



VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN 2025

I. kötet

A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és
lehetséges megoldásai

2025



ÓBUDAI EGYETEM
KELETI KÁROLY GAZDASÁGI KAR

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN
XV/1.

A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

2025

Budapest

Magyarország

Szerkesztette:

Dr. Varga János

Prof. Dr. Csiszárik-Kocsir Ágnes

Prof. Dr. Garai-Fodor Mónika

978-963-449-389-1

Tartalomjegyzék

Előszó	6
A vezetők szerepe az innováció előmozdításában.....	7
<i>Veres Richárd, Papp-Fésűs Katalin</i>	
Digitalizáció munkahelyi megítélése a szlovákiai munkavállalók körében	17
<i>Karácsony Péter, Valkó Vivien, Vándorné Polgár Anita, Gencsi Gábor</i>	
A streaming szolgáltatások fogyasztási szokásainak és választási preferenciáinak vizsgálata.....	26
<i>Bakonyi Zsófia, Mészáros Ádám</i>	
A fogyasztóvédelem szerepe az e-kereskedelemben.....	37
<i>Keskeny Dávid</i>	
Üzleti agilitás: személyes értelmezések és annak jelentősége napjainkban.....	56
<i>Csiszárík-Kocsir Ágnes, Varga János</i>	
Vállalkozásdemográfia és teljesítmény: a magyar mikro-, kis- és közép-vállalkozások helyzetének alakulása 2017-2023 között.....	75
<i>Kiss Livia Benita</i>	
Kriptoaluták szerepe a vállalkozások finanszírozásában	87
<i>Kovács Imre Mátyás</i>	
Az outsourcing sikerességének feltárása, a Shared Service Center-ek (SSC) térhódítása, jelentősége.....	97
<i>Macsi Martin</i>	
Munkahelyi motivációs folyamatmodellek újragondolása a 21. században.....	110
<i>Kaposvári Zsuzsanna, Petőné Csuka Ildikó</i>	
Információbiztonsági körkép a magyar kkv-szektorban.....	121
<i>Simándi Szilvia Erzsébet, Durczy Levente</i>	
A megosztott szolgáltatási központok (ssc) alapjai és működése a gyakorlatban	131
<i>Szentgróti Marietta, Szőke Brigitta</i>	

Dolgozói elégedettségi felmérés két eltérő üzleti modellben	140
<i>Szőke Brigitta, Szentgróti Marietta</i>	
Vállalaton belüli információfelvétel	151
<i>Tölgyesi Ádám Máté</i>	
A digitalizáció előnyei és alkalmazásának lehetőségei	168
<i>Varga János, Plötz Anita</i>	
A biztonság szerepe - a társadalmi bizalom egyes alapkérdései	178
<i>Mizser Csilla Ilona</i>	
Kutyatartás a városban: Szolgáltatási igények és fizetési hajlandóság a tudatos gazdák körében.....	185
<i>Merk Melissza Kira, Szikora Péter</i>	
Stratégia és fenntarthatóság az ökológiai gazdálkodásban	199
<i>Mile Csilla</i>	
Reklám szív nélkül? Fogyasztói percepciók az AI-generált marketing világában.....	215
<i>Csák Zolta</i>	
Az adócsalás, adóelkerülés, adómegtagadás mikorökonómiai modelljei – mit állít a szakma?	227
<i>Dobos Piroska</i>	
Generációk közötti különbségek az agilis szervezeti kultúra eredményes működésében	240
<i>Sterczl Gábor, Csiszárík-Kocsir Ágnes</i>	

Előszó

A XXI. század vállalkozásai előtt álló kihívások és lehetőségek évről évre újabb és újabb kérdéseket vetnek fel, amelyekre a gazdasági és társadalmi környezet folyamatos változása adja meg a keretet. Mai világunkban egyre inkább igaz, hogy a változás az egyetlen állandó, a gyors technológiai fejlődés, a digitalizáció, a globalizáció, valamint a fenntarthatósági szempontok mind-mind új elvárásokat támasztanak a vállalkozásokkal és azok fejlesztésével szemben.

