

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
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Nagy Péter
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Sajtos László
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bešić, Almina
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Czakó Erzsébet
Dajnoki Krisztina
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Jáki Erika
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Obermayer Nóra
Piskóti István
Sáfrányné Gubik Andrea
Shainesh, G.
Syahrivar, Jhanghiz
Szász Levente
Szerb László
Vecsenyi János
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 20700 Ft
Példányonkénti ár: 2000 Ft

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

LVI. ÉVF., JÚNIUS

2025. 6. szám

TARTALOM

MÁRKUS GÁBOR

MAGAS PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYT NYÚJTÓ KKV-K ESG-GYAKORLATÁNAK
VIZSGÁLATA DEA-MÓDSZERTAN SEGÍTSÉGÉVEL 2.

LEHOCZKY NOÉMI – MARKOS-KUJBUS ÉVA – GÁTI MIRKÓ

HOGYAN JELENIK MEG AZ EWOM-KOMMUNIKÁCIÓ
A SZERVEZETKÖZI PIACOKON AZ ÜGYFÉLÚT SORÁN,
A DÖNTÉSHOZATAL KONTEXTUSÁBAN? 12.

CSUGÁNY JULIANNA – MATISCSÁKNÉ LIZÁK MARIANNA –

TÁNCZOS TAMÁS – SZÁNTÓ ÁKOS – LEÁNYVÁRI JUDIT
FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK MUNKAÉRTÉK-PREFERENCIÁINAK
EMPIRIKUS VIZSGÁLATA RECESSZIÓ IDEJÉN – A MUNKAÉRTÉK-PIRAMIS 24.

TÓTH CSILLA – HÁRY ANDRÁS –

FEHÉRVÖLGYI BEÁTA – KOVÁCS ZOLTÁN
A Tudományos és Technológiai Parkok Működési Sajátosságai 37.

POÓR JÓZSEF – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA – KEREKES KINGA –

VERES ZOLTÁN – NÉMETH GERGELY – SUHAJDA CSILLA JUDIT –
MERZA PÉTER JÁNOS – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – SZABÓ SZILVIA –
LÁNCZ GÁBOR – SZEINER ZSUZSANNA
A MEGBÍZÓK VÉLEMÉNYE A MENEDZSMENT-TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRÓL
EGY MAGYARORSZÁGI ÉS ROMÁNIAI EMPIRIKUS KUTATÁS TÜKRÉBEN 53.



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

www.vezetestudomany.hu

MAGAS PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYT NYÚJTÓ KKV-K ESG-GYAKORLATÁNAK VIZSGÁLATA DEA-MÓDSZERTAN SEGÍTSÉGÉVEL

ANALYZING THE ESG PRACTICES OF HIGH-PERFORMING SMES THROUGH DEA METHODOLOGY

A társadalom figyelme egyre nagyobb mértékben fordul a fenntarthatóság irányába, melynek egyik megnyilvánulása a vállalati szektorban az ESG (Environmental, Social, Governance) megjelenése és elterjedése. Bár az Európai Unió által 2025-től előírt ESG-jelentéstételi kötelezettség csak a meghatározott pénzügyi teljesítmény fölött teljesítő nagyvállalatokat érinti, partneri hálózatokon keresztül azonban már a KKV-szektorra (kis- és középvállalkozás) is áttételesen hatással lesz. Mindeközben hiányos a tudásunk arról, hogy a KKV-szektor jelenleg milyen ESG-gyakorlatot követ. Jelen kutatás célja annak feltárása, hogy a pénzügyileg sikeres KKV-k milyen ESG-gyakorlatot követnek. A komplex pénzügyi és az ESG-teljesítmény összekapcsolásához DEA-módszertant (Data Envelopment Analysis) alkalmazott a szerző, melynek előnye, hogy a magyarázó (input) és a magyarázott (output) változókat anélkül lehet egy modellbe illeszteni, hogy a köztük lévő kapcsolatot leíró függvényről bármilyen előzetes feltételezéssel kelljen élni. Eredményei alapján a vizsgált KKV-k ESG-teljesítménye költségsökkentésen, a minőségjavításon, valamint a munkavállalói elégedettségen és munkahelyi stabilitáson, illetve a hozzáértő vezetésen és a kockázatkezelésen keresztül jelenik meg.

Kulcsszavak: KKV (kis- és középvállalkozás), ESG (Environmental, Social, Governance), DEA (Data Envelopment Analysis), pénzügyiteljesítmény-mérés

As society places greater emphasis on sustainability, ESG (Environmental, Social, and Governance) factors have gained prominence in the corporate sector. The European Union's ESG reporting requirements, beginning in 2025, will largely target large firms with substantial financial performance; however, these measures will indirectly affect SMEs via their business networks. Nonetheless, a knowledge deficit exists about the contemporary ESG practices within the SME sector. This study seeks to examine the ESG practices implemented by financially prosperous SMEs. The author utilizes the Data Envelopment Analysis (DEA) methodology to connect intricate financial and ESG performance, as it enables the integration of explanatory (input) and explained (output) variables into a unified model without necessitating prior assumptions regarding their functional relationship. The findings demonstrate that the ESG performance of the examined SMEs is shown in cost reduction, quality enhancement, employee satisfaction, workplace stability, proficient leadership, and efficient risk management.

Keywords: SME, ESG, DEA, financial performance

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány alapjául szolgáló TKP2021-NKTA-19. számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

The project No. TKP2021-NKTA-19, which was the basis of this study, was implemented with the support of the Ministry of Innovation and Technology from the National Research, Development and Innovation Fund, and financed by the TKP2021-NKTA application program.

Szerző/Author:

Dr. Márkus Gábor^a (markus@ktk.pte.hu) egyetemi adjunktus

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 10. 08-án, javítva: 2025. 02. 14-én és 2025. 03. 24-én, elfogadva: 2025. 03. 28-án.

The article was received: 08. 10. 2024, revised: 14. 02. 2025 and 24. 03. 2025, accepted: 28. 03. 2025.

Copyright (c) 2025 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 társadalom figyelme, a közbeszéd egyre nagyobb mértékben fordul a fenntarthatóság irányába napjainkban. Ennek egyik megnyilvánulása a vállalati szektorban az ESG megjelenése és elterjedése. Az ESG (Environmental, Social, Governance) olyan kritériumrendszer, amely a vállalatok fenntarthatóságát és társadalmi felelősségvállalását értékeli környezeti, társadalmi és vállalati irányítási szempontok figyelembevételével (Sonko & Sonko, 2023). Bertolotti (2020) 2016-2018-as időszakot vizsgálva megállapította, hogy az ESG-befektetések mintegy 31 milliárd dolláros eredményt értek el, ami már volumenében is szembetűnő, de ráadásul ez 34%-os növekedést jelent. A kérdés szabályozói oldalról is megjelent, gondoljunk csak az Európai Unió által 2025-től előírt CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) jelentési kötelezettségére (McGarry et al., 2022).

A szabályozást Magyarország is átvette és a Számviteli törvénybe beemelte. Bár az ESG-jelentéstételi kötelezettség egyelőre csak a meghatározott határértékek (húszmillió eurós mérlegfőösszeg, negyvenmillió euró árbevétel, legalább 250 fő foglalkoztatott) fölött teljesítő nagyvállalatokat érinti, beszállítói és partneri hálózatokon keresztül azonban már a mikro-, kis- és közepes vállalati szektorra is áttételesen hatással lesz. Mindeközben hiányos a tudásunk arról, hogy a KKV-szektor milyen ESG-gyakorlatot követ. Vélhetően a meglévő gyakorlatokat sem tudatosan teszi és e jó gyakorlatok üzletre gyakorolt hatása sem tudatosul benne.

A leírtak alapján az alábbi három területen azonosítható kutatási rés: 1. Milyen ESG-gyakorlatokat folytatnak a KKV-szektor szereplői általában? 2. Milyen ESG-gyakorlatokat folytatnak a KKV-szektor üzletileg sikeres szereplői? 3. Mely ESG-területeken van szükség képzésre, fejlesztésre a KKV-szektor szereplői esetében?

Jelen kutatásunkban a 2. kérdés megválaszolására törekszünk és érintjük a 3. kérdés által lefedett területet is. Azt vizsgáljuk meg, hogy a KKV-szektor pénzügyileg sikeres vállalkozásai milyen ESG-gyakorlatokat követnek, emelnek ki vagy éppen hanyagolnak. Vizsgálatunk pozitivistá megközelítést alkalmaz: azt mutatjuk be, hogy a magas pénzügyi teljesítménnyel rendelkező KKV-k milyen konkrét ESG-gyakorlatokat követnek.

Tanulmányunkban először a KKV-szektor ESG-teljesítményének az összefüggéseit tekintjük át, másodszor a ESG-teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatát mutatjuk be. Következő lépésként koncepcionális modellt fejlesztünk, amely összekapcsolja a KKV-szektor szereplőinek ESG- és pénzügyi teljesítményét. A vizsgálat alapját képező adatállomány bemutatása után a Data Envelopment Analysis (DEA) módszertan KKV-k teljesítménymérésére történő használatát tekintjük át, majd értékeljük a kapott eredményeket.

Elméleti áttekintés

Fenntarthatóság, ESG-szemponok

A fenntarthatóság kérdései napjaink legfontosabb társadalmi kérdéseivé emelkedtek fel (Surman & Böcskei, 2023), a téma jelentőségét a nemzetközi szervezetek is

alátámasztják. Globális szinten az ENSZ (UN, 2022) a „triple bottom line” (TBL) megközelítés (gazdasági teljesítmény, társadalmi felelősségvállalás és környezeti fenntarthatóság) révén járult hozzá a fenntartható fejlődés előmozdításához. Ez a koncepció hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak nemcsak a pénzügyi nyereségre kell összpontosítaniuk, hanem figyelembe kell venniük tevékenységük társadalmi és környezeti hatásait is. Európai szinten külön figyelmet érdemel a fenntartható befektetéseket ösztönző 2020/852 EU Rendelet (2020), amely 2030-ig meghatározza a versenyképes és fenntartható európai gazdaság eléréséhez szükséges konkrét célkitűzéseket immáron a gazdasági, társadalmi és vállalati irányítási, tehát ESG-szemponok mentén.

A fenntarthatóság kérdéskörének kutatása évtizedekre nyúlik vissza. Kiindulópontként a Brundtland-jelentésre (WCED, 1987) szokás hivatkozni, amely megfogalmazta, hogy a fenntarthatóság egyszerre veszi figyelembe a jelen és a jövő generációk szükségleteit. Klewitz és Hansen (2014) átfogó tanulmányukban ötféle, a fenntarthatósághoz fűződő KKV-stratégiát különít el, miközben felhívja a figyelmet, hogy nem elég csak az ökoinnovációkra szűkíteni a vizsgálatokat. Tíz évvel később Ferreira és Ferreira (2024) már három nagy szakaszt különít el a fenntarthatóság irodalmában: 2012 előtti időszakot, amikor a fenntartható vállalkozás (sustainable entrepreneurship) különböző aspektusait vizsgálták, a 2013-2019-ig terjedő időszakban megjelentek – többek között – a fenntartható fejlesztési célok (Sustainable Development Goals, SDGs), majd a 2020-tól már kifejezetten a KKV-k vonatkozásában kezdtek vizsgálni a fenntartható vállalkozás (-fejlesztés) koncepcióját.

Az ESG határozott előrelépést jelent a korábbi vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) koncepciójához képest. A CSR alaptételeinek megfogalmazása óta változatos mérési problémákkal küzd (Bajic & Yurtoglu, 2018) és az időről-időre felmerülő „zöldre festés” (greenwashing) vádak is sokat ártottak (Yue et al., 2020). Mindehhez képest az ESG annyiban jelent előrelépést, hogy a folyamatok mérhetőségét ígéri (Putzer & Posza, 2024). Ez alapján tehát az ESG nem helyettesíti a CSR-t, hanem kiegészíti és mérhetőbbé teszi azt.

A KKV-szektor ESG-teljesítménye

Mint említettük, a KKV-szektor ESG-teljesítménye viszonylag új témának számít. Az előzmények között említendő Baumol (1990), aki a KKV-k között három nagy csoportot különböztet meg aszerint, hogy az adott vállalkozás hozzájárul-e a társadalmi jóléthez. Eszerint alkotó (productive), nem-alkotó (unproductive) és romboló (destructive) vállalkozásokat határoz meg. Az alkotó (productive) vállalkozások növelik a társadalmi jólétet, a nem-alkotó (unproductive) vállalkozások nem változtatják, a romboló (destructive) vállalkozások pedig csökkentik a társadalmi jólétet. A szakirodalomban három fő irányvonal figyelhető meg: a legjobb gyakorlatok keresése (Moursellas et al., 2023), az új üzleti modellek feltárása (Fenwick et al., 2022) és a nagyvállalati gyakorlatok átültetése (Sinkovics et al., 2021; Gholami et al., 2022).

Az első kör tehát főleg az esettanulmány jellegű megközelítésekre alapozva a legjobb gyakorlatokat keresi a KKV-k számára (Moursellas et al., 2023). A szerzők európai (dán, osztrák, görög és brit) gyakorlatokat vizsgálva arra a következtetésre jutnak, hogy a fenntarthatósági gyakorlatok bevezetésének komoly hajtóereje a kormányzati szabályozás, a különböző akkreditációk és a tulajdonosok, illetve vezetők személyes elkötelezettsége. Ezzel szemben hátráltatja a fenntarthatósági gyakorlatokat a jogszabályok bonyolultsága, a speciális tudás és a megfelelő iránymutatások hiánya. Chusniyah et al. (2023) ezt azzal egészíti ki, hogy immáron az „ESG as identity”, tehát a vállalati kommunikációban az ESG olyan egyedi értékajánlat lehet, amely összhangban áll a fogyasztó énképével és ezáltal segíti a pozitív vállalati kép kialakítását.

A másik kutatási irány szakemberei a menedzsmenttudomány oldaláról vizsgálják az ESG-t és mint egy új üzleti modellt közelítik (Fenwick et al., 2022). Ebben a szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy bár sokan az ESG-t egy új marketingeszköznek tekintik, de messze nincs így. Az ESG többféleképpen javítja a vállalkozás cash flow generáló képességét. Egyrészt a fenntartható termékek új fogyasztókat vonzhatnak be, az energia- és vízfelhasználás racionalizálása költségsökkentést is jelent egyben és a munkavállalói morál emelkedése hozzájárul a hatékonyság növeléséhez. Felhívják azonban a figyelmet arra, hogy a siker kulcsa a valódi elköteleződés az ESG irányába, mérhető eredményeket kell bemutatni, nem elég az üres szlogenek használata.

A harmadik kutatási irány szerzői a nagyvállalati gyakorlat KKV-kra történő átültetését vizsgálják (Gholami et al., 2022). A nagyvállalatok szintjén egyértelműen szignifikáns, pozitív összefüggést találtak az ESG-teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény között. Ezt azzal magyarázzák, hogy az ESG-teljesítmény kialakítása, majd növelése – különösen az elején – komoly erőforrásokat köt le, melyet a nagyvállalat könnyebben megengedhet magának és jobban kiaknázhathatja a csak később jelentkező előnyöket. Ezzel szemben a KKV-szektorban nem találtak szignifikáns összefüggést, melyet egyértelműen a forráshiánynak és a rövid távú költségnövekedésnek tulajdonítanak. Sinkovics et al. (2021) ezt azzal egészítette ki, hogy nagyon nem mindegy, hogy minek a hatására kezd el az adott KKV az ESG-vel foglalkozni. Mivel a kezdeti nyomás szinte mindig kívülről érkezik, így fontos, hogy az adott külső, nagy szereplő mennyire képes az adott KKV cselekedeteit kontrollálni. Amennyiben a külső szereplő erős kontrollt gyakorol, a KKV tulajdonosai, valamint menedzsmentje inkább kényszernek éli meg ezt a változást és – az ismert „bumeránghatásnak” megfelelően – hajlamosabb szembe szegülni vele. Ez leginkább felszínes cselekvésekben és tüneti kezelésekben mutatkozik meg. Ezzel szemben a független, vagy csak laza kontroll alatt lévő KKV-k együttműködőbbek és a kialakuló gyakorlatok néha még túl is mutatnak az eredeti elvárásokon. Az átültetés módszere sem lényegtelen. Az önértékelési kérdőívek voltak a legkevésbé hatásosak, míg a tanúsítványok és az auditok – bár kétségtelenül költségesebbek – hatékonyabb eszközöknek bizonyultak a kutatás alapján.

Azonban az irodalomból hiányzik az a pozitívista megközelítés, amely azt mutatná be, hogy a jobb pénzügyi teljesítménnyel rendelkező KKV-k milyen konkrét ESG-gyakorlatokat követnek.

A pénzügyi teljesítmény mérése

A pénzügyi teljesítmény mérése az 1920-as évekre vezethető vissza (a DuPont-piramis révén), míg rohamos fejlődésnek az 1950-es években indult (Modigliani & Miller, 1958), azonban az adatok rendelkezésre állása sokáig csak a tőzsdén (elsősorban valamelyik nagy, amerikai tőzsdén) jegyzett vállalatokra korlátozódott. A kezdetektől fogva a pénzügyi teljesítményt több mérőszámmal is mérték, mely lehet a jövedelmezőség, a pénztermelő képesség vagy a tőzsdei ár. Modigliani és Miller (1958) vezette be a részvényesi érték fogalmát összekapcsolva a cég értékét és tőkestruktúráját. Markowitz (1952) vetette fel a kockázatok jelentőségét és integrálta modelljébe. A kutatások egy része megmaradt a nagyvállalati szinten (Rappaport, 1997; Damodaran, 2002), egy része a menedzsment irányába ment el (Kaplan & Norton, 1996), azonban a KKV-szektor pénzügyi teljesítményének vizsgálata a mai napig marginális (Chatfield & Vangermeersch, 2014), és főleg a hitelképesség területére korlátozódik (Berger & Udell, 2006).

A KKV-k esetében az átfogó kutatást nagyban nehezíti, hogy nemzetközi viszonylatban nincs a KKV-szektor pénzügyi adataira kiterjedő, nyilvánosan elérhető adatbázis, így a kutatók általában kis mintán, a környezetükben elérhető vállalkozások önkéntesen szolgáltatott adataira alapoznak. Ez alól kivétel Magyarország, ahol az e-beszámoló rendszer az összes magyarországi társas vállalkozás pénzügyi beszámoló adatainak teljes körére kiterjedő, ingyenes, kereshető adatbázist biztosít. Ez a rendszer 2016-tól kiegészül az Online Beszámoló és űrlapkitöltő Rendszerrel (OBR), amely automatikusan ellenőrzi az adatszolgáltatás belső konzisztenciáját, így javítva az adatminőséget.

Az irodalomban a legerjedtebb elemzési módszer a fundamentális elemzés (Ball & Brown, 1968), mely a rátaelemzést részesíti előnyben. Napjainkban a rátaelemzés igen széles körben használt a teljesítménymenedzsmenttől kezdve a vállalati diagnosztikán át a partner- és versenytárs-értékelésig. Chatfield és Vangermeersch (2014) öt iskolát különböztet meg a rátaelemzésen belül. Jelen kutatásunkban a többváltozós modellező iskola módszertanát alkalmazzuk. Ennek az iskolának a követői (Higgins, 1977; Kaplan & Norton, 1996) a pénzügyi teljesítmény elemzéseire bontva igyekeznek a pénzügyi és a nem-pénzügyi tényezőket integrálni. Ennek eredménye indikátorrendszer, piramis, összetett index, illetve kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer típusú módszertanok kialakítása.

Az ESG-teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata

Mint minden új kezdeményezés esetében, az ESG-szemponatok megjelenésével és elterjedésével kapcsolatban is kialakult a természetes igény, hogy ennek pénzügyi vetületeit – elsősorban a hozadékait – is ki lehessen

mutatni. Ezzel kapcsolatban az irodalomban két irány bontakozik ki. Az egyik azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy az ESG-szemponok alkalmazása jár-e – és ha igen, akkor milyen – pénzügyi előnnyel. A másik kutatási irány azzal foglalkozik, hogy az ESG-szemponok megjelenése hogyan befolyásolja a befektetési döntéseket és ezen keresztül a vállalatok pénzügyi lehetőségeit.

Az első kutatási irányra több átfogó tanulmányt is találunk (Friede et al., 2015; Whelan et al., 2021). Eszerint az ESG-tényezők integrációja az idő előrehaladtával javítja a pénzügyi teljesítményt, és hatékonyabb befektetési stratégiának bizonyul, mint a negatív szűrési kritériumok. Ezen túlmenően az ESG-be történő befektetések – különösen válság idején – védelmet nyújtanak a visszaesések ellen. Felhívják azonban arra is a figyelmet, hogy pusztán az ESG-információk közzététele önmagában nem vezet a pénzügyi teljesítmény javulásához (Whelan et al., 2021; Chen & Xie, 2022), valamint arra is, hogy az ESG-teljesítmény és a részvényárfolyamok között nehezen mutatható ki szignifikáns kapcsolat (Vancsura & Bareith, 2024). Ennek egyik oka lehet, hogy a különböző ESG-mérések és -rangsorok nagy mértékben elszaporodtak és ezek ellentétes eredményű mérésekhez vezetnek (Berg et al., 2019).

A kutatások másik iránya az ESG-szemponok megjelenésének a befektetői döntésekre gyakorolt hatása. A szakirodalom megkülönböztet pozitív és negatív szűrési kritériumokat. A pozitív szűrési kritériumok („positive screening” vagy „impact investing” a nemzetközi szakirodalomban) olyan befektetési lehetőségeket keresnek, amelyek aktívan hozzájárulnak a fenntarthatósághoz és a társadalmi jóléthez. Ilyen például a környezetbarát technológiák fejlesztése és alkalmazása, vagy például a fenntartható mezőgazdaság. Negatív szűrési kritériumok (negative screening) azt jelentik, hogy a befektetők kizárják a portfóliójukból olyan befektetési lehetőségeket, amelyek nem felelnek meg az ESG-kritériumoknak. Ilyen például a fegyvergyártás, a dohánytermékek vagy a gyermekmunka alkalmazása. Az eredmények ezen a területen ellentmondásosak. Beloskar és Nageswara (2024) arra a következtetésre jut, hogy a negatív szűrési kritériumok alkalmazása növeli a portfóliók kockázatát azáltal, hogy szűkíti a befektetési lehetőségek körét. Emellett azonban ugyanők arra is felhívják a figyelmet, hogy a vállalatirányítási szempontok (G) pozitív szűrésenként alkalmazása csökkenti a nem szisztematikus kockázatot. Whelan et al. (2021) arra a következtetésre jut, hogy az ESG-tényezők integrációja hatékonyabb befektetési stratégiának bizonyul, mint a negatív szűrési kritériumok alkalmazása.

Koncepcionális modell

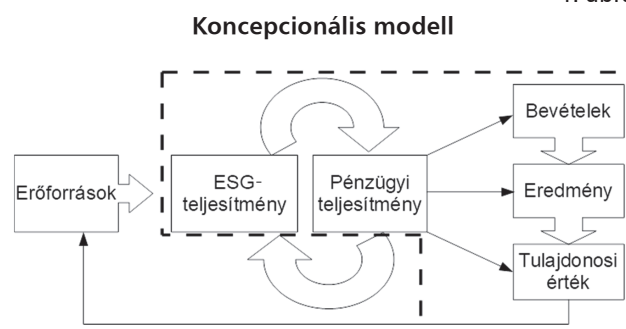
A vállalkozások működésének fenntartásához folyamatosan erőforrásokra van szükség. Ezen erőforrásoknak nemcsak a mennyisége, hanem a minősége is fontos (Barney, 2001). A vállalati teljesítménynek számos összetevője van. Rauch et al. (2009) a vállalati teljesítmények elemzésénél elkülönít érzékelt és nem-érezékelt, pénzügyi és nem-pénzügyi, valamint múltbeli és jövőbeni teljesítményt. Erőforrásaik felhasználásával a vállalkozások

piaci teljesítményt érnek el, melyeket különböző módon mérhetünk (Kaplan & Norton, 1996).

Vizsgálatunk szempontjából két fontos teljesítményelemet emelünk most ki: az ESG-teljesítményt és a pénzügyi teljesítményt. Az ESG-teljesítményt azt jelenti, hogy a vállalkozás működése során kapcsolatban áll a környezettel, a szereplők hatnak egymásra és ennek számos, a fenntarthatósággal összefüggő aspektusa van. Az ESG algoritmizálható keretet ad annak, hogy ezeket a hatásokat hogyan tudjuk strukturálni, mérni és az ESG-szemponok kijelölik, hogy milyen hatások azok, amelyek kívánatosak a fenntarthatóság szempontjából. Tehát megmérhetjük és értékelhetjük, hogy mennyiben fenntartható a vállalkozás működése. Rauch et al. (2009) felosztásában tehát az itt bemutatott ESG-teljesítmény a múltbeli, érzékelt, nem-pénzügyi kategóriába sorolható.

A másik kiemelt szempont a pénzügyi teljesítmény, melyet számos aspektusból mérhetünk (Damodaran, 2002). A vállalkozások működésük során bevételeket érnek el, amelyekből a költségeket és ráfordításokat levonva kapjuk a vállalkozás eredményét. A pénzügyi fenntarthatóság szempontjából minimumelvárás, hogy a vállalkozás eredménye hosszú távon pozitív legyen. Az elért eredményen a vállalkozás hitelezői és tulajdonosai osztoznak, vizsgálatunk szempontjából a tulajdonosokon van a fókusz. A tulajdonosok az elért nyereséget kivonhatják a vállalkozásból, vagy visszaforgathatják azt, további erőforrásokat biztosítva a vállalkozás számára. A vállalkozás hosszú távú fenntarthatóságának szempontjából a visszaforgatott erőforrás az, amely a vállalkozás számára értékes és megalapozza a jövőbeni teljesítményeket. Ez alapján tehát – megközelítéstől függően – a pénzügyi teljesítmény lehet az árbevétel generáló képesség, a nyereségtermelő képesség, illetve a hosszú távú pénzügyi fenntarthatóság, ami egy idő után a vállalkozás méretében is megmutatkozhat. Rauch et al. (2009) felosztásában tehát az itt bemutatott pénzügyi teljesítmény a múltbeli, érzékelt teljesítmény.

1. ábra



Megjegyzés: a vastagon szaggatott vonal jelen tanulmány fókuszát jelzi
 Forrás: saját szerkesztés

Azt az irodalom áttekintése során láttuk, hogy az ESG-teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény között van kapcsolat. A kapcsolat vélhetően többirányú és a vállalat egyéb – jelen tanulmányban nem vizsgált – teljesítményeire is kihat. Jelen tanulmányban azt vizsgáljuk, hogy az ESG-teljesítmény hogyan hat a pénzügyi teljesítményre.

A koncepcionális modellt az 1. ábra foglalja össze, ahol a vastag szaggatott vonal a jelen tanulmány fókuszát mutatja.

Adatállomány

A vizsgált cégek körét egy, a PTE-KTK ESG-kutatócsoportja által 2022-ben összeállított és 2022-2023 során lefolytatott kérdőíves kutatása adta. A kérdőíves lekérdezést közvéleménykutató cég végezte telefonos megkereséssel. Az adatfelvétel során elvárás volt, hogy a vizsgált vállalkozás legalább egy fő alkalmazottal rendelkezzen és a válaszadó a vizsgált vállalkozás tulajdonosa vagy vezető tisztségviselője legyen. A jelen tanulmány alapját adó adatállomány 148 megfigyelést tartalmaz – a lentebb ismertetett szűrő feltételeket figyelembe véve. A kérdőívben 39 darab, ötfokozatú Likert-skálán mért „Kérem adja meg, hogy az ön vállalkozása alkalmazza-e az említett szempontokat” kérdést kellett megválaszolni. A kérdések pontos felsorolását a melléklet tartalmazza.

A kutatásban vizsgált kis- és középvállalkozások pénzügyi teljesítményét az e-beszámolón közzétett éves, egyszerűsített éves és mikrogazdálkodói egyszerűsített éves beszámolóikból (elsősorban mérleg és eredménykimutatás adatokat használva) ezer forint pontossággal, éves bontásban ismerjük. Tekintettel arra, hogy az e-beszámoló felülete nem teszi lehetővé nagy mennyiségű adat tömeges letöltését, ezért bizonyos szolgáltatók ezen adatok gyűjtésére és rendszerezésére szakosodtak. Ezek közül jelen kutatásban mi a Crefoport szolgáltatásaira támaszkodtunk. Ebben az adatbázisban lehetőség van adószámra keresve cégek meghatározott körére vonatkozóan a mérleg és eredménykimutatás adatokat éves bontásban letölteni. Jelen tanulmány elkészítéséhez a 2019. évi adatokat használtuk. Véleményünk szerint a 2019-es év, mint az „utolsó béke év” tekinthető olyan referenciapontnak, amely vélhetően még a normál üzletmenetre vonatkozó összefüggéseket mutatja. Ekkor még sem a COVID, sem egyéb, azóta felmerült torzító hatás nincs az adatokban. Az irodalmi áttekintés alapján, valamint saját megfigyeléseink szerint az ESG-gyakorlatok érdemi változása kizárólag hosszabb távon valósulhat meg. Ennek megfelelően a vizsgált 3-4 éves időintervallum alatt jelentős elmozdulások nem várhatók, különös tekintettel arra, hogy a vizsgálatunk tárgyát képező KKV-szektorban az ESG-vel kapcsolatos szabályozások még nem léptek hatályba, így az ESG-szemlélet irányába ható külső nyomás minimális, vagy egyáltalán nem is érzékelhető.

A vizsgálat során további szűrési feltétel volt, hogy:

- legalább 10 fő alkalmazott a 2019-es évben (mikrovállalkozások kizárása),
- a vizsgálatba bevont vállalkozás a 2019-es évben árbevételt ért el,
- üzemi eredménye és saját tőkéje nem negatív.

A vizsgált vállalkozások legfontosabb pénzügyi adatait az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat

Pénzügyi adatok

	Árbevétel (eFt)	Üzemi eredmény (eFt)	Saját tőke (eFt)	Foglalkoztatottak száma (fő)
Megfigyelés	223 db			
Átlag	1 192 382	89 514	408 296	30,06
Medián	394 439	32 334	194 151	21
Szórás	2 330 663	162 788	580 956	27,02
Minimum	35 560	144	6 082	10
Maximum	21 634 673	1 221 190	3 935 865	212

Forrás: saját szerkesztés

Módszertan

Jelen munkánk egyik hozzáadott értéke a Data Envelopment Analysis (DEA) módszertan alkalmazása a mikro-, kis- és középvállalatok pénzügyi és ESG-teljesítményének vizsgálatára. A problémafelvetés abból indul ki, hogy a vállalkozások bármely teljesítményét problémás egyetlen – akár komplex – mutatószámmal mérni, mely bírálókat egész tárházát biztosítja. Ezen túlmenően a magyarázó (input) és a magyarázott (output) változó(k) közötti, általában lineárisnak feltételezett kapcsolat is bírálókat tárgya, különösen, ha a magyarázó változók esetében még súlyozást is alkalmazunk. A megoldást az jelenthetné, ha a modellbe illeszthető magyarázó (input) és magyarázott (output) változók száma – a választott módszertan korlátain belül – nagy szabadsággal változtatható lenne, anélkül, hogy a köztük lévő kapcsolatot leíró függvényről bármilyen előzetes feltételezéssel kelljen élnünk.

A megoldás a Data Envelopment Analysis (DEA) módszertan. A Data Envelopment Analysis (DEA) módszertan egy nem-parametrikus hatékonyságmérési technika, amelyet különböző döntéshozó egységek (Decision Making Unit; DMU) teljesítményének értékelésére lehet használni. A módszer kijelöli a hatékony egységeket, segítségükkel hatékony határfelületet hoz létre, majd kiszámítja, hogy a nem hatékony egységek mennyivel maradnak el ettől a felülettől. Ezáltal lehetővé téve a DMU-k relatív hatékonyságának összehasonlítását anélkül, hogy erre előre meghatározott függvénykapcsolatot kellene feltételezni.

Az alapmodell, amelyet Charnes et al. (1978) fejlesztett ki, a szerzők neveiből származtatott Charnes – Cooper – Rhodes (CCR) modell néven ismert, és mindössze a konstans skáláhozadék (Constant Returns to Scale, CRS) feltételezésére épül. Vannak a DEA-módszertannak továbbfejlesztett változatai, mint például a Banker – Charnes – Cooper (BCC) modell (Banker et al., 1988), amely már változó skáláhozadékot (Variable Returns to Scale, VRS) feltételez.

A DEA-modelleket két szemléletben is el lehet készíteni: input- és output-orientált módon. A modellek közötti különbség abban rejlik, hogy milyen módon közelítik meg a hatékonyság javítását. Az inputorientált modellek az erőforrás-gazdálkodás optimalizálására összpontosítanak, míg az output-orientált modellek az eredmények maximalizálását helyezik a középpontba. A módszertan üzleti területen történő alkalmazására jó összefoglalót ad Vörösmarty és Dobos (2021), míg KKV-kra történő alkalmazását Kiss et al. (2023) mutatta be.

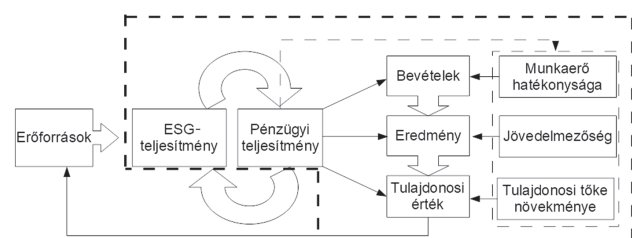
Jelen munkánkban azt feltételezzük, hogy a különböző ESG-elemek azonos vagy nagyon hasonló módon járulnak hozzá a pénzügyi teljesítményhez, ezért konstans skáláhozadékat (CCS-modell) használunk. Mivel az ESG-teljesítmény elemei a modellünkben erőforrást testesítenek meg (lásd a koncepcionális modell vastag szaggatott vonallal jelzett része), amelyek optimális felhasználása a cél, így inputorientált modellt használunk. Az inputadatok az ESG-kérdőívben szereplő 39 darab, ötfokozatú Likert-skálán mért változó – teljes körű felsorolásuk a mellékletben található. A pénzügyi teljesítményt az alábbi három outputváltozóval mérjük:

1. **Bevételigeneráló képesség (munkaerőhatékonyság):** személyi jellegű ráfordítások aránya az árbevételben $\left(\frac{\text{Árbevétel}}{\text{Személyi jellegű ráfordítások}}\right)$, mely azt mutatja meg hogy egy egység személyi jellegű ráfordítás¹ hány egység árbevételt generál.
2. **Eredményesség:** árbevétel-arányos üzemi eredmény $\left(\frac{\text{Üzemi eredmény}}{\text{Árbevétel}}\right)$, mely az alaptevékenység hatékonyságát méri.
3. **Tulajdonosi értékteremtés:** saját tőke – jegyzett tőke arány $\left(\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Jegyzett tőke}}\right)$, mely az alapítás óta felhalmozódott tulajdonosi vagyont méri.

A munkaerő-hatékonyság és az árbevétel-arányos üzemi eredmény az adott év eredményességét méri, míg a tulajdonosi értékteremtés a hosszú távú (alkalmasint az alapítás óta eltelt) eredményességet méri. Figyeljük meg, hogy minden pénzügyiteljesítmény-mutató mértékegység nélküli szám. Ez tudatos kutatói döntés volt, hogy a „mérté egységis mindent magyaráz” zsákutcát elkerüljük.

2. ábra

Koncepcionális modell pénzügyi változókkal



Megjegyzés: a vastagon szaggatott vonal jelen tanulmány fókuszát jelzi
 Forrás: saját szerkesztés

Azért, hogy a nagyságrendi eltéréseket kezeljük mindegyik outputváltozót [0-1] értékre normáltuk. A koncepcionális modell pénzügyi változókkal kiegészített változatát a 2. ábra mutatja be.

A DEA-modell lefuttatását az R program deaR csomagjának (Benitez et al., 2021) segítségével végeztük, a futtatás eredményeképpen be tudtuk azonosítani külön-külön az „E”, az „S” és a „G” változók mentén a hatékony vállalkozásokat. Ez azt jelenti, hogy a három tényező mentén külön-külön vizsgáltunk, az a vállalkozás, amely például az „E”-ben hatékonynak bizonyult, nem biztos, hogy a „G”-ben is hatékony volt. Ezek után kizárólag a hatékony vállalkozásokat vizsgálva, vállalkozásonként összeadtuk az egyes inputváltozókra a Likert-skálán adott pontszámait. Ennek eredményeképpen kialakult az adott ESG-kérdés fontossági pontszáma, tudni illik, ha például az „E” blokkban szereplő „Termék/ szolgáltatás minőségének folyamatos javítása” kérdésre a hatékony, magas pénzügyi teljesítményt nyújtó vállalkozások rendre 4-es vagy 5-ös értéket jelöltek, akkor ezeket összeadva magas pontszám jön ki, ami azt mutatja, hogy a hatékony vállalkozások nagy hangsúlyt fektetnek erre az ESG-szempontra. Ezzel szemben, ha az ugyanebben a blokkban szereplő „Támogatjuk a munkavállalókat, hogy kevésbé környezetszennyező módon járjanak be dolgozni” kérdésre a hatékony vállalkozások rendre 1-es, 2-es értéket jelöltek, akkor ezeket összeadva alacsony pontszám jön ki, ami azt mutatja, hogy a hatékony vállalkozások nem fektetnek hangsúlyt erre a szempontra.

Újra hangsúlyozzuk, hogy jelen tanulmány nem azzal foglalkozik, hogy milyen ESG-szempontra kellene helyezni a hangsúlyt (vagy akár érzékenyíteni az adott téma irányába), hanem azt írjuk le, hogy a hatékony vállalkozások milyen szempontokat alkalmaznak a gyakorlatban.

Eredmények

Vizsgálatunk eredményeképpen 17 db „E”, 34 db „S” és 31 db „G” szerint hatékony céget találtunk. A módszertani részben bemutatott módon összesítettük a kérdésekre adott pontszámokat, mely alapján a három leginkább és a három legkevésbé alkalmazott szempontot a 2. táblázat foglalja össze, a teljes lista a mellékletben található.

A konkrét eredmények áttekintése előtt meg kell jegyezni, hogy az ESG-teljesítmény kapcsán észlelt változók elemzését olvashatjuk. Az észlelt változóknál ismert probléma, hogy a válaszok torzítottak lehetnek: a válaszadó igyekszik jobb képet festeni magáról, mint ami a valóság. Úgy véljük azonban, hogy a torzítás szisztematikusan: minden válaszadóban ott lehet a vágy, hogy jobb képet fessen magáról, tehát a válaszok sorrendje ettől nem változik. A másik fontos körülmény, hogy mivel az ESG viszonylag új fogalom a szélesebb nyilvánosságban, így sok esetben előfordulhat, hogy az adott vállalkozó spon-tán végez olyan tevékenységet, amit az ESG pozitívan ítél meg.

A vizsgált KKV-k környezeti szempontokkal (E) kapcsolatos gyakorlatai főként a közvetlen üzleti előnyökkel járó területekre koncentrálnak. Ilyen az energiahatékonyság és a minőségjavítás, de a középmezőnyben is a környezetbarát megoldások szerepelnek. Eközben azok az elemek, amelyek csak nagyon áttételesen fejtik ki

hatásukat (alkalmazottak közlekedése), vagy az egész rendszer szemléletváltozását igényelné (üzleti partnerek kiválasztása), a lista végén szerepelnek. A kapott eredmények vélhetően összefüggenek a vizsgált vállalkozások korlátozott erőforrásaival és a vállalkozás rövid távú fennmaradásnak igényével. Ezek alapján a vizsgált KKV-k környezeti és pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat a költségsökkentésen (energiahatékonyság) és a minőségjavításra keresztül jelenik meg.

2. táblázat

Alkalmazott ESG-szempontok

Leginkább alkalmazott szempontok	Legkevésbé alkalmazott szempontok
Környezeti tényezők (Environmental)	
1. Termék/szolgáltatás minőségének folyamatos javítása 2. Energiahatékonyságra törekszünk 3. Figyeljük az energiafelhasználási szokásainkat	11. Támogatjuk a munkavállalókat, hogy kevésbé környezetszennyező módon járjanak be dolgozni 10. A környezetszennyező vállalkozásokat akkor is meg kell bírságot, ha ez munkahelyeket veszélyeztet. 9. Ügyelünk arra, hogy a kevésbé környezetszennyező partnereket válasszuk
Társadalmi (Social)	
1. Az egészséget és munkahelyi biztonságot garantáló feltételeket rendszeresen ellenőrizzük 2. Fontos az alacsony fluktuáció 3. Fontosak számunkra termékeink/szolgáltatásaink vevőkre gyakorolt fizikai és mentális egészségi hatásai	14. Van megváltozott munkaképességű alkalmazottunk 13. Rendelkezünk szakmai elismeréssel a társadalmilag felelős magatartásért 12. Vállalkozásunk anyagi segítséget nyújt az öngondoskodásban
Vállalatirányítási (Governance)	
1. A vállalkozást hozzáértő és jól képzett vezetők irányítják, függetlenül attól, hogy ez egybeesik-e a tulajdonosok személyével. 2. A vezetők körében közép- és felsőfokú végzettségűek is dolgoznak 3. Fontos az adatvédelem	14. A vállalkozás vezetőinek megbízása határozott időre szóljon 13. Részletes etikai kódexszel vagy hasonlóval rendelkezünk, amely kiter a munkatársaktól és a partnerektől elvárt működési és viselkedési normákra 12. Partnereinket rendszeresen ellenőrizzük

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált KKV-k társadalmi szempontokkal (S) kapcsolatos gyakorlatai elsősorban a közvetlen munkahelyi környezetre és a munkavállalói elégedettségre koncentrálnak. A biztonságos munkakörnyezet alapkövetelmény és ezen túlmenően a munkavállalók megtartása pozitív hatással lehet a pénzügyi teljesítményre, hiszen csökkenti a fluktuációból eredő költségeket és növelheti a termelékenységet. A megváltozott munkaképességű alkalmazottak hiánya és az öngondoskodás ösztönzésének hiánya azt mutatja, hogy a vizsgált vállalkozások nem vállalják át a

szociális ellátórendszer egyes funkcióit még részben sem. A társadalmilag felelős magatartás szakmai elismerésének hiánya jól mutatja azt, hogy ennek a gondolatkörnek mennyire alacsony az elterjedése a KKV-k körében. Ezek alapján a vizsgált KKV-k társadalmi és pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat főként a munkavállalói elégedettség és munkahelyi stabilitáson keresztül jelenik meg, és a társadalmi felelősségvállalás szélesebb körű alkalmazása irányába lehetne továbbfejleszteni.

A vizsgált KKV-k vállalatirányítási szempontokkal (G) kapcsolatos gyakorlatai elsősorban a szakértelemre és az adatvédelemre koncentrálnak, ami pozitív hatással lehet a pénzügyi teljesítményre, mivel javíthatja a döntéshozatalt és csökkentheti a kockázatokat. Elméleti szempontból vizsgálva a határozott idejű vezetői megbízások elősegítik az átláthatóságot, a vezetők elszámoltathatóságát, valamint csökkentik a vállalatban belüli hatalomkoncentrációt és a vezetői pozíciókhoz kapcsolódó kockázatokat. A vezetők határozott idejű kinevezése révén könnyebb az objektív teljesítményértékelés, illetve a vezetői pozíciók megújulása is tervezhetőbbé válik, ami támogatja a fenntartható vállalatirányítási gyakorlatot. A formalizált irányítási struktúrák, mint például a határozott idejű vezetői megbízások hiánya egybevág azzal a tapasztalati ténnyel, hogy a KKV-k általában jobban támaszkodnak az informális irányításra. Mivel ezeknél a vállalkozásoknál a legtöbb esetben a tulajdonos egyben a vállalkozás vezetője is, sok esetben nincs középvezetői szint, így a vezető(k) végzettsége sok esetben nem is értelmezhető ebben a vállalati körben. Mindez jó példa arra, hogy a nagyvállalati gyakorlatok miért nem ültethetők át változtatás nélkül egy másik méretskálára. Ezek alapján a vizsgált KKV-k vállalatirányítási és pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat főként a hozzáértő vezetésen és a kockázatkezelésen keresztül jelenik meg.

Összegzés

Jelen munkánkban azt vizsgáltuk meg, hogy a KKV-szektor pénzügyi teljesítménye milyen viszonyban áll az ESG által támasztott teljesítményelvárással, annak érdekében, hogy megismerjük, hogy a magas pénzügyi teljesítménnyel rendelkező KKV-k milyen konkrét ESG-gyakorlatokat követnek.

Vizsgálatunkhoz a Data Envelopment Analysis (DEA) módszertant használtuk, melynek előnye, hogy a magyaró (input) és a magyaró (output) változót anélkül lehet egy modellbe illeszteni, hogy a köztük lévő kapcsolatot leíró függvényről bármilyen előzetes feltételezéssel kelljen élnünk. Az inputadat az ESG-kérdőívben szereplő 39 darab, ötfokozatú Likert-skálán mért változó volt, míg a pénzügyi teljesítményt a három output-változóval (személyi jellegű ráfordítások aránya az árbevételben, árbevéletarányos üzemi eredmény és saját tőke – jegyzett tőke arány) mértük.

Vizsgálatunk eredményeképpen 17 db „E”, 34 db „S” és 31 db „G” szerint hatékony céget találtunk. Eredményeink alapján a vizsgált KKV-k környezeti és pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat a költségsökkentésen (energiahatékonyság) és a minőségjavításra keresztül jelenik meg,

a társadalmi és a pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat főként a munkavállalói elégedettségen és munkahelyi stabilitáson keresztül valósul meg, míg a vállalatirányítási és pénzügyi teljesítménye közötti kapcsolat főként a hozzáértő vezetésen és a kockázatkezelésen keresztül realizálódik.

