jellemzői is megváltoztak. Hagyományosan a villamosenergia-piacokat napi és szezonális ingadozások jellemzik, de a háztartások teljes villamosenergia-igénye meglehetősen precízen előre jelezhető és tervezhető akár hosszabb időszakokra is. A háztartások száma és energiafogyasztási szokásai csak hosszabb távon változnak, ami stabilizálja a piacokat. Az energetikai infrastruktúra átalakítása hosszú időt igényel, így a piacok fejlődése hosszú távú egyensúly mellett valósulhat meg. Ezzel szemben a háztartási méretű kiserőművek gyors terjedésével ez a stabilitás csökken. A termelőknek az energiarendszer felkészítésével, átalakításával kellene reagálniuk a „háztáji” villamosenergia-termelés gyors növekedésére, amire akkor is szükség lenne, ha minden háztartás maradéktalanul biztosítani tudná saját villamosenergia-igényét. Így a hagyományos energetikai társaságok által létrehozott érték, az általuk végzett tevékenységek és a kapcsolódó jövedelmek szerkezete is újragondolást igényel, nagyobb hangsúlyt fektetve az infrastruktúra változó szerepére és a tárolási szolgáltatások nyújtására.

Ezen felül a villamosenergia háztartási előállításának a többi energiaforrást érintő további hatásai is vannak, hiszen a napenergiát előállító háztartások gyakran földgáz- és/vagy olajigényüket is villamos energiával helyettesítik (például elektromos fűtésre és elektromos autókra térnek át). Egy kritikus méretet elérve ez jelentős hatással lehet az olaj- és gázszektor vállalataira és üzleti modelljeire is.

A prosumer-ek a fogyasztók hagyományos passzív szerepe helyett sokkal mélyebben bevonódnak az energiatermelés és fogyasztás feladatába. A hagyományos fogyasztók közül sokan nem ismerik sem a villamosenergia-rendszerek működését, sem azt, hogy mennyit és milyen tételeket

fizetnek a kapott termékért, ami akadályozza a háztartási energiafogyasztás csökkentését. A prosumer-ré váló és a megfelelő eszközökkel (pl. mérőekkel, mobilalkalmazásokkal) rendelkező szereplők a hagyományos fogyasztó társaikhoz képest jobban megismerik energiafelhasználási szokásaikat és azok következményeit és így képesek lehetnek tudatosabb döntéseket hozni.

A háztartási méretű erőművek elterjedése olyan újfajta szolgáltatások és szervezetek megjelenéséhez is vezet a piacon, amelyek engedélyezési, tanácsadási és telepítési szolgáltatásokat nyújtanak. A pénzügyi intézetek, például a bankok és a biztosítótársaságok is új, célzott termékeket kínálnak a lakástulajdonosoknak és a lakóközösségeknek a megújuló energiarendszerek telepítéséhez. Míg néhány hagyományos energiaszolgáltató is elkezdett hasonló szolgáltatásokat nyújtani, a napelemes berendezések iránti kereslet új szolgáltatások felállításához vezetett, ami új érintetteket teremtett a hagyományos áramtermelők számára. Mindezek felül az energiapiacok illetően való átalakulása a kormányzati szereplők feladataira is hatással van. Szükség lehet a különféle energiastratégiák újragondolására és új szabályozók, ösztönzők bevezetésére, ami egyúttal a hatósági munkára, annak szervezésére is hatással lehet.

### Az interjúkutatás eredményei

A hazai helyzet pontosabb megértése érdekében kvalitatív kutatást végeztünk, amelynek során az energiapiacot érintett szervezetek képviselőit kérdeztük meg tapasztalataikról félig strukturált mélyinterjúk segítségével. Az interjúk eredményeit az alábbiakban foglaljuk össze.

Az interjúalanyok egyetértettek abban a tekintetben, hogy a villamosenergia piacán Magyarországon jelentős változásokat okozott és fog okozni a háztartási méretű kiserőművek (HMKE) elterjedése. Jelenleg ezek lényegében az elektromos energiát előállító napelemes rendszereket jelentik, amelyek kiegészítik és részben fel is váltják a hagyományos, központosított rendszereket. Ez a tendencia mind a megtermelt áram mennyiségének, mind a termelés időben és térben való eloszlásának a szempontjából jelentős változást jelent a hagyományos energiarendszerekhez képest. Már napjainkra is érezhetően csökkent az érintett háztartások villamosenergia-kereslete és megváltozott a kereslet időbeli alakulása is. Ezzel párhuzamosan az erőművek alaperőműből egyre inkább szabályozó erőművekké válnak és megnövekszik a villamos áram kereskedelmének a szerepe is.