„A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai” című tanulmánykötet célja, hogy naprakész, tudományos igényű, ugyanakkor gyakorlatorientált válaszokat adjon ezekre a kihívásokra. A kötet szerzői a vállalkozásfejlesztés legaktuálisabb kérdéseit járják körül, bemutatva a legújabb trendeket, innovatív megközelítéseket, valamint azokat a gyakorlati megoldásokat, amelyek a hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján hozzájárulhatnak a vállalkozások sikeréhez és fenntartható növekedéséhez. A tanulmányok multidiszciplináris szemléletben vizsgálják a vállalkozásfejlesztés különböző aspektusait, kiemelve a menedzsment, a marketing, az innováció és a digitalizáció szerepét. A kötet híd szerepet tölt be az elméleti megközelítések és a gyakorlati tapasztalatok között, hasznos útmutatást nyújtva mind az oktatásban résztvevők, mind a vállalkozói szféra szereplői számára.

A vállalkozásfejlesztés területén az elmúlt évtizedekben tapasztalt átalakulások minden eddiginél nagyobb hangsúlyt helyeznek az alkalmazkodóképességre és az innovációra. A kötet tanulmányai éppen ezért nem csupán a hagyományos vállalkozásfejlesztési eszközöket mutatják be, hanem kitérnek azokra a korszerű módszerekre is, amelyek a legújabb kutatási eredményekre és a nemzetközi jó gyakorlatokra épülnek. Külön figyelmet fordítunk a fenntarthatóság kérdésére, hiszen a modern vállalkozások számára már nem elegendő a gazdasági siker, a társadalmi és környezeti felelősségvállalás is elengedhetlenné vált. A tanulmányok bemutatják, hogyan lehet a fenntarthatósági szempontokat beépíteni a vállalkozásfejlesztési stratégiákba és milyen előnyökkel járhat mindez hosszú távon a számukra. Az olvasó képet kaphat arról, hogy a társadalmi felelősségvállalás és az innováció miként járulhat hozzá a versenyképesség növeléséhez.

A kötet szerkesztése során törekedtünk arra, hogy a különböző szakterületek képviselőinek nézőpontjai is megjelenjenek. Az egyes tanulmányok eltérő megközelítései lehetőséget adnak arra, hogy az olvasó átfogó képet kapjon a vállalkozásfejlesztés mai helyzetéről, kihívásairól és lehetőségeiről. Reméljük, hogy e sokszínűség inspirációt nyújt a további kutatásokhoz, szakmai párbeszédhez, valamint a vállalkozások mindennapi gyakorlatának megújításához. Jó olvasást, hasznos gondolatokat és eredményes alkalmazást kívánunk minden olvasónak!

A vezetők szerepe az innováció előmozdításában

Veres Richárd

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Innováció Menedzsment Doktori Iskola, Alba Regia Kar
veres.richard@amk.uni-obuda.hu

Papp-Fésűs Katalin

Székesfehérvár, fesuskata@gmail.com

Absztrakt: A tanulmány tárgya a vezetők szerepének ismertetése az innováció előmozdításában. A téma feldolgozottsága jelentős, ezért nem teljes szakirodalmi elemzés elkészítésére törekedtünk, inkább azoknak a vezetői szerepeknek, stílusjegyeknek a kiemelésére teszünk kísérletet, amelyek meghatározók lehetnek az innováció ösztönzése érdekében. Céljaink között szerepel megvizsgálni, hogy milyen vezetői készségek szükségesek napjainkban ahhoz, hogy az értékteremtés folyamata megvalósulhasson együttműködések keresztül, milyen szerep hárul az innovációs együttműködésekben a vezetőkre. A rövid tanulmánnyal szeretnénk a figyelmet a vezetők szerepére irányítani, mert úgy gondoljuk, hogy egy adott szervezet értékteremtő képességét, valamint az innovációs együttműködésekben való részvételét, a cégek közötti kapcsolódás lehetőségét jelentősen befolyásolja a vezető hozzáállása, szemlélete, mindennapi kommunikációja, ahogyan irányítja a folyamatokat, ahogyan vezet, szervez, irányít a mindennapok során.

Kulcsszavak - vezetés, vezetői stílus, innováció, együttműködés

1 Bevezetés

Napjaink bizonytalansággal terhelt világában a vezetőknek számos egymással is összefüggő kihívással kell megküzdeni, többek között a klímaváltozás hatásaival, a digitalizáció következményeivel, a mesterséges intelligencia és a robotizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatásaival, mindemellett a tulajdonosok részéről érkező profitigénnyel, ami teljesítmény és fejlődési kényszert alapoz meg. Az összetett kihívások mindegyike újszerű megközelítéseken keresztül érthető meg, új megoldásokat követelve, amelyhez az innováció megszületése, az innovációs tevékenységek menedzselése járulhat hozzá, s talán több szereplővel együttműködve könnyebben előidézhető. A tudásalapú gazdasággá válás