Eredményeink azt is megmutatják, hogy mely területeken van szükség edukációra és érzékenyítésre. A környezeti tényezők (E) területén az üzleti partnerek kiválasztásánál szükséges lenne a fenntarthatóság beemelése a döntéshozatalba, valamint a termék minőségének javításán túl az ökológiai lábnyom többi elemét is figyelembe kellene venni például a hulladékok kérdését is. Társadalmi (S) területen egyértelműen a megváltozott munkaképességű munkavállalók irányába szükséges érzékenyíteni, valamint az öngondoskodás irányába edukálni. A vállalatirányítási (G) területen olyan szempontok jelennek meg (vállalkozás vezetőinek iskolai végzettsége), ami egy mikro- vagy kisvállalkozás esetében aligha döntés kérdése, azonban közép- és nagyvállalkozási méretben már lehet relevanciája az érzékenyítésnek.

Jegyzetek

¹ Megjegyzendő, hogy kutatói tapasztalat, hogy a főben mért létszám adat rendkívül megbízhatatlan, a személyi jellegű ráfordítások sokkal megbízhatóbbak, így esett erre a választás.

Felhasznált irodalom

- 2020/852 EU Rendelet (2020). *Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2020/852 rendelete (2020. június 18.) a fenntartható befektetések előmozdítását célzó keret létrehozásáról, valamint az (EU) 2019/2088 rendelet módosításáról.* <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN>
- Bajic, S., & Yurtoglu, B. (2018). Which aspects of CSR predict firm market value? *Journal of Capital Markets Studies*, 2(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/JCMS-10-2017-0002>
- Ball, R., & Brown, P. (1968). An empirical evaluation of accounting income numbers. *Journal of Accounting Research*, 6(2), 159–178. <https://doi.org/10.2307/2490232>
- Banker, R.D., Charnes, A., Cooper, W.W., & Maindiratta, A. (1988). A comparison of DEA and translog estimates of production frontiers using simulated observations from a known technology. In *Applications of modern production theory: Efficiency and productivity* (pp. 33–55). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-009-3253-1_2
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(01)00115-5)
- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921. <https://doi.org/10.1086/261712>
- Beloskar, V.D., & Nageswara Rao, S.V.D. (2024). Screening activity matters: Evidence from ESG portfolio performance from an emerging market. *International Journal of Finance & Economics*, 29(3), 2593–2619. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2798>
- Benitez, R., Vicente, C.S., & Bolós, V. (2021). deaR-Shiny: An Interactive Web App for Data Envelopment Analysis. *Sustainability*, 13, 6774. <https://doi.org/10.3390/su13126774>
- Berg, F., Kölbl, J., & Rigobon, R. (2019). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Berger, A.N., & Udell, G.F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2945–2966. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.008>
- Bertolotti, A. (2020). Effectively managing risks in an ESG portfolio. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 13(3), 202–211. <https://doi.org/10.69554/tqvn4497>
- Charnes, A., Cooper, W.W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429–444. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8)
- Chatfield, M., & Vangermeersch, R. (2014). *The History of Accounting (RLE Accounting): An International Encyclopedia*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315883489>
- Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102291. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102291>
- Chusniyah, T., Pambudi, K.S., Zahra, G.A., & P'tisham, M.R. (2023). How the ESGs Affect Company Branding and Stakeholder Psychology. *KnE Social Sciences*, 8(19), 373–384. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i19.14387>
- Damodaran, A. (2002). *Investment valuation* (2nd ed.). John Wiley and Sons.
- Fenwick, M., Joubert, T., van Wyk, S., & Vermeulen, E.P.M. (2022). *ESG as a business model for SMEs*. European Corporate Governance Institute – Law Working Paper No. 642/2022. Tilburg Law School. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4098644>
- Ferreira, N.C.M.Q.F., & Ferreira, J.J.M. (2024). Quo vadis sustainable entrepreneurship? A systematic literature review of related drivers and inhibitors in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 9644–9660. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3305475>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Gholami, A., Murray, P.A., & Sands, J. (2022). Environmental, social, governance & financial performance

- disclosure for large firms: Is this different for SME firms? *Sustainability*, 14(6019), 1-21.
<https://doi.org/10.3390/su14106019>
- Higgins, R.C. (1977). How much growth can a firm afford? *Financial Management*, 6(3), 7-16.
<https://doi.org/10.2307/3665251>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kiss, T., Szerb, L., Krabatné Fehér, Zs., & Rideg, A. (2023). A hatékonyság és a vállalati kompetenciák kapcsolatának vizsgálata a magyar kisvállalatoknál DEA módszer segítségével. *SZIGMA*, 54(2), 83-103.
<https://doi.org/10.15170/szigma.54.1185>
- Klewitz, J., & Hansen, E. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57–75.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Markowitz, H.M. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
<https://doi.org/10.2307/2975974>
- McGarry, C., Connellan, C., MacLennan, J., Low, L., & De Catelle, W. (2022). *Corporate sustainability reporting: New EU rules for large companies and listed SMEs*. White & Case LLP. <https://www.whitecase.com/insight-alert/corporate-sustainability-reporting-new-eu-rules-large-companies-and-listed-smes>
- Modigliani, F., & Miller, M.H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297. <http://www.jstor.org/stable/1809766>
- Moursellas, A., De, D., Wurzer, T., Skouloudis, A., Reiner, G., Chaudhuri, A., Manousidis, T., Malesios, C., Evangelinos, K., & Dey, P.K. (2023). Sustainability practices and performance in European small-and-medium enterprises: Insights from multiple case studies. *Circular Economy and Sustainability*, 3, 835–860.
<https://doi.org/10.1007/s43615-022-00224-3>
- Putzer, P., & Posza, A. (2024). Transition from CSR to ESG in Tourism – A Bibliometric Analysis. *Organizacija*, 57(3), 1-24.
<https://doi.org/10.2478/orga-2024-0018>
- Rappaport, A. (1997). *Creating shareholder value: A guide for managers and investors*. Free Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Sinkovics, N., Sinkovics, R.R., & Archie-Acheampong, J. (2021). Small- and medium-sized enterprises and sustainable development: In the shadows of large lead firms in global value chains. *Journal of International Business Policy*, 4(1), 80–101.
<https://doi.org/10.1057/s42214-020-00089-z>
- Sonko, K.N., & Sonko, M. (2023). ESG: Global Importance, Origins, and Emergence. In *Demystifying Environmental, Social and Governance (ESG)* (pp. 3-35). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-35867-8_1
- Surman, V., & Böcskei, E. (2023). Fenntarthatóság a magyar kis- és középvállalati szektorban. *Vezetéstudomány*, 54(10), 15–28.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.02>
- UN – United Nations. (2022). *Summary report for the symposium on GSDR2023 and China's SDG progress and practices*. Consulted in Nov. 2022. <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-07/1.Summary%20Report%20for%20the%20Symposium%20on%20GSDR2023%20and%20China%E2%80%99s%20SDG%20Progress%20and%20Practices.pdf>
- Vancsura, L., & Bareith, T. (2024). Az ESG-értékelés és a részvénytőzsi értékelés kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 55(6), 2-14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.06.01>
- Vörösmarty, G., & Dobos, I. (2021). Data Envelopment Analysis az üzleti szakirodalomban. *Sigma*, 52(3), 251-267. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/sigma/article/view/4980/4816>
- Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). *ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015 – 2020*. NYU Stern Center for Sustainable Business, Rockefeller Asset Management. https://sri360.com/wp-content/uploads/2022/10/NYU-RAM_ESG-Paper_2021-2.pdf
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: "Our Common Future"*. General Assembly document A/42/427. <http://www.wbcsd.org>
- Yue W., Kaifu Z., & Jinhong X. (2020) Bad Greenwashing, Good Greenwashing: Corporate Social Responsibility and Information Transparency. *Management Science* 66(7), 3095-3112.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3340>

Melléklet

Kérdőívben szereplő ESG-kérdések

ESG	Kérdés	Sorszám
E	Termék/szolgáltatás minőségének folyamatos javítása	1
	Figyeljük az energiafelhasználási szokásainkat	2
	Energhatékonyra törekszünk	2
	Környezetbarát eljárásokat, megoldásokat alkalmazzunk	4
	Ügyelünk arra, hogy a kevésbé környezetszennyező megoldásokat válasszuk	5
	Hulladék folyamatos csökkentése (kevesebb alapanyag, hibás termék)	6
	Célunk a víz- és vegyszerfelhasználás csökkentése	7
	Fontos a fenntarthatóság, és ehhez kapcsolódó fejlesztéseket hajtunk végre	8
	Ügyelünk arra, hogy a kevésbé környezetszennyező partnereket válasszuk	9
	A környezetszennyező vállalkozásokat akkor is meg kell bírságot, ha ez munkahelyeket veszélyeztet	10
	Támogatjuk a munkavállalókat, hogy kevésbé környezetszennyező módon járjanak be dolgozni	11
S	Az egészséget és munkahelyi biztonságot garantáló feltételeket rendszeresen ellenőrizzük	1
	Fontos az alacsony fluktuáció	2
	Fontosak számunkra termékeink/szolgáltatásaink vevőkre gyakorolt fizikai és mentális egészségi hatásai	3
	Azonos munkakörben a nők a férfakkal azonos feltételek mellett végzik a munkájukat	4
	Figyelembe vesszük munkavállalóink véleményét a döntéshozatal során	5
	Egy meghirdetett állásra a nők a férfakkal azonos eséllyel indulnak	6
	Társadalmilag felelős tevékenységet folytatunk	7
	A vállalkozás vezetői ösztönzik a munkavállalókat az öngondolkodási lehetőségek kihasználására	8
	Biztosítjuk munkavállalóinknak a rugalmas munkavégzés lehetőségét	9
	Alkalmazottaink rendszeresen részt vesznek tréningeken, ahol képességeiket fejleszthetik	10
	Közösségi kezdeményezésekben, programokban veszünk részt	11
	Vállalkozásunk anyagi segítséget nyújt az öngondoskodásban	12
	Rendelkezünk szakmai elismeréssel a társadalmilag felelős magatartásért	13
	Van megváltozott munkaképességű alkalmazottunk	14
G	A vállalkozást hozzáértő és jól képzett vezetők irányítják, függetlenül attól, hogy ez egybe esik-e a tulajdonosok személyével	1
	A vezetők körében közép- és felsőfokú végzettségűek is dolgoznak	2
	Fontos az adatvédelem	3
	A vállalkozás jövőbeli stabil működése érdekében az utódlás, utánpótlás kérdését szem előtt tartjuk	4
	Nem csak a kötelező előírásokat tartjuk be, annál szigorúbb belső szabályokat szabunk	5
	A vezetők körében férfiak és nők is dolgoznak	6
	A munkavállalók érdekeit védő és segítő egyéni szabályzattal rendelkezünk	7
	A vállalkozás tulajdonosai magánszemélyek legyenek	8
	A törvényi kötelezettségeken felül rendelkezünk a vevőink érdekeit képviselő szabályokkal	9
	A vállalkozás vezetőinek megbízása teljesítményhez legyen kötve	9
	Mindent a profitnak kell alárendelni	11
	Partnereinket rendszeresen ellenőrizzük	11
	Részletes etikai kódexszel vagy hasonlóval rendelkezünk, amely kitér munkatársaktól és a partnerektől elvárt működési és viselkedési normákra	13
	A vállalkozás vezetőinek megbízása határozott időre szóljon	14

Forrás: saját szerkesztés

HOGYAN JELENIK MEG AZ EWOM-KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETKÖZI PIACOKON AZ ÜGYFÉLÚT SORÁN, A DÖNTÉSHOZATAL KONTEXTUSÁBAN?

HOW DOES EWOM COMMUNICATION APPEAR IN INTER- ORGANISATIONAL MARKETS DURING THE CUSTOMER JOURNEY IN THE CONTEXT OF DECISION-MAKING?

A tanulmány elsődleges célja annak bemutatása, hogy az elektronikus szájreklám (eWOM) miért is kiemelt fontosságú a sajtóságosan működő szervezetközi (B2B) környezetben. A szerzők ismertetik az eWOM megjelenését és szerepét az üzleti kapcsolatépítés egyes szakaszaiban, az ügyfélútra kifejtett hatásmechanizmus feltárása céljából. A kutatási kérdések megválaszolásához kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztak. Az elemzett iparág az információs technológia (IT) szektor, azon belül is egy specifikus terület, az IT-szereplőknek nyújtott edukációs célú rendezvényszervezési (pl. konferencia, workshop stb.) szolgáltatások. Mintagyűjtésnél a B2B szektorban elsődlegesen használt közösségimédia-platformokat választották ki (LinkedIn, Facebook, blogok), az ott megtalálható megjegyzéseket elemezve (N=163). Eredményeik arra utalnak, hogy a B2B eWOM is informális(abb) jellegű, és az ajánlások gyakran eltérnek a hagyományos keretektől. Ez az elméleti várakozásokkal ellentétben rugalmasabb és informálisabb kommunikációra utal. A cikk újdonsága abban rejlik, hogy az eWOM-ot a B2B piaci kontextushoz kapcsolja, kiemelve annak egyedi jellemzőit és a B2B döntéshozatali folyamatra gyakorolt hatását.

Kulcsszavak: B2B-marketing, eWOM, B2B-ügyfélút, kvalitatív tartalomelemzés

This study aims to demonstrate the significance of electronic word of mouth (eWOM) in a B2B environment and its role at various stages of business relationship building, examining its impact on the customer journey. The authors employed qualitative content analysis to address their research questions, focusing on the IT sector's educational event management services, such as conferences and workshops. Social media platforms used in the B2B sector (LinkedIn, Facebook, blogs) provided the sample (N=163) for this analysis. The findings suggest that B2B eWOM exhibits an informal nature, with recommendations often deviating from traditional frameworks. This indicates more flexible and informal communication, contrary to theoretical expectations. The novelty of the article lies in linking eWOM to the B2B market context, highlighting its unique characteristics and its influence on the B2B decision-making process.

Keywords: B2B marketing, eWOM, B2B customer journey, qualitative content analysis

Finanszírozás/Funding:

A 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2020-00067 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2020-1.1.2-PIACI-KFI pályázati program finanszírozásában valósult meg. Project number 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2020-00067 was implemented with the support of the Ministry of Culture and Innovation from the National Research Development and Innovation Fund, financed by the 2020-1.1.2-PIACI-KFI application program.

Szerzők/Authors:

Lehoczky Noémi^b (noemi.lehoczky@met.com) kereskedelmi szakértő; Dr. Markos-Kujbus Éva^a (eva.kujbus@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Gáti Mirkó^a (mirko.gati@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bMET Magyarország Zrt. (MET Hungary Ltd.) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 07. 08-án, javítva: 2025. 01. 16-án és 2025. 03. 28-án, elfogadva: 2025. 03. 29-én.

The article was received: 08. 07. 2024, revised: 16. 01. 2025 and 28. 03. 2025, accepted: 29. 03. 2025.

Copyright (c) 2025 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 2000-es évek elején jelentek meg az online szájraklámról (eWOM) szóló első tanulmányok (pl. Hennig-Thurau, Walsh & Walsh, 2003). Az azóta eltelt évtizedekben folyamatosan változik annak megítélése, hogy a felhasználói vélemények hogyan, hol és milyen formában vannak jelen a fogyasztói/vevői döntéshozatalban. A digitális térben az eWOM folyamatosan fejlődik, és nemcsak hatással van rá, de át is alakítja marketingmenedzsment dinamikáját mind a fogyasztói, mind a szervezetközi (B2B) piacokon.

Az eddigi eWOM-mal kapcsolatos kutatásokban a B2B-piactípus nem került a kutatások homlokterébe, azonban a B2B-piac egyre nagyobb térnyerése miatt szükséges ennek a kapcsolatrendszernek a feltárása (Liu, Jayawardhena, Shukla, Osburg & Yoganathan, 2024). Az új marketingkommunikációs környezetben a B2B-piac résztvevőinek is egyre hangsúlyosabban meg kell jelenüniük, így a marketingkommunikációs képességek esetében az egyes lehetséges eszközök ismerete, használata (Gáti & Bauer, 2019) és mérése (Hubert, Gyulavári & Malota, 2012) kiemelt jelentőségűvé válik. A megismerésre ad lehetőséget, hogy B2B-környezetben is láthatóbbá váljanak az online vállalati és ügyfél(vevői) tartalmak.

A B2B-kontextus sajátossága, hogy a vevők jellemzően kiterjedt és formális döntéshozatali folyamatokban vesznek részt a kínálat bonyolultsága miatt. Emellett a B2B-piac nagy teljesítmény- és gazdasági kockázatokkal jár, ami arra kényszeríti a vevőket, hogy a hosszú távú kooperatív kapcsolatokra koncentráljanak, és több információt szerezzenek be e kockázatok csökkentése érdekében. Ilyen információforrás lehet az eWOM, amely arra épül, hogy az egyének egy üzleti hálózaton belül osztják meg véleményüket, tapasztalataikat és ajánlásaikat a termékekről vagy szolgáltatásokról más vállalkozásokkal.

A szakirodalomban látható (Liu et al., 2024), hogy a szervezetközi piacokat jellemző, alacsonyabb számú eladó és vevő, a beszerzési folyamat egyedi jellemzői, valamint a beszerzési ciklusok és döntések időtartama mind-mind szükségessé teszik, hogy feltárjuk ezt a speciális üzleti kontextust. Azon kérdésekre keressük a választ, hogy milyen meghatározó jellemzőkkel bír az eWOM a B2B-piactípus vonatkozásában, valamint, hogy az eWOM hogyan jelenik meg a B2B döntéshozatali folyamat során.

Szakirodalmi áttekintés

B2B és WOM kapcsolata

A kutatások szerint a WOM – akár szóban, akár elektronikus úton terjed – nagyobb hatással van az értékesítésre, mint a marketingmix más elemei, beleértve a személyes eladást és a reklámot (Kim & Hanssens, 2017).

A WOM klasszikus értelemben olyan informális kommunikációként tekinthető, amely egy fogyasztótól (vevőtől) egy másik fogyasztó (vevő) felé irányul és jellemzően a termék tulajdonlásáról, használatáról, jellemzőiről szól, vagy pedig magáról az eladóról szóló információkat tartalmaz (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008). E gondolatra építve a B2B-cégek számára a WOM folyamatában olyan partnerről (ügyfélről) partnerre (ügyfélre)

terjedő, az adott B2B-márkáról terjedő információ jelenik meg (Banerjee, Ries & Wiertz, 2020), amelyekkel márkahírnevet építhetnek, új ügyfeleket szerezhetnek, befolyásolhatják a vásárlók termékválasztását és minőségi kapcsolatokat alakíthatnak ki velük. Így fontos, hogy egy B2B-partnerkapcsolat kialakítása során milyen WOM-információ terjed az adott partnerről (Banerjee et al., 2020). Halchak (2017) egyik B2B-vásárlói felmérése alapján a vásárlók háromnegyede arról számolt be, hogy a beszállító kiválasztásakor és a vásárlási döntés meghozatalakor jobban támaszkodik más vásárlók véleményére (amely hatást remekül szemlélteti, hogy a pozitív és magas minőségű vélemények a vásárlási kockázat csökkentésével képesek növelni a vásárlási szándékot – Pham, Nagy & Ngo, 2024), mint más forrásból érkező információkra. Ilyen esetben a beszállító kiválasztásának valószínűsége a szájraklám irányával (pozitív vagy negatív) és a mennyiségével is egyaránt összefügg (Bannerjee et al., 2020).

A pozitív WOM iránya kedvező hatással van a beszállítói megkeresések számára, míg a mennyisége pozitívan befolyásolja a létrejött ügyletek számát. A WOM mennyisége információhitelességet generál, amely segít csökkenteni az észlelt kockázatot és tovább növeli az értékesítési teljesítményt. A WOM tehát kritikus faktor lehet az értékesítési teljesítmény növelésében, képes csökkenteni a döntéshozatal kockázatát a B2B-ügyfelek számára, hiszen egyfajta biztonsági tényezőnek, fogódzónak tekinthető (Mai & Liao, 2022). Az értékesítési folyamatok egyik sikerességi faktorát a bizalom és hűség teszi ki (Bennett, McColl-Kennedy & Coote, 2000), a beszállítók által kezdeményezett ajánlások (szájraklám) növelik a bizalmat és a hűséget a B2B-értékesítésben azzal, hogy csökkentik a leendő vevők bizonytalanságát a beszállító képességeit illetően (Zhao & Ke, 2023).

B2B-kontextusban a vevők jellemzően kiterjedt és formális döntéshozatali folyamatokban vesznek részt a kínálat bonyolultsága miatt (Surbhi, 2018). Emellett a B2B-piac nagy teljesítmény- és gazdasági kockázatokkal jár (Baer, 2021), ami arra kényszeríti a vevőket, hogy a hosszú távú kooperatív kapcsolatokra koncentráljanak, és több információt szerezzenek be e kockázatok csökkentése érdekében (Zenn, 2019). Ezek a jellemzők azt jelentik, hogy az eWOM-ot a B2B-kontextusban elsősorban a racionális motívumok fogják hajtani, mint amilyenek az információszerezés, tanácsadás és problémamegoldás (Kwon, Chan, Gu & Septianto, 2022).

Marketingkutatók az alábbi kifejezéseket használták a WOM-jelenség B2B-kontextusban történő megnevezésére, mint a WOM (Kim, 2014), a referencia (Hartmann & de Grahl, 2012) és az ajánlás (Olaru, Purchase & Peterson, 2008).

A WOM a B2B kontextusában olyan eszköz, amely arra épül, hogy az egyének egy üzleti hálózaton belül megosztják véleményüket, tapasztalataikat és ajánlásaikat a termékekről vagy szolgáltatásokról más vállalkozásokkal, ezzel befolyásolva a vásárlási döntést. Ennek az információnak szerves terjedése beszélgetések, e-mailek, közösségi média vagy más kommunikációs formák révén történik (Kim, 2014).

A referenciára akkor kerül sor, amikor egy vállalkozás egy másik vállalkozást egy adott termékhez vagy szolgáltatáshoz irányít. Ez a referencia általában egy már meglévő kapcsolaton vagy termékkel/szolgáltatással kapcsolatos pozitív tapasztalaton alapul. Továbbá gyakran bizonyos szintű bizalommal járnak, mivel az egyik vállalkozás közvetlen referenciát jelent a másiknak (Hartmann & de Grahl, 2012).

Ehhez nagyon hasonló az ajánlás, ami egy termék vagy szolgáltatás hivatalos vagy informális javaslata egy vállalkozás által egy másik vállalkozás számára. Ez egy pozitív javaslat arra vonatkozóan, hogy egy adott ajánlat megfelel a fogadó vállalkozás igényeinek. Az ajánlás alapulhat saját tapasztalaton, kutatáson vagy a termék/szolgáltatás hírnevének ismeretén (Olaru et al., 2008). Az ajánlás és referencia igencsak hasonló kifejezések, a referencia kicsit bizalmasabb és hivatalosabbnak számít, míg az ajánlás egy sokkal informálisabbnak tekinthető (Ishii & Kikumori, 2023). E szakkifejezéseket kombinálva is használták már a szakirodalomban, WOM-referenciaként (Roth, Money & Madden, 2004) és WOM-ajánlóként (Chenet, Dagger & O'Sullivan, 2010), gyakran azonban felcserélve használják a B2B WOM-szakirodalomban (Tóth, Nieroda & Koles, 2020). Ezért legegyszerűbb kizárólag a WOM és referencia kifejezéseket használni. A „tisztá WOM” (i.e. organikus WOM) olyan kommunikációs folyamat, amelyben a küldő, például egy értékesítő vagy meglévő ügyfél, megosztja a WOM-ot egy személyről, termékről vagy szolgáltatásról egy fogadóval, például egy potenciális ügyféllel vagy kollégával. Organikus WOM esetén az egyén önmagától – azaz természetesen, külső ráhatás nélkül – azért ajánl egy terméket/márkát/szolgáltatást/vállalatot, mert elégedett vele és ezt az élményét meg akarja osztani. Ez tekinthető a WOM „legtermészetesebb” formájának, amikor a fogyasztó valós tapasztalatát és elégedettségét megosztja a többiekkel különböző okokból. Ezen esetben közvetlen beszállítói beavatkozás nincs, de közvetett módon befolyásolhatják azáltal, hogy ösztönzik a küldő felet, hogy WOM-ot generáljanak a saját kínálatukról. A „referenciamarketing” esetében a beszállító felhasznál egy WOM-ot, hogy információt nyújtson egy fogadónak, például egy potenciális ügyfélnek. A beszállító olyan tekintetben avatkozik bele a folyamatba, hogy ő maga választja ki a referenciaügyfelet, aki ezáltal küldővé válik.

A WOM feladója (jelenlegi vevő vagy referenciavevő) kedvező/kedvezőtlen WOM-ot terjeszt belső kollégák vagy külső vevők között, vagy megosztja a beszállítókkal kapcsolatos tapasztalati információkat. Így a szájról-szájra terjedő információkat a fogadó és feldolgozó potenciális vásárló képes a vásárlással kapcsolatos döntéshozatali folyamatban felhasználni. Marketingeszközként a szállító arra ösztönzi a meglévő ügyfeleket, hogy küldjenek WOM-ot a leendő ügyfeleknek, vagy használják a referenciavevők WOM-információit (Ishii & Kikumori, 2023).

Ezek alapján a hagyományos WOM-típusokkal összevetve a tisztá B2B WOM az organikus WOM-nak feleltethető meg (amely esetben a fogyasztó/vevő saját indíttatásból, valós tapasztalatát osztja meg – Markos-Kujbus, 2016), hiszen nincs semmilyen mögöttes célja a

vállalatnak, nem befolyásolja a munkavállalóinak megnyilvánulásait. A B2B-ajánlás általában a felerősített WOM-nak (amely esetben külső, vállalati ráhatás eredményeként fogalmazódik meg vélemény – Markos-Kujbus, 2016) feleltethető meg, miszerint lehet, hogy van mögöttes célja a vállalatnak, és a referencia pedig egy sokkal mélyebb és erősebben meghatározott marketingeszközként használt, célzott WOM. Tehát ha van külső ráhatás (pl. a vállalat valamilyen módon bátorítja a fogyasztókat), és ennek eredményeképpen beszélnek pozitívan a fogyasztók, akkor felerősített (támogatott) WOM-ról beszélhetünk.

Röviden összegezve elmondható, hogy a referencia inkább formálisabb jellegű, ebben az esetben egy adott márka/vállalat jelenít meg egy vevőt (ügyfelet, partnert) referenciaként, míg az ajánlás az elsősorban önkéntes, a vevő aktív közreműködése pedig alapvető jellemzője.

B2B és B2C eWOM különbségei

Marder, Angell, Akarsu és Erz (2022) kutatásukban három faktort határoztak meg, amely alapján különböznek a B2C- és B2B-ügyfelek.

Az első a vásárló döntéshozatali folyamata, mivel a B2B-vásárlók általában kevésbé hedonisztikusak és nem hoznak olyan gyakran érzelmi alapon döntést (Dibb & Simkin, 1993), ebből következik, hogy az észszerűbb megközelítések, legyenek azok a vállalat vagy a felhasználók által generált tartalmak, kedvezőbb WOM-eredményekhez vezethetnek (Habibi, Davidson & Laroche, 2017).

A második, a magasabb kockázat a kommunikációs csatornákon keresztül hat, hiszen a cég hírneve forog kockán egyes felhasználók által generált tartalmak iránya és mennyisége kapcsán. Amennyiben egy olyan tartalmat kap fel egy véleményformáló, amely nem pozitív irányú, vagy botrány kerekedik belőle (a szolgáltatás mégsem olyan megfelelő minőségű, mint amilyen véleményt írt róla a vállalat képviselője) (Herhausen, Miočević, Morgan & Kleijnen, 2020), a cégek márkája nagyobb mértékben sérül, mint a B2C-fogyasztók esetében. Így a vállalatok igyekeznek csökkenteni a belső és külső kockázatokat, amelyek negatív hatással lehetnek a WOM-tevékenységükre – nem feltétlenül formálnak ehhez közösségeket, véleményvezéreket, hogy csökkentésük a hírnevi visszahatásokat (reputational repercussions) (Marder et al., 2022).

A harmadik a megfelelő érintettek célzása. Jellemzően, amikor B2B-vásárlásról van szó, több embert vonnak be a döntéshozatalba (Herhausen et al., 2020). Ez a digitális csatornákon nyújtott tevékenységek hatékonyságára is hatással van. Nem mindig megvalósítható az értékesítés során a megfelelő döntéshozók megcélzása, hiszen az sok esetben nem az a személy, aki a terméket/szolgáltatást végső soron használni fogja. Egy Forrester Research tanulmány szerint a B2B-marketingesek nagy része a döntéshozók azonosítását tartja az első számú kihívásnak (Zachary, David, Kim & Sarah, 2013). Ezzel szemben a fogyasztói döntéshozatalnál a legtöbb esetben a vásárló felelős a termék vagy szolgáltatás igényének felmerüléséért, az alternatívák értékeléséért, a vásárlásért, majd használatáért is. Ez kihívások elé állítja

a B2B-marketingeseket a WOM megfelelő érdekeltekél történő kihasználásában, valamint a hagyományos módszerek hatékonyságában (Marder et al., 2022).

Amikor több fél különböző szerepet játszik a folyamatban és megosztja észrevételeit, a kommunikáció általában nem korlátozódik a fogyasztással kapcsolatos információkra.

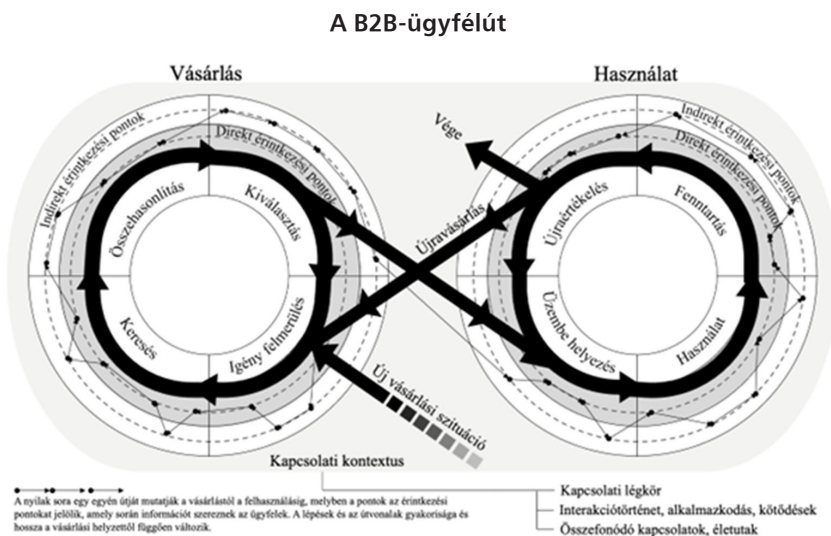
Továbbá, a B2B-ügyfelek több csatornán és érintkezési ponton mennek keresztül, ami lehetővé teszi a közvetlen vagy közvetett interakciót számos nem-hagyományos szereplővel a vásárlási döntés meghozatala során (Hartmann, Wieland & Vargo, 2018). A szereplők/érintettek sokaságát és azok interakcióit a B2B online kommunikációs térben számos meglévő B2B-kutatás is kiemeli (Lipiäinen & Karjaluoto, 2015).

A két piactípus közötti különbségek az eWOM jellegében, tartalmában, hosszában, irányában, dimenzióiban, mozgatórugóiban, lehetséges hatásaiban, a befogadók céljaiban, célközönségében, sőt még a megtekintési környezetben is eltéréseket eredményeznek (1. táblázat).

eWOM a B2B-ügyfélút vonatkozásában

A B2B WOM-ot a legegyszerűbben a B2B-s ügyfélút alapján lehet bemutatni, hiszen az ügyfélút minden olyan csatornát lefed, ahol információáramlás történik az ügyfél részéről. B2B esetében a vásárlási ciklus sokkal

1. ábra



Forrás: Purmonen et al. (2023) alapján saját szerkesztés

1. táblázat

Az eWOM jellemzői B2C- és B2B-környezetben

Aspektus	eWOM a B2C kontextusában	eWOM a B2B kontextusában
Jelleg/Természet	Fogyasztóközpontú üzenetek	Üzletközpontú üzenetek
Befogadó céljai	Személyes és szórakoztató célok	Üzleti és információs célok
Megtekintési környezet	Kevesebb érintettség és nagyobb érzelmi kötődés	Nagymértékű érintettség, racionalitás
Dimenzió	Túlnyomórészt szórakoztató és/vagy affektív	Elsősorban kognitív
Tartalom	Márkanevek, vásárlási felhívások	Márkanevek, funkcionális felhívások, linkek, információkeresésre utaló jelek
Irány	Egy-től sok-ig	Sok-tól sok-ig
Hossz	Rövid és terjedelmes szövegek	Hosszú és részletes szövegek
Célközönség	Végfelhasználó fogyasztók vagy bárki	Döntéshozó (CEO, alapító, KKV-igazgató)
Hatás	A címzettek hozzáállása; az értékesítés növekedése; az új termékek sikere; és a fogyasztók vásárlási valószínűsége	A cég minőségének jelzése; újak megszerzésének lehetősége; ügyfelek; társadalmi és üzleti kapcsolatok kialakítása; az érzékelt megközelíthetőség és hitelesség fokozása
Mozgatórugó/ Motiváció		Racionális motívumok; információszerzés és keresés; tanácsadás, problémamegoldás

Forrás: Chatzipanagiotou, Azer & Ranaweera (2023) alapján saját szerkesztés

B2C-kontextusban az eWOM növelheti az eladásokat (Chevalier & Mayzlin, 2006), hatással lehet az új termékek sikerére (Godes & Mayzlin, 2004). B2B-kontextusban az eWOM jelezheti a cég minőségét (Buratti, Parola & Satta, 2018), ezáltal segítve a céget új ügyfelek megszerzésében (Vieira, de Almeida, Agnihotri, da Silva & Arunachalam, 2019). Támogathatja továbbá a cégeket abban is, hogy társadalmi és üzleti kapcsolatokat alakítsanak ki és megközelíthetőnek és hitelesnek lássák őket (Kim, 2014; Chatzipanagiotou et al., 2023).

hosszabb, így a B2B-vásárlók több időt töltenek a kockázatok mérséklése érdekében a kutatással és az ajánlások beszerzésével (Surbhi, 2018; Zenn, 2019). A B2B ügyfélút (1. ábra) a vásárlási és felhasználási központ tagjainak egymásba fonódó, célorientált, az ajánlatok megvásárlásához és használatához vezető, több közvetlen és közvetett érintkezési ponton keresztül vezető útjainak kombinációjára utal, amelyet az üzleti kapcsolatok kontextusa befolyásol (Purmonen, Jaakkola & Terho, 2023).

Az 1. ábra a vásárláshoz és a használathoz kapcsolódó legfontosabb szakaszokat és lépéseket ábrázolja, beleértve a vásárlási és a használati központ különböző tagjainak egyéni útjait. Mivel az egyének az út különböző szakaszaiban különböző érintkezési pontokon vesznek részt, egyetlen személy sem feltétlenül érintett a teljes B2B-vásárlói út során (Witell et al., 2020). Mai és Liao 2022-es kutatása alapján a B2B-vásárlók értékeléseinek átlagos értéke és az értékelések száma külön-külön is figyelemre méltó hatást gyakorol a szállítói értékesítésre mind az előválasztási, mind a kiválasztási szakaszban. Az út érintkezési pontjain történő interakciókat, valamint a teljes út menetét befolyásolják a vevő és a szállító közötti kapcsolatok és interakciós előzmények (Ross Brennan, Turnbull & Wilson, 2003). A szervezeti és egyéni célokat célzó vásárlások általában ismétlődnek, a folyamat végtelen ciklusként ábrázolható, amelyben a használati szakasz egy újraértékeléssel zárul, amely egy új vásárlási ciklust indíthat el. A megnövekedett WOM az értékesítési folyamat során nagyobb vásárlási arányt is eredményez (Anaza & Rutherford, 2014). A keretrendszer egy általános B2B-vásárlói utat ábrázol, a különböző szakaszok, lépések és utak előfordulása és jellege jelentősen eltér a vásárlási helyzetnek megfelelően. A vásárlási feladatok a rutinszerű és alacsony prioritású feladatoktól a stratégiai feladatokig terjedhetnek. Ezek a situációs tényezők befolyásolják mind az egyes lépések jelenlétét és alaposságát, mind pedig a vásárlási központ összetettségét és dinamikáját (Purmonen et al., 2023).

Módszertan és mintajellemzők

Az elméleti keretben bemutatottak alapján kutatási fókuszunk az alábbiakra irányult:

RQ1: Milyen meghatározó (tartalmi) jellemzőkkel rendelkezik az eWOM a B2B vonatkozásában?

RQ2: Mi a szerepe az eWOM-nak a B2B vásárlási folyamatban, az ügyfélút szakaszai mentén?

A kutatási kérdések vizsgálatára kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztunk. A tartalomelemzés, amely a kommunikáció tudományának elismert módszere (Krippendorff, 2018), lehetővé teszi a nagy mennyiségű szöveges adat szisztematikus kódolását és kategorizálását, mely révén mintázatokat és trendeket azonosíthatunk a kvalitatív felmérésből. Előnye, hogy a módszer szinte bármilyen kommunikációt vizsgálhat, továbbá különösen alkalmas az alapvető kérdések megválaszolására, mint például „Ki mondja, mit mond, kinek mondja, miért mondja, hogyan mondja, és milyen hatást vált ki?” (Babbie, 2003). Tekintve, hogy az eWOM-t alapvetően egy kommunikációs folyamatnak tekintjük (Markos-Kujbus, 2017), ezért a kvalitatív tartalomelemzés nyújtja a keretet.

A kutatási kérdés vizsgálatához az IT-szektorra helyeztük fókuszba, azon belül is egy specifikus területet, az IT-szereplőknek nyújtott edukációs célú rendezvény-szervezési (pl. konferencia, workshop stb.) szolgáltatásra fókuszáltunk. A szűkítés okai között szerepelt, hogy (1)

a szolgáltatások, különösen a nagy értékűek esetében az eWOM-nak kiemelt szerepe van, hiszen az észlelt kockázatot csökkentheti (Mangold, Miller & Brockway, 1999), (2) az IT-szektor jelentős mértékben támaszkodik és alkalmazkodik az online térben megjelenő újdonságokhoz, így a fogyasztói tartalmakhoz is (Gáti, 2016), továbbá (3) ahogy kirajzolódott, a B2B-szektor egyes területein elsődleges fontossága van a személyes kapcsolatnak, így olyan területet volt szükséges találnunk, ahol az online vélemények is egyenrangúan megjelennek a döntéshozatalban.

Ezen a területen belül egy olyan céget választottunk ki, amely szélesebb körű szolgáltatásokat nyújt, régebb óta a piacon van, így kiterjedtebb kapcsolati hálójával rendelkezik és található róla online vélemények.

A mintagyűjtéshez a B2B-szektorban elsődlegesen használt közösségimédia-plafomok kerültek előtérbe (Stahl, 2024), így a LinkedIn, a Facebook és a blogok jelentették az alapot. Majd a kiválasztott céghez kapcsolódóan szisztematikus gyűjtést alkalmaztunk, amely során 2023. 10. 01. és 2023. 10. 31. között gyűjtöttük az adatokat. Az első körös mintavétel során a Facebook és LinkedIn került előtérbe, keresési kulcsszavaink közvetlenül a vizsgált vállalathoz (rendezvényszervező cég) és annak eseményeihez kapcsolódtak. Ennek leképeződéseként a vizsgált vállalat posztjaihoz kapcsolódó kommenteket vizsgáltuk, azonban nem volt számottevő mennyiségű komment az egyes posztok alatt. Szükséges volt a minta bővítése, így második lépésként a vállalattal kapcsolatos megjegyzéseket kerestük a „mentioned by” szekcióban Facebook-on, valamint LinkedIn-en is, ahol a szűrési feltételben az összes, a vállalat által szervezett esemény almárkájára és a cég nevére kerestünk. Harmadik lépésként végül azokat a posztokat is figyelembe vettük, amelyek külső weboldalakhoz, például blogposztokhoz vezető linkeket tartalmaztak. Amennyiben ezeken a blogposztokon voltak minőségi, konkrétumokat tartalmazó kommentek, szintén bekerültek a mintába. A mintavétel során törekedtünk a kiegyensúlyozottságra, így nemcsak a céges profilok által írt vélemények/kommentek, hanem az „egyszerű” (elsősorban nem céget, hanem magánszemélyeket reprezentáló) résztvevők is bekerültek. Ez a sokszínűség lehetővé tette, hogy a minta széles spektrumát fedje le a különböző nézőpontoknak és tapasztalatoknak, ami döntő jelentőségű a tartalomelemzés során. A minta lesűkítésének és tisztításának folyamatában kiemelt figyelmet fordítottunk a releváns és informatív hozzászólások kiválasztására, ennek érdekében elvetettük (1) a duplikációkat, vagy nagyon hasonló jellegű többször ismétlődő kommenteket, valamint (2) azon véleményeket, amelyeknek nem volt egyértelműen azonosítható a szolgáltatás vagy pedig a véleményező profilja. Ugyanakkor a minta színesítése érdekében a témához nem közvetlen kapcsolódó megjegyzéseket benne hagytuk a mintában, mivel célunk az eWOM minél mélyebb szintű megismérlése volt. Így végezetül N=163 db komment került be a mintába. A mintába került vélemények leíró jellemzését tartalmazza a 2. táblázat.

2. táblázat

A minta leíró jellemzése (N=163)

Kód	Alkód	Kategóriák	Leíró statisztikák
Hely	Platform	LinkedIn, Facebook, Blog	LinkedIn: 52,76% Facebook: 38,65% Blog: 8,59%
Hossz	Karaktárszám	Számadat	Átlag: 331,53 Átlagtól való átlagos eltérés: 346,36 Medián: 250
	Besorolás	Hosszú, rövid ¹	Rövid: 49,69% Hosszú: 50,31%

¹: A kommentek hosszát az összes karaktárszám mediánját véve határoztuk meg, hogy rövidnek, vagy hosszúnak minősülnek. A medián 225 karaktárszám volt, így az ezen érték alatti kommentek rövid, az ezen érték feletti kommentek hosszú besorolást kaptak.

Forrás: saját szerkesztés

A kódok felépítésénél induktív és deduktív módszertart egyaránt alkalmaztunk, azonban elsősorban a szakirodalmi meghatározások adták az alapot. Ehhez kapcsolódóan az alábbi kódokat alakítottuk ki, amelyeket Excel táblázatban gyűjtöttünk:

- **Véleményező:** Az azonosítható profil alapján magán-személy vagy üzleti szereplő a véleményező.
- **Küldő azonosítható célja:** A comment célja lehet szórakoztató vagy üzleti jellegű, ami befolyásolja a WOM üzenetének jellegét és érzelmi töltetét.
- **Komment érzelmi töltöttségi szintje:** pozitív, negatív jellemzők aránya, elsődleges érzelmi szintek megjelenési formája és azonosítása.
- **B2B eWOM típusa:** Ezek alapján megkülönböztetünk hagyományos, referencia vagy ajánlás típusú véleményt (Ishii & Kikumori, 2023; Roth et al., 2004; Chenet et al., 2010).
- **Komment tartalma:** A komment tartalmazhat eseményértékelést, ajánlást, részvételi véleményt vagy előadóértékelést.
- **Kommentben megjelenő információ:** Az információ típusa lehet tényközlés, vélemény, élménybeszámoló vagy ajánlás (Ishii & Kikumori, 2023).
- **Stílus:** A kommentek megfogalmazási stílusa esetében az alkalmazott írásmód, szóhasználat és emotikonok használata alapján három fő irányt voltunk képesek azonosítani: laza, informális és professzionális.
- **Ügyfélút szakasza:** a B2B-ügyfélút szakaszainak megjelenése: igényfelmerülés, keresés, összehasonlítás, kiválasztás, részvétel, értékelés (Purmonen et al., 2023).

A tartalomelemzés során használt kódokat összegzi a 3. táblázat.

A mintát tekintve a LinkedIn bizonyult a legdominánsabb platformnak a B2B fogyasztói vélemények szempontjából, 53%-os részesedéssel, ami összhangban van azon felmérésekkel, mely szerint ez a platform az elsődleges felület a B2B-kapcsolatokban (Stahl, 2024). A mintába a

3. táblázat

A tartalomelemzés kódrendszere

Főbb dimenzió	Kódok	Alkódok
Véleményező (Küldő)	Felhasználói profil	Magánszemély, Üzleti szereplő
	Célja	Szórakoztató jellegű, Üzleti jellegű
WOM	B2B kategóriája	Hagyományos, Referencia, Ajánlás
Tartalom	Jellege	Eseményértékelés, Ajánlás, Részvételi vélemény, Előadó értékelése
	Információ típusa	Tényközlés, Vélemény, Élménybeszámoló, Ajánlás
Kifejezőmód	Stílus	Laza, Informális, Professzionális
	Azonosítható érzelem	Lelkesedés, Kapcsolódás, Hála, Elégedettség, Büszkeség, Semleges
	Érzelmi töltet	Pozitív, semleges, negatív
Hatás	Ügyfélút szakasza	Igényfelmerülés, Keresés, Összehasonlítás, Kiválasztás, Részvétel, Értékelés

Forrás: saját szerkesztés

LinkedIn-ről bekerült vélemények esetében látható a hosszú bejegyzések dominanciája (28,22%), valamint az, hogy elsősorban részletes, szakmai tartalmak jellemezték. A Facebookon található vélemények a minta 39%-t adták, itt a hosszú és rövid tartalmak közel arányosan fordultak elő, ugyanakkor változatos stílus és tartalom jellemezte őket. A legkisebb arányban a blogokról származó vélemények jelentek meg a mintában. Ennek okaként jelölhető meg, hogy az itt megjelent tartalmak mind hosszukban, mind mélységükben kiemeltek voltak, és feltételezhető, hogy kevés véleményformáló szánja rá magát a hosszú és extenzív kritika vagy élménybeszámoló megfogalmazására, hiszen ez rengeteg idő- és energiabefektetéssel jár. Azok viszont, akik rászánták magukat, 1-2 oldalas, képekkel teli élménybeszámolókat írtak, részletekbe menően elmesélve az eseményen való részvételi folyamatot a kezdetektől az esemény hatásáig. Ezek a tartalmak valószínűleg nagyobb befolyást gyakorolhatnak a döntéshozókra, de korlátozott megjelenési számuk révén kevésbé látványosak és elérhetőek. Általában e bejegyzések egyes véleményformálók LinkedIn-en megosztott tartalmi között jelentek meg, amik sajnos rejtve maradnak a szem elől, ha valaki nem céltottan keresi ezeket a tartalmakat.