A budapesti lakosság és az ipari fogyasztók számára energiát előállító erőmű képviselője szerint a jövőben a fosszilis energiaforrások szerepe egyre inkább csökkenni fog, míg a megújuló erőforrások szerepe felértékelődik. Az erőműre az egyetemes szolgáltatáson és a nagykereskedelmi piacon keresztül hat a háztartási méretű kiserőművek egyre növekvő száma és kapacitása. Az erőmű az elmúlt években kis mértékű, de folyamatos csökkenést tapasztalt a nagykereskedelmi tevékenységével kapcsolatban. Az elektromos áram, mint fő termék helyett a szabályozási kapacitások értékesítésére (a rendszerszintű szolgáltatások piacára) helyeződött át a hangsúly. A hosszú távú szerződéseket egyre inkább felváltják a havi és napon belüli (intraday) termékek és egyre inkább dominánsá válik a napközbeni kereskedelem



és a szabályozói piac. A rendszerszintű szabályozási piac növekedést mutat a megújuló erőforrások tömege és kiszámíthatatlansága miatt. Az elektromos energia tárolása ipari méretekben még mindig nem oldható meg, aminek pénzügyi és technológiai okai vannak. Az ipari méretű tárolás forradalmasíthatná az árampiacot, jelenleg azonban a rendszerszintű leszállásnak van nagyobb szerepe. Az erőművek bevételi forrása fokozatosan áttolódik a fel- és leszállásos piac irányába és csökken a hagyományos értelemben vett elektromos energiatermelés szerepe. Előrelépést jelentene, ha a háztartási méretű kiserőműveket is be lehetne kapcsolni a rendszerszintű szabályozási piacba, azonban nem egyértelmű, hogy milyen szerződéses struktúrával, elszámolási rendszerrel lehetne ezt megvalósítani. A hosszú távú fix árszerződések helyett hosszú távú, de tőzsdei árhoz indexált szerződések a jellemzőek, a döntéshozatali mechanizmus pedig sokkal mélyebbé vált. Az elektromos energiapiac liberalizációjának a hatására azonban a hosszabb távú szerződések általánosságban leértékelődnek, ami szintén növeli a kiszámíthatatlanságot – ezt a bizonytalanságot növeli tovább a megújuló erőforrások használata.

Az egyik erőmű képviselője kiemelte, hogy az erőművek számára nehézséget okozhatnak a hirtelen piaci változások, amik hagyományosan nem voltak jelen a piacon és a hagyományos erőműveknek egyre nagyobb részt kell vállalniuk a kiszabályozásban. Véleménye szerint az időjárásfüggő megújuló energiahordozók térnyerése növeli a bizonytalanságot és növeli az igényeket a kiszabályozásra, a hirtelen és nagy mennyiségű fel- és leszállásosra. Mindez nagyobb igénybevételhez, ezáltal gyakoribb meghibásodásokhoz és megnövekedett karbantartási igényhez vezet.

Az érdekképviseleti szervezet képviselője szerint a piac az elektromos áramot vásárló vállalatok szempontjából is jelentősen megváltozott. A korábbi árgörbék a napelemes kapacitások belépésének a hatására átalakultak: reggel és késő délután/este alakul ki csúcspont (kacsa-görbe) és a korábbi évekkel ellentétben a csúcstermékeknek nincsen felára a zsinórtermékekhez képest. A villamos energiát felhasználó vállalatok számára felmerül a kérdés, hogy mekkora az a tényleges megtakarítás, amit napelemek telepítésével el tudnak érni. Ugyanakkor a napelemek piaci értéke számukra egyre csökken és saját felhasználásra egyre kevésbé éri meg napelemes rendszereket telepíteni, hiszen a nap jelentős részében, amikor a napelemes kapacitások termelnek, az elektromos energia ára nagyon alacsony vagy akár negatív is lehet. Ezért a vállalatoknak sokszor már csak a környezeti szempontok hangsúlyozása miatt éri meg napelemeket telepíteniük. Az energiakereskedő szempontjából is fontos, hogy az ügyfelük rendelkezik-e napelemes kapacitással, hiszen ebben az esetben az ügyfél éppen azt az energiát tudja saját magának előállítani, amit a kereskedő is olcsón tudna a rendelkezésére biztosítani (ezért ebben az esetben a kereskedő – kieső hasznát kompenzáló – magasabb árakat fog alkalmazni). A napelem ebben az esetben tulajdonképpen hasonlóan viselkedik, mint egy másik kereskedővel való részleges ellátási szerződés.