folyamatában a vezetőknek a gazdasági szervezet napi operatív működtetése mellett, ha nem is kell a jövőbe látniuk, azért folyamatosan a jövőn kell tartaniuk a szemüket. Egy vezető hozzáállása alapjaiban határozhatja meg, hogy milyen irányt vesz a szervezet működőképessége a jelenben, illetve, ha nem ismeri fel a fejlesztési trendeket kellő időben, akár végzetes fordulatot eredményezhet a versenyképessége, teljesítménye vonatkozásában a jövőben. A jelen- és jövőorientáltság együttes alkalmazására van szüksége minden vezetőnek, aki a piacon megkívánja tartani a helyét és versenyelőnyre szeretne szert tenni az innováció létrehozása révén. A vezetőknek ezekben a kihívással teli időszakokban változniuk kell, ez pedig természetes módon hozza magával, hogy a vezetés stílusa és a szerepe is változik az eredményesség elérése érdekében, a komplexebb problémákra reagálva.

A rövid tanulmánnyal szeretnénk a figyelmet a vezetők szerepének átalakulására irányítani, mert úgy gondoljuk, hogy egy adott szervezet értékteremtő képességét, valamint az innovációs együttműködésekben való részvételt, a cégek közötti kapcsolódás lehetőségét jelentősen befolyásolja a vezető hozzáállása, szemlélete, mindennapi kommunikációja, ahogyan irányítja a folyamatokat, ahogyan vezet, szervez, irányít a mindennapok során. Az innovációs teljesítményt elősegítő együttműködések nemcsak koordinációs, hanem menedzsment feladatok is egyben. Ez részét képezi a tágabb értelmű innovációmenedzsmentnek, amely nemcsak konkrétan egy innováció menedzselését jelenti, hanem az innovációs környezet, a feltételek kialakítását, valamint megteremtését is.

2 Módszer

A szakirodalmi elemzés során azokat választottuk ki, amelyek segítettek abban, hogy megértsük milyen vezetőkre van szükség a XXI. század kihívásokkal tűzdelt világában. Milyen vezetői szerepek és stílus szükséges a komplex problémák megoldásához. Történt-e elmozdulás a vezetői készségeket illetően, amely az innovációra, kreativitásra való hajlamra alapozható. Az innovációmenedzsment nemzetközi szabványai közül kettőt érintettünk, kutatva, hogy milyen ajánlásokat fogalmaztak meg a vezetés, a vezető szerepére vonatkozóan, amellyel az új érték létrehozása támogatható. A vezetés szerepével, versenyképességgel foglalkozó szervezetek, tanácsadócégek weboldalaikat is felkerestük a témában, hogy milyen ajánlásokat fogalmaznak meg az üzleti élet szereplői számára a hatékony vezetés elérése érdekében. A következtetések alatt foglaltuk össze, hogyan változott meg a kihívások kezelésének hatására a vezetés szerepe napjainkban.

3 A vezetési stílus alakulása a szakirodalom tükrében

Van-e kapcsolat a vezetési stílus és az innováció megvalósítása között? Kijelenthető-e, hogy a vezetői stílus változása hatással van az innováció végrehajtására, a szervezet teljesítményére, hatékonyságára és ezt a szakirodalom megerősíti-e? Ezekre a kérdésekre kerestük a választ a szakirodalom elemzésével.

A vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát vizsgálva arra a megállapításra jutott a szerző, hogy a vezetési stílusnak döntő szerepe van a szervezetek életében az eredményesség létrehozásában. A magyarországi kis- és középvállalkozások menedzserei részére az autokratikus és a demokratikus vezetési stílusok a legmegfelelőbbek a kutatás szerint, továbbá fontos feladata napjaink vezetőinek, hogy megtalálják a dolgozók teljesítményét fejlesztő megközelítéseket és módszereket (Karácsony, 2021). Az autokrata és a demokratikus vezetési stílus kellő arányú, döntési helyzetfüggő kombinációja lehetővé teheti, hogy az azonnali beavatkozást követelő szituációkban operatívan cselekedhessen, de a legtöbb helyzetben a munkatársak véleményét figyelembe véve, érvényesülését támogatva, együttműködve járhatson el.