Az eWOM-t írókra vonatkozóan a mintában kirajzolódott, hogy a cégek által közzétett bejegyzések domináltak, 47,85%-os aránnyal, ami alátámasztja a B2B üzleti szereplők közösségimédia-aktivitásának fontosságát. Ebben a kontextusban a cégek főleg szponzorként jelentek meg, illetve érdekes tényező volt, hogy felváltva használták magán- és üzleti profiljukat. Az egész mintát tekintve, nagy arányban kommenteltek magánprofilról (34, 97%), ezáltal közvetetten reprezentálva egy céget. E vélemények

hozzájárulhatnak a cég számára ahhoz, hogy a piaci trendeket jobban megértsék (milyen igények merülnek fel tartalom szempontjából a szolgáltatással kapcsolatban) és a szolgáltatás minőségének fejlesztéséhez is, mivel véleményük közvetlenül tükrözik tapasztalataikat. Továbbá hasznos pontja lehet a tartalomgyártási és információáramlási csatornák meghatározása szempontjából, hiszen az üzenetek alakításával a megfelelő magánszemélyek elérése közvetlenül bevételnövelő eszköz is lehet, hiszen a magánszemélyek jó véleménye hatással lehet a céges reprezentációnak is az adott eseményeken.

A bejegyzések céljainak vizsgálatára során kiderült, hogy az üzleti és információs tartalmak voltak a leggyakoribbak, 65,64%-os megoszlással, amely arra utal, hogy a mintában kirajzolódott egy aktívan keresési és megosztási tendencia az olyan üzleti információkkal kapcsolatban, mint például szakmai tartalom, előadók, cégek és egyéb üzleti tartalmak megvitatása és információk megosztása az iparágban. Ugyanakkor a személyes és szórakoztató célú bejegyzések is jelentős szeletét képviselik a vizsgált tartalmaknak, 34,36%-ukkal megerősítve a közösségi médiának ezt az alapvető funkcióját, hogy a kapcsolattartásra és szórakoztatásra alkalmas felület. Ez a kettős funkció – az üzleti és a személyes/szórakoztató tartalmak egyensúlya – fontos szempont lehet a B2B-kapcsolatban: az üzleti tartalmak hangsúlyozása révén a B2B-szolgáltatások beilleszthetők a vállalatok értékesítési folyamataiba, mint eszközök a potenciális ügyfelekkel való kapcsolatteremtésre és kapcsolatfenntartásra.

Eredmények

A véleményekben megjelenő kifejezőmódokat tekintve a stílust illetően, a korábbi megfigyeléseket alátámasztva, a professzionális stílusban megfogalmazott üzenetek uralkodnak a vizsgált tartalmak között, ami arra utal, hogy ezen típusú tartalmak a hitelesség és a szakmai hozzáértés kommunikálására kiemelten használhatók, főleg a LinkedIn-es bejegyzések tekintetében. A professzionális stílusban megfogalmazott üzenetek uralkodnak a vizsgált tartalmak között, ami arra utal, hogy a cégek és egyének egyaránt hajlamosak a hitelesség és szakmai hozzáértés kommunikálására törekedni bejegyzéseikben, főleg a LinkedIn-es bejegyzések tekintetében.

A kifejezőmódot tovább vizsgálva előtérbe került az eWOM iránya és annak mértéke. Az elemzés során különösen figyelemre méltó volt, hogy a WOM irányában a megfigyelt bejegyzések túlnyomó többsége pozitív jellegű volt, negatív irányú bejegyzés pedig egyáltalán nem fordult elő. Az irány mértékét tekintve az alábbi fokozatok és jellemzők rajzolódtak ki (ld. 4. táblázat):

- Rendkívül pozitív (5): szuperlatívuszokat és rendkívül lelkes nyelvezetet, erős ajánlási szándékot és több pozitív jelzőt (pl. emojiakat, felkiáltójeleket) tartalmazó megjegyzések, valamint az esemény kulcsfontosságú aspektusainak konkrét dicsérete.
- Nagyon pozitív (4): erősen pozitív nyelvezetű megjegyzések és az esemény(ek)ből származó személyes vagy szakmai előnyökre utaló jelzések, beleértve a pozitív emojiakat és az építő jellegű visszajelzéseket.

- Közepesen pozitív (3): az elégedettség általános megerősítései, a pozitív érzelmek és a semleges nyelvezet egyensúlyával, beleértve bizonyos szempontokra vonatkozó pozitív megjegyzéseket, miközben az általános lelkesedésben visszafogott marad.
- Mérsékelt pozitív (2): pozitív tapasztalatok felhajtó megjegyzések, de korlátozottan pozitív nyelvezettel és lelkesedéssel, inkább egy-egy szempont pozitív megemlítésével, mint az esemény egészével kapcsolatban.
- Enyhén pozitív (1): a semlegesnél valamivel több visszajelzés, minimális pozitív megfogalmazással, konkrét pozitív részletek és lelkesedés nélkül.

4. táblázat

Az érzelmi fokozatok megjelenése a vizsgált véleményekben

Pozitivitás mértéke	Példa
Rendkívül pozitív	„Mekkora durranás! 🤯🤯 Csodálatos volt tegnap a [konferencianév1] beszélni. Egyszerre 5 konferencia zajlott egy csodálatos helyszínen. Rengeteg inspiráló előadás és rengeteg inspiráló ember egy szuper inspiráló helyszínen. Budapest, nagyszerű voltál, mint mindig. Nagyon köszönöm, hogy itt lehettem” (#97)
Nagyon pozitív	„Visszatekintés egy csodálatos eseményre! A [cégnév1] most tette közzé a tavalyi [konferencianév2] konferencián tartott előadásom felújított videóját. 🎥📺” (#95)
Mérsékelt pozitív	„Büszke vagyok arra, hogy ősszel ismét előadója lehetek a [konferencianév3] konferenciának. Az early bird jegyek hamarosan elfognak. Remélem, ott találkozunk.” (#78)
Semleges	„Részvétel az [konferencianév4] konferencián #learning #productmanagement” (#154)

Forrás: saját szerkesztés

Megfigyelhető tendencia volt, hogy a válaszok többsége a skála középső részén helyezkedik el, ami azt sugallja, hogy a bejegyzések jelentős része mérsékelt pozitívítású. Ezek olyan kommentek voltak, ahol azok hangsúlya, habár pozitív volt, nem kicsattanó elragadtatást tükrözött. E kommentelők nagy része hangulatjelet is alkalmazott a pozitívítás erősítésére, viszont nem túlzottan tették azt. Ezen típusú kommentekből volt a legtöbb, ami arra engedett következtetni a mintából, hogy a B2B vizsgált szereplői, habár törekednek a formalitás háttérbe szorítására, de még mindig érezhető egyfajta visszafogottság, pl. túlzó fogalmazás kerülése, így megtalálják az összhangot, amivel a pozitívítási skála közepén tudtak maradni. Ez rámutat arra, hogy bár a pozitívítás általánosan jelen van, annak intenzitása változó lehet. Az érzelmi töltet

tekintetében a lelkesedés a leggyakoribb azonosítható szint, amely a pozitív tapasztalatok és elégedettség fontosságát emeli ki a minta interakcióiban. A professzionális stílusú üzenetekben a lelkesedés a legdominánsabb érzélem, ami a hitelesség és a pozitív benyomás kialakításában játszhat szerepet. Az informális üzenetek esetében pedig a hála érzelmé tűnt ki, ami a kötetlenebb és személyesebb kommunikáció hatására utalhat. A laza stílusú kommentekben a hála és a lelkesedés együttes megjelenése volt azonosítható, ami arra utalhat, hogy a kevésbé formális megközelítés kedvez a pozitív érzelmek kifejezésének és a közvetlenebb kapcsolat kialakításának a fogyasztókkal. Így az figyelhető meg, hogy bár szeretnének ezek a szereplők egy professzionális hangnemet megütni, mégis sok esetben a lelkesedés és elragadottság hangulata átszűrődik a vizsgált tartalmakból. Éppen ezek alapján egyfajta kettős funkció rajzolódott ki: egyrészt üzleti platformként szolgál a közösségi média felülete, ahol a cégek és szakemberek üzleti információkat cserélhetnek, másrészt a személyes és szórakoztató jellegű interakciók terének is tekinthető a vizsgált minta esetén, mely lehetőséget teremt az emberközeli kapcsolatok kialakítására és megerősítésére. E kettőséget kihasználva a szolgáltatást biztosító cég versenylőnyt teremthet kommunikációs stratégiájában az a dinamikát kihasználva a B2B szereplők körében.

Az üzenetek *tartalmát* tekintve a vizsgált WOM-üzenetek jelentős része közvetlenül valamilyen aktuális eseményhez kapcsolódik, nem pedig konkrétan a szolgáltatást nyújtó céghez, ami azt jelzi, hogy a kommentek elsősorban a tényleges szolgáltatások értékelésére összpontosítanak, nem pedig a márka vagy a márkához való kötődés bemutatására. Érdekes adalék volt, hogy bizonyos esetekben a visszajelzések leginkább a konkrét szolgáltatáselemeket emelik ki, miközben a márkák is megjelennek a háttérben. Egyfajta torzítást jelenthet, hogy az aktuális élményelemek értékelésére kerül sor, ennek veszélye pedig az lehet, hogy a márka háttérbe szorul a fogyasztói percepcióban.

A *WOM kategorizáltságát és tartalmát* tekintve az ajánlásként azonosított kommentek gyakran a tudás és a szakértelem megosztására fókuszáltak. Ugyanakkor sok esetben kiemelték a kapcsolatépítési lehetőségeket, valamint az események szakmai tartalmát és előnyeit hangsúlyozták.

A mélyebb és részletesebb kommentek, amelyek élménybeszámolóként tekinthetők, elsősorban a konkrét szolgáltatási elemeket emelték ki, így pl. a helyszínt, az esemény részleteit és az étkeztetési szolgáltatásokat. Ugyanakkor kitértek a releváns témák, tudásbővítés, networking-lehetőségek és a saját fejlődés dimenzióira is az ilyen típusú tartalmak. Egyes bejegyzések a különleges szolgáltatás elemeiről szóltak, amelyek egyedi élményt nyújtottak a vizsgált résztvevők számára. Azon véleményezők, akik tényeket közöltek, tehát rövid, érzelmentes stílusban 1-2 dolgot tartalmazó kommentet tettek közzé, leginkább az eseményen való részvételt kommunikálták, valamint emellett információkat tartalmaztak a kollégák részvételéről vagy arról, hogy egy előadó bejelentette, hogy beszélni fog az eseményen. A véleményeknek

azonosított bejegyzések, melyek ítéletet is mondtak a bizonyos pontokról legtöbbször a szervezés minőségét, a munka profizmusát dicsérték, kiemelve az „*awesome team*” („király csapatot”) és az „*awesome organizers*” („király szervezőket”). Ezek a bejegyzések a szervezők és a rendezvény minőségét értékelték, kifejezve a résztvevők elégedettségét és támogatását.

A hatást tekintve célunk a B2B-ügyfélút szakaszainak azonosítása volt a véleményeken keresztül (5. táblázat). Az első az *igényfelmerülés* szakasza, mely jellemzően az első kapcsolatfelvétel és a vevői érdeklődés kibontakozásának időszaka. E szakaszhoz kapcsolódóan nem volt jelentős mennyiségű komment. Témájukat tekintve személyes és szakmaikíváncsiskodásrajellemző véleményekkel találunk, amelyekkel a márkával vagy termékkel kapcsolatos konkrét interakciókat igyekeztek előidézni. E szakasz kiemelt fontosságát támasztja alá, hogy kirajzolódott egyfajta tájékoztatatlanság, gyakran egy másik véleményező posztjában nyilvánulnak meg. Ugyanakkor ebben a szakaszban nyitott hozzáállás volt tapasztalható, amelyek többnyire közvetlen interakciók, érzelmek formájában érzékelhetők. A *keresés* fázisa önmagában nem volt azonosítható a mintában, az összehasonlítás és kiválasztás szakaszhoz tartozó véleményekbe épült be, de nem hangsúlyos részként, inkább „nyomokban” volt azonosítható. A mintában összesen egy konkrét kérdés jelent meg (ami akár tekinthető konkrét keresési fázisnak): a vélemény írója kérdést tett fel adott esemény konkrét részleteire vonatkozóan (pl. mikor válnak elérhetővé a konferencia időszávjai, hogy ki, mikor, mit ad elő). Azonban e kérdés tekinthető akár a kiválasztási fázis szerves részeként is, kontextustól függ az értelmezése, ehhez azonban a komment és a minta nem tartalmazott elég információt.

A következő fázis az összehasonlítás fázisa, amely a B2B-ügyfélút egy komplex és stratégiai jellegű szakasza. Itt a már részt vett vagy részt venni szándékozó személyek potenciális véleményvezérek szerepét töltik be. Ebben a fázisban a közvetett ajánlások és tapasztalatok megosztása kiemelkedően fontos, mivel ezek befolyásolhatják az új érdeklődők döntéseit. A mintában az a megfigyelhető tendencia, hogy a vélemények nem közvetlenül egy adott eseményre hívják fel figyelmet, hanem inkább általános ajánlásokat tesznek, melyek szélesebb körű érdeklődésre tarthatnak számot. Jellemzően a kommentelők már részt vettek vagy tervezik a részvételt, és közvetetten buzdították kollégáikat/ismerőseiket a közösségi platformokon, hogy vegyenek részt ők is, azonban nem ennyire nyíltan tették ezt, hanem esetleg többféle egyéb eseményt is megemlítettek. Ezen típusú tájékoztató jellegű üzenetek közösségi hatása jelentős lehet, hiszen a közvetett ajánlásokkal bővítik a potenciális résztvevők lehetőségeit, miközben az üzenetek sugallata a márkához és az események színvonalához kötődik. A *kiválasztás* szakasz, mely a B2B-ügyfélút egy olyan kulcsfontosságú állomása, ahol a potenciális résztvevők már tudatosan keresik a számukra releváns eseményeket, és a döntéshozatali folyamat végén az eseményre való jelentkezés áll, ezek után a már sokkal közvetlenebb ajánlásokat foglalja magában, melyből rengeteg volt jelen a vizsgált mintában.

Ezek a kommentek általában direkt, nyíltan buzdítják az esemény előtt a többieket, hogy vegyenek részt, hiszen ők is részt vesznek, így együtt tölthetik az időt. Ebben a szakaszban a közvetlen ajánlások mellett a közösségi összetartozás érzése is kiemelkedően fontos tényező, ami azt mutatja, hogy a résztvevők nem csupán a szakmai tartalom miatt választják az eseményt, hanem a hálózatépítés és a közös élmények megélésének lehetősége miatt is. Ezen túlmenően a szakmai tartalmak és az előadók megemlézése egy másik jellemző vonás, ami azt mutatja, hogy a szakmai információkat is fontosnak tartják. A kommentek mélyrehatóan taglalják az adott esemény szakmai értékeit, kiemelve azokat az előadókat és témákat, amelyek valódi szakmai hozzáadott értéket képviselnek. Mivel ez az a szakasz, amelyben végső döntést hoznak a potenciális ügyfelek, így számottevő lehet, hogy miként folyik bele az információ áramlásába a szolgáltatást nyújtó cég. Például e kommenteket figyelve a témába vágóan a rendezvényszervező cég beszúrhatna előző videófelvételeket az előadásokról, vagy új, korszerű és releváns szakköveket, azt bizonyítva, hogy valóban ilyen tartalmakra számíthatnak majd a résztvevők a konferencián. Az ilyen típusú kommunikáció segíthet abban, hogy a potenciális résztvevők nem csak a közösségi aspektusok miatt döntenek az esemény mellett, hanem mert valódi szakmai értéket látnak benne, amely elősegítheti személyes és szakmai fejlődésüket. A *részvétel* szakaszban a B2B-ügyfélút egy olyan aktív időszakához érkezünk, ahol az eseményen való fizikai jelenlét mellett a digitális lábnyom is kiemelt szerepet kap. A vizsgált mintában fellelhető kommentek többsége az esemény közbeni közvetlen élményeket és jelenlétet dokumentálja, melyek elsősorban a közösségi média bejelentkezési funkciójára támaszkodnak. Ezek a posztok arra buzdítanak, hogy a résztvevők jelezzék online is aktivitásukat, és nyújtsanak lehetőséget a személyes találkozókra és hálózatépítésre. A megosztott információk jellemzően rövid, figyelemfelkeltő jellegűek, és gyakran tartalmaznak felhívásokat, hogy a többi résztvevő csatlakozzon az interakcióhoz vagy keressen fel egy adott standot. Ebben a fázisban a megjegyzések száma alacsonyabb, de a posztok tartalma jelentőséggel bír. A megosztásokon keresztül történő bejelentkezések és a helyszíni élmények közvetítése növelheti az esemény láthatóságát és hitelességét, amelyben a résztvevők megoszthatják azonnali benyomásait és élményeit. Ebben a fázisban a hála kifejezése is előfordul, ami pozitív üzenetet közvetít és erősíti a márkához fűződő pozitív kapcsolatot. A szolgáltató cég számára ez a szakasz lehetőséget nyújt arra, hogy fenntartsa és még tovább erősítse az esemény alatti kommunikációt. Végül, az értékelés fázisban található kommentek a B2B-ügyfélút szerves részei voltak, hiszen ebből volt megtalálható a legtöbb, széles körű betekintést nyújtottak az események utóhatásaiba és a résztvevők véleményébe. Ezek a kommentek sokszínűségükkel tükrözték a résztvevők eltérő perspektíváit és az esemény által kiváltott különböző érzéseket. Az elemzés mélysége változott: néhány hozzászólás részletes értékeléseket tartalmazott, melyek kimerítően tárgyalták az esemény szakmai aspektusait és a tanulási tapasztalatokat, mint például az előadók által nyújtott ismereteket és a workshop tartalmakat. Más kommentek viszont rövidebb, de éppen olyan hatásos értékeléseket fogalmaztak meg, melyek

tömör és lényegre törő módon adtak visszajelzést, kiemelve az esemény fő vonzerejét, vagy a szervezés minőségét. Az értékelési szakaszban megjelent kommentek gyakran fogalmaztak meg közvetlen ajánlásokat, melyek erősítették az eseményekkel kapcsolatos pozitív WOM-ot, és a közösségi médián keresztül további potenciális résztvevők figyelmét is felkeltették. A pozitív élmények és értékelések megosztása nemcsak az adott esemény sikerességét hivatottak alátámasztani, hanem a szervezők szakmai hírnevét is fokozták, ami a résztvevők lojalitásának kifejezésében is megnyilvánult. Egyes kommentek kifejezetten a személyes és szórakoztató elemekre helyezték a hangsúlyt, például a csoportos részvétel örömeit vagy a networking lehetőségeit emelték ki, míg mások az üzleti és információs oldalra fókuszáltak, mint például a vállalatoknak mint munkaadóknak történő bemutatkozás, vagy a fenntarthatósági kezdeményezések megosztása. Mindezek tükrében a rendezvényszervező cég számára létfontosságú, hogy az értékelési szakaszban aktívan menedzseljék az online hírnevet és maximálisan kiaknázzák a közösségi médiában rejlő lehetőségeket. Az ilyen típusú visszajelzések felhasználhatók a jövőbeli események továbbfejlesztésére, a marketingstratégiák finomhangolására és a célközönséggel való kapcsolattartásra. Az értékelés fázisában szerzett információk kiemelten értékesek lehetnek a fogyasztói elvárások megértésében és a szolgáltatási színvonal folyamatos javításában.

5.táblázat

A B2B-ügyfélút megjelenése a véleményekben

B2B-ügyfélút szakasza	A szakasz megjelenése a véleményekben – példa
igényfelmerülés	„Úgy tűnik, mindannyian jól éreztétek magatokat, miközben tovább tanultatok és fejlődötök szakmailag, egyénileg, valamint ügyfeleink és a termékünk érdekében! 🙌❤️”
keresés	„Önmagában nem volt azonosítható a mintában, a későbbi szakaszok részeként jelent meg.”
összehasonlítás	„Közeledik az őszi konferenciaszezon, számos izgalmas eseményt tartogatva, hogy okosodjon. [konferencianév1], [konferencianév2], [konferencianév3], hogy csak néhányat említsünk.”
kiválasztás	„Hé, mérnökök és IT-rajongók! Vannak terveitek májusra? Most már igen! A [konferencianév4] visszatér, és a [cégnév] örömmel vesz részt a mókában 2023-ban! 🙌 Készüljön fel arra, hogy a legnagyobb IT-szakértőktől tanulhat, bővítheti hálózatát, és a következő szintre emelheti készségeit.”
részvétel	„A [cégnév2] ma és holnap a [konferencianév4] Budapesten! 🙌 Ha itt vagy, nézz be a standunkra, hogy beszéljess barátságos csapatunkkal mindenről, ami a mobilalkalmazás-fejlesztésről szól, és szerezz néhány fantasztikus [cégnév] szajrét! 📱🔗”
értékelés	-

Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

Eredményeinkben kirajzolódott, hogy a szakirodalom által leírt klasszikus referencia WOM-modelljétől eltérően a mintában tapasztalt WOM gyakran kevésbé formális jellegű és inkább a személyes kapcsolódást helyezi előtérbe informális, lazább keretek között. Az ajánlást tartalmazó kommentek sok esetben nem követik a hagyományos referencia kereteit, ami a B2B WOM rugalmasabb és informálisabb megközelítésére utal a szakirodalomhoz képest. A vizsgált kommentek jelentős része azonban szándékosan felerősített, ami a vállalatok és szervezetek proaktív megközelítését jelzi a piaci jelenlét és a márkakommunikáció erősítése terén az online térben. Azonban ami ezt a felerősített és exogén WOM-ot illeti, kirajzolódott, hogy ezek átfordulhatnak olyan kommunikációba, amely már kevésbé hitelesnek tűnik a cégek részéről, mivel inkább konkrét marketingre használják azt, ezzel túlzónak hatnak. Ez a jelenség a mintában arra utal, hogy bár a vizsgált vállalatok törekednek a piaci jelenlét és márkakommunikáció erősítésére, ezek a törekvések néha ellentétes hatást válthatnak ki, csökkentve az üzenetek vélt hitelességét. A közvetlen WOM-kommunikáció túlsúlya a mintában azt jelzi, hogy e vizsgált vállalatok előnyben részesítik a közvetlen kapcsolatot és interakciót célközönségükkel. Ez a tendencia összhangban van a hagyományos és ajánlás típusú B2B WOM gyakoriságával, ami alátámasztja a közvetlen kapcsolattartás fontosságát a B2B-szektorban. Azonban annak ellent meg, hogy a B2B-piac típus esetében a kötött és formalitásokhoz hű ajánlások és referenciák számítanak a WOM-nak. Így összemosisódik a B2C- és B2B-szakirodalom határa, hiszen nem feltétlenül lehet teljes mértékben elkülöníteni a WOM-ot kategóriája és kommunikációs stílusa terén ezekre a dimenziókra. A kutatás során nyert eredmények ezáltal rávilágítanak, hogy a B2B WOM-kommunikáció sokkal változatosabb és dinamikusabb a minta alapján, mint azt a szakirodalom jellemzően leírja, így szükséges a kutatások további elmélyítése (Liu et al., 2024).

A WOM-információk megjelenése a különböző ügyfélútszakaszokban jelentősen változik. A mintában a keresés és értékelés szakaszai háttérbe kerültek, így e szakaszokra a kommunikációs stratégia tervezésekor szükséges lehet különös figyelmet fordítani. Az igény felmerülésének fázisában a közvetlen kapcsolatok a jelentős kapcsolódási pontok, ami arra utal, hogy az ügyfelek a személyes ajánlásokat és véleményeket részesítik előnyben az információgyűjtés folyamata során, tehát a mintában a B2B-ügyfél elsősorban a személyes kapcsolatokra és a közvetlen interakciókra építkezik a döntéshozatal során. A használat szakaszában a WOM intenzitása növekszik, ami azt jelzi, hogy a vizsgált ügyfelek több információt osztanak meg a szolgáltatásról azután, hogy már személyes tapasztalatokkal rendelkeznek róla. Ebben a fázisban az ügyfelek a szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalataikat szívesen osztják meg kollégáikkal és döntéshozókkal, az esemény után is. Ezek az információk alapul szolgálhatnak arra, hogy hatékonyabban célzott kommunikációs és értékesítési stratégiákat alakítsanak ki, kihasználva a személyes ajánlásokat és kapcsolódási pontokat.

Gyakorlati javaslatok

Kutatásunk rávilágított arra, hogy a végfogyasztói és szervezetközi piacokon vizsgált eWOM meglepően sok hasonlóságot mutat, ami hasznos javaslatot jelenthet a gyakorló szakemberek számára. Javaslataink között szerepel, hogy a rugalmas és kevésbé merev ajánlások, amelyek személyesebb hangvételűek, sokszor eredményesebbek lehetnek, mint a hagyományos referenciák. Azonban érdemes egyensúlyban tartani például a túlzottan marketingkommunikációs célból készített, és annak is látszó eWOM-ot, mivel ez jelentősen csökkentheti az adott üzenet hitelességét.

A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok

Jelen kutatás egyik korlátja, hogy ugyan a benne vizsgált kutatási kérdések a B2B-információáramlás, a WOM összefüggései, valamint a B2B-ügyfélút tekintetében értékes eredményeket mutat be, mégis mindez korlátozott mintán és időbeli keretek között történik. A vizsgálat fókuszja egy nagyon speciális terület/szolgáltatás, így az eredmények alapján a B2B-piacra általánosítani nem lehet, az eredmények csak a vizsgált kapcsolatokra adnak értelmezési támpontot. Az alkalmazott módszertan kvalitatív jellege korlátot képez az eredmények általánosíthatóságát tekintve.

Jövőbeni kutatási irányként szerepelhet az ügyfelek reakcióinak elemzése az eWOM-üzenetekre, majd ezután az üzenetek további hatásának elemzése az üzleti döntésekre, majd a vállalat sikerességére, illetve eredményességére. Nagyobb mintával, különféle iparágakra és szervezeti méretre történő kiterjesztéssel általánosíthatóbb és szélesebb körben is alkalmazható eredményeket kaphatunk a jövőben. Továbbá, több ízben történő adatfelvétellel, hosszabb távú megfigyelések révén érthetőbbé válhat a B2B-piacok és a WOM kapcsolatát érintő trendek. A jövőben érdekes lehet egy kvantitatív módszereket felvonultató megfigyelési módszertan a kapcsolatok szám- szerűsítése és mérése céljából.

Felhasznált irodalom

- Anaza, A.N., & Rutherford, B. (2014). Increasing business-to-business buyer word-of-mouth and share-of-purchase. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(5), 427–437. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2011-0143>
- Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó.
- Baer, J. (2021) *Why word of mouth is more important for B2B than for B2C*. Demandbase. <https://www.demandbase.com/b2b-marketing-blog/word-of-mouth-talk-triggers/>
- Banerjee, A., Ries, J.M., & Wiertz, C. (2020). The impact of social media signals on supplier selection: insights from two experiments. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(5), 531–552. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2019-0413>
- Bennett, R., McColl-Kennedy, J., & Coote, L.V. (2000). Trust, commitment and attitudinal brand loyalty: key constructs in business-to-business relationships. *Proceedings*

- of ANZMAC 2000 Conference: Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge, 21(1), 88–92. https://www.researchgate.net/publication/43474088_Trust_commitment_and_attitudinal_brand_loyalty_Key_constructs_in_business-to-business_relationships
- Buratti, N., Parola, F., & Satta, G. (2018). Insights on the adoption of social media marketing in B2B services. *The TQM Journal*, 30(5), 490–529. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2017-0136>
- Chatzipanagiotou, K., Azer, J., & Ranaweera, C. (2023). E-WOM in the B2B context: Conceptual domain, forms, and implications for research. *Journal of Business Research*, 164, 113957. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113957>
- Chenet, P., Dagger, T.S., & O’Sullivan, D. (2010). Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 336–346. <https://doi.org/10.1108/08876041011060440>
- Chevalier, J.A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.345>
- Dibb, S., & Simkin, L. (1993). Strategy and tactics: marketing leisure facilities. *The Service Industries Journal*, 13(3), 110–124. <https://doi.org/10.1080/026420693000000053>
- Gáti, M. (2016). *Kis- és középvállalatok marketingtevékenységének befolyásoló tényezői – Különös tekintettel az online marketingtevékenységekre* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. <https://doi.org/10.14267/phd.2016044>
- Gáti, M., & Bauer, A. (2019). Marketing decision-making in Hungarian SMEs. *Market-Tržište*, 31(1), 39–59. <https://doi.org/10.22598/mt/2019.31.1.39>
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545–560. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0071>
- Habibi, M.R., Davidson, A., & Laroche, M. (2017). What managers should know about the sharing economy. *Business Horizons*, 60(1), 113–121. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.007>
- Halchak, M. (2017). *B2B buyer’s survey: risk-averse buyers adding stakeholders and peer checkpoints*. Industry Insights. <https://www.demandgenreport.com/features/industry-insights/2017-b2b-buyer-s-survey-risk-averse-buyers-adding-stakeholders-peer-checkpoints>
- Hartmann, E., & de Grahl, A. (2012). Logistics outsourcing interfaces: the role of customer partnering behavior. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(6), 526–543. <https://doi.org/10.1108/09600031211250578>
- Hartmann, N.N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0268>
- Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Walsh, G. (2003). Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 51–74. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044293>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E., & Kleijnen, M.H.P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hubert, J., Gyulavári, T., & Malota, E. (2012). Marketingmérés. In Piskóti, I. (Eds.), „Coopetition”: verseny és együttműködés a marketingben: a Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. Országos Konferencia (pp. 73). Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Ishii, R., & Kikumori, M. (2023). Word-of-mouth in business-to-business marketing: a systematic review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0099>
- Kim, H. (2014). The role of WOM and dynamic capability in B2B transactions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(2), 84–101. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2013-0082>
- Kim, H., & Hanssens, D.M. (2017). Advertising and Word-of-Mouth Effects on Pre-launch Consumer Interest and Initial Sales of Experience Products. *Journal of Interactive Marketing*, 37, 57–74. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.08.001>
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Kwon, J., Chan, K.W., Gu, W., & Septianto, F. (2022). The role of cool versus warm colors in B2B versus B2C firm-generated content for boosting positive eWOM. *Industrial Marketing Management*, 104, 212–225. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.011>
- Lipiäinen, H.S.M., & Karjaluoto, H. (2015). Industrial branding in the digital age. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 733–741. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2013-0089>
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Liu, H., Jayawardhena, C., Shukla, P., Osburg, V.S., & Yoganathan, V. (2024). Electronic word of mouth 2.0 (eWOM 2.0) – The evolution of eWOM research in the new age. *Journal of Business Research*, 176, 114587. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114587>
- Mai, E. (Shirley), & Liao, Y. (2022). The interplay of word-of-mouth and customer value on B2B sales performance in a digital platform: an expectancy value theory perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(7), 1389–1401. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0269>
- Mangold, G.W., Miller, F., & Brockway, R.G. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. *Journal of Services Marketing*, 13(1), 73–89. <http://dx.doi.org/10.1108/08876049910256186>
- Marder, B., Angell, R.J., Akarsu, T., & Erz, A. (2022). The

- contemporary face of word-of-mouth in B2B contexts: New technologies, practices and challenges. *Industrial Marketing Management*, 106, A7–A11.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.09.011>
- Markos-Kujbus, É. (2017). *Az online szájreklám (e-WOM) mint marketingkommunikációs eszköz: Az online fogyasztói vélemények információs szerepe a TripAdvisor példáján keresztül* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
<https://doi.org/10.14267/phd.2017033>
- Markos-Kujbus, É. (2016). Az on-line szájreklám (electronic word-of-mouth) jellemzői a marketingkommunikáció szempontjából. *Vezetéstudomány*, 47(6), 52–63.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.06.05>
- Olaru, D., Purchase, S., & Peterson, N. (2008). From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 554–565.
<https://doi.org/10.1108/08858620810913362>
- Pham, T.V.A., Nagy, Á., & Ngo, M.T. (2024). The effect of review quality on purchase intention in cross-border e-commerce: The case of Hungary. *Society and Economy*, 46(2), 120–146.
<https://doi.org/10.1556/204.2024.00003>
- Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74–87.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
- Ross Brennan, D., Turnbull, P.W., & Wilson, D.T. (2003). Dyadic adaptation in business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1636–1665.
<https://doi.org/10.1108/03090560310495393>
- Roth, M.S., Money, R.B., & Madden, T.J. (2004). Purchasing processes and characteristics of industrial service buyers in the US and Japan. *Journal of World Business*, 39(2), 183–198.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.008>
- Stahl, S. (2023): *B2B content marketing benchmarks, budgets, and trends: Outlook for 2024*, Content Marketing Institute. <https://contentmarketinginstitute.com/articles/b2b-content-marketing-trends-research/>
- Surbhi, S. (2018). *Difference between B2B and B2C*. <https://keydifferences.com/difference-between-b2b-and-b2c.html>
- Tóth, Z., Nieroda, M.E., & Koles, B. (2020). Becoming a more attractive supplier by managing references—The case of small and medium-sized enterprises in a digitally enhanced business environment. *Industrial Marketing Management*, 84, 312–327.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.010>
- Vieira, V.A., de Almeida, M.I.S., Agnihotri, R., da Silva, N.S.D.A.C., & Arunachalam, S. (2019c). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1085–1108.
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00687-1>
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420–430.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>
- Zachary, R., David, T., Kim, C., & Sarah, T. (2013). *The social behaviors of your B2B customers*. www.forrester.com/The_Social_Behaviors_Of_Your_B2B_Customers/fulltext/-/E-RES99721
- Zenn, J. (2019). *We break down B2B vs. B2C marketing*. <https://blog.hubspot.com/agency/differences-b2c-b2b-marketing>
- Zhao, L., & Ke, C. (2023). Referral effect in B2B competitive marketing: the ceiling effect of referrals. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 30(2), 149–165.
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2023.2214545>

FELSŐOKTATÁSI HALLGATÓK MUNKAÉRTÉK-PREFERENCIÁINAK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA RECESSION IDEJÉN – A MUNKAÉRTÉK-PIRAMIS EMPIRICAL EVIDENCE ON HIGHER EDUCATION STUDENTS' WORK VALUE PREFERENCES DURING A RECESSION: THE PYRAMID OF WORK VALUES

Napjainkban a munkaerőpiacra egyre nagyobb számban belépő, a digitális világot adottságnak tekintő Z generáció munkapiaci sajátosságaival számos kutatás foglalkozik, mert a fiatalok más elvárásokkal és kompetenciákkal rendelkeznek, melyhez illeszkedve a munkaerő megszerzése és megtartása új kihívások elé állítja a vállalatokat. A szervezetek humán erőforrás-állományának biztosításához megfelelő ösztönző rendszert kell kialakítani, ehhez ismerni kell a munkavállalók értékrendszerét, melyet az elmúlt évek gazdasági változásai is formálnak. Jelen kutatás célja a Z generációhoz tartozó, hamarosan munkapiacra lépő, jelenleg gazdasági területen felsőoktatási tanulmányokat folytató fiatalok munkával kapcsolatos preferenciáinak megismerése a Super-féle munkaérték-kérdőív segítségével. A 355 elemű mintán végzett empirikus vizsgálatok eredményeként főkomponens-elemzés segítségével megalkotható egy munkaérték-piramis, mely jól tükrözi a fiatalok munkapiaci preferenciáit, illetve azok hierarchikus strukturálódását. A munkaértékek új szemléletű, statisztikai vizsgálatokon alapuló rendszerezése rávilágít arra, hogy a fiatalok motiválása új szemléletet követel meg, melyhez alkalmazkodva a vállalatok hatékonyabb ösztönző rendszereket alakíthatnak ki a tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása érdekében.

Kulcsszavak: munkaérték, Super-féle munkaérték-kérdőív, Z generáció, gazdasági képzés, munkaérték-piramis

Gen Z were born in the digital era; they have different expectations and competencies in the labour market, which generate challenges for companies in acquiring and retaining adequate staff. The aim of this research is to analyse the work-related preferences of Generation Z in higher education by surveying full-time business students at a rural university in Hungary using the Super's Work Value Inventory. Comparative analysis on a sample of 355 items is made by degree programs, level of program and time spent in program and then using principal component analysis to organise Super's work-related values into larger groups, creating a work value pyramid that reflects key labour market preferences and their hierarchical structure. A new, statistical approach to classifying work values highlights that acquiring and retaining today's young workforce requires different motivational factors. By adapting to these, companies can develop more effective incentive systems to retain talented employees.

Keywords: work value, Super's work values inventory, Z generation, business programs, the pyramid of work values

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Dr. Csugány Julianna^a (csugany.julianna@uni-eszterhazy.hu) egyetemi docens; Matiscsákné Dr. Lizák Marianna^a (matiscsakne.marianna@uni-eszterhazy.hu) mesteroktató; Dr. Tánczos Tamás^a (tanczos.tamas@uni-eszterhazy.hu) egyetemi docens; Dr. Szántó Ákos^a (szanto.akos@uni-eszterhazy.hu) egyetemi docens; Leányvári Judit^a (leanyvari.judit@uni-eszterhazy.hu) mesteroktató

^a Eszterházy Károly Katolikus Egyetem (Eszterházy Károly Catholic University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 02. 12-én, javítva: 2024. 10. 10-én, 2025. 03. 07-én és 2025. 04. 15-én, elfogadva: 2025. 04. 15-én. The article was received: 12. 02. 2024, revised: 10. 10. 2024, 07. 03. 2025 and 15. 04. 2025, accepted: 15. 04. 2025.

Copyright (c) 2025 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 elmúlt években a koronavírus járvány hatására felgyorsult digitális transzformáció, valamint az energiaválság miatt megemelkedett infláció és gazdasági visszaesés a munkaerőpiacon is komoly változásokat eredményezett. A technológiai újítások, online megoldások elterjedésével a gazdasági szereplőknek újszerű fogyasztói igényekre, megváltozott munkavégzési módokra és új kompetenciaelvárásokra kell reagálnia, amely technológiai alkalmazkodást igényel a munkavállalóktól és a vállalatoktól egyaránt. A megváltozott környezetben a vállalatok számára a megfelelő emberi erőforrás megszerzése és megtartása egyre nagyobb kihívás, a sokszínű, több generációhoz tartozó munkavállalók eltérő kompetenciákkal, más-más elvárásokkal lépnek be, illetve változtatnak állást a munkaerőpiacon.

Az 1995 és 2009 között született Z generáció (Tari, 2011) a 2010-es évek közepétől folyamatosan lép be a munkapiacra, ebből következően egyre nagyobb arányt képviselnek a munkavállalók körében, ez a generációs váltás új helyzetet teremt a munkáltatók számára. A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 2019-ben a Z generációhoz tartozó 15-24 éves korcsoport a gazdaságilag aktívak 6,88%-át, a foglalkoztatottak 6,32%-át tette ki, míg 2023-ban a gazdaságilag aktívak 16,1%-a, a foglalkoztatottak 15,43%-a tartozott a Z generációt leképező 15-29 éves korcsoportba (KSH, 2024). A digitalizáció térnyerésének köszönhető technológiai paradigmaváltás következtében a digitális világba született Z generáció különbözik a legjobban a többi nemzedéktől, ezért ösztönzésük és motiválásuk újszerű megközelítést kíván a szervezetek részéről (Kocsis, 2017). A digitális generációra jellemző, hogy az internet és az okos eszközök számukra a mindennapok részét képezik, könnyen és gyorsan jutnak információhoz, a kommunikáció online formáit részesítik előnyben, ezért személyes kapcsolataik háttérbe szorulnak. A munkapiacra a generáció legfőbb sajátossága az önmegvalósítás iránti igény, mely miatt kevésbé ragaszkodnak egy munkahelyhez, egy jobb kondíciókat kínáló állásért könnyebben váltanak, a vállalatoknak ezért egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük az utánpótlás-nevelésre, a karrierutak bemutatására, kiemelten figyelve a Z generáció vizuális élmény utáni vágya miatt a munkahely kialakítására, designjára is (Ruzsa, 2018). A Z generáció számára az anyagi ösztönzők motivációs ereje visszaszorulhat, a magasabb fizetéssel szemben vonzóbb lehet a munka érdekessége, a jó munkahelyi légkör, mely szempontból lényeges a vezető személye is, valamint fontos az önálló munkavégzésre való igény (Pálffy, 2021). Az anyagiak szerepét a Z generáció preferenciarendszerében a nemzetközi kutatások nem rangsorolják azonban egyértelműen hátrébb, Bulut és Maraba (2021) szerint a Z generáció tagjai individualista, vállalkozószellemű és pénzügyileg tudatos viselkedésmintát követnek, olyan munkahelyet preferálva, mely jó fizetést és az önfejlesztés lehetőségét kínálja. Twenge et al. (2010) amerikai középiskolások körében végzett longitudinális vizsgálata a generációs különbségekre fókuszálva szintén rámutatott arra, hogy a Z generációs fiataloknak a szabadidős munkaértékek mellett fontos a pénz és a státusz, miközben a munka

élvezetessége és eredményessége a korábbi generációkhoz képest alulértékelt az amerikai fiatalok körében. Egy hazai kutatás (Borsos, 2023) is rámutatott arra, hogy a kellemes munkahelyi légkör, a jó munkahelyi kapcsolatok és a megfelelő bérezés képezi a Z generáció munkahelyi elégedettségének alapját, a fiatal munkaerő megtartásában az anyagi ösztönzőknek jelentős szerepük van. Juhász (2017) felsőoktatásra koncentrált generációs vizsgálata szintén kiemeli az anyagi jólét szerepét a fiatalok értékrendjében. A Z generáció munkaérték-preferenciáinak megismerésével tudatosabban alakítható a szervezetek ösztönző rendszere, mely alapvető a megfelelően képzett és a munkavégzéshez szükséges kompetenciákkal rendelkező fiatal munkaerő megszerzése és megtartása érdekében. Kozák (2022) is kiemeli, hogy makroszinten a különböző generációk eltérő munkahelyi preferenciái, motivációi hatással vannak a vállalatok megtartási stratégiáinak kialakítására, ehhez segítséget nyújthat a fiatalok munkaértékrendjének megismerése, illetve strukturálása.

Jelen kutatás a felsőoktatásban tanuló Z generációs fiatalok munkával kapcsolatos preferenciáinak megismerése céljából 2023 őszén készített felmérés eredményeit mutatja be. A Super-féle munkaértéklista alkalmazásával készült kutatás célcsoportja hazánk egyik legelmaradottabb régiójában működő vidéki egyetem nappali tagozatos, gazdasági jellegű szakokon (gazdálkodási és menedzsment, emberi erőforrások, kereskedelem és marketing, pénzügy és számvitel, turizmus-vendéglátás, gazdaságinformatikus, közgazdászstanár) tanuló hallgatói voltak, akik eltérő évfolyamon, alapképzésben, mesterképzésben és felsőoktatási szakképzésben tanultak az intézményben. A kutatási cél annak feltárása, hogy a kedvezőtlen gazdasági helyzet okozta megélhetési nehézségek közepette hogyan alakul a gazdasági pályára készülő fiatalok munkaérték-preferenciarendszere. A korábbi kutatások és a generációs sajátosságok alapján feltételezhető, hogy az önérvényesítés, a változatosság fontos a Z generáció számára, de vajon a gyengébb makrogazdasági teljesítmény miatt felértékelődik-e más, például az anyagiak vagy a munkahely biztonságának szerepe a munkával való elégedettség és a munka világával kapcsolatos elvárások tekintetében. A kutatás hipotézise, hogy a vizsgált, elmaradottabb régióban a gazdasági nehézségek hatása megjelenik a fiatalok munkával szembeni elvárásaiban is, fontosabbá válnak az anyagi biztonság és a megfelelő, stabil munkakörülmények, továbbá a gazdasági területen elhelyezkedők esetében a versenyképes diploma a presztízs iránti igényt is megnövelheti, mely kedvezőbb munkapiaci kondíciók elérését garantálja.