Az energiát felhasználó vállalatok számára a megújuló energiahordozó telepítése és a piacon történő beszerzése közötti döntés napjainkra egy klasszikus „make or buy”

döntéssé alakult. A megújuló kapacitás telepítése helyett a vállalat választhat PPA-t (power purchase agreement), ami biztosítja, hogy zöld energiát használ fel a termelési eljárásai során.

Az egyetemes szolgáltató helyzete lényegében nem változik a lakossági ellátásban, mivel a lakosságot nem piaci alapon látja el villamos energiával. Bár új termékeket, szolgáltatásokat kínálhat, de ezt nem, mint egyetemes szolgáltató teszi, hanem mint versenypiaci tevékenységet végző árampiaci szereplő, több más, hasonló versenytársával együtt. Az egyetemes szolgáltató számára is fontos fejlemény azonban az értékesített mennyiség csökkenése, hiszen a lakosság villamosenergia-szükségletének egy jelentős részét képes saját maga megtermelni. A piacra nem vitt villamosenergia-mennyiségével kapcsolatban azonban jelenleg nincsenek pontos adatok, csak becsülni lehet azokat.

A HMKE-t működtető lakosság a beruházási döntése, illetve eszközeinek működtetése során az átlagos felhasználónál több információhoz jut, döntését anyagi megfontolásokon kívül más, például környezeti szempontokra is visszavezetheti. A megkérdezett interjúalanyok azonban nem látják alátámasztottnak azt a feltételezést, hogy a napelem-tulajdonosok jelentős része tudatosabban használná fel az elektromos energiát háztartásában. Az érdekképviseleti szervezet képviselője szerint ez talán a korai adaptálóakra még igaz lehetett, de mára már tömegessé vált a lakosság körében a napelemek telepítése, amit elsősorban anyagi érdekek vezérelnek. Ráadásul, mivel a beruházáshoz támogatásokat lehet igénybe venni és számukra a megtermelt energia nagyon olcsóvá válik, ezért a lakosság nem lesz érdekelt fogyasztásának monitorozásában, illetve csökkentésében. Ezen valamelyest változtathat majd, ha a HMKE-tulajdonosok fokozatosan kiesnek a jelenlegi szaldós rendszerből, azonban az elektromos energia a háztartások teljes kiadásának csak igen kis részét képezi, ezért kétséges, hogy fogyasztói szemmel érdemes lesz-e foglalkozni a problémával.

A napelemes rendszerek kiszámíthatatlansága, a piac volatilitásának a növekedése új képességeket kíván meg az energiarendszerekben tevékenységet végző vállalatoktól. Mind a kereskedők, mind az erőművek képviselői hangsúlyozták, hogy a piacon az lehet sikeres, aki pontosabb előrejelzésekre képes. A piac nagyon bonyolulttá vált, rengeteg adat képződik, aminek a felhasználása még nem megoldott, miközben a megfelelő döntések meghozatala egyre több adatot és új módszereket igényel. Az emberi készségeknek egyelőre nem látják alternatíváját és bár a jövőben szerepet játszhat majd a döntéshozatalban a mesterséges intelligencia, jelenleg ennek még kevés jele van. A piaci szereplőket mindezek különböző mértékben érintik, hiszen, ha az erőműnek van saját kereskedő cége, akkor a tendenciáknak nincs jelentős hatásuk a dolgozóktól elvárt képességekre, ellenkező esetben azonban szükség lehet tudásuk bővítésére, a specializálódásra.