A magyarországi közepes méretű családi vállalatok versenyképességét vizsgálva arra a megállapításra jutott a szerzőpáros, hogy a professzionalizáció és a működési hatékonyság útjára kell lépnie ezeknek a vállalkozásoknak. A kutatásból kiderült, hogy a vállalatirányítás szintjén a családhoz tartozó vezetői erőforrásokra való támaszkodás mellett a külső menedzserek bevonását nem tartják lehetséges opciónak, ez a fejlődés gátjává válhat ezeknek a vállalkozásoknak (Kárpáti et al., 2023). Amennyiben egy cégen belül nincs meg a szükséges menedzsment tudás és nincs meg a készség az erőforrás kívülről történő beszerzésre sem, úgy a családi vezetőknek mindenképpen szükséges fejleszteni képességeiket és készségeiket a hatékonyabb működés érdekében, mert különben először a lemaradás veszélye, késői felismerés esetén a megszűnés veszélye fenyegetheti őket. A modern szervezetek legfontosabb erőforrásává a tudás válik napjainkban, ezért a folyamatos tanulás, az élethosszig tartó tanulás biztosítására, valamint a tudástranszfer stratégiákra kiemelt figyelmet kell fordítaniuk állapítja meg a szerzőpáros (Stamenkova, 2023). Kutatásukból az is kiderül, hogy a változásmenedzsmenttel kapcsolatban a szervezetek vezetőinek oda kell figyelni arra az igényre, amely a munkavállalók részéről jelentkezik, hogy ők maguk szeretnének lenni a változás motorjai.

A hatékony kommunikáció és az érzelmi intelligencia kombinációjának szerepére és vezetők általi alkalmazásának fontosságára hívja fel a figyelmet a szerzőpáros, amely megkönnyítheti a munkavállalók és a felettesek helyzeteinek, viselkedéseinek kölcsönös megértését, javítva a vállalatirányítás folyamatait a különböző szinteken (Farkas et al., 2021). Egy olyan szervezetben, ahol a vezető figyel a munkatársaira sokkal eredményesebb és hatékonyabb munkavégzés és szervezeti teljesítmény tud megvalósulni. A vezető napi működése közben, tevékenységeivel, döntéseivel sugározza azokat az értékeket, világszemléletet, amit képvisel, ez pedig alapjaiban tudja meghatározni a szervezeti kultúrát. A vezetési stílustól, értékrendtől, amit a vezető megvalósít függ a szervezeti kultúra erőssége, amely energetizálhatja, lendületbe hozhatja a szervezetet, erre a

következtetésre jutott a szerző tanulmányában, amellyel a COVID-19 utáni szervezetek menedzselésében a vezetői magatartást vizsgálta (Németh, 2024).

A jövő vezetésével és szervezetével kapcsolatos kutatásból kiderült, hogy a jövő vezetőjéről élő kép a megkérdezettek szerint a nyitottság, fejlődésorientáltsággal, a megújulás képességével, kellő határozottsággal, magas érzelmi intelligenciával és szakmai tudással jellemezhető (Marciniak, 2022). A vezetési stílusok közül a transzformációs vezetési stílust tartották a legfontosabbnak munkavállalók eredményességére és hatékonyságára gyakorolt hatás tekintetében.

A tudásmenedzsment elméletének és gyakorlatának vizsgálatakor arra jutott a szerző, hogy azok a szervezetek, ahol a fenntarthatóság követelményeit figyelembe veszik, jobban alkalmazkodnak a változásokhoz és jobban is teljesítenek a versenytársaiknál (Bencsik, 2024). Itt megjelenik a fenntartható vezetési stílus szerepe, amely egy megengedőbb vezetői hozzáállással párosulva erősíti a munkatársak kudarctürtő képességét egy bizalommal átszőtt légkörben, ahol szabadabban próbálkozhatnak ötleteikkel előhozakodni, tudva, hogy felsülés esetén sem lesz retorzió.