A Super-féle munkaérték-kérdőív mint a munkával kapcsolatos preferenciák keretrendszere

Donald E. Super 1962-ben publikálta először az értékek és a munka kapcsolatának vizsgálatára alkalmas módszerét, ami 15 értékkör fontosságát mérő egyszerű önkitöltős kérdőív volt, melyben minden értékkörhöz több állítás kapcsolódott, amelyekről el kellett dönteni, hogy

mennyire jellemző a válaszdóra. Super értelmezésében a munkaértékek olyan alapvető minőségi jellemzők, motiváló tényezők és célok, amelyek a személy aktivitását, munkaérdeklődés formájában kifejeződve tartósan irányítják, ezáltal értelmezési keretet biztosítanak a munkához kapcsolódó tevékenységek számára (Kiss, 2015, p. 39). Hazánkban a Super által alkotott kérdőív néhány évvel későbbi, ún. második változata került adaptálásra, mely a 15 értékkört (1. táblázat), értékenként 3-3, azaz összesen 45 item segítségével próbálja mérni egyértelmű keretrendszerrel teremtve a munkaértékek relatív fontossági sorrendjének megállapításához. A vizsgálatba vont személyek feladata az, hogy a minden esetben az „Olyan munkát szeretnék, ahol az ember...” kezdetű állításokat ötfokozatú skálán értékeljék attól függően, hogy az adott állítás mennyire fontos számukra a munkavégzéshez kapcsolódóan (1-es értékelést kap, ami egyáltalán nem fontos és 5-ös értékelést, ami nagyon fontos). A vizsgált értékkategóriákhoz tartozó 3-3 állítás a kérdőívben nem egymást követően, hanem elszórta helyezkedik el, kiküszöbölve a mérőeszköz torzító hatásait. A skálás értékelés alapján egy-egy munkaérték megítélése 3 és 15 pont közé esik, az átlagok alapján képzett rangsor szerint megítélhető az egyes munkaértékek relatív fontossága a kitöltő számára.

különbözősége is befolyásol. Szilágyi (1987b) elsők között alkalmazva a mérőeszközt az 1980-as években az elsőéves felsőoktatási hallgatókat vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az önérvényesítés és a munkahelyi társas kapcsolatok számítanak leginkább a fiataloknak, ezt a munka örömfunkciójaként értelmezte, kiemelve, hogy ez életkori sajátosságnak tekinthető, hiszen a legalacsonyabbra értékelt kategóriák jelentősége majd később, több évnyi szakmai munkatapasztalat birtokában válik igazán fontossá. Az életkor előrehaladtával feltételezhető az individuális értékek fontosságának mérséklődése, miközben a munkatevékenység eredményességéhez, annak értékeléséhez, valamint a munkahelyi stabilitáshoz kapcsolódó értékek jelentősége nő. A 2000-es években egyre több vizsgálatot végeztek a Super által alkotott kérdőív segítségével, az időben, térben, célcsoportban eltérő minták megerősítették Szilágyi (1987b) következtetéseit, az oktatási rendszer különböző szintjein tanuló fiatalok alapvetően az önérvényesítést, a társas kapcsolatokat és a változatosságot tekintették a legfontosabbnak jövőbeli munkájuk kapcsán. A felmérések során a munkaértékrangsorok vonatkozásában a komparatív vizsgálatok rámutattak a képzési területek, illetve képzési szintek különbözőségeire is, az adott szakmai pályát választó fiatalok személyiségjegyeihez

1. táblázat

A Super-féle munkaértékek és azok tartalma

<i>ANYAGIAK</i> a munkavégzés során az anyagi megbecsülés fontos, a jól fizető állás igénye, mely megteremti a megfelelő életszínvonalat	<i>MUNKÁVAL KAPCSOLATOS BIZTONSÁG</i> a megélhetés szempontjából a munkahelyi stabilitás lényeges, ezért a munkavégzésnél a kiszámítható munkakörülmények meghatározóak	<i>ALTRUIZMUS (ÖNZETLENSÉG)</i> a munkavégzés során a segítőkészség, mások helyzetének előmozdítása lényeges, erőteljesen érvényesül a szociális érzékenység
<i>VÁLTOZATOSSÁG</i> a munkavégzés során az egyén sokféle feladatot kap, ezt kihívásként éli meg, nincs monotonitás	<i>SZELLEMI ÖSZTÖNZÉS</i> a munkavégzés során fontos a gondolkodást igénylő problémamegoldás, az, hogy a munka szellemi kihívást is jelentsen	<i>KREATIVITÁS</i> a munkavégzés során fontos az újtásra való készség kibontakoztatása, lehetőség van új dolgok megvalósítására
<i>FÜGGETLENSÉG</i> az önálló munkavégzés igénye	<i>HIERARCHIA</i> a munkavégzéséhez kapcsolódóan a vezető-beosztott viszony minősége lényeges, fontos a vezető kedvező megítélése	<i>IRÁNYÍTÁS (VEZETÉS)</i> a munkavégzés során lényeges, hogy az egyén mások munkáját is irányíthatja, vezetői képességeit hasznosíthatja
<i>MUNKATELJESÍTMÉNY</i> az elvégzett munka mérhető, kézzelfogható eredményessége fontos	<i>ÖNÉRVÉNYESÍTÉS</i> a munkavégzés során az egyén érvényesítheti saját személyiségét, olyan munkát választ, amelyben kiteljesedhet	<i>PRESZTÍZS</i> a munkavégzés során lényeges az elvégzett munka mások általi megbecsülése, igény van a külső elismerésre
<i>TÁRSAS KAPCSOLATOK</i> a munkavégzés szempontjából fontos a munkatársakkal való jó viszony	<i>FIZIKAI KÖRNYEZET</i> a munkavégzés szempontjából annak helye és módja meghatározó	<i>ESZTÉTIKUM</i> a munkavégzés során lényeges, hogy láthatóan szép dolgok készüljenek, a külsőség fontos

Forrás: Szilágyi (1987a) és Super (1968) alapján saját szerkesztés

A Super-féle munkaérték-kérdőív segítségével a fiatalok körében végzett munkapreferencia-vizsgálatok korábbi eredményei

A Super-féle munkaérték-kérdőívet gyakran alkalmazzák pályaválasztás előtt álló középiskolai tanulók és felsőoktatási hallgatók munkával kapcsolatos preferenciáinak megismerése céljából annak érdekében, hogy még a munkapiacra való kilépést megelőzően megismerjék a munkához társított értékrendjüket, melyet a pályaszocializáció

illeszkedve. Emellett számos kutatás igyekezett feltárni a 2008-2009-es válság hatásait is a munkaértékek megítélésére.

A felsőoktatásban tanuló hallgatókat célzó egyik legátfogóbb, longitudinális elemzésre is alkalmas felmérés a Debreceni Egyetemhez kötődik, ahol az egyetemi tehetségprogramban résztvevőket vizsgálják rendszeresen ezzel a módszerrel. A 2000-es évek elején végzett nagymintás felmérés eredményeként a megkérdezett hallgatók számára a munkához kapcsolódóan a társas kapcsolatok, a változatosság, az önérvényesítés, valamint a kreativitás, a biztonság

és a szellemi ösztönzés voltak a legfontosabbak, míg az anyagiak, az esztétikum és az irányítás a legkevésbé fontos munkaértékek (Fónai et al., 2005). Ez azt jelenti, hogy a tehetségük kibontakoztatására tudatosan készülő hallgatók legmagasabbra a jó munkahelyi légkört, a munkatársakkal való jó viszonyt értékeli, továbbá fontos számukra, hogy a munkavégzés változatos legyen és a munka lehetőséget biztosítson a személyes célok megvalósítására is. A 2001-2008 közötti mérési időszak eredményeit vizsgálva feltételezték, hogy a társadalmi folyamatok és a válságok hatására a hallgatók preferenciarendszerében erősödik a munkával kapcsolatos biztonság és a munkateljesítmény szerepe, ugyanakkor változatlanul azokat a munkákat értékelték a legmagasabbra a hallgatók, melyek jó munkahelyi kapcsolatokat, változatosságot és az önérvényesítés lehetőségét biztosítják számukra, azaz a preferencia-sorrend nem változott a negatív gazdasági folyamatok hatására (Márton, 2013). Érdekes, hogy a munkával kapcsolatos biztonság tekintetében nemhogy előrelépés nem történt, épp ellenkezőleg, jelentős visszaesés volt tapasztalható a rangsor kialakítása során, miközben felértékelődött az altruizmus, ami alapján megállapítható, hogy a reagálás a makrofolyamatokra inkább szolidáris, mint versenyelvű volt (Márton, 2013). Az érintett egyetemen munkával kapcsolatos értékeléseket a tehetséggondozáshoz kapcsolódóan a szakkollégiumi részvétel figyelembevételével is készítettek, de jelentős különbséget nem találtak a tehetséggondozásban résztvevők és a többi hallgató között, az egyetemi hallgatók a munkájuk kapcsán alapvetően a sikeres és hatékony munkavégzéshez, valamint az alkotáshoz kapcsolódó értékeket részesítették előnyben (Márkus, 2012).

A Super-féle kérdőív segítségével a 2010-es években végeztek olyan felmérést is, melybe a felsőoktatási hallgatók mellett középiskolásokat is bevontak, ezáltal összehasonlíthatóvá vált, hogy képzési szintenként és iskolatípusonként milyen hasonlóságok és különbségek mutatkoznak a munkaértékek megítélése között. Csikósné (2012) eredményei alapján megállapítható, hogy a főiskolások körében a változatosság, az anyagiak és a társas kapcsolatok kerültek a munkaértékrangsor élére, miközben a gimnazisták és szakközépiskolások esetében az önérvényesítés

a legmagasabbra értékelt, a szakiskolások esetében pedig a fizikai környezet. A társas kapcsolatok voltak az egyetlen munkaérték, mely valamennyi iskolatípusban az első három hely valamelyikére került, ezáltal elmondható, hogy a személyes munkahelyi légkör mindenki számára fontos, emellett a szakképzettség növekedésével a fiatalok számára a humán értékek jelentősége nő. Hasonló eredményre jutott a középiskolások vizsgálatával Czibere & Sipeki (2019) is még a 2000-es évek elején végzett első felmérésük során, a gimnáziumban tanulók számára az önérvényesítés volt a legfontosabb, ugyanakkor a szakközépiskolások körében ezt megelőzték az anyagiak, míg a szakiskolában tanulóknál a fizikai környezet kapta szintén a legmagasabb értékelést. A recesszió után készült felméréseknél a kutatók által várt módon megmutatkozott az anyagiak megítélésének változása. Csikósné (2012) kutatási eredményei alapján az anyagi biztonság felértékelődése leginkább azon diákoknál mutatkozott meg, akik közvetlenül munkába lépés előtt állnak (a gimnáziumban tanulók feltételezhetően tovább folytatják tanulmányaikat, ezért értékeli alacsonyabban az anyagiak szerepét). Ezzel szemben Czibere & Sipeki (2019) kutatása épp arra mutatott rá, hogy a gimnáziumban tanulóknál tapasztalható az anyagiak megítélésének erősödése, az önérvényesítést követően a második legmagasabbra értékelt munkaérték volt a megkérdozettek körében. A felsőoktatási tanulmányok különböző területei iránt érdeklődő fiatalok értékvalasztásainak sajátosságait a 2008 és 2013 közötti időszakban vizsgálva Kiss (2015) is rámutatott arra, hogy az önérvényesítés és a változatosság fontos a fiatalok számára, de a válságot követő időszakban a biztonság és az anyagiak értékelése magasabb. Összegezve megállapítható, hogy a középiskolások körében végzett felmérések eredményei szignifikánsan nem különböznek a felsőoktatási mérésektől, de jelentős az iskolatípusok közötti különbség, mely arra enged következtetni, hogy a munkapreferenciák megítélését befolyásolhatja az, hogy a fiatal mennyire érzi közel a munkapiacra való belépést, illetve ez időben hogyan illeszkedik a gazdaság konjunkturális ingadozásához. A Super-féle munkaérték-kérdőív segítségével végzett hazai vizsgálatok átfogó eredményeit a 2. táblázat összegzi.

2. táblázat

A Super-féle munkaérték-kérdőív segítségével végzett átfogó vizsgálatok eredményei

Szerző	Szilágyi (1987b)	Fónai et al. (2005)	Márton (2013)	Csikósné (2012)	Kiss (2015)
Vizsgálat ideje	1980-as évek	2000-es évek eleje	2001-2008 között	2010-es évek eleje	2008-2013
Célcsoport	elsőéves felsőoktatási hallgatók	tehetségprogramban résztvevő egyetemisták		főiskolai hallgatók	a felsőoktatási tanulmányok iránt érdeklődő fiatalok
Legfontosabb munkaértékek	változatosság társas kapcsolatok önérvényesítés	társas kapcsolatok változatosság önérvényesítés	társas kapcsolatok változatosság önérvényesítés	változatosság anyagiak társas kapcsolatok	önérvényesítés biztonság változatosság
Legkevésbé fontos munkaértékek	irányítás humán értékek játék *	anyagiak esztétikum irányítás	anyagiak esztétikum irányítás	esztétikum szellemi ösztönzés irányítás	hierarchia esztétikum irányítás

* A játék a magyar adaptációban (Szilágyi, 1987a, p. 23) alkalmazott értékdimenzió, mely a munkában megnyilvánuló játék lehetőségét, a munka felelősségteljes végzésében kialakítható örömtendenciákat ragadja meg.

Forrás: saját összeállítás

A felsőoktatási hallgatók munkaértékrangsorainak empirikus vizsgálata során gyakran végeznek összehasonlító elemzéseket különböző jellemzők, így például képzési terület vagy képzési szint mentén. Kiss (2015) felmérése alátámasztja a képzési területek sajátosságainak megjelenését a munkaértékek rangsorában, felmérése során míg agrár és műszaki területen a változatosság, a társas kapcsolatok és az önérvényesítés volt a legmagasabbra értékelt munkapreferencia, pedagógusok esetében ezeket megelőzte az altruizmus, mely kevésbé jellemző a többi szaknál. Az altruizmus prioritását a változatossághoz és a társas kapcsolatokhoz képest Szabó et al. (2018) óvodapedagógusok körében végzett vizsgálata is alátámasztja. A Debreceni Egyetem felméréseiben nem mutatkozott jelentős különbség a képzési területek között, ugyanakkor szakterület-specifikus jellemzők ott is megfigyelhetők a munkaértékek rangsorolásánál, így például a kedvezőbb kereseti lehetőséget biztosító informatika és a gazdaságtudományi terület hallgatói magasabbra értékelték az anyagiakat a többiekénél (Márton, 2013). A gazdasági szakon alap- és mesterképzésen tanulók egy vidéki egyetem gazdaságtudományi karán a 2010-es évek közepén végzett felmérés alapján is magasra értéklik az anyagiakat, illetve megjelenik a fizikai környezet fontossága is a korábban preferált önérvényesítés mellett (Gergely et al., 2016).

Képzési szint szerint differenciáltan, a televíziós-műsorkészítő felsőoktatási szakképzésben tanulókra koncentrálni készült kismintás felmérésben a munkaértékrangsor élére az önérvényesítés, a változatosság, a kreativitás és társas kapcsolatok kerültek, melyek a választott szakma jellegzetességeit jól illusztrálják (Mangné, 2020). Miklós (2017) a Szegedi Tudományegyetem felsőoktatási szakképzésben részt vevő hallgatóinak értékstruktúráját a Super-féle kérdőív rövidített változatával vizsgálva megállapította, hogy az alacsonyabb képzési szinten tanulóknak a jó munkahelyi légkör mellett az anyagiak és az intellektuális értékek számítanak leginkább.

A felsőoktatási hallgatók és munkavállalók munkával kapcsolatos preferenciáinak megismerését célzó empirikus vizsgálatok során gyakran alkalmazták a faktorelemzés módszerét a Super által meghatározott 15 munkaérték reliabilitásának alátámasztására. A Budavári-Takács (2011, pp. 15-16) által kiemelt, végzős felsőoktatási hallgatók körében készített felmérés eredményei alapján faktorelemzés segítségével hat értékkört különítettek el, 1987-ben egy 1390 elemű mintán az intellektuális értékek; vezetés, irányítás; altruizmus; munkahelyi légkör; anyagiak; kötetlenség vált statisztikailag vizsgált módon külön, míg egy 2006-os 514 elemű minta megerősítve a hat értékkört az intellektuális értékek, az altruizmus és az anyagiak mellett vezetés, önállóság és a jövőre orientált értékek kategóriákat határozta meg. Juhász (2022) pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban dolgozó értékesítőket vizsgálva egy 1000 elemű mintán már nyolc faktort különített el: a vezetés-irányítás, intellektuális értékek, munkahelyi légkör, altruizmus, biztonság, anyagiak, hierarchia, szellemi ösztönzés. A két mintavétel között alapvető különbség a célcsoport, látható, hogy az

aktív munkavállalóknál külön faktort alkot a hierarchia és a szellemi ösztönzés. A faktorelemzést is végző vizsgálatok rámutatnak arra, hogy a Super által eredetileg megalkotott 15 értékkört 45 itemmel megközelítő mérőeszköz alkalmazásával jól elhatárolható a munkával kapcsolatos legfontosabb értékcsoportok, melyek alapvetően befolyásolják a munkahelyi elégedettséget.

A Super-féle munkaérték-kérdőív segítségével végzett felmérések eredményei alapján megállapítható, hogy különböző összehasonlító ismérvek vonatkozásában kimutatható különbségek vannak a munkaértékrangsorok tekintetében, az eredményeket befolyásolja a célcsoportválasztás, valamint a gazdaság konjunkturális ingadozásai hatással lehetnek a preferencia-sorrendek alakulására.

Kutatási módszer és minta

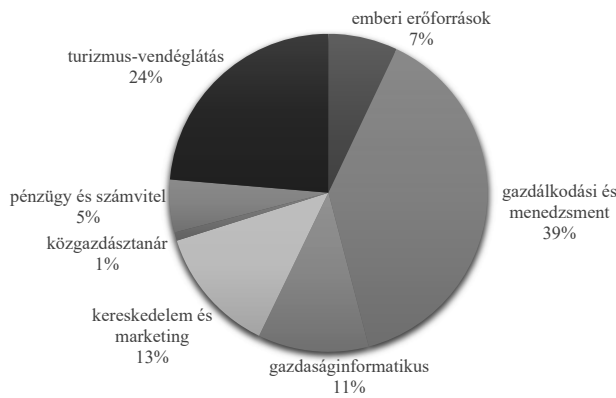
A kutatás célja a Z generációhoz tartozó, hamarosan munkapiacra lépő, aktuálisan felsőoktatási tanulmányokat folytató fiatalok munkával kapcsolatos preferenciáinak megismerése annak érdekében, hogy a gyakorlatorientált képzések során hatékonyan fejleszthetők legyenek azok a kompetenciák, melyek a sikeres munkapiaci helytállást biztosítják. A Super-féle munkaérték-kérdőív segítségével 2023 szeptemberében egy elmaradottabb régióban működő egyetem nappali tagozaton, gazdasági jellegű képzésben tanuló, szinte teljes egészében vidéken élő hallgatóinak körében végzett felmérés alapján körvonalazódnak azok a munkaértékek, amelyek a munkahelyválasztás szempontjából az üzleti világ iránt érdeklődők számára leginkább és legkevésbé fontosak. A kutatás célkitűzése nem csupán rangsorok készítése, hanem a Super-féle értékdimenziók alkalmazásával egy hierarchikus munkaérték-struktúra megalkotása, mely a sikeres munkapiaci alkalmazkodás és a munkaerő-megtartás kulcsa lehet. A 355 elemű mintába gazdálkodási és menedzsment, turizmus-vendéglátás, valamint kereskedelem és marketing alapképzésben, illetve felsőoktatási szakképzésben, emberi erőforrások és gazdaságinformatikus alapképzésben, pénzügy és számvitel felsőoktatási szakképzésben, valamint mesterszintű végzettséget adó osztatlan közgazdászstanár képzésben részt vevő, a Z generációhoz tartozó hallgatók kerültek, a szak szerinti megoszlást az 1. ábra mutatja. A későbbi összehasonlítás szempontjából fontos megjegyezni, hogy a gazdaságinformatikus szak az informatika képzési területéhez, a közgazdászstanár szak pedig a pedagógus képzési területéhez tartozik, ugyanakkor a képzési programban jelentős a gazdasági tárgyak aránya, mely a munkahelyválasztást is befolyásolja, emiatt kerültek az üzleti szakok mellett ezek a képzések is a mintába.

A megkérdezettek 60%-a alapképzésben, 39%-a felsőoktatási szakképzésben, 1% pedig mesterképzésben folytatja tanulmányait (az osztatlan közgazdászstanár szakot a kimeneti végzettség miatt a továbbiakban mesterszakként kezeljük). Évfolyam tekintetében a hallgatók 47%-a elsős, 33%-a másodéves, 20%-a harmadéves. Az empirikus vizsgálat célja a hallgatók tanulmányaihoz kapcsolódóan a szak, az évfolyam és a képzési szint szerinti összehasonlítás, egyéb demográfiai jellemző differenciál

hatásának elemzése nem képezte a kutatás részét. A 70% feletti kiválasztási arány miatt a minta az intézmény nappali tagozatos gazdasági jellegű képzésben tanuló hallgatóira nézve reprezentatívnek tekinthető valamennyi változó vonatkozásában.

1.ábra

A minta összetétele szak vonatkozásában



N = 355

Forrás: saját kutatás (2023) alapján saját szerkesztés

A statisztikai vizsgálatok során a Super-féle munkaérték-kérdőívben szereplő itemek megfelelő összevonásával elsőként az értékköröket alkottuk meg, majd ezek átlagértékei alapján előbb a teljes mintára, majd szak, képzési szint és évfolyam tekintetében is kialakultak a munkapreferencia-sorrendek. A különböző ismérvek szerinti összehasonlításhoz a változók normális eloszlását Kolmogorov-Szmirnov próbával teszteltük, majd a megfelelő próbával (normális eloszlás és homoszkedaszticitás esetén több minta esetén varianciaanalízis, két minta esetében t próba, a feltételek hiányában Kruskal-Wallis teszt, illetve Mann-Whitney próba) azonosítottuk azokat a munkaértékeket, melyek vonatkozásában szignifikáns különbség mutatható ki a minőségi ismérvek szerint csoportosított mintasokaság részei között. A Spearman-féle rangkorrelációs együttható segítségével a vizsgált ismérvek mentén a rangsorok egyezőségének erőssége is elemezhető. Az elemzés utolsó lépéseként főkomponens-analízis segítségével a Super által alkotott 15 munkaértéket nagyobb egységekbe vontuk össze az értékkörök közötti korrelációk alapján annak érdekében, hogy a minta segítségével meghatározhatók legyenek a gazdasági pályára készülő, jelenleg felsőoktatási tanulmányokat folytató, vidéken élő Z generációs fiatalok számára legfontosabb munkapreferenciák.

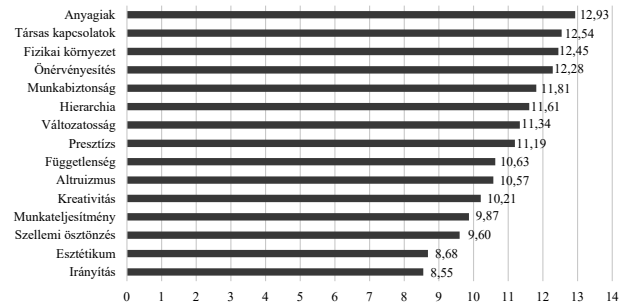
Az empirikus kutatás főbb eredményei

A munkával kapcsolatos preferenciákat 15 értékkör segítségével megközelítő Super-féle munkaérték-kérdőívvel végzett vizsgálat eredménye alapján egy elmaradottabb régióban működő egyetem nappali tagozatos, gazdasági jellegű képzésben tanuló hallgatók számára a munkavégzés során az anyagi megbecsülés, a jó munkatársi kapcsolatok és a fizikai környezet a legfontosabb, miközben az

esztétikum és az irányítás tartozik a legkevésbé lényeges munkaértékek közé (2. ábra).

2.ábra

A Super-féle munkaértékek rangsora a nappali tagozatos, gazdasági jellegű képzésben tanuló egyetemisták körében



N=355

Forrás: saját kutatás (2023) alapján saját szerkesztés

A 2. ábra alapján megállapítható, hogy a fizetés mellett a jó munkahelyi légkör, mely a humán és a fizikai infrastruktúrát, a személyes kapcsolatokat és a materiális környezet elemeit egyaránt magában foglalja, lényeges a hamarosan gazdasági területen munkába álló vidéki egyetemisták számára. A korábban végzett felmérésekhez (Fónai et al., 2005; Márton, 2013; Kiss, 2015) képest csak a társas kapcsolatok kerültek a rangsor elejére, a vizsgált mintában a változatosság csak a 7., az önérvényesítés pedig a 4. helyre került, miközben a munkabiztonság a korábbi eredményekhez képest felértékelődött (5. ranghely) az aktuálisan bizonytalan gazdasági környezetben. A teljes mintára vetített rangsor illeszkedik Gergely et al. (2016), Juhász (2017) és Borsos (2023) hazai vizsgálati eredményeihez, megvilágítva az anyagi ösztönzők és a munkahelyi légkör jelentőségét a fiatalok számára. Az elvégzett munka külső megjelenése és a vezetői képesség alkalmazási lehetősége a legkevésbé értékelt tényező a leendő munkavégzéshez kapcsolódóan, utóbbi csak később, Szilágyi (1987b) megállapításaival összhangban a munka világában szerzett tapasztalatok birtokában értékelődik fel, miközben az esztétikum más szakterület, így például a művészet iránt érdeklődők számára vélhetően sokkal fontosabb. A munkaértékek átlagértékei 8,55 és 12,93 között ingadoznak, a volatilitási tartomány 4,38 pont, mely illeszkedik a korábban bemutatott kutatások intervallumához. Nagyobb különbség a rangsor közepén, a presztízs és a függetlenség, valamint a végén, a szellemi ösztönzés és az esztétikum között figyelhető meg.

A részletező vizsgálatok során a munkaértéksorrendeket szak, képzési szint és évfolyam esetében is összehasonlítottuk. A 3. táblázat az egyes szakok hallgatóinak munkaértékrangsorát mutatja, az érintett hét szak közül csak a pénzügy és számvitel, valamint a közgazdásztanár szak esetében nem került az anyagiak az első helyre, e két képzésen tanulóknál a munkahelyi társas kapcsolatok a legfontosabbak. A pedagógus képzési területhez tartozó közgazdásztanár szak esetében az anyagiak ráadásul csak

a 6. helyre került, a legmagasabbra értékelt munkaértékek között, ahogy korábbi kutatások (Kiss, 2015; Szabó et al., 2018) is kimutatták a humánközpontú szakoknál, az altruizmus, valamint a munkabiztonság és a változatosság is megelőzi az anyagi megbecsülést.

számvitel, valamint a gazdaságinformatikus szakok esetében csak az 5. helyre került. A *hierarchia*, azaz a munkahelyi alá-fölé rendelt viszonyok megítélése a pénzügy és számvitel szakosoknál meglepő módon a 3. helyre került, a többi szaknál jellemzően az 5. és 7. helyek között talál-

3.táblázat

A munkaértékek rangsora szak szerint

Ssz.	Emberi erőforrások	Gazdálkodási és menedzsment	Kereskedelem és marketing	Pénzügy és számvitel	Turizmus-vendéglátás	Gazdaság-informatikus	Közgazdász-tanár
1.	Anyagiak	Anyagiak	Anyagiak	<i>Társas kapcsolatok</i>	Anyagiak	Anyagiak	<i>Társas kapcsolatok</i>
2.	<i>Társas kapcsolatok</i>	<i>Társas kapcsolatok</i>	Fizikai környezet	Anyagiak	<i>Társas kapcsolatok</i>	Fizikai környezet	Altruizmus
3.	Ön-érvényesítés	Fizikai környezet	<i>Társas kapcsolatok</i>	<i>Hierarchia</i>	Önérvényesítés	<i>Társas kapcsolatok</i>	Ön-érvényesítés
4.	Fizikai környezet	Önérvényesítés	Önérvényesítés	Fizikai környezet	Fizikai környezet	Munkabiztonság	Munkabiztonság
5.	Munkabiztonság	Munkabiztonság	<i>Hierarchia</i>	Önérvényesítés	<i>Hierarchia</i>	Önérvényesítés	Változatosság
6.	Változatosság	<i>Hierarchia</i>	Munkabiztonság	Munkabiztonság	Munkabiztonság	<i>Hierarchia</i>	Anyagiak
7.	<i>Hierarchia</i>	Változatosság	Változatosság	Presztízs	Változatosság	Változatosság	<i>Hierarchia</i>
8.	Presztízs	Presztízs	Presztízs	<i>Munkateljesítmény</i>	Presztízs	Presztízs	Fizikai környezet
9.	<i>Szellemi ösztönzés</i>	Függetlenség	Kreativitás	Altruizmus	Altruizmus	Függetlenség	Presztízs
10.	Altruizmus	Altruizmus	Altruizmus	Változatosság	Függetlenség	Altruizmus	<i>Munkateljesítmény</i>
11.	Függetlenség	Kreativitás	Függetlenség	Függetlenség	Kreativitás	Kreativitás	Esztétikum
12.	<i>Munkateljesítmény</i>	<i>Munkateljesítmény</i>	<i>Munkateljesítmény</i>	<i>Szellemi ösztönzés</i>	<i>Munkateljesítmény</i>	<i>Szellemi ösztönzés</i>	Kreativitás
13.	Kreativitás	<i>Szellemi ösztönzés</i>	<i>Szellemi ösztönzés</i>	Kreativitás	<i>Szellemi ösztönzés</i>	<i>Munkateljesítmény</i>	Irányítás
14.	Irányítás	Esztétikum	Esztétikum	Irányítás	Esztétikum	Irányítás	<i>Szellemi ösztönzés</i>
15.	Esztétikum	Irányítás	Irányítás	Esztétikum	Irányítás	Esztétikum	Függetlenség

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

A válaszok normális eloszlásának, illetve a részminták szóráségyezőségének hiányában Kruskal-Wallis teszt segítségével vizsgálható, hogy mely munkaérték megítélésében van szignifikáns különbség az egyes szakok között. A többmintás, nemparaméteres hipotézisvizsgálat eredményeként öt munkaérték, a társas kapcsolatok (P=0,037), az önérvényesítés (P=0,044), a hierarchia (P=0,010), a munkateljesítmény (P=0,044) és a szellemi ösztönzés (P=0,006) megítélése tér el szignifikánsan a különböző szakos hallgatók esetében (ezek vannak a 3. táblázatban dőlttel jelölve). A *társas kapcsolatok* minden szak esetében az első három hely valamelyikén található, de míg két szak esetében az első helyre került, a kereskedelem és marketing, valamint a gazdaságinformatikus szakoknál csak a 3., mert a fizikai környezetet fontosabbnak ítélik. A korábban több felmérés során is legmagasabbra értékelt önérvényesítés az emberi erőforrások, a turizmus-vendéglátás és a közgazdász-tanár szakoknál a 3. legfontosabb munkaérték, miközben a pénzügy és

számvitel, valamint a gazdaságinformatikus szakok esetében csak az 5. helyre került. A *hierarchia*, azaz a munkahelyi alá-fölé rendelt viszonyok megítélése a pénzügy és számvitel szakosoknál meglepő módon a 3. helyre került, a többi szaknál jellemzően az 5. és 7. helyek között talál-

ható, ami azt mutatja, hogy a vezető személyisége, illetve a vezető-beosztotti viszony minősége is meghatározó a fiatalok számára a munkahelyi légkörhöz is kapcsolódóan. A *munkateljesítmény* vonatkozásában jól látható módon a pénzügy és számvitel szakosok értéklik leginkább ezt a munkaértéket (8. ranghely), a legtöbb szak esetében ez a rangsor alsó negyedében helyezkedik el, itt már nagyobb különbség mutatkozik a szakok között. A *szellemi ösztönzés* megítélése a legszélsőségeesebb, az emberi erőforrások szakos hallgatóknál a 9. helyen, ugyanakkor a közgazdász-tanároknál csak a 14. helyre került, a többi szak esetében is inkább a rangsor végén, a 13., illetve 12. helyen szerepel. A szakok szerinti összehasonlítás során a közgazdász-tanár mutatott jelentősebb eltérést, az altruizmus, kreativitás, munkateljesítmény, esztétikum, irányítás az ő esetükben a szakspecifikus személyiségjegyek miatt magasabbra értékelt, miközben alulértékelik az anyagiak, a fizikai környezet, illetve a függetlenség jelentőségét a munka világában. A 4. táblázatban az egyes szakok

munkaértékrangsora közötti kapcsolat korrelációs mátrixa látható, mely szakpáronként a Spearman-féle rangkorrelációs együtthatók értékeit tartalmazza.

A különböző szakok eltérő képzési szintekhez tartozhatnak, ezért a munkaértékrangsorokat e szempont szerint is összehasonlítottuk. Megjegyzendő, hogy a mesterkép-

4.táblázat

Az egyes szakok munkaértékrangsora közötti kapcsolat erőssége

Szak	Pénzügy és számvitel	Turizmus-vendéglátás	Gazdálkodási és menedzsment	Kereskedelem és marketing	Emberi erőforrások	Gazdaság-informatikus	Közgazdász-tanár
Pénzügy és számvitel	1,000	0,921**	0,907**	0,893**	0,882**	0,882**	0,686**
Turizmus-vendéglátás		1,000	0,989**	0,979**	0,946**	0,964**	0,736**
Gazdálkodási és menedzsment			1,000	0,979**	0,946**	0,986**	0,682**
Kereskedelem és marketing				1,000	0,918**	0,968**	0,668**
Emberi erőforrások					1,000	0,946**	0,693**
Gazdaság-informatikus						1,000	0,632*
Közgazdász-tanár							1,000

**p < 0,01; *p < 0,05; Forrás: saját kutatás alapján saját számítás

A rangkorrelációs együtthatók alapján megállapítható, hogy a gazdálkodási és menedzsment, a kereskedelem és marketing, valamint a turizmus-vendéglátás szakok munkaértékrangsora mutatja a legnagyobb hasonlóságot, a leginkább eltérő, de a többivel még mindig szorosan korreláló rangsort pedig a közgazdász-tanár szakos hallgatók állították fel. Ez nem meglepő, hiszen a leendő szakmai tanároknál a pedagógusképzés profiljához illeszkedően jobban dominál az emberközpontúság, mint az üzleti szemlélet, ezt alátámasztja az is, hogy a hasonlóképpen humánközpontú szakokkal – turizmus-vendéglátás, emberi erőforrások – mutat szorosabb összefüggést a munkaértékrangsor. Az üzleti szakok közül a pénzügy és a számvitel tér el leginkább a többi szaktól, meglepő módon azonban az informatika képzési területéhez tartozó gazdaság-informatikus hallgatók preferenciarendszere nagyon hasonló az üzleti szakosokéhoz. Összességében megállapítható, hogy a gazdasági jellegű szakok különbözősége, sajátos személyiségjegyei a munkaérték preferenciasorrendjében is tetten érhetők.

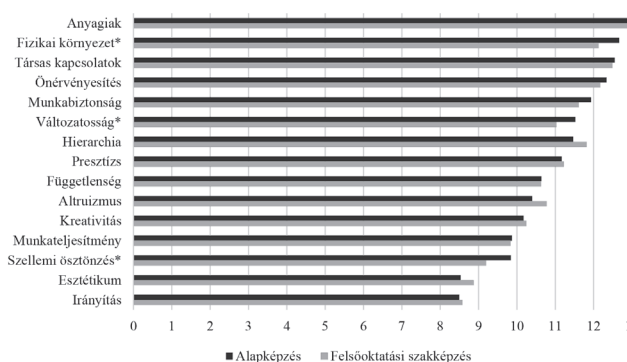
zési szintet a csekély elemszámú közgazdász-tanár szak reprezentálja, ezért megegyezik a szak és a képzési szint rangsora, a kis elemszám miatt a mesterképzést a képzési szint szerinti összehasonlításból kihagytuk. A felsőoktatási szakképzésben és alapképzésben tanulók preferencia sorrendje között jelentős a hasonlóság, az egyes munkaérték átlagai között a 3. ábrán látható módon jelentős eltérések figyelhetők meg.

A 3. ábrán látható, hogy a felsőoktatási szakképzésben és az alapképzésben tanulók rangsora jelentős hasonlóságot mutat, a Spearman-féle rangkorrelációs együttható értéke 0,968. A Mann-Whitney próba alapján a felsőoktatási szakképzés és az alapképzés között mindössze három munkaérték, a fizikai környezet (P=0,006), a változatoság (P=0,050) és a szellemi ösztönzés (P=0,005) tekintetében mutatható ki szignifikáns különbség. Mindhárom értékdimenzió esetében az alapképzésben tanulók értékelése magasabb. A hierarchia, a presztízs, az altruizmus, a kreativitás, az esztétikum és az irányítás a felsőoktatási szakképzésben tanulóknál ért el magasabb átlagértéket, mely feltételezi, hogy tanulmányaikkal nem terveznek az adott szinten megállni, jobb munkapiaci kondíciókat keresve továbbfejlesztik kompetenciáikat. Ezen munkaértékek kapcsán az alacsonyabb képzési szinten felülértékelt kreativitás Mangné (2020) vizsgálataiban is megjelent.

A komparatív elemzés során a harmadik csoportosító ismérv az évfolyam volt, mely tekintetében szintén nagy a hasonlóság a munkaértéksorrendek között, az I. és II. évfolyam tekintetében a Spearman-féle rangkorrelációs együttható értéke 0,979, az I. és III. évfolyam között 0,971, míg a II. és III. évfolyam vonatkozásában 0,961. A legfontosabb munkaérték mindegyik évfolyam esetében az anyagiak voltak, a preferenciasorrend további része azonban változik az egyetemen eltöltött idő során. Az I. évfolyam hallgatói az anyagi megbecsülés mellett a

3. ábra

A munkaértékek értékelése képzési szintenként

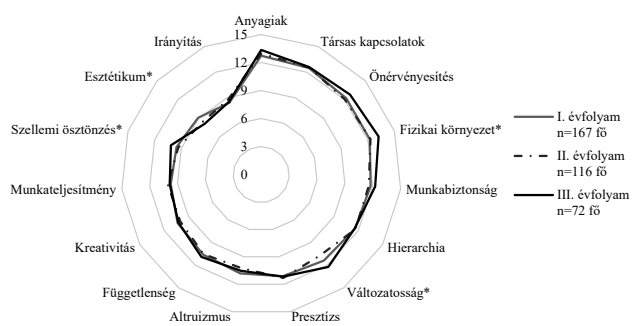


*P ≤ 0,05; Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

munkatársi kapcsolatokat (2.), az önérvényesítést (3.) és a fizikai környezetet (4.) tekintik legfontosabb munkaértéknek, a III. évfolyamnál erősödik a fizikai környezet megítélése (2. ranghely), miközben a munkatársi kapcsolatok vesztítenek jelentőségükből (4. ranghely). A változatosság (P=0,000), a fizikai környezet (P=0,003), valamint az esztétikum (P= 0,009) és a szellemi ösztönzés (P=0,011) esetében mutatható ki szignifikáns különbség az értékkör megítélése tekintetében az egyes évfolyamok között. A 4. ábra szemlélteti, hogyan értékelik a különböző munkaértékeket az egyes évfolyamokon tanulók.

4. ábra

A munkaértékek értékelése évfolyamonként



*P ≤ 0,05

Forrás: saját kutatás alapján saját szerkesztés

A munkaértékek átlagai alapján megállapítható, hogy a tanulmányok előrehaladtával a hallgatók számára fontosabbá válik az anyagi megbecsülés, az önérvényesítés lehetősége a munkahelyen, továbbá a fizikai környezet, a munkabiztonság, valamint a változatosság és a szellemi ösztönzés megítélése is kedvezőbb a tanulmányaik végén járó, hamarosan a munkapiacra kilépő hallgatók által. Az esztétikum esetében épp fordított a tendencia, mert az elsősöknél ez a munkaérték még magasabbra értékelt, ugyanakkor a tanulmányok vége felé ez a szempont veszít jelentőségéből.

A munkaértékrangsorokat szak, képzési szint és évfolyam tekintetében összevetve megállapítható, hogy csak néhány munkaérték esetében mutatható ki szignifikáns különbség az összehasonlító ismérvek vonatkozásában, a rangsorok szorosan korrelálnak minden ismérv mentén, ebből következően a hallgatók alapvetően hasonló értékrend alapján gondolnak a munka világára, legfontosabb számukra az anyagi megbecsülés, valamint az, hogy milyen munkahelyi légkörben és milyen környezetben dolgozhatnak. Ezután jönnek a munkavégzéshez kapcsolódóan az önmegvalósításhoz és az inspiráló munkahelyi közeghez kapcsolódó munkaértékek, legkevésbé pedig még nem meglepő módon, leendő pályakezdőként a vezetői feladatokat, illetve az esztétikumot értékelik.

A munkapreferencia-sorrendek összehasonlítása után főkomponens-elemzéssel vizsgáltuk, hogy a Super által alkotott 15 munkaérték értékelése milyen kapcsolatban áll egymással, melyek azok, amelyek megítélése jelentős mértékben összefügg, azaz nagyobb csoport képezhető. A mintaelemek és a változók száma, illetve egymáshoz

viszonyított aránya megfelel a módszer alkalmazási feltételeinek. A vizsgálat eredményeként a 15 értékkörből három főkomponens – *egzisztenciális értékek, szubjektív munkahelyi jól-lét és önmegvalósítás* – jött létre, a KMO-érték kiváló, 0,901, a Bartlett teszt szignifikáns, a főkomponensek által magyarázott varianciarányad 62,95%, azaz a modell megfelelő. Az egzisztenciális értékek főkomponenshez hét, a szubjektív munkahelyi jól-lét komponenshez 5, míg az önmegvalósításhoz három munkaérték tartozik. A főkomponens-analízis fő indikátorait az 5. táblázat szemlélteti.

5. táblázat

A főkomponensek mutatóinak fő paraméterei

Főkomponens	Munkaérték	Kommunalitás	Faktorsúly
EGZISZTENCIÁLIS ÉRTÉKEK	Hierarchia	0,635	0,746
	Anyagiak	0,697	0,732
	Munkabiztonság	0,674	0,725
	Fizikai környezet	0,629	0,715
	Társas kapcsolatok	0,557	0,682
	Önérvényesítés	0,689	0,402
	Munkateljesítmény	0,496	0,378
SZUBJEKTÍV MUNKAHELYI JÓL-LÉT	Esztétikum	0,651	0,779
	Altruizmus	0,689	0,746
	Kreativitás	0,771	0,648
	Változatosság	0,526	0,583
	Szellemi ösztönzés	0,533	0,564
ÖNMEGVALÓSÍTÁS	Irányítás	0,675	0,818
	Függetlenség	0,635	0,738
	Presztízs	0,586	0,577

Forrás: saját kutatás alapján saját számítás

A 355 elemű minta esetében a faktorsúlyok statisztikailag szignifikánsnak tekinthetők, minden változó esetében 0,5 feletti pozitív korreláció van a mutató és a főkomponens között, az egyes főkomponensekhez tartozó értékkörök közötti korreláció 0,5 feletti. A mutatók kommunalitása, azaz a főkomponensek és a változók közös varianciarányada szintén megfelelő. A főkomponensek kritériumértékei módszertanilag tehát megfelelőek, a modellünk ezért robusztusnak tekinthető a vizsgált minta vonatkozásában.

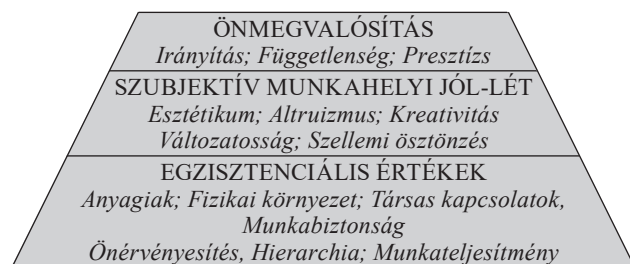
A főkomponens-elemzés eredményei illeszkednek a Ryan és Deci (2017) által alkotott öndeterminációs elmélethez, mely extrinzik és intrinzik munkaértékeket különböztet meg. Az extrinzik vagy hagyományos munkaértékek esetén az egyén számára a munkavégzés révén elérhető materiális célok megvalósítása, illetve társas elismerés, jó munkakörülmények, kiszámítható munkahely. Az intrinzik munkaértékek az egyén személyiségéhez

közvetlenül kapcsolódó értékek, a belső motiváltság tényezői, melyeknél a tudás megszerzése, a fejlődés, az alkotás és az élményszerzés a cél. A főkomponens-elemzés eredményeként az intrinzik munkaértékek két csoportba sorolhatók, az egyikben a munkahelyen elérhető személyes jól-lét értékei találhatók, így például a kreativitás, a szellemi ösztönzés, a változatosság, míg a másikban az egyén önmegvalósításához kapcsolódó értékek kerültek, a vezetői pozíció, önállóság, illetve a munka elismerése.

A főkomponens-analízis segítségével létrehozott három nagy munkaértékes csoport jól tükrözheti az egyén értékalapú fejlődési útját a munka világában, illeszkedve Szilágyi (1987b) elsők között a Super-féle munkaérték kérdőívvel végzett vizsgálati eredményeihez. A munkapiacra kilépve, ahogy a felsőoktatási hallgatók körében végzett felmérés is mutatja, az egzisztenciális értékek számítanak leginkább, a megfelelő életszínvonalat biztosító fizetés, a jó munkahelyi légkör, melyhez a munkatársi kapcsolatok és a vezető-beosztott viszony is hozzátartozik, a megfelelő fizikai környezet, a munkahely stabilitása, valamint az elvégzett munka eredményessége és az önérvényesítés lehetősége. Az idő előrehaladtával felértékelődhetnek a „szeretem a munkám” érzést kifejező munkaértékek, mint a kreativitás, a szellemi ösztönzés, a változatosság, az esztétikum, továbbá felértékelődik mások segítése is a saját célok elérése mellett. A munkapiaci végcél a munkahelyi kiteljesedés, azaz az önmegvalósítás, mely jelenti a munka mások általi elismerését, a vezetési-irányítási feladatok ellátását, a függetlenséget. Ezek egy pályakezdő számára még kevésbé fontosak, ugyanakkor a szakmai pályán eltöltött évek felértékelik ezen értékek jelentőségét. Ez alapján a főkomponenseket – jelölve a hozzájuk tartozó munkaértékeket – illeszkedve az általuk magyarázott varianciához igazodva az 5. ábrán látható módon piramisszerűen ábrázoltuk.