A HMKE-rendszerek elterjedése az energiapiaci szereplők innovációs tevékenységére is hatással van. Az egyik kereskedő képviselője szerint a megújuló energiahordozók alkalmazásának a terjedése az egyéb villamosáram-termelési technológiák fejlődésére, elterjedésére is pozitív hatást gyakorol (például származtatott termékben (pl.



hidrogénben) lehet eltárolni a megtermelt energiát, ami a hidrogéntechnológia fejlődését eredményezi). Az erőművek képviselői megerősítették, hogy bár a hagyományos erőforrásokra épülő erőművek fő tevékenysége nem változik, az kiegészülhet tárolókapacitások, például akkumulátor telepítésével és alkalmazásával. Ilyenek kísérleti jelleggel már Magyarországon is épültek, igaz, ezek méretüknél fogva nem jelentenek országos szinten megoldást az elektromos áram előállítására és felhasználására közötti eltolódásra. Az erőművek ezen felül a berendezések le- és felszabályozásból eredő többlet terhelésére is fel kell készülniük, ami nemcsak többlet karbantartással és gyorsabb elhasználódással jár, de új megoldások alkalmazását is igényelheti.

Az elosztóhálózatok működtetői számára már most is kihívást jelent a hálózatok alkalmassá tétele az új HMKE-kapacitások által megtermelt energia átvételére és ez további beruházásokat igényel majd a jövőben.

Minden interjúalany kiemelte, hogy a szabályozási igény növekedése több és részletesebb adatot és fejlettebb informatikai rendszereket igényel, ami első sorban az emberi erőforrások fejlesztését igényli. Eközben már most is jelentős mennyiségű adat keletkezik, amit jobban is fel lehetne használni a menetredezésre és más célokra (pl. hatékonyság növelésére).

### Következtetések és javaslatok

A fentiekben bemutatott esettanulmányban egy konkrét példán keresztül illusztráltuk, hogy a termelve fogyasztás milyen, akár hosszú távú hatásokat képes gyakorolni a vállalatok működésére. Az alábbi fejezetben rendszerezük eredményeinket, majd javaslatokat fogalmazunk meg a gazdasági szereplők számára.

Post et al. (2002) a vállalatok ügyfeleikkel/felhasználóikkal kapcsolatos szerepét az alábbiakban látja: jó hírnév és

márkahűség kialakítása, ismételt vásárlások ösztönzése és együttműködés a problémamegoldásban, valamint új termékek és szolgáltatások fejlesztésében. Mivel a prosumer-ek nemcsak fogyasztóként, de beszállítóként és/vagy alkalmazottként is funkcionálnak, ezért a hagyományos vállalatok által kifejlesztett eszközök csak részben lehetnek alkalmasak ezen újszerű érintettek igényeinek a kielégítésére. Az 1. táblázatban Post et al. (2002) korábban bemutatott modellje alapján összefoglaljuk, hogy a bemutatott prosumption tevékenység hogyan alakítja át az egyes belső és külső érintettek szerepét az energiapiacokon jelen lévő vállalatok működésében.

Ugyan az interjúk során nem sikerült minden lehetséges változást feltárni (nem foglalkoztunk például a finanszírozásban részt vevő szervezetekkel), a megkérdezettek egyértelműen jelentős hatásának értékelték a prosumer-ek nagy tömegének a megjelenését az energiapiacokon. Bár az egyes szervezeteket eltérő módon és mértékben érintik a változások, a piac kiszámíthatóságának a csökkenését és ezzel párhuzamosan az előrejelzéssel kapcsolatos kapacitások fejlesztését mindannyian nagyon fontosnak tartották. Miközben a bemutatott változások az erőforrásbázist képező legfontosabb külső érintettek, nevezetesen a végső fogyasztók irányából érkeznek, éppen a velük való közvetlen kapcsolatokban tapasztalható kevés változás, ami annak köszönhető, hogy az egyetemes szolgáltató és a fogyasztók közötti kapcsolat szabályozott keretek között folyik. A piaci működés hiánya ebben a relációban azt eredményezi, hogy a változások a piac egyéb szereplői között csapódnak le: az erőműveknél, a kereskedőknél és az elosztóknál. A szakértőkkel készített interjúk nem igazolták azt az előzetes várakozásunkat sem, hogy a háztartási méretű erőművek tulajdonosainak többsége tudatosabban használná fel az elektromos energiát. Bár ez igaz lehet a HMKE-tulajdonosok egy kisebb részére, azonban az

1. táblázat

Az érintettek szerepének változása a háztartási méretű energiatermelés hatására

Érintettek		Változások
Erőforrásbázis	Vásárlók és felhasználók	Új összetettebb szerep: termelés és fogyasztás Kereslet csökkenése, idő- és térbeli eloszlásának változása A bizonytalanság növekedése Kereslet új szolgáltatások és termékek iránt
	Munkavállalók	Új képességek (pl.: adatelemzés) szükségessége Új vállalkozások, üzletágak és munkahelyek létrejötte a kapcsolódó szolgáltatások piacán (pl.: napelem telepítése)
	Részvényesek és hitelezők	Háztartások befektetéseinek a támogatása, új hitelezési eszközök, kormányzati támogatások szerepe
Iparági szerkezet	Az ellátási lánc elemei	Az energiaszerkezet átalakulása Az infrastrukturális háttér fejlesztésének a szükségessége
	Szabályozó hatóságok	Innovatív megoldások lehetővé tétele, ösztönzése
	Szakszervezetek	Új vállalkozói szektor kialakulása, KKV-k erősödése
	Vállalati társulások és szövetségek	A szabályozási piac és a kereskedelem felértékelődése Új szövetségek létrejötte, lobbij erejének a növekedése
Társadalmi-politikai szintér	Kormányzat	Energiastratégiák újragondolása, a megvalósítás ösztönzése, kiszámítható hosszú távú feltételek biztosítása
	Helyi közösségek és lakosok	Energiaközösségek megjelenése
	Magánszervezetek	Új szolgáltatások (pl. tanácsadás) és piaci szereplők megjelenése (pl. kivitelezők, ESCO-vállalatok)

Forrás: Post et al. (2002) alapján saját szerkesztés

energiaköltségek alacsony részaránya a háztartásokban általában nem ösztönöz a környezettudatosabb fogyasztásra és a tárolás, illetve a fogyasztás ütemezésének a korlátjai sem hatnak ebbe az irányba.

A prosumption vállalati funkciókra gyakorolt hatásában a központi szerepet a termelési funkcióban beálló változások játsszák, hiszen a háztartási energia előállításánál a termelőtevékenységet veszik át a fogyasztók. Ez a vállalatoknál közvetlenül az elektromos energia iránti kereslet csökkenésében és annak kiszámíthatatlanabbá válásában jelenik meg. A hatás tovább gyűrűzik a vállalati vevőkhöz is és azok keresletére, illetve az általuk igénybe vett termékekre és szolgáltatásokra is hatással van (pl. napelemek telepítése, zöld áram vásárlása stb.).

Eközben azonban a prosumer-ek keresletet támasztanak új szolgáltatások iránt, mint a megújuló energiaforrások hasznosítását lehetővé tevő berendezések, tanácsadás vagy akár az energiátárolás. A termeléshez szorosan kapcsolódó logisztikai funkció különösen fontos az energiaellátási rendszerek esetében, hiszen a legtöbb prosumer nem tud/akar teljesen leválni a hagyományos energiahálózatokról, azok szolgáltatásait továbbra is használja, sőt újszerű szolgáltatásokat is igénybe vehet (pl. energiátárolás). A szaldó-rendszerben jelenleg Magyarországon ez a szolgáltatás ingyenesen áll a prosumer-ek rendelkezésére, a kapcsolódó költségeket azonban az energiarendszer egyéb szereplőinek kell viselniük.

A napelemes rendszerek elterjedése a vállalati innovációs folyamatokra is hatással van: nem csak a műszaki innovációra (például energiátároló berendezések telepítése), hanem a mérés, adatalemzéssel kapcsolatos fejlesztésekre is szükség volt és lesz a jövőben is. Az interjúk alapján egyértelműen kirajzolódott, hogy jelentős változás van e tekintetben a piacon, bár az interjúalanyok már közepes távon sem tudták megjósolni, hogy pontosan milyen fejlesztésekre lesz majd szükség a jövőben.

A hagyományos üzleti modellek, amelyek hosszú éveken keresztül megkérdőjelezhetetlenek voltak, most folyamatos változáson esnek át. Ennek központi elemeként a versenyben való sikeres szereplésnek a záloga már nem is annyira magának az elektromos áramnak az előállítása, elosztása, szolgáltatása, hanem sokkal inkább a rugalmasság, a különböző helyzetekre való felkészültség és az előrejelzések minősége, ami többek között újfajta tudást igényel és új kapcsolatokat feltételez a vállalatok között.

A vállalati funkciókban a prosumption jelenségének hatására bekövetkező változások összefoglalására a 2. táblázat tesz kísérletet.