5. ábra

A Super-féle értékörökből alkotott főkomponensek és a munkaértékek hierarchikus preferenciasorrendje: a munkaérték-piramis



Forrás: saját kutatás alapján saját számítás

A főkomponensek piramisszerű ábrázolása azt érzékelteti, hogy a munka világába lépve elsőként az egzisztenciális értékek dominálnak, majd a munkavégzéssel eltöltött idő növekedésével a preferenciarendszer változik, fontossá válik az egyéni munkahelyi jól-lét realizálása, azaz annak szeretete, amit az egyén csinál, és végül a preferenciarendszer csúcsán az egyéni önmegvalósítás áll, nemcsak pozicionálisan magasra jutni, irányítani, hanem

önállóan dolgozni úgy, hogy az elvégzett munkát mások is elismerik. A fentiekben vázolt hierarchikus struktúrát látszik alátámasztani, hogy a vizsgált célcsoport az életpályájának az elején jár, így az egzisztenciális értékeket jellemző főkomponens magyarázó ereje a legnagyobb (24,723%), életpályájuk második szakaszához kötődő szubjektív munkahelyi jól-létet jellemző főkomponens magyarázó ereje kisebb (19,891%) és az életpálya utolsó szakaszában domináns önmegvalósítást jellemző főkomponens magyarázó ereje a legkisebb (18,336%). A munkaértékek hierarchikus struktúráját látszanak megerősíteni a Budavári-Takács (2011) művében hivatkozott megállapításoknak Juhász (2022) kutatási eredményeivel történő összevetéséből levonható következtetések is, melyek szerint a munkával kapcsolatos preferenciák megismerését célzó empirikus vizsgálatok eredményeit az is befolyásolja, hogy a célcsoport életpályájának mely szakaszán jár.

A vizsgálati eredmények párhuzamba állíthatók Maslow szükséglethierarchiájával, vagyis a Maslow-féle piramissal. A kezdetben öt (Maslow, 1943, 1954), majd hét, illetve nyolcelemű piramis (Maslow, 1970a, 1970b) az emberi szükségletek hierarchikus sorrendjét illusztrálja, kezdve a fiziológiai szükségletekkel zárva az önmegvalósítással, illetve önmeghaladással. A jelen kutatás során megalkotott munkaérték-piramis alsó szintje, azaz a munka világában az egzisztenciális értékek illeszkednek a maslow-i alsóbb szintekhez, ahová a fizikai, anyagi és erkölcsi biztonság, illetve a szociális szükségletek tartoznak. Az értékpiramis második és harmadik szintje a szubjektív munkahelyi jól-lét és az önmegvalósítás párhuzamba állítható Maslow piramisának legfelső szintjeivel, ahol az önbecsülés és a nevében is azonos önmegvalósítás szerepel, ezek részeként az elismerés, az esztétikai szükségletek, a presztízs iránti vágy, a személyes fejlődés, az önkiteljesedés, mint növekedés alapú szükségletek.

Konklúzió

A pandémia után, a digitalizáció világát már adottságnak tekintő Z generációs, aktuális gazdasági jellegű szakon felsőfokú tanulmányokat folytató egyetemisták körében a munkával kapcsolatos preferenciák megismerése céljából végzett reprezentatív felmérés eredményei alapján megállapítható, hogy a fiataloknak a munka világában az anyagi megbecsülés és a munkahelyi környezet a legfontosabb, miközben életkorukból és választott szakmájukból adódóan legkevésbé a munka külső megjelenését és a vezetői készségeik kibontakoztatását értékelik. A 2010-es években végzett hazai kutatásokban még nem domináltak ennyire a materiális munkaértékek, az önérvényesítés, a változatosság jobban preferált volt a megkérdezettek körében, ugyanakkor a nemzetközi felmérések, illetve az utóbbi években végzett hazai felmérések már rendre kiemelték az anyagi ösztönzők és a munkahelyi környezet szerepét a fiatalok munkahelyválasztási szempontjaibanál. Pelczer (2018) generációk közötti összehasonlítás is lehetővé tevő mintavételezése során a Z generációra vonatkoztatva hasonló eredmények születtek, a pandémia előtt azonban az önérvényesítés még megelőzte a

társas kapcsolatokat, a fizikai környezetet és az anyagiakat. Ebből arra lehet következtetni, hogy a közelmúltbeli recessziós helyzet felértékelte az anyagi biztonság és a munkahelyi környezet szerepét a fiatalok körében is, ezt Borsos (2023) kutatása is alátámasztja. A hallgatók által felállított preferencia-sorrendeket szak, képzési szint és évfolyam tekintetében összehasonlítva láthatóvá vált a pedagógus képzési területéhez tartozó közgazdászstanár szak elválása az üzleti és informatikai szakoktól, választott hivatásukból adódóan a korábbi kutatások eredményeihez illeszkedve az altruizmus és a változatosság felülértékeltőbb a többi szaknál, miközben az anyagiakra kevésbé fontosak. A vizsgált mintán végzett főkomponens-elemzés alapján a munkaértékek három nagy csoportba sorolhatók, melyek hierarchikusan kapcsolódnak egymáshoz, feltételezve, hogy a munka világában eltöltött idő függvényében a preferenciarendszer átalakul. A munkapiacra belépve, a fiatalok számára az egzisztenciális értékek (az anyagiak, a munkakörnyezet – társas kapcsolatok, hierarchia, fizikai környezet –, a munkabiztonság, a munkateljesítmény, önérvényesítés) fontosak, majd egyre inkább számít a szubjektív munkahelyi jól-lét, mely a szellemi ösztönzés, a kreativitás, a változatosság, az esztétikum, az altruizmus munkaértékekkel ragadható meg. A harmadik nagy csoportot önmegvalósításnak nevezhetjük, ahová az irányítás, a presztízs és a függetlenség tartozik, azaz a munkahelyi kiteljesedés.

Jelen empirikus vizsgálat rávilágít arra, hogy a hamarosan munkapiacra kilépő, gazdasági területen elhelyezkedő hallgatók a folyamatosan változó gazdasági környezetben a várható fizetés és a munkakörülmények alapján választanak majd munkahelyet, recesszió idején pedig még inkább felértékelődik az anyagi megbecsülés. A pályakezdők, illetve a szakmai pályafutás elején lényeges az önérvényesítés és a munkabiztonság, később azonban keresve a kihívásokat a változatosság, a kreativitás kibontakoztatása fontossá válik. A kutatás újszerűsége, hogy a Super által létrehozott 15 érték-körből megalkotható az a háromelemű értékpiramis, mely a maslow-i piramishoz hasonló módon ábrázolva az egyének munkapreferencia-rendszerét rávilágít arra, hogy a munkavégzés során a motiváció hogyan változik. Az eredmények segíthetik a cégek munkaerő-megtartási stratégiáinak kialakítását, a fiatalokat a fizetéssel és a számukra megfelelő munkakörülményekkel lehet vonzani, de megtartásukhoz ezek önmagukban nem elegendők, szükség van a karrierutak megjelenítésére, a folyamatos fejlődési lehetőség megteremtésére is, mely révén az egyén kibontakoztathatja tehetségét. Ez azt erősíti, hogy a tranzakcionális, azaz anyagi és pénzbeli ösztönzők mellett a cégeknek egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a fiatalok elvárásaihoz illeszkedő relacionális ösztönzők alkalmazására a megfelelő kompetenciákkal rendelkező Z generációs munkavállalók megszerzése és megtartása érdekében. A kutatási eredmények segíthetik a vezetők munkáját abban, hogy ismerve a fiatalok munkával kapcsolatos preferenciarendszerét olyan munkakörnyezetet tudjanak kialakítani, mely növeli

a munkahelyi elkötelezettségüket támogatva ezáltal a szervezeti kultúra fejlődését és a munkáltatói márkaépítést, mely hosszú távon pozitív hatással van a vállalat eredményességére.

Felhasznált irodalom

- Budavári-Takács, I. (2011). *A tanácsadási módszerek*. Szent István Egyetem, Gépészmérnöki Kar.
- Borsos, A.V. (2023). Munkaerő-toborzás és -megtartás generációs megközelítésben. *Közösségi Kapcsolódások*, 2, 84–97. <https://doi.org/10.14232/kapocs.2023.2.84-97>
- Bulut, S. & Maraba, D. (2021). Generation Z and its perception of work through habits, motivations, expectations preferences, and work ethics. *Psychology and Psychotherapy: Research Study*, 4(4), 1-5. <https://doi.org/10.31031/PPRS.2021.04.000593>
- Czibere, I., & Sipeki, I. (2019). A munkaerőpiaci esélyeket meghatározó kompetenciák és értékek a pályaorientáció folyamatában: Egy fejlett ipari régió középiskoláinak körében végzett több szempontú vizsgálat eredményei. *Társadalomtudományi Szemle*, 9(1), 80-107. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2019.1.80>
- Csikósné Sipeki, I. (2012). Munkaértékek a középiskolában és a BGF KVIFK hallgatói körében. In *Tudományok Évkönyv 2011: Útkeresés és növekedés* (pp. 505-511). Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Fónai, M., Zolnai, E., & Kiss, J. (2005). A hallgatók munkaérték preferenciái. In Pusztai G. (Eds.), *Régió és oktatás európai dimenzióban* (pp. 190-205). Doktorianduszok Kiss Árpád Közhasznú Egyesülete.
- Gergely, É., Hágen, I.Zs., & Pierog, A. (2016). Munkaérték és karrierhorgony – egyetemisták körében végzett felmérés eredményei. *Acta Carolus Robertus*, 6(2), 161-177. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.256161>
- Juhász, Cs. (2017). Z generációs hallgatók felsőoktatási motivációjának vizsgálata. *Közép-Európai Közlemények*, 10(2), 131–141. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/vikekkek/article/view/12434>
- Juhász, I. (2022). Personality profile of financial sales staff based on Super's Work Values Inventory. *Hungarian Statistical Review: Journal of the Hungarian Central Statistical Office*, 5(1), 48-74. <https://doi.org/10.35618%2Fhsr2022.01.en048>
- Kiss, I. (2015). Felsőoktatási területek és munkaérték-érdeklődési irány mintázat. *Életpálya-tanácsadás*, 7, 38-50. http://epa.niif.hu/02500/02512/00012/pdf/EPA02512_eletpalya_tanacsadas_2015_07_38-50.pdf
- Kocsis, A. (2017). Z-generáció társadalmi kihívásai, avagy hogyan alkalmazkod(j)unk a jövő fiataljaihoz? In Torgyik J. (Eds.), *Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből* (pp. 151-159). International Research Institute s.r.o.
- Kozák, A. (2022). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- Központi Statisztikai Hivatal (2024). *20.1.1.5. A népesség*

- gazdasági aktivitása korcsoportok szerint, nemenként. <https://www.ksh.hu/munkaero>
- Mangné Kardos, Z. (2020). Pályaorientációs vizsgálat egy kreatív munkakört választó értelmiségi fiatal csoport körében. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 10(1), 49-62
<https://doi.org/10.24368/jates.v10i1.160>
- Márkus, Zs. (2012). Szakkollégiumok a Debreceni Egyetemen. In Dusa, Á.R. Kovács, K., Márkus, Zs., Nyüsti, Sz., & Sörös, A. (Eds.), *Egyetemi élethelyzetek. Ifjúságszociológiai tanulmányok II.* (pp. 53-72). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Márton, S. (2013). Egyetemi hallgatók munkaérték preferenciái. *Metszetek*, 1(4), 93-104. <https://ojs.lib.unideb.hu/metszetek/article/view/11939>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Maslow, A.H. (1970a). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Maslow, A.H. (1970b). *Religions, values, and peak experiences*. Penguin.
- Miklós, P. (2017). Felsőoktatási szakképzésben résztvevők munkához kapcsolódó értékvilága. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 12(4), 247-191. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/54752/>
- Pálffy, Zs. (2021). A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. In Makkos, A., Kecskés, P., & Kövecsesné Gösi, V. (Eds.), „Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka? XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete (pp. 116-124). Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar. https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf
- Pelczér, D. (2018). Super-féle munkaérték vizsgálat a Dél-Dunántúlon. *Tudásmenedzsment*, 19(2), 104 – 114. https://epa.oszk.hu/02700/02750/00047/pdf/EPA_02750_tudasmenedzsment_2018_02_104-114.pdf
- Ruzsan, Cs.R. (2018). „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkaerő-piaci kihívások. *Közép-Európai Közlemények*, 11(3), 149–157. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/31713>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Super, D.E. (1970). *Work values inventory: manual*. Riverside.
- Szabó, É., Litke, M., & Jagodics, B. (2018): Az óvodapedagógusok kiegészének vizsgálata a munkaértékek tükrében. *Iskolakultúra*, 28(7), 51–63. <https://doi.org/10.17543/ISKULT.2018.7.51>
- Szilágyi, K. (1987a). A Super-féle munkaérték kérdőív. In Szilágyi, K. (Eds.), *Érték és munka. A munkához kapcsolódó értékek vizsgálatának tapasztalatai a felsőoktatásban* (pp. 7-34). Oktatáskutató Intézet.
- Szilágyi, K. (1987b). Felsőoktatási intézmények elsőéves hallgatóinak értékválasztása. In Szilágyi, K. (Eds.), *Érték és munka. A munkához kapcsolódó értékek vizsgálatának tapasztalatai a felsőoktatásban* (pp. 163-208). Oktatáskutató Intézet.
- Tari, A. (2023). *Z generáció*. Tericum Kiadó.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffmann, B.J., & Lance, C.E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Melléklet

1. melléklet

Az egyes munkaértékek átlagértékei szak, évfolyam és képzési szint vonatkozásában

Munkaérték	Szak							Képzési szint			Évfolyam		
	PSZ	TV	GZM	KM	EE	GI	KT	FOSZ	BA	MA	I.	II.	III.
Altruizmus	10,95	11,00	10,38	10,11	11,00	10,18	13,67	10,78	10,40	13,67	10,82	10,24	10,53
Anyagiak	13,11	12,86	13,04	12,61	13,40	12,80	11,67	12,91	12,96	11,67	12,74	12,96	13,35
Esztétikum	8,32	9,37	8,59	8,37	8,00	8,38	11,00	8,87	8,53	11,00	9,09	8,44	8,14
Fizikai környezet	13,00	12,23	12,67	11,91	12,88	12,30	11,33	12,13	12,67	11,33	12,23	12,29	13,21
Függetlenség	10,42	10,95	10,68	10,09	10,68	10,53	9,33	10,63	10,64	9,33	10,59	10,52	10,89
Hierarchia	13,00	11,80	11,59	10,96	12,24	10,95	11,67	11,82	11,47	11,67	11,59	11,66	11,54
Irányítás	9,05	8,36	8,59	7,93	9,56	8,50	10,67	8,58	8,50	10,67	8,41	8,77	8,51
Kreativitás	9,68	10,70	10,07	10,17	10,16	9,90	11,00	10,25	10,17	11,00	10,34	10,01	10,24
Munkabiztonság	12,74	11,79	11,88	10,91	12,56	11,73	12,00	11,61	11,93	12,00	11,77	11,58	12,26
Munkateljesítmény	11,00	10,01	9,84	9,17	10,24	9,60	11,00	9,83	9,87	11,00	9,74	10,06	9,85
Önérvényesítés	12,89	12,51	12,36	11,52	13,00	11,60	13,33	12,17	12,34	13,33	12,24	12,03	12,79
Presztízs	12,21	11,24	11,23	10,67	11,80	10,68	11,33	11,22	11,17	11,33	11,12	11,31	11,17
Szellemi ösztönzés	9,84	9,46	9,66	8,59	11,08	9,73	10,33	9,20	9,85	10,33	9,53	9,34	10,17
Társas kapcsolatok	13,16	12,56	12,70	11,87	13,28	11,88	14,00	12,49	12,55	14,00	12,50	12,55	12,61
Változatosság	10,74	11,79	11,26	10,87	12,24	10,85	12,00	11,03	11,52	12,00	11,39	10,71	12,22

Forrás: saját szerkesztés

2. melléklet

A Kruskal-Wallis teszt eredményei szak, évfolyam és képzési szint vonatkozásában

Munkaérték	Szak		Képzési szint		Évfolyam	
	Khí négyzet értéke	Empirikus szignifikanciaszint	Khí négyzet értéke	Empirikus szignifikanciaszint	Khí négyzet értéke	Empirikus szignifikanciaszint
Altruizmus	9,504	0,147	5,030	0,081	3,223	0,200
Anyagiak	2,394	0,880	2,443	0,295	2,733	0,255
Esztétikum	10,387	0,109	4,321	0,115	9,399	0,009
Fizikai környezet	5,336	0,501	9,095	0,011	11,645	0,003
Függetlenség	3,881	0,693	1,491	0,475	1,852	0,396
Hierarchia	16,827	0,010	1,434	0,488	0,343	0,843
Irányítás	7,469	0,280	2,338	0,311	0,866	0,649
Kreativitás	5,086	0,533	0,190	0,909	1,843	0,398
Munkabiztonság	11,917	0,064	2,317	0,314	4,428	0,109
Munkateljesítmény	12,930	0,044	1,510	0,470	0,745	0,689
Önérvényesítés	12,952	0,044	2,562	0,278	5,335	0,069
Presztízs	6,250	0,396	0,020	0,990	0,540	0,763
Szellemi ösztönzés	17,952	0,006	8,294	0,016	9,007	0,011
Társas kapcsolatok	13,413	0,037	1,878	0,391	0,498	0,780
Változatosság	9,622	0,141	3,891	0,143	18,415	0,000

Forrás: saját szerkesztés

A TUDOMÁNYOS ÉS TECHNOLÓGIAI PARKOK MŰKÖDÉSI SAJÁTOSSÁGAI

OPERATIONAL FEATURES OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PARKS

A tudományos és technológiai parkok témaköre számos kutatás aktív területe napjainkban. A jelen cikk célja a tudományos és technológiai parkok működési sajátosságaihoz kapcsolódó kérdések vizsgálata, nemzetközi parkok példái alapján. Az elemzés a parkok mint innovációs ökoszisztémák rendszerének szintjén igyekszik megállapításokat tenni, részletesen vizsgált parkok esetpéldáin keresztül, elhelyezve őket egy szélesebb felmérés eredményei nyomán alkotott helyzetképhez. A szakirodalmi áttekintést követően három kutatási kérdés tárgyalása következik. A vizsgálat első területe a szerzők leíró módszere alapján átfogó képet ad a tudományos és technológiai parkok működéséről és működési jellemzőiről. A második vizsgálati rész arra irányul, hogy az üzleti modell szemlélet hogyan értelmezhető a tudományos és technológiai parkok szintjén. Végül, a cikk javaslatot tesz arra, hogy milyen elemei lehetnek egy, a tudományos és technológiai parkok fejlesztését segítő általános modellnek. A bemutatott kutatás rámutat a tudásalapú témák és ökoszisztéma elemek fontosságára, valamint a parki szintű tudásmenedzsment szerepére.

Kulcsszavak: innovációs ökoszisztéma, tudományos park, technológiai park, üzleti modell, parkmenedzsment

The science and technology parks currently serve as dynamic research hubs, encompassing various themes. The aim of the article is to address the operational characteristics of the parks based on examples of international parks. The analysis approaches the parks as innovation ecosystems on a system level through case studies of selected parks, placing them into the context of the results of a wide-range survey. Following the literature review, three research questions are discussed. Firstly, the study provides a comprehensive overview of the operational characteristics of science and technology parks. The study's second part concentrates on interpreting the business model approach within the context of science and technology parks. Finally, the paper provides suggestions to elements outlining a general model for the development of science and technology parks. The conclusions highlight the importance of knowledge-based themes and ecosystem elements, as well as the role of knowledge management at the park level.

Keywords: innovation ecosystem, science park, technology park, business model, park management

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Tóth Csilla^a (csilla.toth@zalazonepark.hu) tudományospark-vezető; Dr. Hány András^a (andras.hary@apnb.hu) ügyvezető igazgató; Dr. Fehérvölgyi Beáta^b (fehervolgyi.beata@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi docens; Dr. Kovács Zoltán^b (kovacs.zoltan@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár

^aZalaZONE Tudományos Park Kft. (ZalaZONE Science Park Ltd.) Magyarország (Hungary); ^bPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 12. 12-én, javítva: 2025.02. 18-án és 2025. 03. 04-én, elfogadva: 2025. 03. 05-én.

The article was received: 12. 12. 2024, revised: 18. 02. 2025 and 04. 03. 2025, accepted: 05. 03. 2025.

Copyright (c) 2025 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 tudományos és technológiai parkok múltja sok évtizeddel korábbra vezet vissza, jelentőségük azonban megnőtt az elmúlt időszakban. A tudásalapú gazdaságfejlődés előtérbe kerülése nyomán nő a szerepe azoknak a kezdeményezéseknek, amelyek ebbe az irányba mutatnak. Mint speciális innovációs ökoszisztémák, a tudományos

és technológiai parkok a kutatás-fejlesztés és innovációs teljesítmény fontos színterei. A témát nemzetközi szinten számos kutatás vizsgálta, a legkülönbözőbb szempontokból állnak rendelkezésre kutatási eredmények.

Magyarországon a XX. század második felében létrejövő ipari komplexumokhoz vezethetők vissza a speciális

gazdasági ökoszisztémák gyökerei. A rendszerváltást követően kialakuló zöldmezős ipari parkok újfajta megközelítést jelentettek, a versenyképes környezet fontos színterét jelentették. Bár vannak jó példák, de viszonylag korlátozott azoknak a parki környezeteknek a köre, ahol a hagyományos ipari parkokon túlmutató, a kutatás-fejlesztés irányába mutató, és a szereplők közötti együttműködések is felmutató struktúrák jöttek létre. Az egyetemek köré épülő tudományos parki programok az elmúlt időszakból származó kezdeményezések, ezek megvalósítása folyamatban van.

A jelen cikk célja a tudományos és technológiai parkok működési sajátosságaihoz kapcsolódó kérdések vizsgálata, sikeres nemzetközi parkok példái alapján. Az elemzés számos kapcsolódó kutatástól eltérően nem a parkhoz kapcsolódó szereplők szempontjából, hanem a park, mint rendszer szintjén igyekszik megállapításokat tenni. A cikk épít a szerzők tudományos és technológiai parkok körében végzett korábbi kutatásainak eredményeire is.

A tudományos és technológiai parkok fogalma nem egységes, számos kifejezés használatos a témakörben: tudományos park, technológiai park, innovációs park, kutatási park stb. A szerzők igazodnak az IASP (International Association of Science Parks and Areas for Innovation) definíciójához:

„A tudományos park olyan szervezet, amelyet szakosodott szakemberek irányítanak, és amelynek fő célja, hogy az innovációs kultúra és a hozzá kapcsolódó vállalkozások és tudásalapú intézmények versenyképességének előmozdítása révén növelje a közösség jólétét.” (<https://www.iasp.ws/our-industry/definitions>)

A kifejezés használata során következetesen a „tudományos és technológiai park” elnevezést használjuk. Az 1984-ben alapított IASP a legnagyobb, 77 országból 350 parkot számláló nemzetközi hálózat. A jelen kutatás által elemzett parkok mind az IASP tagjai, elismert és magas szinten működő ökoszisztémák.

Szakirodalmi kitekintés

Megközelítés az innovációs ökoszisztémák oldaláról

A jelen kutatás tárgyához kapcsolódó szakirodalmi kitekintést az innovációs ökoszisztémák oldaláról közelítjük. Bár az ökoszisztémához kapcsolódó kutatások fókuszában eltérő aspektusok merülnek fel, széles körben egyetértés van abban, hogy az ökoszisztémák megkivánják komplementer innovációk, termékek vagy szolgáltatások szereplőinek jelenlétét, akik akár különböző iparágakhoz is tartozhatnak, és nem kell feltétlenül, hogy szerződéses kapcsolatban legyenek, de ennek ellenére mégis valamilyen szintű és mértékű viszonyuk van egymással. Ebben az értelemben az ökoszisztémák nem illeszkednek a klaszszikus vevő-beszállító viszonyrendszerbe a porter-i modell értékrendjébe vagy egy cég stratégiai hálózataiba, és nem is tekinthetők integrált hierarchikus rendszernek. Gawer (2014) a különböző technológiai platformok sajátosságait elemezte, amelyek egyik fajtája az ipari ökoszisztéma. Az ipari ökoszisztémák rendszerint egy iparághoz kötődő

technológiai architektúra mentén szerveződnek, de nem feltétlenül helyhez kötöttek. Az adott földrajzi helyszínhez köthető innovációs ökoszisztémák azonban egy speciális típusú jelentenek, amelyeket külön kell vizsgálni. Weber és Hine (2015) javaslata szerint ahelyett, hogy az ökoszisztémákra csupán mint együttműködési platformokra tekintünk, egy olyan modellt kell feltárni, ahol az ökoszisztémákat egymásra ható szereplők struktúrájaként és kapcsolati rendszerként kezeljük. Oh et.al. (2016) szerint az innovációs ökoszisztéma két különálló, de nagyrészt elkülönült gazdasághoz köthető, az egyik a kutatógazdaság, amelynek hajtóereje az alapkutatás, a másik a kereskedelmi gazdaság, amelynek mozgatója a piac. Adner (2017) definíciója szerint az innovációs ökoszisztéma a partnerek multilaterális halmazának a kapcsolati struktúrája. Definíciója értelmében az innovációs ökoszisztéma partnerei egymással interakcióban vannak annak érdekében, hogy egy kiemelt értékajánlatot tudjanak megvalósítani. Jacobides et.al (2018) szerint az innovációs ökoszisztéma olyan szereplők összessége, amelyek különböző komplementaritásokkal rendelkeznek, és amelyek nem teljesen hierarchikusan ellenőrzöttek. Az innovációs rendszerek definícióinak szintaktikai elemzése nyomán Granstrand és Holgersson (2018) a rendszerkomponensek halmazát és az oksági összefüggéseket emeli ki, amelyek befolyásolják az innovációk és az innovatív teljesítmény generálását és felhasználását. Ghazinoory et al. (2021) munkájukban az innovációs rendszert, mint komplex rendszert vizsgálják, többféle ökoszisztéma-típuson keresztül, kiemelve az üzleti, a vállalkozási és a tudás ökoszisztémákat. Klimas és Czakon (2022) olyan innovációs ökoszisztémákat vizsgáltak kutatásuk során, amelyek nem egy központi cég, vagy meghatározó szereplők köré épülnek, hanem ezzel szemben a sokféleség, a szereplők különbözősége, a multidiszciplinaritás jellemzi őket. Alam et al. (2022b) szerint az innovációs ökoszisztémákat egymással kapcsolatban álló cégek alkotják, amelyek egymástól függő hálózatokba tömörülnek, hogy közösen teremtsenek értéket. Különös tekintettel elemzik az egymásra utaltság és az innovációs integráció, valamint a versenyelőny közötti összefüggéseket. Kiemelik, hogy az ökoszisztéma vállalatnak befelé irányuló kapcsolatai és kifelé irányuló nyitottsága közvetítő és pozitív hatással lehet az ökoszisztémában megtalálható kapcsolatokra.

Az 1. táblázatban összegezzük a hivatkozott innovációs ökoszisztéma-források fő üzeneteit, amelyekre úgy tekintünk, mint a tudományos és technológiai parkok témakörét és lényegét körbeíró megállapítások.

A tudományos és technológiai parkok működéséhez kapcsolódó kutatások

Az innovációs ökoszisztéma megközelítése vezet el a tudományos és innovációs parkok fogalmi megalapozásához. A „Triple Helix” tudásmodell, amelyet Etzkowitz és Leydesdorff (2000) fejlesztett ki, három „hélixel” hangsúlyoz, amelyek összefonódnak az innovációs rendszerben: akadémia/egyetemek, ipar és állam/kormányzat. Ebből a három pillérből származtathatók a tudományos és technológia parkok alapítási viszonyai, az alapítás missziós szempontjai, amelyek meghatározzák a későbbi működés

Az innovációs ökoszisztémákkal kapcsolatos kutatások releváns üzenetei

Szerzők	A cikk kapcsolódó üzenete	Vonatkoztatás a tudományos és technológiai parkokra
Etzkowitz & Lleydesdorff 2000	Az innovációs rendszer szereplői közötti interakció és együttműködés a siker kulcsfontosságú tényezője.	Az együttműködések lehetőségének megteremtése jelentős sikerekhez vezethet.
Gawer (2014)	Az ipari ökoszisztémák technológiai architektúra mentén szerveződnek.	A parkok technológiai és ágazati fókusza lényeges jellemző
Weber & Hine (2015)	Az ökoszisztéma nemcsak együttműködési platform, hanem egymásra ható szereplők kapcsolati rendszere.	Az együttműködések a parkok fontos elemét jelentik
Oh et al. (2016)	A kutatógazdaság (research economy) és a piaci gazdaság (commercial economy) együttes fontossága.	A parkok a kutatások és a piaci tevékenységek szinterei.
Adner (2017)	Az innovációs ökoszisztéma a szereplők halmazának a kapcsolati struktúrái a közös értékteremtés érdekében.	A parki együttműködések az alapját adják a közös értékteremtésnek.
Jacobides et al. (2018)	Az innovációs ökoszisztéma komplementer szereplők összessége.	A parki szereplők tevékenysége komplementer lehet (a versenyhelyezettel szemben)
Granstrand & Holgersson (2018)	Az innovációs ökoszisztéma pozitív oksági összefüggései magas szintű innovációs teljesítményhez vezetnek.	A parki szereplők együttműködése hozzájárul a magas innovációs teljesítményhez.
Ghazinoory et al. (2021)	Az innovációs rendszert komplex rendszerként lehet tekinteni.	A parkok komplexitása speciális rendszerszemléletet kíván.
Klimas & Czakon (2022)	Az innovációs ökoszisztémák a sokféleség, a szereplők különbözősége, a multidiszciplinaritás hordozói.	A parkok diverzitása sikeresség és fenntartható fejlődés egyik forrása lehet.
Alam et al. (2022)	Az innovációs ökoszisztémákat egymással kapcsolatban álló cégek alkotják, amelyek egymástól függő hálózatokba tömörülnek.	A parkok a hálózatos együttműködés révén magasabb szintű értékteremtést generálhatnak.

Forrás: saját szerkesztés

kereteit is. Anbari és Umpleby (2006) azt állítják, hogy a kutatási hálózatok létrehozásának egyik oka abban rejlik, hogy a kiegészítő (komplementer) készségekkel rendelkező tudásgazdákat és gyakorlati szakembereket össze kell hozni, a parkok ennek a fizikai kereteit adhatják. Etzkowitz (2003) kapcsolódó publikációjában „vállalkozói egyetemre” hivatkozik, mint ennek egyik formája. Az egyetemi kutatás és a vállalati K+F hatékony összekapcsolása megköveteli továbbá a „vállalkozói egyetemek” és az „akadémiai cégek” egymást kiegészítő létrehozását (Campbell & Güttel, 2005).

Ketonen-Oksi és Valkokari (2019) a kutatásaik során két kulcsfontosságú alapelvet azonosítottak; egyrészt az innovációs ökoszisztéma tagjai aktív részvételének ösztönzése érdekében a rendszerszintű értékteremtési folyamatnak egyértelmű vízióval kell rendelkeznie, másrészt az ökoszisztéma szereplőit támogatni kell, hogy új kapcsolatokat teremtsenek, valamint megosszák tudásukat és erőforrásaikat egymás között. Minél nagyobb a sokféleség az innovációs ökoszisztéma szereplői között, annál nagyobb lehet a hatás az értékteremtési folyamaton belül az innovációk létrehozása érdekében. A kutatás rávilágított arra, hogy az innovációs ökoszisztémák összetett és komplex jellege az új tudások generálásán keresztül járul hozzá a közös értékteremtés struktúráinak létrehozásához. Ezért a tudományos és technológiai parkok egyik fontos működési sajátossága a komplexitás kérdése és a tudásgenerálás potenciálja.

Khademi (2020) egy módszertanilag jól megalapozott cikkben széles körű áttekintést adott az ökoszisztémák és az értékteremtés témaköréhez kapcsolódó kutatások trendjeiről. Hasonlóan, Oskam et al. (2020) is az innovációs ökoszisztémák értékteremtési rendszereit vizsgálták.

Egyrészt elemezték azt, hogy az ágazatközi szereplők együttműködésével hogyan lehet fenntartható modellt létrehozni. Másrészt kutatásaik arra mutattak rá, hogy egyetlen meghatározó szereplő nélkül is lehetséges fenntartható és értékalapú innovációs ökoszisztémákat létrehozni és működtetni. Harmadrészt az ágazatközi szereplők (cross-sector) együttműködése lehet az a forma, amely a fenntarthatóság mindhárom szempontját meg tudja valósítani. A tudományos és technológiai parkok részéről tehát az ágazati diverzitásnak, a balanszírozott betelepült körnek, az ágazatokon átnyúló együttműködéseknek kiemelt jelentősége lehet a park sikeres működése szempontjából.

Trischler et al. (2020) cikke a felhasználó innovációk kiaknázását a szolgáltatási ökoszisztéma szemszögéből fogalmazza meg. A szerzők szerint az ökoszisztéma perspektívája három feltételezéssel járul hozzá a fenntartható innovációs teljesítményhez. Ezek szerint az innováció kiterjedése többszintű és több szereplős jelenség, az innovációs ökoszisztémát a szereplők közötti orientáció integrálja a környezetébe, valamint a szolgáltatási perspektíva meghatározza az innovációt és annak diffúzióját egy fejlődő környezettel együtt értelmezi. A tudományos és technológiai parkokra vetítve ez a park és a környezete közötti szoros együttműködés fontosságát emeli ki.

Thomas és Ritala (2022) az innovációs ökoszisztéma kollektív együttműködéseinek kérdéskörét vizsgálták. A kollektív cselekvés szemlélete és a legitimitás szempontja alapján határozták meg a működés folyamatmodelljét. Ennek alapján az ökoszisztéma-szervező, a komplementer szereplők, a belső ügyfelek és a külső szereplők együttesen mozgatják az ökoszisztéma dinamikáját. A tudományos és technológiai parkokra nézve, hasonlóan az előző cikkhez, e tekintetben is fontos konklúzió a betelepült

szeplők és a parkon kívüli partnerek közötti együttműködés, továbbá a komplementer szereplők összefogása, mint együttműködési bázis.

A kifejezetten a parkok működéséhez kapcsolódó releváns kutatások közül az alábbiakat emeljük ki. Lecluyse et al. (2019) igen alapos irodalmi áttekintést adtak 175 darab, 1988 és 2018 között megjelent tudományos cikk alapján. A szerzők vizsgálták a menedzsmentkézségek és tapasztalat hatását is a tudományos parkok sikerességére, és rámutattak a menedzsment szerepére a park sikeressége szempontjából. Lin és Tzeng (2019) a DEMATEL-módszer segítségével vizsgálták a tudományos parkok értékteremtési rendszerének sajátosságait. A parkok különböző értékteremtési jellemzőit a porter-i értékszemléletből levezetve, a humán, technológiai, befektetési, marketingtényezőkhöz csoportosították. Khayatian (2021) háromlépcsős Delphi-módszer segítségével értékelte a tudományos parkok küldetése, funkciói és a szerepek közötti összefüggéseket, rámutatva az alapítási körülmények és a későbbi működés közötti kapcsolódásra. Laspia et al. (2021) hat európai tudományos park vizsgálatán keresztül elemezték az innovációs szolgáltatási portfóliót. A szerzők kiemelték hat olyan tényezőt, amelyek jelentősen befolyásolják egy tudományos parkban a szolgáltatási portfóliót: szervezeti és intézményi tartalom, park specialista jellege, verseny vs. komplementaritás, helyettesíthetőség, tapasztalat, tőkeellátottság. Ruokolainen és Igel (2022) a tudományos parkon belüli együttműködések témakörét vizsgálták kutatásukban 15 bérlő cég megkérdezésével. Ennek során annak okát keresték, hogy miért nem működnek együtt a különböző szereplők. A szerzők bemutatták az együttműködéssel kapcsolatos témakör irodalmát is. Nem túl sok ilyen kutatás van, de ez az egyik olyan mű, amely kifejezetten az együttműködések, mint a tudományos és technológiai parkok egyik fő értékpontja témakörét elemezte.

Birkner et al. (2022) a sikeres tudományos parkok működtetésének feltételeit két csoportra osztotta. A parkok sikertényezőit befolyásolhatja az innovációs politika és azon regionális feltételek, amelyeket az innovációs politika keretein belül nehéz befolyásolni. A parkok üzleti potenciálját a következők is serkenthetik, ezek megléte hozzájárul a további sikerekhez: új termékek és szolgáltatások fejlesztésének lehetősége, költségmegtakarítás, tehetség toborzásának lehetősége, más intézményekkel való együttműködés és hatékonyabb adománygyűjtés lehetősége. A tudatosság növelése a siker alapvető tényezője.

A szakirodalmi áttekintés alapján tehát a parkok működése körében kiemelten releváns területek, szempontok: komplexitás kérdése, tudásgenerálási potenciál, ágazati diverzitás kérdése, balanszírozott betelepült kör, ágazatokon átnyúló együttműködések, a betelepült szereplők és a parkon kívüli partnerek közötti együttműködés, a komplementer szereplők összefogása, mint együttműködési bázis.

Az üzleti modell szemlélete

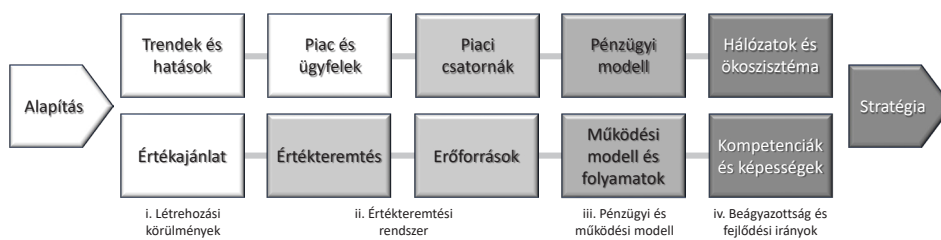
Bár az üzleti modell koncepciója igen lényeges a szervezetek menedzselése során, a kapcsolódó kutatások köre

igen sokrétű, és nincs konszenzus arról, hogy pontosan milyen tartalma lenne az üzleti modellnek. A klasszikus üzletimodell-leírások az üzleti stratégia elméleti hagyományaira épülnek annak érdekében, hogy összekapcsolják az üzleti stratégiát a vállalatok stratégiájának és teljesítményének különböző stratégianézeteivel. Nem igazán kutatott ez a témakör a tudományos és technológiai parkok körében, nevezetesen az üzletimodell-szemléletű park menedzsmentje tárgyában. Ehhez a kutatási réshez is igazodva igyekszik a jelen cikk hozzájárulni azzal, hogy a parkok működési menedzselésének elemzése épít az üzletimodell-szemlélet egyes elemeire.

A jelen elemzéshez használt üzletimodell-keretrendszer a szerzők korábbi kutatási eredményeit használja fel a témakörben, melynek során nyolc releváns üzletimodell-megközelítés részletes feldolgozása történt meg, egy aggregált üzletimodell-megközelítés kidolgozása érdekében. Kujala (2010) szerint az üzleti modellek fő elemei a vevők, a vevői értékteremtés, a kompetitív stratégia, a vállalat pozíciója az értékteremtési hálózatban, a beszállítók belső szervezete és ezek kulcsfontosságú képességei, bevételi források. Liu és Mannhardt (2019) szerint az üzleti modell megfogalmazza azt a logikát, amely bemutatja, hogy egy vállalkozás miként teremt és szolgáltat értéket az ügyfelek számára, az értékajánlat, a vevői igények, az értéklánc és a profitmechanizmus egymásra hatása révén. Lindgardt et al. (2012) nézőpontjában az üzleti modell két alapvető elemből áll, nevezetesen az értékajánlatból és a működési modellből, amelyek mindegyikében három-három alcsoport van: pozicionálás, termékajánlat és bevételgenerálási modell, valamint értéklánc, költségmodell és szervezet. Shafer et al. (2005) következtetésében az üzleti modellek kiválasztása és használata során négy elem létezik, amelyek hatással vannak egymásra és támogatják a sikert: stratégiai választások, érték létrehozása, érték elsajátítása, értékhálózat. A Shi és Manning (2009) által javasolt üzletimodell-keret négy alapvető és egymással összefüggő elemet tartalmaz: a változtatás modellje, a szervezeti modell, az erőforrásmodell és a pénzügyi modell. Micieta et al. (2020) üzletimodell-megközelítése elmagyarázza, hogy az egyes innovációk hogyan hozhatnak létre új piacot és teremthetnek versenyelőnyt, az ügyfélkapcsolatokon, a bevételgeneráláson, a kulcsforrásokon, a fő tevékenységeken, a költségmodellen, valamint a marketingkompetenciákon keresztül. Crave (2011) négy fő területre osztotta fel az általa kidolgozott üzleti modellt. A terméket az értékjavaslatnak nevezett blokk alkotja, a vevői felületet pedig a célvevő képezi. Az infrastruktúrális irányítást a partnerség, a képesség és az értékkonfiguráció jellemzése alkotja. Végül, a pénzügyi szempontok leírják a bevételi modell és a költségstruktúra kérdéseit. Tewes et al. (2018) jövőbemutató modellje szerint a digitális változás elsajátításához a stratégiáknak, a vezetőknek és az operatív menedzsmentnek is ismerniük kell az üzleti modellt, és közösen tovább kell fejleszteniük azt. A legújabb trendeket és azok hatásait az üzleti modellek egyes komponenseibe integrálják, hogy a jövőben sikeresek legyenek.

A jelen kutatásban tanulmányozott kilenc modell megállapításai és az üzletimodell-koncepció elemei alapján határoztuk meg az 1. ábrán látható aggregált modellkeretrendszert, amely tíz fő üzletiem-blokkot tartalmaz. Az alsó sor inkább az operatív üzlet menedzsmentterülete, a felső inkább az stratégiai menedzsment elemeit tartalmazza. A színnel jelölt klasszifikáció szerint, tartalmát tekintve négy fő csoport emelhető ki: (i) létrehozási körülmények, missziós alapok, a park lényege és alapvető értékajánlata, (ii) az értékteremtési rendszer elvei és működése, szolgáltatások és menedzsment, (iii) pénzügyi és működési modell, (iv) tudásháttér, beágyazottság és nemzetköziség, fejlődési irányok.

Az üzletimodell elemei



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás módszere

A kutatás célja a tudományos és technológiai parkok működési kérdéseinek vizsgálata volt, a park, mint innovációs ökoszisztéma-rendszer szintjén. Ebből eredően a kutatás nem konkrét betelepült szervezetek szintjén, hanem a parkról alkotott átfogó kép és információk, valamint a parkmenedzsmenttől származó információk alapján.

A kutatás célkitűzései, kutatási kérdései:

K1. Milyen módszerrel és hogyan lehet átfogó képet adni egy tudományos és technológiai park működéséről és működési jellemzőiről?

K2. Az üzletimodell-szemlélet hogyan értelmezhető a tudományos és technológiai parkok működési sajátosságainak megértéséhez?

K3. Milyen elemei vannak egy, tudományos és technológiai parkok fejlesztését segítő általános modellnek?

A kutatás épít a szakirodalmi kitekintés során a témához kapcsolódóan feltárt releváns megállapításokra. Emellett, a jelen cikk felhasználja a szerzőknek a témakörben folytatott korábbi kutatási eredményeit. A kutatás modelljét a 2. ábra foglalja össze.

A jelen elemzés tárgyát képező négy tudományos és technológiai park kiválasztása az IASP európai tagjai közül reprezentatív alapon, klaszterelemzés alapján történt. A parkok tulajdonosi összetételét, orientációját (K+F vagy piaci), szereplői körét (KKV-k, nagyvállalatok, egyetemek) és ágazati jellemzőit (fókuszált vagy diverzifikált) megvizsgálva négy mértékadó klaszter adódott, amelyek a szakirodalmi kutatás alapján a következő típusokkal jellemezhetők:

1. ábra
- T: technológiai park
 - I: innovációs hub
 - B: business park
 - E: egyetemi park

Minden egyes kategóriában kiválasztottunk egy-egy sikeres, jelentős fejlődési pályát felmutató tudományos és technológiai parkot, amelynek adatai (a teljes vizsgált, 113 parkból álló mintán) belül a jelen elemzés gerincét adták.

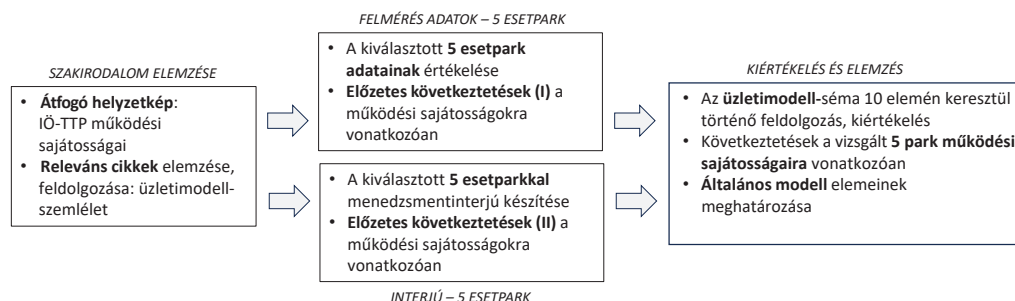
Az elemzés első részében vizsgált adatok az IASP Global Survey 2021 felmérésének feldolgozott eredményeiből származnak. A négy részletesen elemzett park adatait a felmérésben részt vevő 113 park adataival vetettük össze.

Az elemzés második részében a négy vizsgált park menedzsmentjével készített interjú eredményeit dolgoztuk fel. Az interjú 16 nyitott kérdést tartalmazott, amelyeket később mutatunk be. A feldolgozás módja szövegtartalom-elemzés, melyhez az 1. ábrán bemutatott üzletimodell-séma adott segítséget. Az interjúkérdésekre adott válaszok lényegi tartalmi elemeit hozzárendeltük az egyes üzletimodell-elemekhez, a további következtetések levonása céljából.

Az elemzés két része alapján elvégzett feldolgozás megállapításaira építve határoztuk meg a végső következtetéseket. A kutatás végén, a végső eredmények alapján készült el az az általános modell, amely keretesközt adhat a tudományos és technológiai parkok fejlesztéséhez.

2. ábra

A kutatás modellje



Forrás: saját szerkesztés

Eredmények és megállapítások

A megvizsgált parki esetpéldák bemutatását a 2. táblázat tartalmazza.

K1. kutatási kérdés

Leírás a parkok típusjegyei alapján

A 3. ábrán látható módszer segítségével pozícionálhatók

2. táblázat

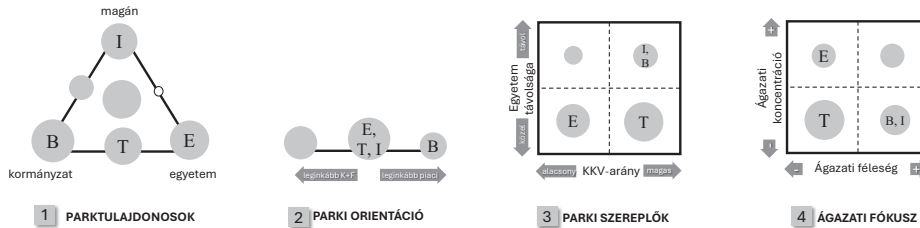
A vizsgált parkok esetpéldái

Üzletimodell- elemek	Park Eset 1: Technológiai Park	Park Eset 2: Innovációs Hub	Park Eset 3: Business Park	Park Eset 4: Egyetemi Park
EREDET/ ALAPÍTÁS	A park eredete (1992): kormányzati cél, illetve város/egyetem, gazdaságfejlesztési célzat.	A park eredete (2009): helyi vállalkozó alapítása, cél volt egy innovációs hub létrehozása a térségben, nem elsősorban ingatlanfejlesztés.	A park eredete (1991): állami programhoz kapcsolódóan, térségi kormányzati, egyetemi és magán szereplők bevonásával.	A park eredete (2001): az egyetem vállalkozói oldalának megerősítése, a vállalkozói készségek oktatása.
Trendek és hatások	Folyamatos fejlődés; parki létszám/ha/cégek száma, 30 év.	Folyamatos fejlődés (20 év), az épületeket a piaci igények alapján hozzák létre.	Folyamatos fejlődés, egyre inkább piaci alapú működés, az igényeket a betelepülőkre építik.	Folyamatos fejlődés (20+ év), a park az egyetemmel kéz-a-kézben fejlődik.
Értékajánlat	Inkubáció: innen indult a park, sok cég. A K+F kell, hogy erősítse a cégek versenyképességét.	Környezet létrehozása az innovációs elősegítésére. KKV orientáció és térségfejlesztési szempontok, technológiai-innovációs fókusz.	Működési teret kínálnak a vállalkozásoknak, fontos a technológiai irányultság, jelentős számú inkubált vállalkozás. A cégek számára események, matching program, acceleration program.	Az egyetem mellett működő parkban a start-up tevékenységek révén a vállalkozói készségek erősítése.
Piac és ügyfelek	Egyetemi kutatócsoportok, park és környezete együttesen fontos, együttműködés jelentősége. KKV-fókusz, de vannak nagyobb cégek is, balanszírozott szereplők. (607 betelepült)	Nagy arányú KKV, de nagyvállalatok is. Kutatócsoportok, laborok. Irányelv az innovációs tevékenységek fókuszra, technikai-technológiai csoportok. (70 betelepült)	A technológia a park hajtóereje, nem illeszkedő és kereskedelmi vállalkozásokat nem engednek be. Az ICT szektor a legnagyobb. (136 betelepült)	Szinte csak KKV-k, a kiemelten tehetséges hallgatók vagy alumni hallgatók által létrehozott start-upok. A parki szereplők „vezénylése”, versenyhelyzet helyett. A park eredményei és tevékenységei nemzetközi benchmarknak számítanak. (15 betelepült)
Értékteremtés	Külső és belső értékteremtés szerepe.	Külső és belső értékteremtés. Vállalkozások mag üzleti tevékenységét nem érintő szolgáltatások.	Minden cég maga fejlődik. Fontos a kollaboráció, de lényeges definiálni, hogy mi az együttműködés célja.	A start-up tevékenység módszeres menedzselése – a kollaboráció egy start-up fejlődésének lételeme.
Piaci csatornák	Betelepült cégek igényeit nagyon kell ismerni.	Szoros kapcsolat a betelepültekkel, helyi iparral aktív kapcsolat.	Szoros kapcsolat a betelepült cégekkel: szakmai kapcsolat, facility kapcsolat, adminisztrációs kapcsolat.	Szoros kapcsolat a betelepültekkel, helyi iparral aktív kapcsolat.
Erőforrások	12 fős menedzsment, 700 betelepült cég, 200 ha, 80 épület, további 100 ha előkészítve.	15 fős menedzsment, 80 betelepült cég, 40 hektár terület, 10 hektár épület.	Stuktúrált Board tevékenység, szövetségi szervezeti háttér. 20 fős menedzsment, 130 betelepült cég, 6.000 m ² épület.	7 fős menedzsment, 15 betelepült cég, 6.000 m ² épület.
Működési modell és folyamatok	Sokféle szolgáltatás, sokféle parki elem. Térségi kooperáció kiemelten fontos. Ingatlan hasznosítás és szolgáltatási tevékenység. Cégek igénye által vezérelt és térségi igény által vezérelt fejlődés.	Betelepültek együttműködésének serkentése. Személyes kapcsolatos erősítése számos módszerrel. Parkon kívüli kooperációk, számos közös projekt. Új technológiák megismerésére, tudás megosztására irányuló projektek. Főként cégek igényei alapján vezérelt fejlődés.	Elsődleges cél a bent működők igényeinek megértése. Az együttműködés minden szereplő saját döntése. Folyamatos az ingatlanfejlesztéssel kapcsolatos tevékenység, projektek előkészítése.	A parkmenedzsment számos módszerrel, eseménnyel és módszeres megközelítéssel, programmal segíti a start-up tevékenység fejlődését, erősödését. „Irányított” fejlődés.
Pénzügyi modell	Események „ingyenesek”, ingatlan bevétel a fő működési forrás.	Magánbefektetés, de nem az ingatlanfejlesztés a fő cél. Jelentős szolgáltatási és projekt bevétel.	Piaci igények által vezérelt parki működés: működési teret értékesítő („sell operational space”).	Nem a rövid távú piaci megtérülés a fő cél, fontosabb a társadalmi hasznosulás.
Kompetenciák és képességek	Sokféle egyetem/kutatócsoport jelenléte, egy kulcsegyetem.	Természetes innovációs közeg a vállalkozások számára. K+F projektek, kutatócsoportok a parkban.	K+F projektek nem jellemzők, inkább a piaci alapú fejlődés. Van egyetem a shareholder körben.	Egyetemi közelség és együttműködés lehetőségeinek kiaknázása. A start-up állomány egy része kutató; K+F-projektek, vannak a parkban.
Hálózatok és ökoszisztéma	Rugalmasság a menedzsmentben, céges igények, gazdasági környezet monitorozása.	Informális kapcsolatok erősítése, hálózatos együttműködések, erős térségi reláció.	Felelős parki menedzsment filozófiája, fenntarthatóság jelen van.	Az innovációs ökoszisztéma módszeres menedzselése, számos menedzsment eszköz alkalmazása.
STRATÉGIA, JÖVŐKÉP	Ingatlanbővítés. Helyi környezet atraktivitása, mint korlát.	Közösségi projektek bevonása, bővülés. Vállalkozói nyitottság erősítése, további együttműködések.	A fejlődési cél, további ingatlanok létrehozása és „értékesítése”, kapcsolódó szolgáltatásokkal együtt.	A megkezdett folyamatok folytatása; tovább erősíteni a park start-up és inkubációs tevékenységek fejlesztése, egymástól való tanulás.

Forrás: saját szerkesztés

a parkok a fő típusjegyek alapján, négy szempont mentén: a park tulajdonosi köre, a park orientációja, a szereplők jellege, a park ágazati fókusz. Az ábrán látható körök mérete arányos a teljes vizsgált halmaz (113 park) köréből származó eredményekkel. Ennek célja viszonyítást adni a jelen cikk keretein belül elemzésre kerülő négy tudományos és technológiai park paramétereire.

A vizsgált négy park jellemzői, összevetve az európai parkokkal



Forrás: saját szerkesztés

T: Technológiai Park

Az adott park vegyes egyetemi és regionális kormányzati tulajdonú, kiegyensúlyozottan K+F és piaci orientált, magas KKV-aránnyal és szoros egyetemi jelenléttel bír, nem túl széles körű, kiegyensúlyozott ágazati portfólióval rendelkezik. Ez a struktúra egy jól balanszírozott, több lábón álló, közepesen diverzifikált rendszert tükröz, amely a magas szintű parki teljesítmény alapja lehet.

I: Innovációs Hub

A park magántulajdonban van teljes mértékben, orientáció szerint vegyes típusú, ipari tevékenységet és kutatás-fejlesztést is végeznek, az ipari tevékenységre alapoznak, de fontosnak tartják, hogy tudjanak lépést tartani a változó kutatás-fejlesztési igényekkel is. Mindebből adódik a magasabb a KKV-arány, viszont nem egyetemi campuson működnek. Sokféle ágazat jelen van a parkban, de nincs domináns irány.

B: Business Park

Az adott park egy kormányzati kezdeményezés során jött létre, és a menedzsmentszervezetet is állami szálakhoz kapcsolódó szervezetek képviselői alkotják. Orientációt tekintve teljes mértékben a piacra koncentrálnak, kis mértékben fordul csak elő kutatás-fejlesztési aktivitás.

A KKV-arány ennek köszönhetően nagyon magas, egyetemi jelenlét pedig nincs a parkban. Ágazati koncentrációt tekintve vegyes a betelepült szereplők tevékenysége, viszont nincs kiemelkedő, húzóágazat, sem szereplő.

E: Egyetemi Park

A park teljes mértékben egy egyetem fő irányaira épít, és a tulajdonos is az egyetem. Az egyetemi nagyfokú jelenlétből adódik a vegyes orientáció, hiszen a kutatás-fejlesztési tevékenységet start-upok formájában tovább fejlesztik az ipari felhasználás irányába. A KKV-arány alacsony és az egyetemi jelenlét miatt az egyetem közelsége meghatározó. Ágazati koncentráció figyelhető meg az egyetem fő fókuszirányai mentén, főként a technológiai területre koncentrálnak, ezért az ágazatok sokfélesége alacsony.

3. ábra

Menedzsmentkihívások

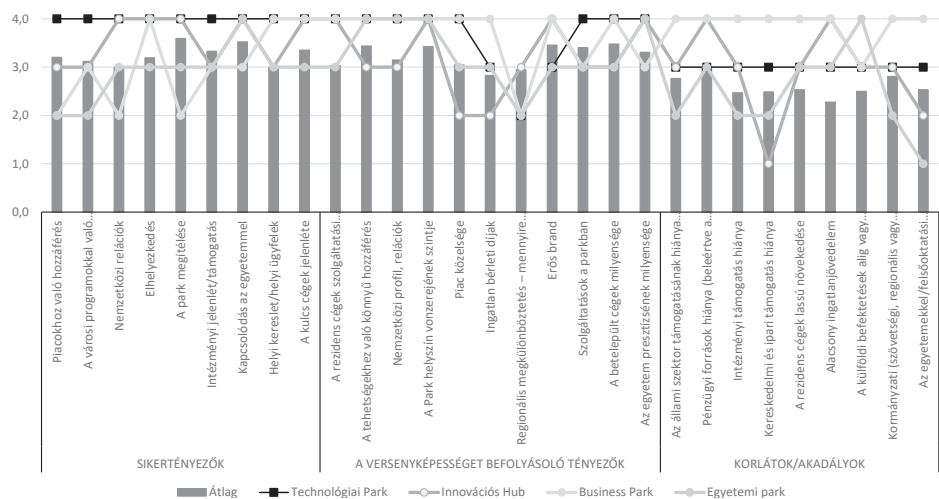
A 4. ábra mutatja a parkmenedzsment által relevánsnak ítélt kihívásokat három kategóriában: sikertényezők, a versenyképességet befolyásoló faktorok, a fejlődés korlátai. Az ábrán láthatók a 113 park körében végzett felmérés átlagos értékei, valamint a részletesen vizsgált parkok adatai kiemelve. Az oszlopok felosztása az 1-es értéktől (nem tartom fontosnak) a 4-es értékig (nagyon fontosnak tartom) terjednek.

Technológiai Park

A 4. ábra tükrözi, hogy az adott park az említett sikertényezőket és versenyképességet befolyásoló tényezőket három kivételtől eltekintve a legmagasabb szinten relevánsnak értékeli. Ez utal a menedzsment magas szintű

4. ábra

A parkok menedzsmentkihívásai a négy vizsgált park és az európai parkok körében



Forrás: saját szerkesztés az IASP Global Survey alapján

teljesítményfókuszára. A fejlődést gátló tényezőknél is egységesen erős (bár nem a legmagasabb szintű) a megítélés.

Innovációs Hub

Az ábra tükrözi, hogy az adott park az említett sikertényezőket és versenyképességet befolyásoló tényezőket három kivételtől eltekintve fontosnak és relevánsnak értékeli. A sikertényezőket tekintve a menedzsment magas szintű teljesítményfókuszra tükröződik. A fejlődést gátló tényezőknél is egységesen erős (bár nem a legmagasabb szintű) a megítélés. A versenyképességet befolyásoló tényezőket tekintve a felmerült összes folyamatot nyomon követik és fontosnak értékelik, ami azt jelzi, hogy ezekre is nagy figyelmet fordítanak. A gátló tényezők körében az ipari támogatásra nem fordítanak olyan sok figyelmet, következik ez abból, hogy a KKV-arány magas, így ezzel a fajta támogatással már eleve rendelkeznek.

Business Park

A park a sikertényezőket három pont kivételével fontosnak értékelt. A vevőkre és az egyetem közelségére nagyban építene. A versenyképességi faktorok szintjén szintén nagy figyelmet fordít a menedzsment arra, hogy a versenytársakkal tartani tudják az adott szintet, és nagymértékben figyelnek a veszélyeztető, akadályozó tényezők meg nem léteire is. A nemzetköziség a parkot nem nagyon befolyásolja jelenleg, de ebben látják a veszélyfaktort is, hiszen érdemes több területen is megerősíteni a park presztízsét.

Egyetemi Park

A park nagy figyelmet fordít a kutatás-fejlesztésre és a menedzsmentmódszerek alkalmazására a gyakorlatban is. Ezért fontos, hogy az egyetemre támaszkodó és építő park nem tartja nagyon fontosnak a piacosodást, hiszen az egyetemi támogatás teljes körű.

A parkok komplexitási sajátosságai

Az 5. ábra a parkok komplexitásának mértékét mutatja, négy főszempont, és azon belül 11, szakirodalmi kutatások alapján meghatározott alszempont mentén. A jelen cikk kereteit meghaladja a tudományos és technológiai parkok komplexitásoldali elemzése, ugyanakkor az itt bemutatott eredmény épít a szerzők korábbi, kapcsolódó közleményére, amely foglalkozott az innovációs ökoszisztémák komplexitásával (Tóth et al., 2022). A komplexitás mértékének meghatározása jelen esetben az egyes alszempontok esetén eltérő beosztású (4, 3, 3, 5, 7 stb. szintű) rangsorskálán mérve történt, az egyes parkokból gyűjtött adatok alapján. Az 5. ábrán látható a jelen cikkben részletesen vizsgált parkok ezen 11 szempont mentén történt vizsgálatának eredménye, viszonyítva a legmagasabb és a második legmagasabb komplexitási zónával.

A négy vizsgált park komplexitása

Komplexitás növekvő mértéke ↑	B	B		T	I, E		I		B, I, E		
	T				B			T			
	I, E	T, I	T				I, E		I		
		B, E	I, E	B		T	T, B	E	T	T	
				I, E		B			E		
	A park kora	Parki átszervezések	Tulajdonosi kör	Betelepültek száma	Tevékenységi kör diverzitása	Parki elemek diverzitása	Parki tudáslapú szolgáltatások diverzitása	Parki általános szolgáltatások diverzitása	Intézményi kapcsolatok diverzitása	Nemzetközi beágyazottság	Az irányító testület összetettsége
	Történeti komplexitás			Strukturális komplexitás			Működési komplexitás				Irányítási komplexitás

Forrás: saját szerkesztés

T: Technológiai Park

Az adatok alapján megállapítható, hogy a park három szempont mentén is a legmagasabb komplexitású rendszerek közé tartozik. A betelepültek száma, a parki elemek diverzitása és a nemzetközi beágyazottság egymással valószínűleg összefüggő szempontként utalnak az adott park magas szintű teljesítményére.

I: Innovációs Hub

A park nem tartozik a legmagasabb komplexitású rendszerek közé egy szempontból sem, adódhat ez a parkba betelepült nagy számú KKV-ból és abból, hogy nincs kifejezetten ágazati koncentráció. A park magántulajdonban van, illetve nem történt a közel húsz év alatt átszervezés sem. A K+F fontos fejlesztendő terület, melyre sok figyelmet fordítanak. Az általános szolgáltatások és a tudáslapú szolgáltatások közel hasonlóan helyezkednek el a portfólióban, de a komplexitási szint felső 1/3-hoz közelít. A nemzetközi beágyazottság nem kiemelkedő, habár vannak nemzetközi kapcsolatok, de főként a helyi gazdaságra koncentrálnak.

B: Business Park

A park konkrét és tiszta KKV-jellegét tekintve nem tartozik a nagy komplexitású parkok közé.

Tulajdonosi körét és a nemzetközi beágyazottságot tekintve sorolható komplex parkként.

E: Egyetemi Park

A parki elemek beágyazottságát tekintve és a nemzetközi kapcsolatok szintjén tekinthető a park komplexnek. Egyébként az egyetemi múlt és a szoros kapcsolatok miatt egyértelműek a célok és a működési stratégia (start-upok).

A parkok teljesítménye

A 6. ábra a tudományos és technológiai parkok mérőszámainak eloszlását mutatja, nyolc területen: betelepültek száma, parki árbevétel, parki foglalkoztatás, K+F beruházások, K+F foglalkoztatás, inkubált vállalkozások száma, start-up cégek száma. Ezek a mérőszámok tartalmaznak klasszikus növekedési (betelepültek száma, foglalkoztatás, árbevétel, telephelyek), valamint K+F+I jellegű (K+F beruházások, kutatók foglalkoztatása, inkubáció, start-up)

indikátorokat egyaránt. A tudományos és technológiai parkokat ez utóbbi indikátorcsoport különbözteti meg a hagyományos ipari parkoktól. A kapcsolódó szakirodalomban a tudományos és technológiai parkok teljesítményének mérése kapcsán számos megközelítés fellelhető, nincs egységes álláspont sem a mutatószámok jellegét és körét, sem struktúráját és hierarchiáját tekintve. A jelen anyag keretein túlmutat ezek értelmezése, nem is cél a különböző mérőszám-megközelítések taglalása, ezért csupán a fent említett indikátorcsoportra (növekedés és K+F+I típusú mutatók) hagyatkozunk. Az ábrákon láthatók a 113 európai park adatai, mindegyik esetben kiemelve a vizsgált négy park adatait, viszonyítás céljából.

I: Innovációs Hub

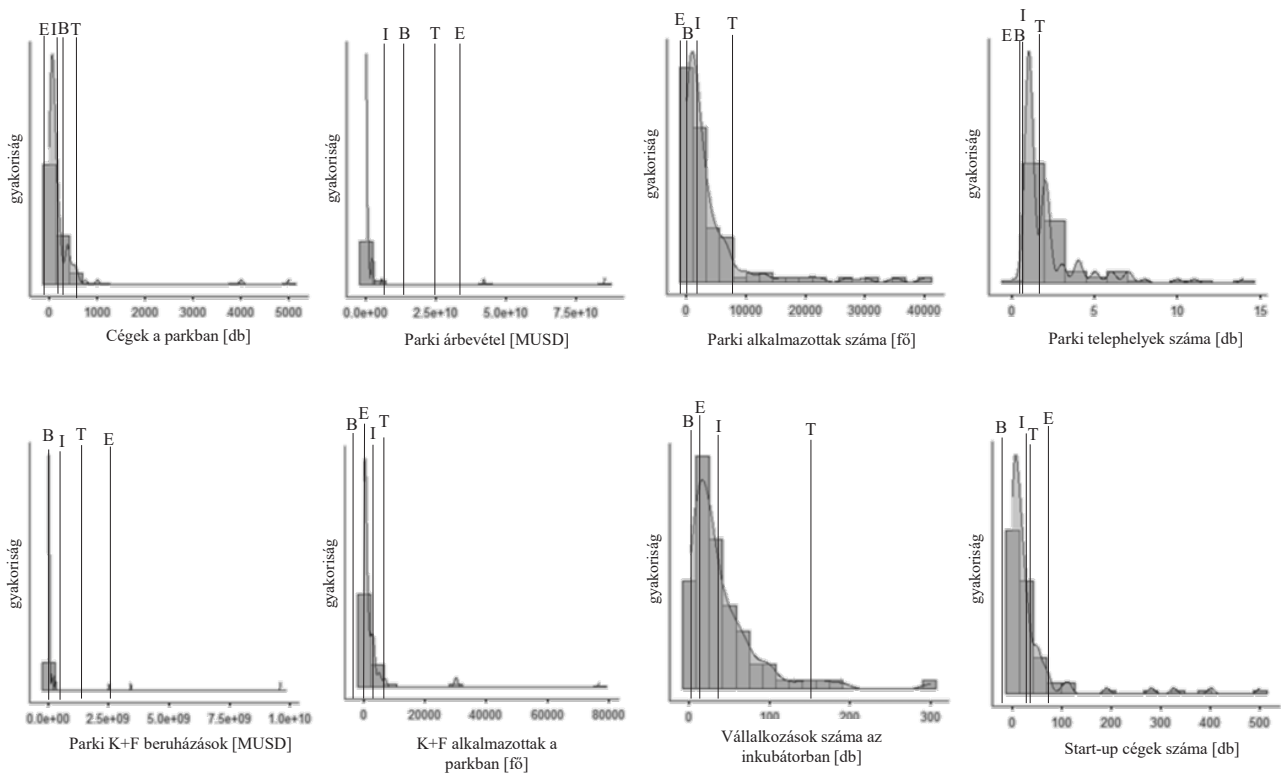
A második park tulajdonosi háttéréből adódik a bevétel, illetve a K+F és egyéb beruházások alakulása. A magántulajdonban lévő park főként a magántulajdonosi forrásból eredő adottságokra támaszkodik. A start-up és az inkubációs tevékenységet fontosnak tartják, hiszen szorosan kapcsolódik a K+F területekhez. Az új kezdeményezéseknek köszönhetően új kutatások, publikációk és fejlődő környezet biztosítható.

B: Business Park

A park a kutatás-fejlesztést tekintve nagyon alacsony arányokkal rendelkezik, mivel a parkban nincs jelen ez a

6. ábra

A parkok sikerességének mérőszámai a négy vizsgált park és az európai parkok körében



Forrás: saját szerkesztés

T: Technológiai Park

Az interjú megerősítette a park folyamatos fejlődési programját, amelynek eredményeként a mintegy harmincéves fejlődési folyamat során több száz betelepült cég és igen jelentős árbevétel jött létre a 200 hektáros területen. Szintén megerősítést nyert az inkubáció fontossága, hiszen az érintett park tevékenysége ebből indult el. Megállapítás azonban, hogy a magas, közel százas nagyságrendben inkubált vállalkozás nem feltétlenül sok inkubátorból származhat, mint a jelen esetben is, ez néhány nagyobb inkubációs központot jelent. Nem nyert ugyanakkor megerősítést, hogy a magas számban inkubált vállalkozás és a start-up cégek száma között feltétlenül összefüggés kell legyen. A park jelentős KKV-aránya tehát származhat a térségből betelepülő vállalkozások nagy arányából is.

fajta tevékenység. A park technológiai irányban indult el és piaci orientációval rendelkezik. Inkubálással és start-up mentorálással sem foglalkoznak.

E: Egyetemi Park

A park egyetemi háttere miatt nagyfokú kutatás-fejlesztési tevékenység figyelhető meg, sok start-up kezdeményezéssel, melyek az ipar irányába hatnak. A K+F személyzetet az egyetemi háttér biztosítja többek között.

K2. kutatási kérdés

A részletesen vizsgált négy tudományos és technológiai park esetpéldája kapcsán a parkmenedzsmenttel folytatott interjúkon keresztül adatgyűjtésre került sor, az interjúválaszok összegzését a 2. táblázat tartalmazta.

A 3. táblázatban látható módon, a szürkével jelölt célakon keresztül, az interjúkérdésekre kapott válaszok tartalmát konvertáltuk az 1. ábra szerinti üzletimodell-séma elemeinek struktúrájába (lásd a 3. táblázat soraiban az üzletimodell-elemeket).

Az interjúk eredményeként mindenekelőtt megállapítható, hogy a vizsgált parkok körében az üzleti modell elemei jól értelmezhetők. A tíz elemű üzletimodell-sémán keresztül az adott tudományos és technológiai park lényege, működése, jellege jól leírható és értelmezhető. Ez utalhat arra, hogy a vizsgált, egyébként mindegyik esetben sikeres és fejlett parkok működése nem áll távol a parkrendszer szintjén értelmezhető üzletimodell-szemlélettől.

Az interjúk eredménye alapján, az üzletimodell-séma segítségével körvonalazhatók a vizsgált tudományos és technológiai parkok esetei alapján a működés megértésének fő egységei:

- i. létrehozási körülmények, missziós alapok, a park lényege és alapvető értékajánlata (7. ábra),
- ii. az értékteremtési rendszer elvei és működése: szolgáltatások és menedzsment (4. táblázat),
- iii. a pénzügyi és működési modell (8. ábra),
- iv. tudásháttér, beágyazottság és nemzetköziség, fejlődési irányok (9. ábra).

3. táblázat

A parkok működéséhez kapcsolódó interjúkérdések és az üzletimodell-elemek kapcsolódása

ÜZLETIMODELL-ELEMEK	TÖRTÉNETISÉG >>>				>>> SZOLGÁLTATÁSOK-EGYÜTTMŰKÖDÉSEK >>>			
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4
EREDET/ALAPÍTÁS	Ki döntötte el, hogy kellene ide egy park?	Mi volt az a pont, amikor elkezdtek betelepülni nagyobb számban a cégek, mi volt az értékelőny számukra?	Voltak-e és mikor (mely) ugrópontok a park életében?	Mi/ki a fejlődés forrása, hajtóereje?	Mennyire vannak jelen és mennyire számítanak a park szereplői közötti együttműködések?	A menedzsment hogyan tudja elősegíteni az együttműködéseket, ez hozott konkrét előnyöket is a parknak?	Jelen van-e a versenytársak vs. kooperáló partnerek kérdésköre, hogyan lehet ezt kezelni?	A cégek mekkora része végez K+F tevékenységet, mivel próbálja a menedzsment ezt elősegíteni?
Trendek és hatások								
Értékajánlat								
Piac és ügyfelek								
Értékteremtés								
Piaci csatornák								
Erőforrások								
Működési modell és folyamatok								
Pénzügyi modell								
Kompetenciák és képességek								
Hálózatok és ökoszisztéma								
STRATÉGIA, JÖVŐKÉP								
ÜZLETIMODELL-ELEMEK	>>> STRUKTÚRA ÉS MŰKÖDÉS >>>				>>> STRATÉGIA, VÍZIÓ			
	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4
EREDET/ALAPÍTÁS	Mekkora a parkmenedzsment-szervezet?	Mik a parkmenedzsment-szervezet fő erősségei?	A park működtetése inkább bottom-up (a betelepültek mozgatják), vagy top-down (a parkmenedzsment stratégiája alapján)?	Lehet-e, kell-e minden szolgáltatást piaci alapon nyújtani?	Mi a park fő fejlődési iránya – rövid, közép-, hosszú távon?	Mennyi terület szabad még; milyen típusú cégeket várnak, van-e fókusz, van-e húzó szereplő? (pl. mi a betelepítési stratégia)	Hogyan tovább, lehet-e még sikeresebb a park? Mik a fenyegetések, veszélyek?	Mi a sikeresség fenntarthatóságán ak záloga; önfenntartó fejlődés vs. erős, kontrollált fejlődés?
Trendek és hatások								
Értékajánlat								
Piac és ügyfelek								
Értékteremtés								
Piaci csatornák								
Erőforrások								
Működési modell és folyamatok								
Pénzügyi modell								
Kompetenciák és képességek								
Hálózatok és ökoszisztéma								
STRATÉGIA, JÖVŐKÉP								

Forrás: saját szerkesztés

A parkok létrehozási körülményei és értékajánlata (i)

	Park Eset 1 Technológiai Park	Park Eset 2 Innovációs Hub	Park Eset 3 Business Park	Park Eset 4 Egyetemi Park
Kezdeményező	Regionális kormányzat	Helyi vállalkozó	Nemzeti kutatólabor	Egyetem
Alapítási cél	Térségi gazdaság fejlesztése	Innovációs hub a térségben	Versenyképes működési környezet	Egyetem vállalkozási oldal erősítése
Alapító partnerek	Város és egyetem	Ingatlanfejlesztő partner	Állami háttérű, egyetem, városi kamara, privát	Egyetem, város, magán
A park lényege	Betelepülési növekedés + térségi együttműködések	Technológiai innovációs „hely” vállalkozásoknak + térségi hatás	Technológiai orientáció, működési teret kínál, piaci alapon	Vállalkozói egyetem, start-up és inkubációs tevékenység
A park értékajánlat fókuszja	Betelepült cégek (sok KKV), egyetemi jelenlét, K+F együttműködések, inkubáció	KKV-fókusz, technológiai orientáció, start-up prg., térségi kooperációk	KKV-tól a nagyvállalati; inkubáció, versenyképesség és fejlődés	Start-up és inkubációs eredmények, egyetem + talent bázis erősítése

Forrás: saját szerkesztés

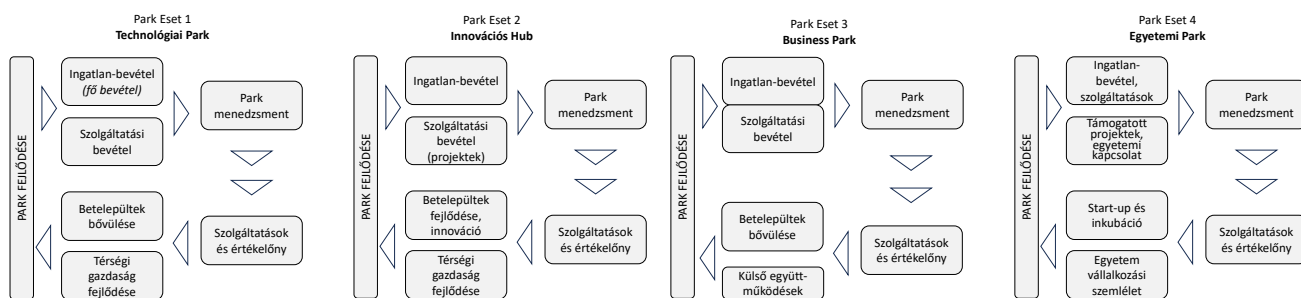
4. táblázat

A parkok értékteremtési elemei és menedzsmenttevékenységei (ii)

Parki elemek	Technológiai Park	Innovációs Hub	Business Park	Egyetemi Park
Inkubátor	✓	✓	✓	✓
Akcelerátor	✓	✓		✓
K+F intézet	✓	✓	✓	✓
Egyetem	✓	✓	✓	✓
Lakóépületek	✓	✓		
Szabadidős tevékenységek	✓	✓		✓
Társadalmi szolgáltatások	✓	✓		✓
Parkmenedzsment tevékenységei	Technológiai Park	Innovációs Hub	Business Park	Egyetemi Park
Üzletfejlesztés	✓	✓	✓	✓
Közösségfejlesztés	✓	✓	✓	✓
Tanácsadás más parkok számára	✓			
Eseményszervezés a betelepültek számára	✓	✓	✓	✓
Kulturális/társadalmi események		✓	✓	✓
Pénzügyi tervezés	✓			✓
Inkubáció/akceleráció	✓		✓	✓
Nemzetközi kapcsolatok, networking	✓	✓	✓	✓
Cégek bevonása	✓	✓	✓	✓
Ingatlanfejlesztés, üzemeltetés	✓	✓	✓	✓
Közösségi, befektetői kapcsolatok	✓		✓	✓
Szolgáltatásfejlesztés a betelepültek számára	✓	✓		
Stratégiai és üzleti tervezés	✓			✓
Tehetségkutatás	✓			✓
Technológia és tudástranszfer	✓	✓		
Tudásalapú szolgáltatások	Technológiai Park	Innovációs Hub	Business Park	Egyetemi Park
Könyvelés, jogi szolgáltatások	✓	✓	✓	✓
Vállalat szervezési szolgáltatás	✓			
Üzletfejlesztés	✓	✓		✓
Connectivity/5G				
Digitális szolgáltatások				✓
Szellemi tulajdonhoz kapcsolódó tanácsadás	✓	✓	✓	✓
Nemzetköziesítési szolgáltatás	✓			✓
Menedzsment tanácsadás	✓	✓		✓
Mentorálási szolgáltatás	✓		✓	✓
Marketing és kommunikáció	✓	✓	✓	✓
Mobilitási szolgáltatások	✓			
Networking, események, közösségépítés	✓	✓	✓	✓
Saját tőke alapok, seed capital alapok				✓
Egyéb tőkealapokhoz való hozzáférés			✓	✓
Partnerkapcsolatok támogatása	✓		✓	✓
Közösségi és magánbefektetői kapcsolatok	✓	✓	✓	✓
Betelepültek fejlesztése				
Softlanding	✓	✓	✓	
Képzések	✓	✓		✓
Technológia- és tudástranszfer	✓	✓		✓
Tehetségkutatás	✓			✓

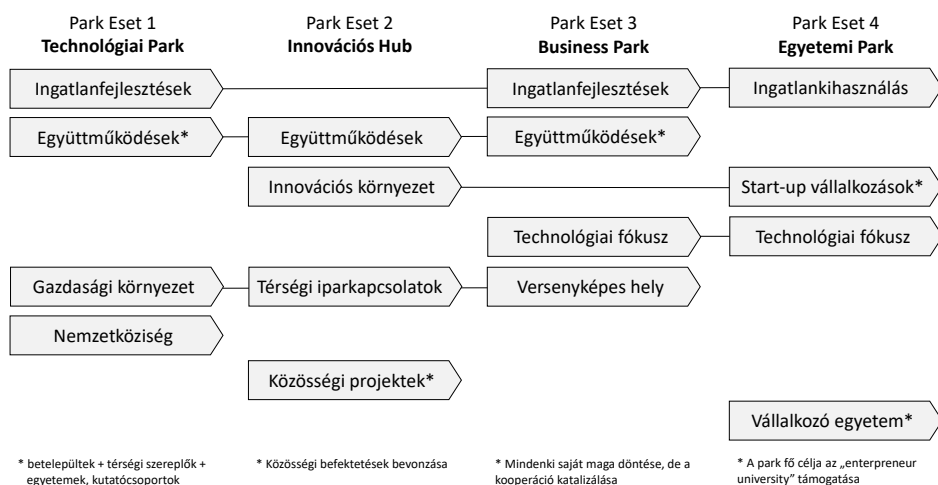
Forrás: saját szerkesztés

A parkok működési és pénzügyi modellje (iii)



Forrás: saját szerkesztés

A parkok fejlesztési irányai, fókuszai (iv)



Forrás: saját szerkesztés

T: Technológiai Park

A vizsgált park esete jól mutatja, hogy igen széles szolgáltatási körrel rendelkező parkról van szó, ahol a menedzsment számos területen jelen van a betelepültek mindennapjaiban. Az eset mutatja a pénzügyi fenntarthatóság modelljét, miszerint a park ingatlanbevételeiből származó forrás a parki szolgáltatások nyújtására, fejlesztésére fordítódik. Végősoron jól látszik, hogy a mintegy harminc éve elhatározott alapítási missziónak megfelelően, a park szolgálja a betelepültek igényeit, és a park bővülésén keresztül a térség gazdasági fejlődését.

I: Innovációs Hub

A vizsgált parkban a közösségi projektek fontossága kimagasló, ebből következik a szereplők közötti együttműködések erősítése. Ahogy a korábbiakban szó esett a start-up környezet jelenlétéről, úgy jelenik meg az innovációs környezet, illetve a betelepült cégek is tisztában vannak a K+F fontosságával, így tudnak reagálni a változó piaci igényekre. Ehhez szorosan kapcsolódik a térségi és helyi szereplőkkel való együttműködés, hiszen őket is fontos bevonni a térségfejlesztésbe.

9. ábra

B: Business Park

A vizsgált park elsődleges célja a piaci alapon való működőképesség fenntartása. A betelepültek igényei határozzák meg a park növekedését és a szükséges ingatlanfejlesztéseket. Nem ingatlant, hanem szolgáltatási környezetet kínálnak a kutatás-fejlesztési tevékenység nem jelentős.

E: Egyetemi Park

A vizsgált park szerepe a kapcsolódó egyetem vállalkozási képességének erősítése. Minden hallgatót bevonnak a vállalkozási menedzsment témákba. A park elsődleges tevékenysége a start-up és

inkubációs aktivitás, ennek háttérét egyetemi és alumni hallgatók projektjei adják. Erős a KKV-orientáció, de a park irányításában térségi szereplők is részt vesznek. A park modellje nemzetközi példaértékű minta.

K3. kutatási kérdés

Az előző részek megállapításai alapján, figyelembe véve a parkokkal kapcsolatban gyűjtött információkat, adatokat és az interjúk tapasztalatait, az 5. táblázatban szereplő *hét fókusztema* (a-g) köré összegeztük a következtetéseket.

Technológiai Park

A park létrehozójaként a regionális kormányzat, mint katalizátor, térségi fejlődést kívánt elérni. Az interjú megerősítette a park folyamatos fejlődési programját, amelynek eredményeként a mintegy harmincéves fejlődési folyamat során több száz cég (nagyraoszt KKV) betelepült, igen jelentős árbevétel jött létre. A betelepült cégek adják az ingatlanfejlesztési bevétel bázisát, igényeik figyelése a menedzsment kiemelt feladata. A K+F együttműködések integráns részei a parknak, kiemelt szerepe a helyi egyetemnek, amely sok formában jelen van. A park inkubátorból indult, az inkubált vállalkozások száma jelentős.

A parkok menedzsmentelemeire vonatkozó konklúziók

Eset	Katalizátor, misszió (a)	Piaci szereplők (b)	K+F tevékenységek (c)	Start-up, inkubáció (d)	Térségi integráció (e)	Nemzetköziség (f)	Tudás, kompetencia (g)
Technológiai Park	Kormányzati kezdeményezés, gazdaság-fejlesztési cél	A park elsődleges ügyfelei, igényeik monitorozása, sok KKV	K+F tevékenységek jelenléte, kutatási együttműködések	Jelentős számú inkubált vállalkozás	Számos együttműködés térségi szereplőkkel	A nemzetközi kapcsolatok segítik a cégek bővülését	Sokrétű egyetemi kapcsolatok, térségi kohézió, ágazati fókusz
Innovációs Hub	Helyi ipari vállalat tulajdonosának befektetése, térségfejlesztési-innovációs misszió	A park elsődleges ügyfeleivel szoros kapcsolat, nagyrészt KKV-k	Innovációs tevékenységek számára kedvező környezet, kutatási együttműködések, K+F projektek	Innovációs start-up tevékenység	Erős kapcsolat a helyi iparral és egyetemmel	Ipari partnerek erősen nemzetközi orientáltak	Újszerű technológiák iránti orientáció
Business Park	Fenntartható működési modell	KKV-k, nagyobb cégek	Nem jellemző	Start-up és scale-up cégek segítése	Erős kapcsolat a helyi kamarával, egyetemmel	Amennyire a betelepültek igénylik	Technológiai orientáció
Egyetemi Park	Egyetemi háttér és inspiráció	Start-up és inkubált vállalkozások	Erős egyetemi és K+F háttér	Innovációs start-up tevékenység; fő tevékenység	Meghatározó egyetemi kapcsolat, de térségi szereplők is	A park nemzetközi minta modell	Technológiai fókusz

Forrás: saját szerkesztés

A betelepült szereplők mellett a térségi együttműködések is kiemelten fontosak. A park nemzetközisége, ennek menedzselése hozzájárul a betelepült cégek és a térség fejlődéséhez. Az ágazati fókusz nem túl széles, a parki kompetenciák és tudás közvetve, az egyetemi, kutatócsoport jelenlétén keresztül bővül.

Innovációs Hub

A vizsgált park magántulajdonosa térségfejlesztést tűzött ki célul maga elé. A KKV-k nagy számossága miatt a kapcsolat erős és szoros a szereplőkkel, illetve nagy támogatást nyújtanak a felmerülő problémák esetében, adminisztrációs és szakmai szinten is. Ezzel összefügg, hogy a helyi szereplőkkel, akik nem a parkon belül működnek, napi szintű kommunikációs kapcsolat áll fenn. A K+F projektek nagyon fontosak, így a parkon belüli növekvő innovációs és fejlesztési projektek száma is emelkedő intervallumban van. A nemzetközi vonatkozásban a betelepült cégek beágyazottsága erős, sok megrendelés érkezik külföldről.

Business Park

A vizsgált park alapítói háttere állami kutatási projekt, ám később ez a piaci működés irányába fordult. A park elsődleges célja a fenntartható üzleti működés megvalósítása. Ennek érdekében meghatározó a betelepült szereplők igényeinek teljesítése. A park bővítése is ennek megfelelően történik. Csak adott technológiai környezethez kapcsolódó vállalkozásokat engednek be a parkba. A kutatás-fejlesztési tevékenység kevésbé jellemző, fontosabb a versenyképes üzleti környezet biztosítása.

Egyetemi Park

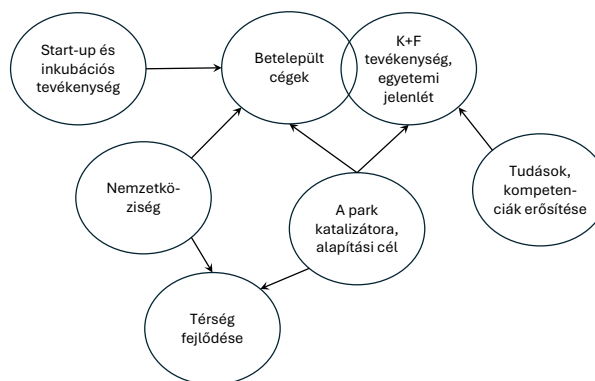
A park létrehozásában egyetemi helyi kormányzati és privát szereplők egyaránt részt vettek. A park egy egyetem mellett működik. Elsődleges szerepe az egyetem vállalkozói tevékenységének erősítése. Ennek kapcsán

alapvető tevékenysége a start-up és inkubációs tevékenységek erősítése. Kiemelten bevonják az egyetemi hallgatókat és az alumni hallgatókat is. A park tevékenysége technológiai fókuszú, jelentős a különböző együttműködési projektek megvalósítása. Nemzetközi szinten példányértékű a park működése, számos más helyen vették már át ezt a modellt.

A megállapítások összegzése a 10. ábrán látható. A park alapítási célja rendszerint meghatározza a betelepítési stratégiát. A parki K+F tevékenységek, esetleges egyetemi jelenlét szorosan kapcsolódik a betelepült cégekhez. A parkon belüli tudások, kompetenciák részben építenek a park egyetemi kapcsolataira is. A start-up és inkubációs tevékenységek a parkok belső szereplői körének fontos bővítési forrásai. A parkok a térségi gazdaságfejlesztés fontos elemei is, ezért lényeges a környezetükkel való kapcsolódás és együttműködés. A nemzetköziség ezért a parkon belüli szereplők fejlődése mellett térségfejlesztési célokhoz is hozzájárul.

10. ábra

A parkok menedzsmentelemeinek áttekintése



Forrás: saját szerkesztés

Következtetések, javaslatok

A cikkben a szakirodalmi áttekintést követően részletesen elemeztük négy európai tudományos és technológiai park esetét. Elsőként bemutattuk a parkok jellemzőit az európai parkok jellemzőihez viszonyítva, majd a parkmenedzsmenttel folytatott interjúk feldolgozása révén tettünk megállapításokat.

Az elemzés nyomán a következő végső konklúziók szűrhetők le:

K1. kutatási kérdés:

A kidolgozott parkvizsgálati módszertan (11. ábra) és az általa tett következtetések alkalmasak egy konkrét park esetének a leírására.

11. ábra

A parkok átfogó vizsgálati módszerének elemei

LEÍRÁS A PARKOK TÍPUSJEGYEI ALAPJÁN	MENEDZSMENT-KIHÍVÁSOK
A PARKOK KOMPLEXITÁSI SAJÁTOSSÁGAI	A PARKOK TELJESÍTMÉNYE

Forrás: saját szerkesztés

K2. kutatási kérdés:

A vizsgált parkok példája rámutatott arra, hogy az üzletimodell-szemlélet értelmezhető a sikeres parkok tekintetében, hozzásegítve a parkok működési sikerességének megértéséhez.

K3. kutatási kérdés:

A megvizsgált parkok eseteiből származó megállapítások alapján körvonalazható egy, a tudományos és technológiai parkok fejlesztését segítő általános modell.

A tudományos és technológiai parkok származtathatók a Triple Helix modell elemeiből. A kormányzat gyakran a katalizátor szerepét tölti be, például a park létrehozásáról szóló döntéssel, támogatással vagy kezdeményezéssel. Részben ebből is ered a parkok azon szerepe, hogy hozzájáruljanak az adott térség gazdaságfejlesztéséhez.