A prosumption jelensége már napjainkban is jelentős méreteket ölt a gazdaság számos területén, egyes szektorokban pedig már a hagyományos üzleti modelleket követő vállalkozások versenyképességét is komolyan érinti. Ellentétben a technológiai innovációval, ahol a nagy, bejáratott szervezetek előnyhöz juthatnak jelentős K+F infrastruktúrájuk és a rendelkezésükre álló erőforrásaik miatt, hátrányba kerülhetnek akkor, amikor az üzleti modell innovációja válik szükségessé. Egy-egy iparág működésével kapcsolatos hiedelmek és a rugalmatlan szervezeti struktúrák ahhoz vezethetnek, hogy az „újjoncok” gyorsan átvehetik a vezetést. A környezeti

és társadalmi válság hatására egyre inkább „öntudatukra ébredő” fogyasztók várhatóan a vállalati funkciók egyre szélesebb körére lesznek majd hatással, amit a modern vállalati menedzsment nem hagyhat figyelmen kívül.

2. táblázat

**A prosumption hatása a vállalati funkciókra**

Vállalati funkciók	Változások
Termelés	Kereslet csökkenése az elektromos energia piacán A hagyományos energiatermelés és a háztartási energia-előállítás összhangjának a megteremtése Új termékek és szolgáltatások iránti igény
Logisztika	Az energiahálózatok műszaki alkalmazásának a biztosítása
Innováció	Műszaki innováció: új technológiák alkalmazása Üzleti modell innováció szerepének a felértékelődése A piaci szereplőktől származó információk (big data) hasznosítása
Marketing	Egyetemes szolgáltatás: változatlan Új kapcsolódó termékek és szolgáltatások Új piaci szereplők és értékesítési csatornák
HR és szervezet	Új képességek és ismeretek szükségessége
Info és kontrolling	Új információs technológiák és rendszerek alkalmazása
Pénzügyek	A kezdeti beruházási költségek finanszírozási igénye a prosumer-eknél A hálózatfejlesztés finanszírozása a hagyományos szereplőknél

Forrás: saját szerkesztés

A tanulmányunkban bemutatott esettanulmány a prosumption egy konkrét megjelenési formáján keresztül illusztrálta, hogy a prosumer-ek megjelenése milyen alapvető és hosszú távú hatásokat képes gyakorolni a vállalati működésre. A prosumption körébe tartozó tevékenységek azonban nagyon széles skálán mozognak, ezért más szektorokban a vállalati működésre gyakorolt hatások igencsak eltérőek lehetnek. Ezért kutatásunk eredményei leginkább arra alkalmasak, hogy felhívják a vállalatok figyelmét a problémakör fontosságára, de nem feltétlenül általánosíthatóak a termelve fogyasztás más területeire. A prosumption jelenségének egyre általánosabbá válása a vállalati menedzsmenten kívül a gazdaság- és környezetpolitikai döntéshozók figyelmét is fel kell, hogy keltse, hiszen az közvetlenül (a konkrét tevékenység eredményein keresztül) és közvetve (a prosumerek számára nyújtott egyéb előnyökön keresztül) is jelentős hatást gyakorol az egyes társadalmi csoportok jólétére. A hatékony fellépést nehezíti azonban a negatív és pozitív hatások mérésének és az összhatás megállapításának a problematikája, amit hazánkban a napelemes rendszerek támogatása körül fennálló bizonytalanságok is jól demonstrálnak.

Tanulmányunk rámutatott a prosumption jelenségének fontosságára a gazdaságban, illetve arra, hogy a prosumer-ek

számának növekedése milyen alapvető változásokat eredményez a vállalatok működésében. Elemzésünk során jól hasznosíthatónak bizonyult a stakeholder megközelítés és a vállalatok üzleti modelljének a koncepciója. Jelen elemzésünk azonban csak az első lépés, amit mind a prosumer-ek, mind a velük kapcsolatba kerülő szervezetek szemszögéből további empirikus vizsgálatokkal szükséges kiegészíteni.