Mint földrajzilag koncentrált innovációs ökoszisztémák, a betelepült vállalkozások a parkok természetszerű alapját képezik. A tudományos és technológiai parkokat a hagyományos ipari parkoktól (amelyek szintén adott földrajzi területen koncentrálnak) elsősorban a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenység különbözteti meg. Ezért a K+F+I tevékenységek, illetve az ezekhez köthető egyetemi, kutatóintézeti jelenlét szintén a tudományos és technológiai parkok természetes részei. A felmérés is megerősítette, hogy ez nem megkülönböztető tényező, valamilyen szinten minden parkban van ilyen jellegű aktivitás. Szintén nem tekinthető markáns parkspecifikus megkülönböztető tényezőnek a start-up és az inkubációs tevékenység, hiszen rendszerint ez is jelen van szinte minden fejlett tudományos és technológiai parkban. Tehát a parkok három „természetes” eleme: a betelepült piaci (ipari) szereplők-vállalkozások, a K+F tevékenység az

egyetemekkel és kutatóintézetekkel, valamint a start-up és inkubációs tevékenység.

Széles körű szakirodalma van a tudományos és technológiai parkok tovagyűrűző (spillover) hatásának, ez a parkok helyi, térségi integrációjának köszönhető. Mind a jelen kutatás, mind számos egyéb kutatás kiemelte, hogy a parkok lényege nem csak a betelepültek kiszolgálása, hanem a térségi gazdaságfejlesztéshez való hozzájárulás is.

A térségi integráció és a hálózatos együttműködések magas szintje a nemzetköziség, amely parkszinten és a park aktorai szintjén is értelmezhető. A nemzetközi beágyazottság összefügg a park együttműködési jellemzőivel, továbbá a gazdaságfejlesztési hatással is.

Ezek a felsorolt elemek meglétüket tekintve alátámasztottak, ugyanakkor parkszintű modellbe rendezésük már nem magától értetődő. A jelen kutatás részben éppen ehhez kívánt hozzájárulni.

A tudásalapú szempontok valamilyen szempontból (pl. egyetemek szerepe, kapcsolódó szolgáltatások, sikeresség egyik tényezője stb.) a vizsgált parkok körében igen gyakran megjelennek, ahogy arra a cikkben bemutatott ábrák is utalnak. Kevésbé jellemző azonban az, hogy a teljes parkfejlesztési stratégiának ez lenne az egyik markáns eleme, megfelelő módszerességgel alátámasztva és az innovációs ökoszisztéma rendszerszintjén kezelve. A kutatás egyik fő üzenete éppen ez, rámutatni a tudásalapú témák – munkaerő, know-how, parkon belüli kompetenciák – fontosságára és a parki szintű tudásmenedzsment szerepére, a fejlesztési stratégia kiemelt és integráns részeként kezelve azt. Ez összhangban van nemcsak napjaink tudásalapú gazdaságfejlesztési irányjaival, de számos kapcsolódó kutatással is, amelyek az innovációs ökoszisztémák tudásalapú aspektusait tárgyalták, lásd Quin et al. (1998), Cardullo (1999), Carayannis (2003), Carayannis & Campbell (2006), Carayannis & Campbell (2009), Montoro-Sanchez et al. (2011), Leydesdorff (2012), Díez-Vial & Fernandez-Olmos (2014), Balle et al. (2019), Wicaksono & Ririh (2021) műveit. Tekintve azonban, hogy a tudásmenedzsment témakörének a parkok, mint rendszerek szintjén történő értelmezése, vizsgálata és gyakorlati megvalósítása terén kevés a kutatási eredmény, ez a terület nemcsak a javasolt modell újszerű eleme, de egyben jelentős jövőbeni kutatási terület is lehet.

Felhasznált irodalom

- Adner, R. (2016). Ecosystem as structure. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
<https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Alam, M.A., Rooney, D., Lundmark, E., & Taylor, M. (2022). The ethics of sharing: Does generosity erode the competitive advantage of an ecosystem firm? *Journal of Business Ethics*, 187(4), 821–839.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05228-5>
- Anbari, F.T., & Umpleby, S.A. (2006). Productive research teams and knowledge generation. In Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (Eds.), *Knowledge Creation, Diffusion, and Use in Innovation Networks and Knowledge*

- Clusters, A Comparative Systems Approach across the United States, Europe and Asia* (pp. 26-38). Praeger.
- Balle, A.R., Steffen, M.O., Curado, C., & Oliveira, M. (2019). Interorganizational knowledge sharing in a science and technology park: The use of knowledge sharing mechanisms. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 2016–2038.
<https://doi.org/10.1108/jkm-05-2018-0328>
- Birkner, Z., Mészáros, Á., & Szabó, I. (2022). Handling regional research, development and innovation (RDI) disparities in Hungary: New measures of university-based innovation ecosystem. *Regional Statistics*, 12(4), 27–55.
<https://doi.org/10.15196/rs120402>
- Campbell, D.F., & Guttel, W.H. (2005). Knowledge production of firms: Research networks and the „scientification” of business R&D. *International Journal of Technology Management*, 31(1/2), 152-175.
<https://doi.org/10.1504/ijtm.2005.006629>
- Carayannis, E.G., & Gonzalez, E. (2003). Creativity and innovation = competitiveness? When, how, and why. In Shavinina, L.V. (Ed.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 587–606).
<https://doi.org/10.1016/b978-008044198-6/50040-1>
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2006). Mode 3: meaning and implications from a knowledge systems perspective. In Elias, G.C., & Campbell, D.F.J. (Eds.), *Knowledge Creation, Diffusion, and Use in Innovation Networks and Knowledge Clusters. A Comparative Systems Approach across the United States, Europe and Asia* (pp. 1-25). Praeger.
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F. (2009). „Mode 3” and „Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201-234.
<https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374>
- Cardullo, M.W. (1999). Technology life cycles. In Richard, C.D. (Ed.), *The Technology Management Handbook* (pp. 3-49). CRC Press.
- Diez-Vial, I., & Fernández-Olmos, M. (2014). Knowledge spillovers in science and technology parks: how can firms benefit most? *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 70–84.
<https://doi.org/10.1007/s10961-013-9329-4>
- Etzkowitz, H. (2002). Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109–121.
[https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(02)00009-4)
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
[https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00055-4)
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- Ghazinoory, S., Phillips, F., Afshari-Mofrad, M., & Bigdelou, N. (2021). Innovation lives in ecotones, not ecosystems. *Journal of Business Research*, 135, 572–580.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.067>
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2019). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91, 102098.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>
- IASP (n.a.). Definitions. <https://www.iasp.ws/our-industry/definitions>
- Jacobides, M.G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
<https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Khademi, B. (2020). Ecosystem value creation and capture: A systematic review of literature and potential research opportunities. *Technology Innovation Management Review*, 10(1), 16–34.
<https://doi.org/10.22215/timreview/1311>
- Khayatian, M.S. (2021). Science and technology parks: Missions, functions and roles in high-tech firms operating in emerging countries. *AD-minister*, 39, 73–96.
<https://doi.org/10.17230/ad-minister.39.4>
- Ketonen-Oksi, S., & Valkokari, K. (2019). Innovation ecosystems as structures for Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 25–35.
<https://doi.org/10.22215/timreview/1216>
- Klimas, P., & Czakon, W. (2021). Species in the wild: a typology of innovation ecosystems. *Review of Managerial Science*, 16(1), 249–282.
<https://doi.org/10.1007/s11846-020-00439-4>
- Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P., & Turkulainen, V. (2009). Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, 28(2), 96–106.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.008>
- Laspia, A., Sansone, G., Landoni, P., Racanelli, D., & Bar-tezzaghi, E. (2021). The organization of innovation services in science and technology parks: Evidence from a multi-case study analysis in Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121095.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121095>
- Lecluyse, L., Knockaert, M., & Spithoven, A. (2018). The contribution of science parks: a literature review and future research agenda. *The Journal of Technology Transfer*, 44(2), 559–595.
<https://doi.org/10.1007/s10961-018-09712-x>
- Leydesdorff, L. (2010). The knowledge-based economy and the triple helix model. *Annual Review of Information Science and Technology*, 44(1), 365–417.
<https://doi.org/10.1002/aris.2010.1440440116>
- Lin, C., & Tzeng, G. (2008). A value-created system of science (technology) park by using DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, 36(6), 9683–9697.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.11.040>
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., Jr, & Deimler, M. (2012). Business model innovation: when the game gets tough, change the game. In Deimler, M., Lesser, R., Rhodes, D., & Sinha, J. (Eds.), *Own The Future: 50 Ways to Win* (pp. 291–298).
<https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40>

- Liu, R., & Mannhardt, L. (2019). Design thinking and business model innovation. In *26TH IPDMC: Innovation and Product Development Management Conference* (pp. 1-30). Lancaster University Management School.
- Loss, L., & Crave, S. (2011). Agile business models: an approach to support collaborative networks. *Production Planning & Control*, *22*(5–6), 571–580.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2010.536646>
- Micieta, B., Fusko, M., Binasova, V., & Furmannova, B. (2020). Business model canvas in global enterprises. *SHS Web of Conferences*, *74*, 02010.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207402010>
- Montoro-Sánchez, A., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Mora-Valentín, E. M. (2011). Effects of knowledge spillovers on innovation and collaboration in science and technology parks. *Journal of Knowledge Management*, *15*(6), 948–970.
<https://doi.org/10.1108/13673271111179307>
- Oh, D., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, *54*, 1–6.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>
- Oskam, I., Bossink, B., & De Man, A. (2020). Valuing value in innovation ecosystems: how cross-sector actors overcome tensions in collaborative sustainable business model development. *Business & Society*, *60*(5), 1059–1091.
<https://doi.org/10.1177/0007650320907145>
- Quin, J., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1998). New forms of organizing. In Mintzberg, H., & Quinn, J.B. (Eds.), *Readings in the strategic process* (pp. 362-374). Prentice Hall.
- Ruokolainen, J., & Igel, B. (2021). The elusiveness of business networks – Why do science park firm tenants not collaborate with neighbors? *Industrial Marketing Management*, *101*, 113–124.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.11.011>
- Shafer, S.M., Smith, H.J., & Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, *48*(3), 199–207.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Shi, Y., & Manning, T. (2009). Understanding business models and business model risks. *The Journal of Private Equity*, *12*(2), 49–59.
<https://doi.org/10.3905/jpe.2009.12.2.049>
- Thomas, L.D.W., & Ritala, P. (2021). Ecosystem legitimacy emergence: a collective action view. *Journal of Management*, *48*(3), 515–541.
<https://doi.org/10.1177/0149206320986617>
- Tewes, S., Tewes, C., & Jäger, C. (2018). The 9×9 of future business models. *International Journal of Innovation and Economic Development*, *4*(5), 39–48.
<https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.45.2004>
- Toth, Cs., Fehervolgyi, B., & Hary, A. (2022). ZalaZONE: is that a complex innovation ecosystem? In Hair, J., Krupka, Z., & Vlašić, G. (Eds.), *Global Business Conference Proceedings* (pp. 189-202). Innovation Institute. https://gbcsummer.com/wp-content/uploads/2022/10/Proceedings_GBC_2022_NEW.pdf
- Trischler, J., Johnson, M., & Kristensson, P. (2020). A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. *Journal of Business Research*, *116*, 552–560.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.011>
- Weber, M.L., & Hine, M.J. (2015). Who inhabits a business ecosystem? The technospecies as a unifying concept. *Technology Innovation Management Review*, *5*(5), 31–44.
<https://doi.org/10.22215/timreview/896>
- Wicaksono, A., & Ririh, K.R. (2021). Understanding technological knowledge spillover in a science technology park ecosystem: an ethnographic study. *Asian Journal of Technology Innovation*, *30*(3), 559–580.
<https://doi.org/10.1080/19761597.2021.1920843>

POÓR JÓZSEF – KOVÁCS ILDIKÓ ÉVA – KERESKES KINGA – VERES ZOLTÁN – NÉMETH GERGELY – SUHAJDA CSILLA JUDIT – MERZA PÉTER JÁNOS – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – SZABÓ SZILVIA – LÁNCZ GÁBOR – SZEINER ZSUZSANNA

A MEGBÍZÓK VÉLEMÉNYE A MENEDZSMENT-TANÁCSADÓK MUNKÁJÁRÓL EGY MAGYARORSZÁGI ÉS ROMÁNIAI EMPIRIKUS KUTATÁS TÜKRÉBEN

THE OPINION OF THE CLIENTS ABOUT THE WORK OF MANAGEMENT CONSULTANTS IN LIGHT OF AN EMPIRICAL RESEARCH IN HUNGARY AND ROMANIA

Kevés olyan szakma van a világon, amelyről annyi jót és rosszat írtak le az elmúlt években, határainkon innen és túl, mint a vezetési/menedzsment-tanácsadás. A szerzőknek nem célja, hogy jelen tanulmányukkal védelmére keljenek ennek a szakterületnek. A tanulmány a menedzsment-tanácsadók munkájával kapcsolatos ügyfélvéleményeket vizsgálja Magyarországon és Romániában, kitérve arra, hogy miért alkalmaznak vagy utasítanak el tanácsadókat a különböző szervezetek. Az eredmények szerint a tanácsadók igénybevételének legfőbb okai közé tartozik a szakértelem hiánya és a szervezeti kapacitások szűkössége. Ugyanakkor számos szervezet elutasítja a tanácsadók alkalmazását, mivel nem szeretnék, hogy külső személy betekintsen a belső folyamataikba. A tanácsadók jövőbeli alkalmazását mindkét országban leginkább a versenyképesség növelése motiválja. A kutatás új adatokat közöl a tanácsadói iparágról a régióban.

Kulcsszavak: tanácsadás, tanácsadók, ügyfelek, ügyfélvélemény, Magyarország, Románia

Few professions have been presented in such contradictory ways in recent years, both within and beyond the borders of our country, as leadership/management consulting. It is not the aim of this study to defend this field of expertise. Rather, the authors would like to highlight why organizations from Hungary and Romania do or do not use consultants. The results show that the main reasons to use consultancy are the lack of competence and organizational capacity. Nevertheless, numerous organizations reject the use of consultants because they don't want an outside person to have an insight into their internal processes. The main motivation for future assignment of consultants is to increase competitiveness. The research provides new data on the consulting business in the region.

Keywords: consulting, consultants, clients, clients' opinion, Hungary, Romania

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Dr. Poór József^a (poor.jozsef@uni-mate.hu) professzor emeritus; Dr. Kovács Ildikó Éva^a (kovacs.ildiko.eva@mate.hu) emeritus oktató; Dr. Kerekes Kinga^b (kinga.kerekes@econ.ubbcluj.ro) egyetemi docens; Dr. Veres Zoltán^c (veres.zoltan@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár; Dr. Németh Gergely^d (nemeth.gergely@cova.hu) vezető tanácsadó; Dr. Suhajda Csilla Judit^a (Suhajda.Csilla.Judit@uni-mate.hu) egyetemi docens; Dr. Merza Péter János^e (merza.peter@ktk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Kálmán Botond Géza^f (kalman.botond.geza@nje.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Szabó Szilvia^g (szszabo@metropolitan.hu) egyetemi tanár; Lánicz Gábor^g (glancz@metropolitan.hu) oktató; Dr. Szeiner Zsuzsanna^h (szeinerzs@uj.ssk) egyetemi adjunktus

^aMagyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary); ^bBabeş-Bolyai Tudományegyetem (Babeş-Bolyai University) Románia (Romania); ^cPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary); ^dCorporate Values Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. (Corporate Values Organizational Development and Management Consultant Ltd.) Magyarország (Hungary); ^ePécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary); ^fNeumann János Egyetem (John von Neumann University) Magyarország (Hungary); ^gBudapesti Metropolitan Egyetem (Budapest Metropolitan University) Magyarország (Hungary); ^hSelye János Egyetem (J. Selye University) Szlovákia (Slovakia)

A cikk beérkezett: 2024. 11. 05-én, javítva: 2025.02. 06-án és 2025. 03. 28-án, elfogadva: 2025. 03. 28-án.

The article was received: 05. 11. 2024, revised: 06. 02. 2025 and 28. 03. 2025, accepted: 28. 03. 2025.

Copyright (c) 2025 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/>).

Ma is érvényes az a vélemény, hogy kevés olyan szakma van a világon, amelyről annyi pozitív (Sadler, 1998; Niedereichholz, 2008) és negatív (Deelman, 2023) jelzöt írtak le az elmúlt években, határainkon innen és túl, mint a vezetési/menedzsment-tanácsadás – továbbiakban: tanácsadás (Cerruti, Tavoletti, & Grieco, 2019). Nem célunk a jelen cikkünkkel az, hogy védelmére keljünk ennek a szakterületnek. Sokkal inkább arra szeretnénk rávilágítani, hogy a különböző ügyfelek Magyarországon és Romániában miért is fordulnak tanácsadóhoz.

A tanácsadás alapfogalmának megközelítései és megfogalmazásai a szemantikai és stilisztikai különbségeken túl két fő csoportra oszthatók (Kubr, 2002; Markham, 1999; Kipping-Clark, 2012). Beszélhetünk egyéni szintű segítségnyújtási, szakmai támogatói kompetenciáról és/vagy szervezeti szintű segítségnyújtásról (Poór, 2016). Ez utóbbi történhet abból a célból, hogy a tanácsadó mint szakértő adjon át tudást és jó gyakorlatokat, vagy együtt dolgozzon az ügyféllel emberi erőforrásokat és szervezeti működést érintő kérdésekben, valamint az ügyfél és a tanácsadó ötvözzék eltérő tapasztalataikat a kívánt végeredmény elérése érdekében (Brooks & Edwards, 2014).

A tanácsadás nem mai tevékenység, nyomai több ezer évre visszavezethetők (Wandoff, 2016). Napjainkban alig van olyan üzleti tevékenység, ahol nem alkalmazzák (Poór et al., 2022). Az iparág fejlődésével sok publikáció foglalkozik. A modern ipari üzemek USA-beli megjelenése és a kék-galléros munkaerő tömeges alkalmazása hatására Taylor és követői nyomán életre kelt a „*hatékonysági tanácsadók*” első generációja (Németh, 2012). A Mayo által kihangsúlyozott hatékonyság és a mentális egészség kapcsolatának vizsgálata megteremtette a „*Human Relations*” tanácsadók körét (Peak, 2023). A több ezer főt foglalkoztató vállalatok irányításához a korábbi időszakban követett üzemi és termelési hatékonyságorientáció már nem volt elegendő, ehhez stratégiai menedzsmentre is szükség volt (Faust, 2002). De a II. világháború alatti amerikai kormányzat folyamatszervezési és a bürokrácia csökkentését célzó megrendelése is elősegítették a stratégiai megközelítés terjedését (McKenna, 1995). A jelzett trendek hatására létrejött a „*stratégiai tanácsadás*”, amely keretében sok ismert tanácsadó cég (McKinsey, Bain, BCG és mások) kínálja szolgáltatásait. Számos kutató és szakember Kurt Lewinnel az élen úgy vélte, hogy be kell vinni a társadalomtudományt – konkrétan az akciótanulást (action learning) – a szervezetekbe (Cummings & Worley, 2009). Az 1950-es években elindult az a trend, hogy viselkedéstudományi ismereteket használtak fel a szervezeti problémák megoldására, amiből az OD (szervezetfejlesztés) alapú folyamat-tanácsadás született (Schein, 1990; Torma et al., 2016). Az 1970-es években a nagy nemzetközi könyvvizsgáló cégek („Big Six”: Arthur Andersen, Price Waterhouse & Coopers, Deloitte & Touche, Ernst & Whinney, Arthur Young, KPMG) létrehozták vezetési tanácsadó részlegeiket. A tanácsadó részleg (advisory service) bevétele hamarosan meghaladta a könyvvizsgálókéét. Az egyik legfontosabb esemény a Sarbanes-Oxley törvény elfogadása (2002) volt, amely alapján kezelni próbálták azon nagy tanácsadó cégeket (pl. Arthur Andersen) is érintő botrányokat, amelynek

előzményeként több nagy cég (pl. Enron vállalat) bedőlt. Az IT (információtechnológia) tanácsadás növekedése jóval meghaladta más tanácsadási területek bővülését. Eredetileg az IT-cégek (IBM, HP stb.) nyújtottak különböző tanácsadási szolgáltatásokat, később a hagyományos tanácsadó cégek is felismerték e terület piaci lehetőségeit (Kornai, Bojta & Heteyi, 2022). A HR (emberi erőforrás) tanácsadás szerepét különösen felértékelték az a felismerés, hogy a piaci siker elsősorban már nem a fizikai eszközök, berendezések vagy technológia megszerzésétől függ, hanem a felkészült, megfelelő képességgel, tudással, tapasztalattal és elkötelezettséggel rendelkező emberi erőforrás alkalmazásától (Effron et al., 2003; DeCenzo et al., 2013; Mayrhofer, Furtmüller & Kasper, 2023).

A társadalmi-gazdasági élet nagyon sok területén működnek különféle minőségben tanácsadók, akik munkájuk egy részében az előzőleg bemutatott tanácsadásal kapcsolatos tevékenységeket is végeznek. Így többek között érdemes kiemelni az *agrár-szaktanácsadókat* (Kozári, 2019), a *projekt-tanácsadókat* (Tristancho, 2022), a *pszichológiai tanácsadókat* (Kissné & Mogyorósy, 2019), illetve a *business coach-okat* (Radatz, 2023; Asgodom, 2024).

A tanácsadási szolgáltatások a tudásintenzív szolgáltatások (Knowledge Intensive Business Service – KIBS) kategóriájába tartoznak, mivel tudásbázisuk nem szabályozott, sok jellemzőjük megegyezik más hagyományos szakmai szolgáltatással (Santos, 2020). Létezik egy ISO-szabvány arra vonatkozóan, hogy miként kell szabvány szerint az ilyen szolgáltatást ellátni (EN ISO 20700-2018).

A tanácsadás által generált hozzáadott érték meghatározására jelenleg nincs egységes módszertan (MCSI, 2023). Valamelyest könnyebb a tanácsadás értékét megbecsülni akkor, amikor valamilyen technikai kérdés (pl. hatékonyságnövelés, piaci részesedés emelése stb.) megoldásához kapcsolódik. Nehezebb, vagy egyáltalán nem lehetséges a tanácsadás értékét meghatározni olyan esetekben, amelyek elvi vagy vállalatpolitikai kérdésekkel függenek össze.

Az elmúlt évek során nagyon sokféle módon tárgyalták a különféle szerzők a tanácsadók és a tanácsadó cégek munkáját (Block, 1981; Kubr, 2002; Markham, 1999; Czerniawska & May, 2004; Fink, 2004; Wohlgemuth & Gfrörer, 2008; Gross & Poór, 2008; Kipping & Clark, 2012; Sturdy, Wright & Wylie, 2013; van Beeck, 2017; Poór, Sanders, Németh & Varga, 2022), viszont kevés publikációban foglalkoztak a szerzők a tanácsadók munkájának az értékelésével.

Bronnenmayer, Wirtz & Gottel (2017) megállapította, hogy jóval kevesebb szakirodalmi forrás tárgyalja a tanácsadók munkájának hozzájárulását a menedzsment és az ügyfélszervezet munkájához, mint azt, hogy miként fejlődött ez az iparág.

Ezt a hiányt igyekszünk csökkenteni jelen tanulmányunkkal, amely a menedzsment-tanácsadók munkájával kapcsolatos ügyfélvéleményeket vizsgálja Magyarországon és Romániában, kitérve arra, hogy miért alkalmaznak vagy utasítanak el tanácsadókat a különböző szervezetek.

Cikkünk felépítése a következő. Az elméleti részben bemutatjuk, hogy a különböző szerzők milyen okokkal és indítékokkal magyarázzák a külső tanácsadók igénybevételét, illetve a tanácsadók munkájának mellőzését, és milyen módon vélekednek az ügyfelek a külső tanácsadók munkájáról. Kitérünk arra is, hogy milyen trendek figyelhetők meg a tanácsadás piacán a vizsgált két országban. A szakirodalmi áttekintést követően bemutatjuk empirikus kutatásunkat, amely az ügyfélszervezetek (cégek és intézmények) véleményeire támaszkodva, bár nem reprezentatív módon, de visszaigazolja azt a több szerző által (CMC Global, 2023; Laffitte, 2022; Bohne, 2024; Diment, 2024) jelzett nemzetközi trendet, hogy Magyarországon és Romániában is van igény a menedzsment-tanácsadók munkájára.

Elméleti alapok

Az igénybevétel okai és indítékai

Cikkünk bevezetőjében kronológiai sorrendben rámutatunk arra, hogy milyen befolyásoló tényezők voltak a legjellemzőbb indítékai a különböző tanácsadási irányzatok létrejöttének és azok gyakorlati felhasználásának. Azt, hogy mennyire veszik igénybe az ügyfelek a tanácsadók munkáját, az előzőleg bemutatott kronológiai kontextuális tényezők mellett, számos más okkal is magyarázzák a különféle szerzők. Meg kell említeni az okok között a gazdasági fejlettséget és az üzleti élet kulturális nyitottságát (Barthélemy, 2019). Más szerzők viszont a tanácsadók igénybevételét sokkal komplexebb összetevőkre vezetik vissza (Haslam et al., 2018).

Két elmélettel is kapcsolatba hozható a külső tanácsadók foglalkoztatása:

A *tranzakciós költség elmélete* a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének egyes okaira ad választ (Steiner et al., 2018). Ezek nevezetesen: a belső szakértelem hiánya, a házon belüli kapacitás szűkössége/hiánya, a külső tanácsadók objektivitása miatt bekövetkező többletkapacitás. A racionális tranzakciós költség paradigma abból a feltételezésből indul ki, hogy a kívülről érkező tudás megszerzésének költsége alacsonyabb, mint a saját képességek felépítése. Ha a szervezetek sérülékenyek vagy bizonytalan helyzetben vannak, külső tanácsadókat vesznek igénybe a bizonytalanság csökkentése céljából.

A *megbízó-ügynök probléma* vizsgálatának alapja az a felismerés, amely szerint a modern vállalatok többségében a vállalat tulajdonosa és menedzsmentje kettéválik. Kapcsolatuk egy szerződésként definiálható, amelyben a vállalat/szervezet tulajdonosa (megbízó) megbízza a menedzsment (ügynök), hogy végezzen az ő képviselőjében bizonyos tevékenységeket, ami együtt jár a döntési jogkörök átruházásával is az ügynök számára (Jensen & Meckling, 1976). A megbízó-ügynök elmélet középpontjában az aszimmetrikus információval jellemezhető szállító-vevő kapcsolatok állnak (Ross, 1973). A menedzsment döntéshozatal ellenőrzésének egy lehetséges módja külső szakember bevonása egyes területeken.

Azt is látni kell, hogy nemcsak az ügyfeleknek, hanem a tanácsadóknak is vannak sajátos szempontjai a megbízók kiválasztásánál vagy a felkérések elfogadásánál. Így

például az OD-projektek esetében „a kliens ereje, a változásra való készsége, valamint annak eredményéért való felelősségvállalás készsége” (Appelbaum & Steed, 2005, p. 75) lehetnek a tanácsadói szempontok.

Az iparág magyarországi és romániai kialakulása a kelet-közép-európai régió (KKE) országaihoz hasonlóan az 1989-es rendszerváltás utáni időszakra tehető. Az átmeneti időszakban a nemzetközi globális cégek által bevezetett új, a helyi megoldásoktól jelentősen eltérő alkalmazások igen jelentős paradigmaváltásokat idéztek elő a régióknban és hazánkban a menedzsmentgyakorlat különböző területén (Lewis, 2005), így többek között a tanácsadás területén is. A rendszerváltást a tanulmányban vizsgált két ország már jó ideje maguk mögött hagyta, ma már a tanácsadóknak nem kell a Kelet és Nyugat között húzódo szakadék bizarr elképzeléseinek pl. „rebarbara effektus” leépítésével foglalkozniuk, sokkal inkább a közös cselekvés és az együttműködés elősegítése kerül előtérbe.

Természetesen ebből a helyzetből egy-egy jelentősebb világgjelenség, mint például a 2002–2003-as globális lassulás (global slowdown), a 2008–2010 közötti globális pénzügyi válság, vagy a COVID-19 pandémia okozta nehéz gazdasági helyzet, kibillentheti ezen országok tanácsadói iparát, de az alapvető orientációja továbbra is a problémák megtalálásának és megoldásának segítése lesz ebben a régióban is. Ugyanakkor az is sokszor elhangzik a tanácsadó piac szereplőitől, hogy mind a gyenge, mind az erős gazdasági helyzet jó nekik, mert mindkét helyzetben szükség van rájuk, természetesen más-más feladatokkal (FEACO, 2023, 2024).

Kubr (2002) szerint öt különböző tényező miatt fordulnak tanácsadókhöz a szervezetek: segítségnyújtás a célok elérése érdekében, üzleti problémák megoldása céljából, valamint új lehetőségek feltárása miatt, vagy a szervezeti tanulás elősegítése és a változások megvalósítása végett. Napjainkban a változások felgyorsulása miatt a szervezeti képességek fejlesztése kerül előtérbe a tanácsadók foglalkoztatása esetén (Singla, 2017). Radov (2022) szerint a technológiai innováció által folyamatosan indukált ismerethiány hosszú távon fenn fogja tartani az ezen típusú szolgáltatások iránti igényt. Így volt ez a digitalizáció elindulásakor, de véleményünk szerint így van és lesz az AI (mesterséges intelligencia) széles körű alkalmazása esetén is. A vezetési tanácsadók a menedzsment megbízásából kompetenciákat (eljárásokat, gyakorlatokat) visznek be egy szervezetbe.

Vélemények a tanácsadók munkájáról

A tanácsadók munkájának minősítése Sturdy (2011) szerint nemcsak azért nehéz, mivel a munkájuk eredménye egy közös munka eredménye az ügyfélével, hanem ez abból is fakad, hogy nem könnyű az ilyen munkák jó és rossz minőségét megállapítani. Egy tíz évvel későbbi munkájukban Sturdy és szerzőtársai (2022) a tranzakciós költség-elméletre hivatkozva úgy vélekednek, hogy az ügyfelek azért bíznak jobban a külső szakértelemmel, mert – főleg a nagy tanácsadó cégek – standardizált és hatékony módon képesek a menedzsmentproblémákat megoldani.

Az igénybevétel jövőbeli okai és módjai

A tanácsadók jövőbeli foglalkoztatásával kapcsolatban számos vélemény olvasható a szakirodalomban.

A PWC (2024) tanácsadó cég globális felsővezetői kutatása (survey) szerint az utóbbi időben felgyorsult és előtérbe került a szervezetek lényegének az újrafeltalálása (reinventing), a válaszadó cégvezetőknek 45 százaléka érzi úgy, hogy elérkezett az idő szervezetük újrafelállítására. Ez a jelenség nemcsak az ügyfélszervezeteket érinti, hanem a tanácsadók sem vonhatják ki magukat a hatásai alól (Ortung, 2024; Németh, 2024). Más vélemények szerint (Desmet et al., 2023) a szervezetek megújulásában nagyon fontos szerepe van annak, hogy miként módosul a munkavégzés (pl. home office, AI hatása). Az AI alkalmazása innovációt és megújulást jelent a tanácsadók ügyfelei és a tanácsadók számára (Grag, 2023). Az innovatív vállalatvezetők és szakemberek úgy vélik, hogy azok a vállalatok, amelyek nem használják ki az AI-ben rejlő potenciált, hamar versenyhátrányba kerülhetnek. Ez a megállapítás igaz a különböző szakmai szolgáltatásokra, beleértve a tanácsadást is (Yang et al., 2024).

Az új típusú tanácsadási problémák (pl. fenntarthatóság) megoldásában is nagyon lényeges, hogy megfelelő kapcsolat és kötődés legyen tanácsadók és ügyfelek között (Linovski, 2023; Gond et al., 2024). A tanácsadó vállalatoknak agilisabb és alkalmazkodóbb modelleket kell bevezetniük, amelyek a módszerek és szolgáltatások teljes skáláját kínálják az emberierőforrás-menedzsmenttől a stratégiai menedzsment-tanácsadásig (Sayyadi et al., 2023).

A tanácsadó egyre kevésbé az ötletek és a tudás átadója, sokkal inkább energizáló és energiaátadó (human energy), azaz a változások generálója és vezetője, fő feladata az eredmények közös elérése és megosztása (sharing results). A tanácsadók a jövőben sokkal inkább a partnerek, semmint a külső szolgáltatók szerepét töltik be. Az új technológia folyamatos beépítése a tanácsadási munkába alapvető jelentőségű lesz a jövőben (Larson et al., 2020; ADL, 2024).

Smeritschnig (2024) rámutat arra, hogy a tanácsadó iparág folyamatosan fejlődik, hogy megfeleljen a vállalkozások változó igényeinek és alkalmazkodjon a globális trendekhez. A tanácsadó cégek egyre inkább arra fognak összpontosítani, hogy segítsék a szervezeteket a mesterséges intelligencia, a gépi tanulás és az automatizálási eszközök bevezetésében. Ez magában foglal mindent az adatelemzéstől a robotizált folyamatautomatizáláson keresztül az adatvezérelt döntéshozatalig (Németh, 2021). A tanácsadó szolgáltatások egyre inkább kihasználják a „big data” elemzéseket, hogy mélyebb betekintést és pontosabb ajánlásokat nyújthassanak az ügyfeleknek.

A nagy statisztikai survey cégek (IBISWorld, Statista) vizsgálatai azt mutatják, hogy a tanácsadó iparág túl van a COVID-19 és a nehéz gazdasági helyzet okozta megtorpanásokon, és hogy van jövője ennek az iparágának, amelynek éves árbevétele már meghaladta az 1000 milliárd dollárt (Bohne, 2024; Diment, 2024), vagy legalábbis ahhoz közelít (Laffitte, 2022). Hasonló növekedésről számol be a cikkben már korábban is idézett ICMCI

Nemzetközi Tanácsadó Szövetség globális jelentése is (CMC-Global, 2023).

A tanácsadást igénybe nem vevők indokai

A külső tanácsadási szolgáltatásokat nyújtó cégek elterjedése a nyugat-európai üzleti környezetben a második világháború utáni időszakra tehető, amikor a nemzetközi kereskedelem elterjedése az üzleti folyamatok újszerű megközelítését igényelte (IBIS, 2022). Jellemző volt a szervezetekre, hogy előtte inkább saját erőforrásból törekedtek megoldani a szakterületek fejlesztését (Kipping & Clark, 2012), amennyiben erre volt kapacitásuk. A külső szolgáltatások alkalmazását kezdetben gátolta az európai menedzserek saját kompetenciáikba vetett kizárólagos hite, és az a megközelítés, hogy a vállalaton belüli problémák külső segítséggel történő megoldása a hozzá nem értés és a gyengeség jele (Dáno & Hanuláková, 2016).

A tanácsadási szolgáltatás tekintetében a tanácsadó cégekkel kapcsolatos ellenérzések a legjelentősebbek a vállalkozások részéről. Fields (2012) szerint nem a nagy tanácsadó cégek jelentik a legjobb megoldást a legtöbb ügyfél problémáira, mert bár jól kialakított folyamatokkal és kiválóan képzett szakemberekkel rendelkeznek, a nagy ötletek és egyedi megoldások az esetek 70 százalékában a kis tanácsadó cégek szakembereitől származnak. Ez főként azzal magyarázható, hogy a nagy tanácsadó cégek megnövekedett létszáma csökkenti a hatékonyságot, emellett a képességek széles skálájának összegyűjtése rezsiköltségeket és kiadásokat eredményez, amelyeket az ügyfélnek kell megfizetnie, függetlenül attól, hogy ezekre a képességekre szüksége van, vagy sem.

A tanácsadási folyamat során felmerülő bonyolult adatok és bizalmi kérdések miatt egyes vállalatok belső szakértőkre támaszkodnak, vagy egyáltalán nem keresnek külső tanácsadókat (Armbrüster, 2006). Egy másik trend is megfigyelhető, hogy a modern vezetőképésben is megjelenik a szervezeti működésre való hatások szélesebb és mélyebb ismerete, így a vezetők saját maguk kezdenek belső szervezeti tanácsadók lenni, ami egyébként természetes funkciója egy vezető szerepének (Schein, 1999). Azonban fontos leszögezni azt, hogy a külső-belső látásmód és kiemelve a függetlenség szerepét az itéletalkotásban és az intervenciók megvalósításában jelentősen más eredményeket hoznak a szervezetek életében.

A vizsgált két ország tanácsadóiparának jellemzői

Általánosságban elmondható, hogy az 1980-as évek végén bekövetkezett politikai változások előtt a legtöbb kelet-európai országban a kormány által irányított ágazati kutatóintézetek, egyetemek, vagy egyes minisztériumok osztályai nyújtottak tanácsadási szolgáltatásokat. A legtöbb országban a vezetési tanácsadás központi szervezetei a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) vagy az ENSZ szervezete, az UNIDO segítségével jöttek létre. Ezekben az országokban a korábbi rendszer keretei között a korszerű vezetési tanácsadás jellemzői csak nyomokban voltak meg. A legtöbb esetben a korábban említett tudományos vezetési irányzat jellemzői voltak tipikusak (Ciumara, 2014).

A rendszerváltás után minden országban jelentősen fejlődött a privatizációval kapcsolatos tanácsadás. Az Európai Unió PHARE-programján keresztül több milliárd euró áramlott ezekbe az országokba, a tanácsadók fontos szerepet játszottak a különböző programok létrehozásában és megvalósításában (Poór et al., 2022). A magyarországi és a romániai tanácsadói piac sok tekintetben azzal megegyező fejlődési pályát futott be, amelyet előzőleg felvázoltunk.

Napjainkban Magyarországon a tanácsadói szolgáltatások egyre népszerűbbek a vállalkozások között, ennek egyik oka a magyar gazdaság folyamatos fejlődése és a nemzetközi piacon való megjelenés szükségessége. A magyar vállalatok Bakacsi (2019) szerint a teljesítmény növelésére, a megfelelő információk megszerzésére, illetve az innováció hatékonyságának fokozására alkalmaznak tanácsadókat. A tanácsadói szolgáltatások jelentős hatással vannak a magyar vállalkozások versenyképességére és hosszú távú sikerére, és ezáltal hozzájárulnak a munkahelyi elégedettség növeléséhez és a munkavállalók elkötelezettségének erősítéséhez is (Tóth & Kerekes, 2021).

A FEACO (2023) kutatási jelentése szerint az európai tanácsadói piac éves növekedése 2023-ban átlag tízszázalékos lehet. Több országban (pl. Magyarország, Olaszország és Spanyolország) az éves árbevétel-növekedés üteme jelentős mértékben lassul, hazánk esetében ez az érték a jelzett évben nem fogja elérni a három százalékos értéket. Az említett kutatási jelentés és Lánosz et al. (2022) alapján elmondható, hogy a hazai tanácsadói piac nagysága kevesebb, mint ötszázmillió euró, és az itt foglalkoztatott tanácsadók száma jóval 10.000 fő alatt van.

A tanácsadás alkalmazásának magyarországi adatai összhangban vannak a vele azonos fejlettségű országok adataival, viszont hazánkban az a kedvezőtlen trend, hogy a tanácsadási ráfordítások inkább a nagyvállalati szektor és a közzféra megrendeléseiből adódnak, a KKV-szektor alig alkalmaz külső tanácsadási szolgáltatásokat (OECD, 2019). A legegyszerűbb magyarázat itt, hogy a vezetői kompetenciák hiánya miatt nem veszik igénybe a külső tanácsadókat, illetve, ha mégis, akkor is a gyengébb minőséget részesítik előnyben, hogy ne derüljön ki a hiányosságuk.

Popescu és Dincă (2020) szerint a romániai vállalkozások egyre nagyobb mértékben fektetnek be tanácsadói szolgáltatásokba, különösen az országban tevékenykedő multinacionális vállalatok, amelyek globális szinten is alkalmazzák ezeket a módszereket, többek között például a munkaerő toborzásában és kiválasztásában. Azt is több kutatás megállapította, hogy a tanácsadók különösen hasznosak a stratégiai gondolkodásban és a problémák megoldásában. Popescu és Dincă (2020) előbb is jelzett tanulmánya szerint a romániai vállalatok elsősorban három célból vesznek igénybe tanácsadást. Ezek egyike a döntéshozatal hatékonyságának javítása a megfelelő szakterületi információkra támaszkodva. A másik fő cél a vállalati hatékonyság növelése és a munkahelyi stressz csökkentése. Emellett jelentős arányban vesznek igénybe tanácsadókat a szervezeti változások és átalakulások hatékony kezelésére és irányítására.

Az AMCOR (a romániai tanácsadók szakmai szervezete) szerint 2022 végén körülbelül 2.300 cég végzett valós tanácsadási tevékenységet Romániában, a foglalkoztatott szakemberek becsült száma 19.000 és a 2022-es év folyamán elért árbevétel megközelítőleg 710 millió euró (AMCOR, 2023).

A kutatás módszertana

A kutatás jelenlegi fázisában online kérdőíves vizsgálat segítségével azt vizsgáltuk, hogy a cégek/szervezetek miként tekintenek a vezetési tanácsadók (röviden tanácsadás) munkájára két szomszédos ország, Magyarország és Románia esetében. Az adatfelvételre 2024 tavaszán került sor; magyarországi és romániai menedzsmentszakos MSc-szintű tanácsadó és HR-szakirányon tanuló egyetemi hallgatók bevonásával történt meg a kutatók által megszólított szervezetek felmérése. A ConsultingLab oktatási módszer keretében a fentiekben jelzett kérdőíves vizsgálat mellett külön interjúalapú elemzés is készült az adott szervezetről, valamint prezentáció keretében bemutatták a kérdezést lefolytatók az egyes szervezeteknél a tanácsadással kapcsolatosan összegyűjtött tapasztalatokat. Egyválaszadós (one-respondent) kutatási kérdőívet alkalmaztunk, azaz egy szervezettől csak egy válaszadót kérdeztünk meg. A minta elemszáma 216, ebből 64 romániai és 152 magyarországi székhelyű foglalkoztató szervezet (vállalat és intézmény). Kutatásunk nem reprezentatív jellegű, segítségével csak finomítani tudjuk a kutatási témánkra vonatkozó eddigi információkat.

Hipotézisek és kutatási kérdések

Empirikus kutatásunk során a következő kutatási kérdéseket kívántuk megválaszolni:

1. Milyen okból vagy okokból fordulnak a válaszadó szervezetek a vizsgált két országban (Magyarország és Románia) külső tanácsadókhoz?
2. Melyek azok az okok, amelyek miatt nem fordulnak külső tanácsadókhoz a válaszadó szervezetek a vizsgált két országban (Magyarország és Románia)?
3. Melyek azok a szervezeti jellemzők, amelyek leginkább befolyásolják a tanácsadók alkalmazását vagy munkájuk elutasítását a vizsgált két országban (Magyarország és Románia)?
4. Melyek azok a jövőbeli okok, amelyek elősegítik vagy hátráltatják a tanácsadók alkalmazását a vizsgált két országban (Magyarország és Románia)?

A továbbiakban ismertetjük a kutatási kérdéseink alapján megfogalmazott hipotéziseinket.

H#1: A külföldi tulajdonú és a nagy létszámú szervezetek vesznek igénybe leginkább tanácsadókat.

Általánosan megállapítható, hogy amikor a külföldi tulajdonú vállalatok és szervezetek egy külföldi ország piacára lépnek vagy az ott működő leányvállalatok munkáját minősítik, akkor előszeretettel veszik igénybe külső szolgáltatókat – tanácsadókat – munkájukat. Ebben a tekintetben

leginkább a könyvelési háttérrel és hálózattal rendelkező nagy tanácsadó cégek járnak elől (Morgan, Sturdy & Quack, 2006). Hasonlóképpen az új, nemzetközi piacra kilépő KKV-k (kis- és középvállalkozások) is nagyon rá vannak szorulva a külső segítségre (Mughan, Lloyd-Reason & Zimmerman, 2004).

A nagy és külföldi tulajdonú szervezetek bonyolult felépítésűek és bonyolult problémákkal rendelkeznek, ezért nagyobb a valószínűsége a tanácsadók bevonására az ügyeikbe. A határokon átnyúlóan működő cégeknek nagyon különleges kihívásokkal kell szembenéznük, mint például a különböző jogszabályok betartása, az eltérő kultúrák közötti megfelelő viselkedés, valamint a termék-innovációkkal és technológiai változásokkal való lépéstartás, ezért kívülállótól kérnek készségeket. A nagy szervezetek általában lassú döntéshozatali folyamatokkal rendelkeznek, és a tanácsadók igénybevétele több optimalizálást és stratégiai változtatást tesz lehetővé, amint azt McKenna (2006) is kiemelte. A harmadik féltől származó tanácsadók a szervezeti innováció előmozdítóiként is felléphetnek az újszerű ötletek miatt (Kubr, 2002). A múltbeli empirikus elemzések azt is megállapították, hogy a tanácsadók igénybevétele pozitívan kapcsolódik a szervezetek méretéhez és tulajdonosi szerkezetéhez (Sturdy, 2011; Wright & Kitay, 2002).

H#2: A tanácsadók alkalmazását a korábbi közvetlen jó tapasztalatok segítik elő.

A személyes múltbeli pozitív tapasztalatok elengedhetetlenek a tanácsadók szolgáltatásainak további igénybevitelére vonatkozó döntés meghozatalához. Az ügyfél lojalitásának és elégedettségének érzése a tapasztalataihoz kapcsolódik, különösen akkor, ha a tanácsadó megoldotta a szervezetek problémáit, javította a hatékonyságot, vagy növelte versenylőnyét (Gallouj, 1997). Az elégedettség a kutatások szerint az egyik legfontosabb elem, amely biztosítja a hosszú távú kapcsolatot a tanácsadásban (Werr & Stjernberg, 2003). Az ügyfelektől származó visszajelzések a tanácsadási projektek kulcsfontosságú változói az adott projektek sikere mellett, melyek a jövőbeli együttműködési kísérletek alapjai a stratégiai fejlesztések és változások kontextusában (Richter, 2009; Fincham & Clark, 2002). Hipotézisünk szerint a sikeres tanácsadói bevonást döntő mértékben a korábbi közvetlen jó tapasztalatok segítik elő.

H#3: A szervezetek elsősorban azért nem fordulnak tanácsadókhöz, mert tartanak attól, hogy egy külső személy belelásson a szervezetük ügyeibe.

Sok cég azért kerüli a tanácsadók alkalmazását, mert attól tartanak, hogy egy kívülálló értesülhet a működésükről és a védett üzleti információikról. Ennek a félelemnek a nagy része a tanácsadó objektivitására és a hozzá fűződő bizalomra vonatkozó kérdéseken alapul (Alvesson & Johansson, 2002). Korábbi tanulmányok megerősítették, hogy egyes vállalatok belső szakértőkre támaszkodnak és kerülnek a külső tanácsadók bevonását. Ez a jelenség

különösen elterjedt a kis- és középvállalkozásokban, amelyek számára kiemelten fontos a bizalom kiépítése és a védett információk védelme (Sturdy, 1997; Glückler & Armbrüster, 2003; Armbrüster, 2006).

H#4: A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának elsődleges indoka a tanácsadókat már alkalmazók és a most még nem alkalmazók körében is a versenyképesség növelése.

A tanácsadók alkalmazása egyre inkább stratégiai lépésnek számít egy szervezet versenyzetetének javítása felé. Mind a jelenleg tanácsadókat alkalmazó, mind a tanácsadókat nem alkalmazó szervezetek egyetértenek abban, hogy minden lehetséges együttműködés célja a versenylőny elérése és megtartása lenne (Lippitt, 2007). A külső tanácsadók belépési pontot biztosítanak az iparágban jelenleg létező új tudáshoz és innovatív megoldásokhoz, amelyekből az ügyfél kölcsönözhet a szervezet teljesítményének javítása érdekében (Schein, 1999). Azt a nézetet támasztja alá a szakirodalom, hogy a tanácsadók ismeretei fontosak a versenylőny megvalósításában, főleg dinamikus üzleti környezetben (Greiner & Metzger, 1983).

H#5: A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a tanácsadókat már most is alkalmazók többsége továbbra is fontosnak tartja.

Ahol a szervezetek korábban találkoztak tanácsadókkal, valószínűleg a pozitív múltbeli tapasztalatok miatt keresnek tanácsadói szolgáltatásokat. A folyamatos szervezetfejlesztési igény, valamint a piaci kihívásokra való hatékony és azonnali válaszadási képesség szükségessége biztosítja, hogy a tanácsadók továbbra is relevánsak maradjanak, különösen az innovációt és a stratégiai változásokat érintő területeken (Maister, 2003). A kutatások azt is megerősítik, hogy a tanácsadókkal való hosszú távú együttműködés támogatja a szervezetek folyamatos növekedését és fejlődését (Kipping & Engwall, 2002; Mitchell & Dingwall, 2012).

A minta bemutatása

A 2024 tavaszán lebonyolított vizsgálatunkra összesen a két országból 216 értékelhető válasz érkezett.

A válaszadó szervezetek többsége magántulajdonban van (1. táblázat).

1. táblázat

Tulajdonosi megoszlás

Tulajdonforma	Magyarország	Románia	Összesen
Állam, önkormányzat	21,1%	4,7%	16,2%
Hazai magán	46,1%	71,9%	53,7%
Külföldi vagy vegyes magán	25,7%	14,1%	22,2%
Nonprofit szervezet	6,6%	7,8%	6,9%
Egyéb	0,7%	1,6%	0,9%
Összesen (100%) n=	152	64	216

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzésből kiderül, hogy a válaszadó szervezetek között Romániában a KKV-k dominálnak, míg Magyarországon a közép- és nagyvállalatok aránya magasabb (2. táblázat).

2. táblázat

A válaszadók alkalmazotti létszám szerinti megoszlása (%)

Alkalmazotti létszám	Magyarország	Románia	Összesen
1-9 fő	18,6%	42,9%	26,0%
10-49 fő	20,0%	31,7%	23,6%
50-249 fő	24,8%	9,5%	20,2%
250-499 fő	11,7%	7,9%	10,6%
500-1999 fő	13,8%	3,2%	10,6%
2000 fő feletti	11,0%	4,8%	9,1%
Összesen (100%) n=	145	63	208

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási minta ágazati megoszlása tekintetében Magyarországon az ipari, a közszféra és az informatikai szektor a meghatározóbb, míg Romániában a mezőgazdaság és az egyéb szolgáltató szektorok (pl. turizmus, magánegészségügy) dominálnak (3. táblázat).

A válaszadó szervezetek döntő részét 2010 előtt alapították. Eltérés mutatkozik Magyarország és Románia között abban, hogy a magyar válaszadók közel negyede 1990 előtt alakult, míg Románia esetében ez nem éri el a 8%-ot. A két ország tekintetében minden bizonnyal az 1990-es évet megelőző eltérő politikai, társadalmi fejlődés és vállalkozásalapítási lehetőségek érhetőek tetten. A magyar válaszadó szervezetek alapítási évének módusza 1990-2000-es évek közé esik (32,2%), míg a román válaszadó szervezeteké (33,8%) 2001-2020 évek közé.

A kutatásban részt vevő szervezetek tulajdonosi megoszlása, mérete, létszáma, árbevétele, egyéb jellemzői alapján láthatjuk, hogy a szervezeti minta – a válaszadók – nem reprezentatív. Mindazonáltal a kutatás egésze fontos, eddig nem vizsgált új adatokat és információkat hozott felszínre a tanácsadói

ügyféligények vizsgálata szempontjából Magyarország és Románia tekintetében.

3. táblázat

A válaszadók működési terület szerinti megoszlása (%)

Ágazatok	Magyarország	Románia	Összesen
Ipar (fogyasztási és ipari termékek, feldolgozóipar)	21,7%	24,6%	22,6%
Energiai és közüzemi szektor (Olaj- és gázolaj, vegyi és petrokémiai anyagok és közművek)	3,3%	3,1%	3,2%
Mezőgazdaság	2,0%	10,8%	4,6%
Pénzügyi szolgáltatások (bank és pénzügyek, biztosítás)	5,3%	3,1%	4,6%
Távokzlés és média szektor	2,6%	0,0%	1,8%
IT	5,3%	4,6%	5,1%
Kis- és nagykereskedelem	11,8%	10,8%	11,5%
Egyéb szolgáltatások (turizmus, magánegészségügy, üzleti szolgáltatások)	15,1%	23,1%	17,5%
Állami szektor (központi és helyi)	10,5%	3,1%	8,3%
Nonprofit szektor	6,6%	4,6%	6,0%
Oktatás és felnőttképzés	5,9%	0,0%	4,1%
Egyéb	9,9%	12,3%	10,6%
Összesen (100%) n=	152	65	217

Forrás: saját szerkesztés

Statisztikai elemzés

A következőkben a hipotéziseinket vizsgáljuk meg a felmérés során gyűjtött adatok alapján.

H#1: A külföldi tulajdonú és a nagy létszámú szervezetek vesznek igénybe leginkább tanácsadókat.

Össességében a válaszadó szervezetek közel 2/3-a (62,5%) alkalmazott már tanácsadókat, a két ország között nincs számottevő különbség, a magyar szervezetek 61,8%-a, a romániaiak 64,1%-a nyilatkozott így (4. táblázat).

4. táblázat

A külső tanácsadói szolgáltatások igénybevételének elemzése

Vett-e már igénybe külső tanácsadói szolgáltatást?		Tulajdonos					Összesen
		Állam, önkormányzati	Hazai magán	Külföldi vagy vegyes magán	Nonprofit szervezet	Egyéb	
Magyarország	Igen	43,8%	64,3%	71,8%	70,0%		61,8%
	Nem	56,3%	35,7%	28,2%	30,0%	100,0%	38,2%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Igen	33,3%	65,2%	66,7%	60,0%	100,0%	64,1%
	Nem	66,7%	34,8%	33,3%	40,0%		35,9%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Igen	42,9%	64,7%	70,8%	66,7%	50,0%	62,5%
	Nem	57,1%	35,3%	29,2%	33,3%	50,0%	37,5%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

Látható az is, hogy míg a magyarországi, külföldi tulajdonú szervezetek valóban inkább alkalmaznak tanácsadókat, mint a hazai tulajdonban lévő vállalatok (71,8% vs. 64,3%), addig a romániai válaszadók között e tekintetben nincs lényeges különbség (66,7% vs. 65,2%), a kapcsolat azonban egyik esetben sem tekinthető szignifikánsnak a chí-négyzet próba alapján.

5. táblázat

A külső tanácsadási szolgáltatások igénybevételének elemzése méret (létszámnagyság) alapján

Országok		Létszám					Összesen
		1-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250-1999 fő	2000 fő feletti	
Magyarország	Igen	59,3%	58,6%	69,4%	64,9%	56,3%	62,8%
	Nem	40,7%	41,4%	30,6%	35,1%	43,8%	37,2%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Igen	55,6%	65,0%	83,3%	85,7%	33,3%	63,5%
	Nem	44,4%	35,0%	16,7%	14,3%	66,7%	36,5%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Igen	57,4%	61,2%	71,4%	68,2%	52,6%	63,0%
	Nem	42,6%	38,8%	28,6%	31,8%	47,4%	37,0%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A romániai szervezeteknél a létszám növekedésével 2.000 főig egy növekedő tendencia figyelhető meg a tanácsadók alkalmazásában, ugyanakkor meglepő módon a 2.000 fő

feletti szervezeteknél mindkét országban a legalacsonyabb arányú a tanácsadók alkalmazása (5. táblázat). Azt is látnunk kell azonban, hogy e szervezetek aránya lényegesen alacsonyabb, mint a többi kategóriáé (a magyar mintában 11%, a románban 4,8%). A magyar mintában 16, a románban mindössze három 2.000 főnél többet foglalkoztató szervezet található. A három romániai szervezet mindegyike külföldi vagy vegyes tulajdonú, a 16 magyarországinak a fele tartozik ebbe a tulajdonosi kategóriába, további öt nagy állami/önkormányzati szervezettel együtt. Ez a magyarországi eredmények alakulását részben magyarázhatja. A romániaiak esetében pedig a kategória alacsony elemszáma és aránya adhat némi magyarázatot a meglepő eredményekre.

H#2: A tanácsadók további alkalmazását a korábbi jó tapasztalatok segítik elő.

Korábbi tanácsadási szolgáltatásokkal kapcsolatos egyértelműen negatív tapasztalatokról mindössze egy-egy magyar és román válaszadó számolt be (6. táblázat). Mind a magyarországi, mind a romániai válaszadók között a korábbi pozitív tapasztalatokkal rendelkezők inkább tartják valószínűnek, hogy a jövőben is alkalmaznak tanácsadókat (87,5%, illetve 80,8%), mint azok, akiknek vegyesen voltak pozitív és negatív tapasztalatai is (79,1%, illetve 64,3%).

H#3: A szervezetek elsősorban azért nem fordulnak tanácsadókhöz, mert tartanak attól, hogy egy külső személy belelásson a szervezetük ügyeibe.

Arra, hogy a szervezet eddig miért nem vett igénybe tanácsadói szolgáltatást, egy ötfokozatú Likert-skála segítségével lehetett válaszolni, ahol 1=egyáltalán nem fontos, 3=fontos is volt, meg nem is (semleges), 5=nagyon fontos volt, választ jelentette.

6. táblázat

A tanácsadók alkalmazására vonatkozó tapasztalatok

Tanácsadó alkalmazása		Össességében milyen tapasztalata van a külső tanácsadókkal?			Összesen
		Inkább pozitív tapasztalataim vannak	Inkább negatív tapasztalataim vannak	Vegyesen vannak jó és rossz tapasztalataim is	
Magyarország	Nem valószínű	4,2%		2,3%	3,3%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	8,3%	100,0%	18,6%	14,1%
	Valószínű	87,5%		79,1%	82,6%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Nem valószínű		100,0%		2,4%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	19,2%		35,7%	24,4%
	Valószínű	80,8%		64,3%	73,2%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Nem valószínű	2,7%	50,0%	1,8%	3,0%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	12,2%	50,0%	22,8%	17,3%
	Valószínű	85,1%		75,4%	79,7%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A szervezetek tanácsadói szolgáltatás igénybevételétől való tartózkodásának oka

Van konkrét oka, hogy eddig nem vett igénybe külső tanácsadást semmilyen területen?	Magyarország		Románia		Összesen		ANOVA szig	T-próba szig	Mann Whitney U szig
	Átlag	Std. Szórás	Átlag	Std. Szórás	Átlag	Std. Szórás			
Nem hiszek a tanácsadásban	2,35	1,036	2,00	1,024	2,25	1,038	0,184	0,186	0,172
Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe	2,80	1,279	2,77	1,445	2,79	1,32	0,944	0,947	0,935
Szükség lenne időnként egy-egy területen szakmai támogatásra, de nem ismerünk megfelelő szakembert	2,88	1,353	3,00	1,446	2,92	1,373	0,740	0,747	0,727
Nincs szükségünk külső tanácsadásra	2,94	1,183	2,68	1,171	2,87	1,178	0,385	0,385	0,368
Nincs időnk tanácsadót keresni	2,67	1,275	2,09	1,269	2,49	1,292	0,081	0,083	0,068
Pénzügyi szempontból nem engedhetjük meg magunknak, hogy tanácsadást kérjünk	3,08	1,542	2,73	1,241	2,97	1,461	0,351	0,309	0,365
Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk	3,12	1,395	2,41	1,297	2,00	1,396	0,046	0,042	0,049
Nem tudnak rólunk semmit, mi pedig speciális helyzetben vagyunk	2,70	1,359	1,81	1,123	2,44	1,349	0,010	0,006	0,011
Nem érkezett eddig figyelembe vehető tanácsadási ajánlat	2,90	1,461	2,62	1,431	2,81	1,448	0,464	0,462	0,492

Forrás: saját szerkesztés

A kérdésre adott válaszok átlaga alapján (7. táblázat) a magyar szervezeteknél az élenjáró indok az volt, hogy „Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk” (átlag=3,12), második helyen a pénzügyi szempontok álltak (átlag=3,08), míg a harmadik helyre a „Nincs szükségünk külső tanácsadásra” (átlag=2,94) került. A romániai válaszadónál első helyen a „Szükség lenne időnként egy-egy területen szakmai támogatásra, de nem ismerünk megfelelő szakembert” (átlag=3,00), a másodikon a „Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe” indoklás foglalt helyet (átlag=2,77), míg a 3. helyen náluk is a pénzügyi szempontok szerepelnek (átlag=2,73). A magyar válaszadónál a „Nem szeretnénk, hogy külső személy belelásson a szervezetünk ügyeibe” indok a rangsorban csak a 6. helyre került, bár átlagban (2,80) még így is megelőzi a romániai átlagot, és a válaszok is homogénebbek a román válaszoknál (standard szórás=1,279 vs. 1,445). Mind a magyar, mind a román válaszadónál a legnagyobb egyetértés, azaz a legalacsonyabb szórásértékek (1,036 vs. 1,024) a „Nem hiszek a tanácsadásban” opció esetében tapasztalhatók, noha az indokok rangsorában ez csak az utolsó, illetve utolsó előtti helyen végzett.

A statisztikai vizsgálatok két esetben mutatnak szignifikáns különbséget a magyar és a román válaszok között:

- „Nem tudnak rólunk semmit, mi pedig speciális helyzetben vagyunk” indok esetében a magyar válaszok

átlaga 2,70, míg a románoké 1,81, bár az indokok rangsorában mindkét országban ez a sor végén áll (7., illetve 9. helyen).

- „Minden részterületre van saját emberünk, külső szakértelemre nincs szükségünk” indok esetében a magyar válaszok átlaga 3,12, míg a románoké 2,41 – ez, mint láttuk a magyaroknál a rangsorban az 1. helyen, míg a románoknál csak 6. helyen álló indok.

Mindezek alapján látható, hogy a magyarországi válaszadók a tanácsadói szolgáltatások igénybe nem vételét leginkább a meglévő belső tudás, szakértelem mellett a pénzügyi erőforrás megteremtésének nehézségével indokolták. A magyar mintára jellemző, hogy alapvetően tisztában vannak a tanácsadói piac jellemzőivel, sajátosságaival és szereplőivel, de vagy a megelőző tapasztalatok miatt, vagy pedig a bizalmatlanság okán nem éltek a szolgáltatás lehetőségeinek igénybevételével. Az adatok ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a tanácsadói piac szereplői keresik a kapcsolatot ezekkel a szervezetekkel, azonban eddig nem sikerült olyan ajánlatot kínálniuk, amelyet a válaszadó szervezetek elfogadtak volna. A romániai cégek válaszai alapján azonban azt találhatjuk, hogy összességében a bizalom és a nyitottság nagyobb a tanácsadói szolgáltatások irányában, mint a magyar válaszadók esetében: a tanácsadást teljesen elutasítók aránya elenyésző. Az elutasítás vezető indokai között

legmarkánsabban a megfelelő szakember ismeretének hiánya jelenik meg, emellett a külső személy belső ügyekre való rálátásának veszélye is felmerül, miközben releváns még a szükséges pénzügyi fedezet előteremtésének nehézsége is.

H#4: A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának elsődleges indoka a tanácsadókat már alkalmazók és a most még nem alkalmazók körében is a versenyképesség növelése.

tanácsadói szolgáltatások jövőbeni igénybevételének fő okaként, míg a tanácsadói szolgáltatást nem alkalmazó szervezetek körében ez az arány jóval magasabb a magyar válaszadók esetében (50%) és valamivel alacsonyabb a román válaszadókénál (52,2%).

A tanácsadói szolgáltatások igénybevételének fejlődését a digitalizáció is segíti. A legtöbb szervezet, különösen a közepes és nagyméretű szervezetek számára meglehetősen nehéz felkészülni, majd végrehajtani a digitális átalakulást; évekre telhet, és meglehetősen költséges lehet. Mind Magyarországon, mind Romániában a digitalizáció

8. táblázat

A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának indoka a tanácsadókat már alkalmazók, illetve még nem alkalmazók körében

Milyen okok miatt kerülhetne sor külső tanácsadók igénybevételére az Önök szervezeténél a következő 12-24 hónapban?	Igénybe vett már külső tanácsadói szolgáltatást?			Nem vett még igénybe külső tanácsadói szolgáltatást		
	Magyarország	Románia	Összesen	Magyarország	Románia	Összesen
Digitalizáció	39,4%	42,9%	40,4%	43,1%	47,8%	44,4%
Robotizáció és automatizálás	23,4%	26,2%	24,3%	13,8%	8,7%	12,3%
Mesterséges intelligencia	37,2%	28,6%	34,6%	25,9%	30,4%	27,2%
ESG (Environment-Környezet; Social-Szociális; Governance-Irányítás)	17,0%	14,3%	16,2%	10,3%	13,0%	11,1%
Jelentős jogszabályi változások	38,3%	28,6%	35,3%	44,8%	17,4%	37,0%
Gazdasági helyzet jelentős megváltozása	18,1%	21,4%	19,1%	27,6%	30,4%	28,4%
Fenntartható gazdaság követelményei	11,7%	16,7%	13,2%	12,1%	17,4%	13,6%
Nehéz gazdasági helyzet	16,0%	21,4%	17,6%	27,6%	30,4%	28,4%
Versenyképesség fenntartása/növelése	43,6%	54,8%	47,1%	50,0%	52,2%	50,6%
Válsághelyzetből való kilábalás	11,7%	21,4%	14,7%	13,8%	13,0%	13,6%
Cégátvilágítás, tulajdonosi szerkezet átalakulása miatt	10,6%	2,4%	8,1%	12,1%	4,3%	9,9%

Forrás: saját szerkesztée

A külső tanácsadók várható igénybevételét elsősorban a versenyelőny erősítésének szükségessége motiválja, amint azt a kutatás eredményei is jelzik (8. táblázat). Úgy azok a szervezetek, amelyek korábban tanácsadói szolgáltatásokat vettek igénybe, mint azok is, amelyek még nem vettek igénybe ilyen segítséget a versenyképesség megőrzését vagy növelését hangsúlyozzák a jövőbeli együttműködések elsődleges indokaként. A globalizáció és a gyors változások által jellemzett környezetben a cégeknek kitartóan alkalmazkodniuk kell a technológiai fejlődéshez és a gazdasági nyomáshoz, hogy fenntartsák versenyelőnyüket. A gazdasági visszaesés arra kényszerítheti a szervezeteket, hogy önálló vállalkozókat keressenek, hogy segítsenek nekik a versenyképességük megőrzésében.

A tanácsadók azáltal segítenek a versenyképesség javításában, hogy új felfogásokat hoznak létre, különösen azért, hogy a szervezetek új utakat és módszereket alkalmazzanak. A tanácsadói szolgáltatást igénybe vevő magyar válaszadók 43,6%-a és a román válaszadók 54,8%-a a versenyképesség növekedését jelölte meg a

fejlesztése és megvalósítása a második helyet foglalta el a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének legfontosabb okai között: Magyarországon 40,4%, míg Romániában 44,4%. Ez összhangban van a globális üzleti trendekkel, ahol a digitális technológiák, köztük az automatizálás és a mesterséges intelligencia egyre inkább átalakítják a vállalatok működési gyakorlatát.

Azonban nem mindegyik területen van intenzív kereslet a tanácsadói szolgáltatások iránt. A kellő körültekintést és a tulajdonosi szerkezetátalakítást ritkán tekintik fő ösztönzőnek a tanácsadók alkalmazása során. A „cégaudit vagy tulajdonosi szerkezet változása” mind a jelenlegi ügyfelek, mind a tanácsadókat nem használók körében a legkevésbé népszerű indoknak bizonyult. Összességében a magyarországi válaszadók 8,1%-a, Romániában pedig 9,9%-a említette ezt a tényezőt.

Mindezekből következik, hogy a tanácsadói szolgáltatások igénybevételének fő okai között szerepel a vállalati optimalizáláshoz és a versenyképesség javításához kötődő indok, míg a szervezeti átalakítási munkákhoz kevésbé van

igény tanácsadói közreműködésre.. A tanácsadói szolgáltatások igénybevételének mértéke a szervezet méretétől, az iparág típusától és a földrajzi elhelyezkedésétől is függ. Például azoknak a magyarországi válaszadóknak 81,9%-a, akik már alkalmaztak tanácsadót, úgy vélte, hogy a közeljövőben újra igénybe veszi a tanácsadói szolgáltatást, ez az arány viszont Romániában csak 73,2% volt. Alacsony a konzultációs potenciál azoknál a szervezeteknél is, amelyek korábban soha nem vettek fel tanácsadót: a magyarok 21,8%-a, a románok 45,5%-a gondolkodik azon, hogy a közeljövőben tanácsadást vásároljon.

A kutatás egyik legfontosabb megállapítása arra vonatkozott, hogy hogyan határozták meg a szervezet múltbeli tapasztalatai a jövőbeni tanácsadóról szóló döntést. Azok a szervezetek, amelyek elégedettek voltak a tanácsadókkal, többé-kevésbé továbbra is alkalmazzák őket, míg a rossz vagy közömbös tapasztalatokkal rendelkezők kevésbé veszik igénybe újra a tanácsadókat. A kapcsolatépítés másik fontos meghatározója a bizalom. Nagyon sok szervezet nem akarja, hogy külső tanácsadók lépjenek be a szervezetükbe, mert ezzel megnyitnák tevékenységüket a kívülállók előtt.

A jelenlegi, a teljes digitalizáció felé rohamosan haladó gazdasági környezetben továbbra is a versenyképesség minden szinten való növelésének igénye marad a legfontosabb hajtóerő a tanácsadói szolgáltatások lehetséges igénybevételében. A tanácsadó szakemberre azokban a nagy, globálisan orientált vállalkozásokban lesz a legnagyobb kereslet, ahol a versenyképesség fenntartásának képessége van a közép-pontban. A piac további kibontakozásával a szervezetek valószínűleg továbbra is külső szakértelem után kutatnak sokrétű kérdésekkel, hogy ezáltal még eredményesebben és hatékonyabban tudjanak működni.

H#5: A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a tanácsadókat már most is alkalmazók többsége továbbra is fontosnak tartja.

A tanácsadási szolgáltatások lehetséges igénybevételét illetően nagy szakadék tátong a tanácsadói szolgáltatást

már igénybe vevő és a nem igénybe vevő csoport között. A 9. táblázatból kitűnik, hogy azok a válaszadók, akik már igénybe vettek tanácsadói szolgáltatásokat, az átlagosnál sokkal nagyobb arányban vennék igénybe újra ilyen szolgáltatásokat. Már korábban is jeleztük, a magyar válaszadók 81,9%-a tartja valószínűnek, hogy a jövőben is igénybe veszi a tanácsadókat, míg a románoknál ez az arány 73,2%. A fenti eredmények arra utalnak, hogy azok a vállalatok, amelyek már vettek igénybe tanácsadókat, nagyobb valószínűséggel értik meg a hosszú távú együttműködés értékét versenyelőnyük megőrzése érdekében. Ez a tendencia Magyarországon és Romániában egyaránt érvényes.

Sokkal kevésbé valószínű, hogy azok a cégek, amelyek eddig soha nem vettek igénybe tanácsadót, a jövőben tanácsadói szolgáltatásokat vesznek igénybe. Míg a magyar minta szerint a megkérdezett cégek mindössze 21,8%-a kíván a jövőben tanácsadót igénybe venni, addig a román mintában ez az arány jelentősen magasabb (45,5%).

A változók khi-négyzet próbával vizsgált kapcsolata Magyarországra és a teljes minta egészére nézve szignifikáns (Sig=0,000), ami azt jelenti, hogy kapcsolat áll fenn a tanácsadók lehetséges jövőbeni bevonása és a tanácsadóhoz fűződő múltbeli tapasztalatok között. A Cramer V statisztikája Magyarországon 0,653, a teljes mintában 0,561, ami közepes és erős kapcsolatokra utal. A romániai mintára nézve a kapcsolat nem szignifikáns.

Következtetések

A kutatás eredményei alapján a hipotéziseink közül hármat teljes mértékben, kettőt pedig részben elfogadtunk (10. táblázat).

A menedzsment-tanácsadás iránti kereslet Magyarországon és Romániában növekszik, különösen a külföldi tulajdonú és a nagyvállalatok körében.

Az ügyfelek többsége pozitív tapasztalatokat szerzett a tanácsadókkal, ami elősegíti a tanácsadók további alkalmazását.

9. táblázat

A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának szándéka

Tanácsadó alkalmazása a jövőben		Vett-e már igénybe külső tanácsadási szolgáltatást?		Összesen
		Igen	Nem	
Magyarország	Nem valószínű	4,3%	58,2%	24,2%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	13,8%	20,0%	16,1%
	Valószínű	81,9%	21,8%	59,7%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%
Románia	Nem valószínű	2,4%	9,1%	4,8%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	24,4%	45,5%	31,7%
	Valószínű	73,2%	45,5%	63,5%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%
Összesen	Nem valószínű	3,7%	44,2%	18,4%
	Valószínű is meg nem is (semleges/nem tudja)	17,0%	27,3%	20,8%
	Valószínű	79,3%	28,6%	60,8%
	Összesen	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

Számos szervezet továbbra is bizonytalan vagy elutasító a külső tanácsadók iránt, elsősorban bizalmi és pénzügyi okok miatt. A kutatás igazolta több korábbi tanulmány megállapításait a tanácsadók bevonásának okai és céljai tekintetében, egyúttal rávilágított arra, hogy a tanácsadóknak kiemelt figyelmet szükséges fordítaniuk a kezdeti kapcsolatépítésre és a bizalmi viszony kiépítésére új megbízások esetében. Fontos azonban azt is szem előtt tartani, hogy a tanácsadókkal kapcsolatos attitűd az elmúlt időszakban pozitív irányban változott, és a vállalatok alapvetően nyitottak az együttműködésre, amennyiben olyan ajánlattal találkoznak, amelyek a szervezetek sajátosságait figyelembe veszik.

A versenyképesség fenntartása és a digitalizáció a jövőben is meghatározó tényezők lesznek a tanácsadói szolgáltatások iránti keresletben. A tanácsadói iparág fejlődését továbbra is befolyásolják a gazdasági helyzet változásai és a technológiai innovációk.

Korlátok és jövőbeli tervek

Kutatásunk legnagyobb korlátja az, hogy nem reprezentatív. Arra azonban elégséges, hogy egy jövőbeli kutatáshoz az irányt kijelölje, amely során egy nagyobb elemszámú minta adatain részletesebb elemzéseket tudunk végezni a tanácsadók és az ügyfelek közötti kapcsolat dinamikájáról, különös tekintettel a bizalom kiépítésére és fenntartására. További vizsgálatok szükségesek a tanácsadói szolgáltatások hosszú távú hatékonyságának mérésére, különösen a kisebb kliensszervezetek körében. A technológiai innovációk, például a mesterséges intelligencia alkalmazása a tanácsadói munkában szintén egy ígéretes kutatási terület lehet. Ezen túlmenően, érdemes lenne a fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási tanácsadásra is nagyobb figyelmet fordítani, mivel ezek egyre nagyobb szerepet kapnak a vállalatok arculatának kialakításában. A különböző iparágak specifikus igényei és a tanácsadói megol-

10. táblázat

A vizsgált hipotézisek érvényességének összefoglaló táblázata

Sz.	Hipotézisek	Hipotézisek érvényessége			Magyarázat
		Elfogadva	Részben elfogadva	Teljesen elutasítva	
H#1	A külföldi tulajdonú és a nagy létszámú szervezetek vesznek igénybe leginkább tanácsadókat.		X		A nagyobb és külföldi tulajdonú szervezetek gyakrabban vesznek igénybe tanácsadókat, de nem minden esetben.
H#2	A tanácsadók alkalmazását a korábbi közvetlen jó tapasztalatok segítik elő.	X			A korábbi pozitív tapasztalatok növelik a tanácsadók jövőbeni alkalmazásának esélyét.
H#3	A szervezetek elsősorban azért nem fordulnak tanácsadókhöz, mert tartanak attól, hogy egy külső személy belelásson a szervezetük ügyeibe.		X		Egyes szervezetek attól tartanak, hogy külső személyek betekintést nyerhetnek belső folyamataikba, de nem minden esetben. A pénzügyi fedezet előteremtésének nehézsége és a megfelelő szakember hiánya is markánsan megjelenik az egyes almintákban.
H#4	A tanácsadók jövőbeli alkalmazásának elsődleges indoka a tanácsadókat már alkalmazók és a most még nem alkalmazók körében is a versenyképesség növelése.	X			A versenyképesség növelésének szükségessége a tanácsadói szolgáltatások iránti igény fő mozgatórugója.
H#5	A tanácsadók jövőbeli alkalmazását a tanácsadókat már most is alkalmazók többsége továbbra is fontosnak tartja.	X			Azok a szervezetek, amelyek jelenleg tanácsadókat alkalmaznak, a jövőben is valószínűleg igénybe fogják venni a szolgáltatásaikat.

Forrás: saját szerkesztés

Összességében a tanulmány rávilágít arra, hogy a tanácsadók egyre inkább stratégiai partnerként jelennek meg, nem pusztán külső szakértőként. A tanácsadók funkciója és hozzáadott értéke mérhető módon elmozdult a tudás és a tapasztalatok átadásáról a szervezetek reziliencia képességét növelő kompetenciák fejlesztésének irányába, melynek megfelelően egyre inkább partneri szerepet látnak el a korábbi szolgáltatási feladatellátás helyett.

dások testreszabásának hatékonysága is érdekes kutatási irány lehet. Végül egy longitudinális kutatás segítségével nyomon követhetővé válna a tanácsadói iparág fejlődése és alkalmazkodása a változó gazdasági és technológiai környezethez.

A cikkben leírt kutatásunk a vizsgálataink első fázisát jelentette. Terveink szerint bővíteni fogjuk a vizsgálandó országok körét és megismételjük a cikkben leírt két

országban elvégzett kutatást. A második fázisban nálunk jóval fejlettebb tanácsadási gyakorlattal rendelkező országokban is lefolytatjuk a kutatást, és vizsgálni akarjuk a választott témánkat fejlődő és feltörekvő országok körülményei között is. Az említettek alapján megfelelő összehasonlításokkal tudunk majd szolgálni egy későbbi cikkben a fejlettebb és kevésbé fejlett országok társadalmi-gazdasági környezetének hatásaira a konzultánsok munkájára.

Nem egy új szabály vagy tudás felfedezése volt fontos a kutatásunkban, hanem az, hogy feltételezéseinket összegezzük a rendelkezésre álló más felmérési eredményekkel.

Felhasznált irodalom

- ADL (2024). *The Future of Consultancy*. <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/future-consultancy>
- Alvesson, M., & Johansson, A.W. (2002). *Professionalism and Politics in Management Consultancy Work*. RA/ Fox Publishing.
- AMCOR (2023). *Piața de consultanță în management din România în perioada 2022-2023*. <https://amcor.ro/wp-content/uploads/2023/12/Studiu-piata-2023-vf.pdf>
- Appelbaum, H.S., & Steed, J.A. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93. <https://doi.org/10.1108/02621710510572362>
- Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488467>
- Asgodom, S. (2024). *So coache ich*. Kösel Verlag.
- Beeck, J.v. (2017). Management consulting: history and future. *Consultant Magazin – Canadian Association of Management Consultants*, Summer. <https://www.cmc-canada.ca/consult/management-consulting-history-and-future>
- Bakacsi, Gy. (2019). Leadership development in Hungary: Trends and best practices. *Journal of Management Development*, 38(3), 245-261. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0368>
- Barthélemy, J. (2019). The impact of economic development and national culture on management consulting expenditures: Evidence from Europe and North America. *European Management Review*, 17(1), 185-196. <https://doi.org/10.1111/emre.12352>
- Block, P. (1981). *Flawless Consulting*. Pfeiffer Company.
- Bohne, R. (2024). *Market size of the management consulting industry worldwide from 2014 to 2023, with a forecast for 2024*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1234833/global-management-consulting-services-market-size/>
- Bronnenmayer, M., Wirtz, W.B., & Gittel, V. (2017). Success factors of management consulting. *Review of Managerial Science*, 10, 1-34. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0137-5>
- Brooks, A., & Edwards, K. (2014). *Consulting in Uncertainty – The Power of Inquiry*. Routledge.
- Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Ciumara, T. (2014). Contributions to the history of management consulting in communist Romania. 1st International Conference 'Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches', ESPERA 2013. *Procedia Economics and Finance*, 8, 175-181. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00078-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00078-1)
- CMC-Global (2023). *National Consulting Index – 2022 Edition*. https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci_2022_0.pdf
- Cummings, G.T., & Worley, G.Ch. (2009). *Organization Development & Change*. Cengage Learning.
- Czerniawska, F., & May, P. (2004). *Management Consulting in Practice*. Kogan Page.
- Dano, F., & Hanuláková, E. (2016). Internationalization of Consultancy Services. In *Proceedings of 16th International Joint Conference: Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment* (pp.76-87). Oeconomica Publishing House, University of Economics. <https://doi.org/10.18267/pr.2016.cer.2145.9>
- DeCenzo, A.D., Robbins, P.S., & Verhulst, L.S. (2013). *Human Resource Management*. Wiley.
- Deelman, T. (2023). *Die Berater Republik*. Finanzbuchverlag.
- Desmet, D., Goh, K., & Sabatino, M. (2023). *Consulting in the digital age: Trends and future perspectives*. McKinsey Quarterly.
- Diment, D. (2024). *Global Management Consultants – Market Research Report (2014-2029)*. IBISWorld. <https://www.ibisworld.com/global/industry/global-management-consultants/1950/>
- Effron, M., Gandossy, R., & Goldsmith, M. (2003). *Human Resources in the 21st Century*. Wiley.
- EN ISO 20700 (2018). *Guidelines for management consultancy services (ISO 20700:2017)*. <https://www.iso.org/standard/63501.html>
- Faust, M. (2002). Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In Schmidt, R., Gergs, H.J., & Pohlmann, M. (Eds.), *Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven* (pp. 19-55). Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345531>
- FEACO (2023). *Survey of the European Management Consultancy – 2021-2022*. European Federation of Management Consultancies Associations. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
- FEACO (2024). *Survey of the European Management Consultancy – 2022-2023*. European Federation of Management Consultancies Associations. <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
- Fields, A.D. (2012. jun. 14). Viewpoint: The big 8 reasons you shouldn't use a large consulting firm. *IndustryWeek*. <https://www.industryweek.com/leadership/companies-executives/article/21958462/viewpoint-the-big-8-reasons-you-shouldnt-use-a-large-consulting-firm>

- Fincham, R., & Clark, T. (2002). *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Blackwell Publishers.
- Fink, D. (2004). *Management Consulting 2004 – Trends and Skills in Management Consulting*. Vahlen.
- Galloj, F. (1997). Asymmetry of information and the service relationship: selection and evaluation of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 42-64.
<https://doi.org/10.1108/09564239710161079>
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*. Organization Studies.
<https://doi.org/10.1177/0170840603024002346>
- Gond, J. P., Brès, L., & Mosonyi, S. (2024). Consultants as discreet corporate change agents for sustainability: Transforming organizations from the outside-in. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 33(2), 157-169.
- Greiner, L.E., & Metzger, R.O. (1983). *Consulting to Management*. Prentice-Hall.
- Gross, A.C., & Poor, J. (2008). The global management consulting sector. *Business Economics*, 43(4), 59-68.
<https://doi.org/10.2145/20080408>
- Haslam, S., Bodenstein, R., & Abdel-Jaber, T. (2018). Towards the consulting readiness index. *Management Consulting Journal*, 1(2), 1-10.
<https://doi.org/10.2478/mcj-2018-0006>
- IBIS (2022). *Global management consultants industry outlook (2022-2027)*. <https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-management-consultants-industry/>
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal Finance Economic*, 3(4), 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001>
- Kipping, M., & Engwall, L. (2002). *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press.
- Kissné Viszket, M., & Mogyorósy, Zs. (2019). *A pszichológiai tanácsadás szakma alapprotokollja 2017–2018*. ELTE Eötvös Kiadó.
- Kozári J. (2019). *A szaktanácsadás jelentősége a vidék versenyképességének javításában*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Kornai, G., Bojta, J., & Heteyi, J. (2022) IT Consulting. In Poór, J., Sanders, E.J., Németh, G., & Varga, E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 187-216). Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547044>
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. International Labour Organization.
- Laffitte, H. (2022). *Global Management Consulting Industry: A Comprehensive Guide (2023)*. Consulting Quest.
<https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/>
- Larson, A., Andersson, N., Markovski, P., Nilsson, M., & Mayor, I. (2020). Consulting in the digital era? The role of tomorrow's management consultants. In *The Digital Transformation of Labor: Automation, the Gig Economy and Welfare* (pp. 254-279). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429317866-15>
- Láncz, G., Erdőhegyi, G., Balog, K., & Noszkay, E. (2022). Hungary. In Poór J., Sanders, E.J., Németh, G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context* (pp. 313-318). Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547044>
- Lewis, P.C. (2005). *How the East was won*. Palgrave Macmillan.
- Linovski, O. (2023). The value of planning: views from management consultants. *Journal of Planning Education and Research*, 44(3), 1-14.
<https://doi.org/10.1177/0739456X211051420>
- Lippitt, G.L. (2007). *Consulting for Competitive Advantage*. Organizational Dynamics.
- Løwendahl, B.R. (2000). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen Business School Press.
- Maister, D.H. (2003). *Managing the Professional Service Firm*. Free Press.
- Markham, C. (1999). *The Top Consultant*. Kogan Page.
- McKenna, C.D. (2006). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/S1467222700005322>
- MCSI (2023). *Global Management Consulting Industry: A Comprehensive Guide*. <https://consultingquest.com/insights/global-management-consulting-industry/>
- Mitchell, J., & Dingwall, R. (2012). *Consulting Clients: Discipline and Professional Expertise*. Wiley.
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L., & Zimmerman, C. (2004). Management Consulting and International Business Support for SMEs: Need and Obstacles. *Education + Training*, 46(8/9), 424-432.
<https://doi.org/10.1108/00400910410569542>
- Mayrhofer, W., Furtmüller, G., & Kasper, H. (2023). *Personalmanagement-Führung-Organisation*. Linde Verlag.
- McKenna, D.Ch. (1995). The Origins of Modern Management Consulting. *Business and Economic History*, 24(1), 51-58. <https://thebhc.org/sites/default/files/beh/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf>
- Morgan, G., Sturdy, A., & Quack, S. (2006). *The globalization of management consultancy firms: Constraints and limitations*. *CSGR Working Paper*, 168(05). University of Warwick. https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/1951/1/WRAP_Morgan_wp16805.pdf
- Németh, G. (2012). Impossibility of attaining the perfect performance. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 4(4), 15-24.
<https://acta.bibl.u-szeged.hu/39760/>
- Németh, G. (2021). A tény alapú szervezet vágya és illúziója. *Új munkügyi Szemle*, 2(2), 46-52.

- Németh, G. (2024). A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a COVID-19 után a szervezetek menedzselésében. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21(03), 112-127.
<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2024.29>
- Niederreichholz, Ch.(2008) *Unternehmensberatung*. Oldenbourg Verlag.
- OECD (2019). *A KKV szektor megerősítésének stratégiája*. https://oecdntt.hu/hu/a-kkv-szektor-megerositesenek-strategiaja?utm_source=chatgpt.com
- O'Mahoney, J., Sturdy, A., & Galazka, A. (2021). Acquiring knowledge through management consultancy: a national culture perspective. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2255-2274.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.46>
- O'Mahoney, J., & Markham, C. (2013). *Management Consultancy*. Oxford University Press.
- Ortung, M. (2024). *Navigating the future of the consulting industry*. <https://projectworks.io/blog/the-future-of-the-consulting-industry>
- Peak, S. (2023). *Management Theory of Elton Mayo*. business.com. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>
- Poór, J. (szerk.) (2016). *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó.
- Poór J., Sanders, E.J., Németh G., & Varga E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe: Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634547044>
- Popescu, L.G., & Dincă, V.M. (2020). The impact of coaching on leadership development: Evidence from Romania. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 387-402.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0182>
- Pozzebon, M., & Pinsonneault, A. (2001). Combining and Contrasting Knowledge of Consultants and Clients. *MIS Quarterly*.
- PWC (2024). *PwC's 27th Annual Global CEO Survey. Thriving in an age of continuous reinvention*. www.ceosurvey.pwc
- Radatz, S. (2023). *Beratung ohne Ratschlag*. Literatur-VSM e.U.
- Radov, M. (2022). Emerging trends in business and management consulting. *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*, 8(2), 30-49.
- Richter, A. (2009). The Role of Satisfaction in Client Retention and the Development of Long-term Relationships in Consulting. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Ross, S.A. (1973) The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63(2),134-139.
- Sadler, P. (1998). *Management Consultancy*. Kogan Page.
- Santos, B.J. (2020). Knowledge-intensive business services and innovation performance in Brazil. *Innovation & Management Review*, 17(1),58-74.
<https://doi.org/10.1108/INMR-03-2019-0025>
- Sayyadi, M., Collina,L. & Provitiera, J.M. (2023). The end of management consulting as we know it? *Management Consulting Journal*, 6(2), 67-77.
<https://doi.org/10.2478/mcj-2023-0009>
- Schaffer, R.H. (2002). *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). A general philosophy of helping: Process consultation. *Sloan Management Review*, 31(3), 57-64. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-general-philosophy-of-helping-process-consultation/>
- Schein, E.H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- Singla, M. (2017). *Consulting Industry – Brief history and current challenges*. Consulting. <https://www.linkedin.com/pulse/consulting-industry-brief-history-current-challenges-manav-singla/>
- Smeritschnig, F. (2024). *The future of consulting. Que Vadis McKinsey, BCB and Bain?* <https://strategycase.com/the-future-of-consulting/>
- Steiner, R., Kaiser, C., & Reichmuth, L. (2018). *Consulting for the Public Sector in Europe. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. Palgrave.
- Sturdy, A. (1997). The Consultancy Process: An Insecure Business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056>
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management. *British Journal of Management*, 22(3), 517-530.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00750.x>
- Sturdy, A., Wright, Ch., & Wylie, N. (2013). *Management as Consultancy. Neo-bureaucracy and the Consultant Manager*. Cambridge University Press.
- Sturdy, A. J., Kirkpatrick, I., Reguera, N., Blanco-Oliver, A., & Veronesi, G. (2022). The management consultancy effect: Demand inflation and its consequences in the sourcing of external knowledge. *Public Administration*, 100(3), 488-506.
<https://doi.org/10.1111/padm.12712>
- Tisdall, P. (1982). *Agents of Change: The Development and Role of Management Consultants*. Heinemann.
- Torma, K., Csanádi, P., Kalmár, P., Németh, G., & Noszkay, E. (2016): Szervezeti tanácsadás. In Poór, J. (Ed.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 322-349). Akadémiai Kiadó.
- Tóth, A., & Kerekes, B. (2021). The role of coaching in enhancing organizational performance: A Hungarian perspective. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 123-139.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0128>
- Tristancho, C. (2022). *12 Best Project Management Certifications*. <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-certification-right>
- Yang, J., Blount, Y., & Amrollahi, A. (2024). Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123251.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123251>

Wandoff, H. (2016). *Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung*. Corlin Verlag.

Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6), 88-908.

<https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>

Wohlgemuth, C.A., & Gfrörer, R. (2008). *Management Consulting*. Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Wright, C., & Kitay, J. (2002). Consultants in Context: A Cross-National Comparison. *Journal of Organizational Change Management*.