## Felhasznált irodalom

- Akin, D., Jakobsen, K.C., Floch, J., & Hoff, E. (2021). Sharing with neighbours: Insights from local practices of the sharing economy. *Technology in Society*, 64, 101481. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2020.101481>
- Barakonyi, K. (2008). Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 39(5), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2008.05.01>
- Blätzel-Mink, B., & Hellmann, K.U. (2010). *Prosumer Revisited - Zur Aktualität einer Debatte*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91998-0>
- Campbell, C. (2005). *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-79066-4>
- Chua, E.L., Chiu, J.L., & Bool, N.C. (2019). Sharing Economy: An Analysis of Airbnb Business Model and the Factors that Influence Consumer Adoption. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(2), 19–37. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Collins, S. (2010). Digital Fair: Prosumption and the fair use defence. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 37–55. <https://doi.org/10.1177/1469540509354014>
- Comor, E. (2010). Contextualizing and Critiquing the Fantastic Prosumer: Power, Alienation and Hegemony. *Critical Sociology*, 37(3), 309–327. <https://doi.org/10.1177/0896920510378767>
- Cova, B., Dalli, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Journal of Consumer Culture*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1177/1470593111408171>
- Cui, M., & Meng, B. (2021). Value co-creation and life satisfaction in home-based accommodations (HBOs). *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 519–527. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2021.11.008>
- Cselóvszki-Soltész, P., & Zilahy, Gy. (2023). Characteristics of a regional ride-share platform – Motivations and spatial properties in Hungary, 2020. *Regional Statistics*, 13(6), 1169–1201. <https://doi.org/10.15196/RS130607>
- Demeter, K. (2007). A vállalati siker letéteményesei: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 38(5), 29–41. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.05.04>
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Ellsworth-Krebs, K., & Reid, L. (2016). Conceptualising energy prosumption: Exploring energy production, consumption and microgeneration in Scotland, UK. *Environment and Planning*, 48(10), 1988–2005. <https://doi.org/10.1177/0308518X16649182>
- Erskine, J.A., Leenders, M.R., & Mauffette-Leenders, L.A. (1998). *Teaching with cases*. Ivey Publishing. Ivey School of Business Administration.
- Freeman, R., & Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Halász, V. (2017). A stakeholder elmélet és megjelenése az európai államok társasági jogában. *Polgári Szemle*, 13(4–6), 291–306. <https://doi.org/10.24307/PSZ.2017.1221>
- Hall, S., Brown, D., Davis, M., Ehrtmann, M., & Holstenkamp, L. (2020). *Business Models for Prosumers in Europe*. PROSEU - Prosumers for the Energy Union: Mainstreaming active participation of citizens in the energy transition (Deliverable N°D4.1). [https://www.researchgate.net/publication/338595423\\_Business\\_Models\\_for\\_Prosumers\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/338595423_Business_Models_for_Prosumers_in_Europe)
- Horváth, D., & Szabó, Z.R. (2018). A napelemes üzleti modellek fejlődése. *Vezetéstudomány*, 49(10–11), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.01>
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption. *Sociology Compass*, 2(3), 963–980. <https://doi.org/10.1111/J.1751-9020.2008.00112.X>
- Johnson, J. (2022). *Worldwide digital population as of April 2022*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- Kárpáti, T. (2005). Az érdekhordozói elmélet hatékonyságnövelő szerepének vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 36(11), 11–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.11.02>
- Kotilainen, K. (2020). Energy Prosumers' Role in the Sustainable Energy System. In Leal Filho, W., Azu, A., Brandli, L., Özuyar, P., & Wall, T. (Eds.), *Affordable and Clean Energy. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals* (pp. 1–14). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71057-0\\_11-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71057-0_11-1)
- Lengyel, I., & Rechnitzer, J. (2004). *Regionális gazdaságtan*. Dialóg Campus.
- Lengyel, L. (2017). Új üzleti modell? – A közösségi gazdaság kihívásai Magyarországon. *E-CONOM*, 6(1), 66–77. <https://doi.org/10.17836/EC.2017.1.066>
- Liu, Y., & Kim, D. (2022). Why Did Uber China Fail? Lessons from Business Model Analysis. *Journal of Open Innovation*, 8(2), 90. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020090>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Malhotra, N.K. (2008). *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The*



- Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.  
<https://doi.org/10.2307/259247>
- Moreira, S., & Fuster Morell, M. (2020). Food Networks As Urban Commons: Case Study of a Portuguese „Prosumers” Group. *Ecological Economics*, 177, 106777.  
<https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2020.106777>
- Nyirő, N., Csordás, T., & Horváth, D. (2012). *Mindenki más-képp vesz részt*. Médiakutató, [https://www.mediakutato.hu/cikk/2012\\_03\\_osz/04\\_kozonsegreszvetel\\_marketing/](https://www.mediakutato.hu/cikk/2012_03_osz/04_kozonsegreszvetel_marketing/)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.  
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Pakholok, O. (2013). The Idea of Healthy Lifestyle and Its Transformation Into Health-Oriented Lifestyle in Contemporary Society. *SAGE Open*, 3(3).  
<https://doi.org/10.1177/2158244013500281>
- Perera, B., & Albinsson, P. (Eds.) (2018). *The rise of the sharing economy: exploring the challenges and opportunities of collaborative consumption*. ABC-CLIO.
- Petersen, L.K., & Nielsen, H.Ø. (2023). *Solar panels and household energy prosumption – experiences, practices and attitudes*. Scientific Report No. 555. Aarhus University, DCE – Danish Centre for Environment and Energy. [https://dce.au.dk/fileadmin/dce.au.dk/Udgivelser/Viden-skabelige\\_rapporter\\_500-599/SR555.pdf](https://dce.au.dk/fileadmin/dce.au.dk/Udgivelser/Viden-skabelige_rapporter_500-599/SR555.pdf)
- Post, J.E., Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6–28.  
<https://doi.org/10.2307/41166151>
- Pralhad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.  
<https://doi.org/10.1002/DIR.20015>
- Pralhad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business School Press. <https://store.hbr.org/product/the-future-of-competition-co-creating-unique-value-with-customers/9535>
- Ranjan, K.R., & Read, S. (2021). An ecosystem perspective synthesis of co-creation research. *Industrial Marketing Management*, 99, 79–96.  
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2021.10.002>
- Re, B., & Magnani, G. (2022). Value co-creation in circular entrepreneurship: An exploratory study on born circular SMEs. *Journal of Business Research*, 147, 189–207.  
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.03.090>
- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*. Pine Forge Press. [https://openlibrary.org/books/OL1715123M/The\\_McDonaldization\\_of\\_society](https://openlibrary.org/books/OL1715123M/The_McDonaldization_of_society)
- Ritzer, G. (2013). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture*, 14(1), 3–24.  
<https://doi.org/10.1177/1469540513509641>
- Ritzer, G. (2015). The „New” World of Prosumption: Evolution, „Return of the Same,” or Revolution? *Sociological Forum*, 30(1), 1–17.  
<https://doi.org/10.1111/SOCF.12142>
- Ritzer, G. (2016). Prosumer Capitalism. *The Sociological Quarterly*, 56(3), 413–445.  
<https://doi.org/10.1111/TSQ.12105>
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer.’ *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36.  
<https://doi.org/10.1177/1469540509354673>
- Ropke, I. (2001). Is consumption becoming less material? The case of services. *International Journal of Sustainable Development*, 4(1), 33–47.  
<https://doi.org/10.1504/IJSD.2001.001544>
- Rutkowska-Gurak, A., & Adamska, A. (2019). Sharing economy and the city. *International Journal of Management and Economics*, 55(4) 346-368.  
<https://doi.org/10.2478/ijme-2019-0026>
- Salvador, F., Piller, F.T., & Aggarwal, S. (2020). Surviving on the long tail: An empirical investigation of business model elements for mass customization. *Long Range Planning*, 53(4), 101886.  
<https://doi.org/10.1016/J.LRP.2019.05.006>
- Soltész, P., & Zilahy, G. (2020). A Network Theory Approach to the Sharing Economy. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 28(1), 70–80.  
<https://doi.org/10.3311/PPSO.12597>
- Szabó, Z.R., & Szedmák, B. (2020). Kultúramenedzsment a digitális korban. *Vezetéstudomány*, 51(7–8), 27–41.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.03>
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.  
<https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Collins.
- Veen, E.J., Dagevos, H., & Jansma, J.E. (2021). Pragmatic Prosumption: Searching for Food Prosumers in the Netherlands. *Sociologia Ruralis*, 61(1), 255–277.  
<https://doi.org/10.1111/soru.12323>
- Watson, M., & Shove, E. (2008). Product, Competence, Project and Practice: DIY and the dynamics of craft consumption. *Journal of Consumer Culture*, 8(1), 69–89.  
<https://doi.org/10.1177/1469540507085726>
- Zhang, L., Yang, W., Yang, L., & Gao, L. (2022). How does the value co-creation of e-commerce platform and manufacturers affect channel performance? The moderating role of innovation capability and market turbulence. *Electronic Commerce Research and Applications*, 52, 101120.  
<https://doi.org/10.1016/J.ELERAP.2022.101120>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.  
<https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.004>