A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében tanulmány szerzőpárosa arra a megállapításra jutott, hogy javasolt lenne a stratégiaileg fontos kérdések döntéshozatalába több vezető és szervezeti szereplő bekapcsolódása a hatékonyabb működés érdekében (Almási et al., 2024). Az innovációs kezdeményezések fontos, hogy projektként kezelődjének annak érdekében, hogy azok megfelelő szervezeti keretek között valósuljanak meg. Ezek a gyakorlatok számos szervezet és gyakorlat mentén valósulhatnak meg, de fontos mindenképpen, hogy megfelelő vezetői személet, nyitottság, tudatosság és gondolkodás társuljon hozzá (Csiszárík-Kocsir – Dobos, 2023; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2023). A szervezetek ezáltal nyitottabbá válhatnak, minden szinten megjelenhet a stratégia, a munkatársak motiváltabbak lehetnek az új dolgok kipróbálására, áramolhat az információ és a tudás, amely kedvez az innovációs ötletek megjelenésének, becsatornázásának. Azok a szervezetek, amelyeknek a kis hatalmi távolság a sajátysága, nem nagy a disztancia a döntéshozó vezetői réteg és a végrehajtó munkavállalói szint között, a harmonikusabb együttműködés jellemzi, kedvezve az innovációnak és a kreativitásnak (Varga J, 2022).

A demokratikus és transzformációs vezetési stílus hozzájárul az innovációs tevékenységek felpörgetéséhez (Costa et al., 2023). A szerzők kiemelik, hogy a transzformációs vezetőknek van a legnagyobb befolyása az innováció megvalósítására általánosan, mivel szerepük van abban, ahogyan kezelik az innovációt a szervezeten belül a kreatív folyamatok irányításával. Az innovációs stratégiák szervezeten belüli megismertetése a vezetői oktatóprogramok során fontos az együttműködések ösztönzése érdekében, valamint azt is megállapították, hogy az innováció felgyorsul, ha a vállalatok több részvételi vezetési stílust használnak (transzformációs, demokratikus).

Az innováció megjelenéséhez az a vezetési stílus járul hozzá leginkább, amelyik az emberekre fókuszál, segíti őket tehetségük kibontakoztatásában, ötleteik megvalósításában, az új tudás megszerzésében, teret enged a kreativitásuknak, a változás előidézésének, odafigyelve a közösség építésére. Véleményünk szerint a transzformális vezetés áll ehhez a legközelebb.

4 A nemzetközi szabványokról

Az innováció irányítására ma már léteznek nemzetközi szabványok. Az egyik ilyen a CEN/TS Innovációirányítási Szabvány, amelyben megjelenik a vezetés kitüntetett szerepe az innováció sikerességében, valamint a vezetői elkötelezettség erősítésének, továbbá a szervezeti kultúra fejlesztésének ezirányú ajánlása (Varga J, 2019). A szabványrendszer összefoglalja a vezetői feladatokat, az egyéni és a szervezeti képességeket, kompetenciákat.

Az innováció értékteremtő folyamata menedzselhető rendszerszinten, amelynek keretrendszerét az ISO nemzetközi szabványcsaládon belül 2020-ban hozták létre, hogy legyen egy közös fogalmakon alapuló közös nyelv, amely segíti az együtt gondolkodást, megalapozva akár az innovációs együttműködések. Az innovációmenedzsment nyolc alapelve között találjuk a jövőorientált vezetőket, akik a vezetői szinteken keresztül egyértelműsíthetik a különböző elgondolásokat, szemléleteket (Deák, 2021). A szabvány részletes leírását adja, hogyan kell az innovációt szisztematikusan irányítani, ebben milyen szerep hárul a vezetésre, a top menedzsment tagjaira. A jelen- és a jövőorientált vezetőket alapvetően megkülönbözteti, hogy az elérni kívánt célokhoz hogyan viszonyulnak, hogyan határozzák meg azokat. A szervezet jelenére összpontosító vezetők pontosan definiált célok felé haladnak egy kijelölt menetrend mentén, míg a jövőt is figyelemmel követők inkább megvizsgálják és felfedeznek számos lehetséges útvonalat, hogy megvalósítsák a célkitűzéseket. A jelenre fókuszáló vezető egy lineáris gondolkodási pályán mozoghat, míg a jövőre koncentrálóra a laterális a jellemzőbb.

5 A vezetői készségek és szerepek átalakulóban

Korunk komplex kihívásai, egymással összefüggő válságai a hagyományos vezetői szerepektől való elmozdulást követelik meg. A vezetőknek nagyfokú bizonytalansággal kell megküzdeniük, hogy a szervezet, amit vezetnek túlélje a sorban érkező kríziseket, ezért fejlődniük kell készség, kompetenciák szintjén, amely a vezetői stílusban is megmutatkozhat. Az International Institute for Management Development (IMD) versenyképességet kutató szervezet szerint 2024-ben a következő nyolc vezetői készségre van szükség a sikerre vezető úton: 1. kapcsolatépítés, 2. agilitás és adaptivitás, 3. innováció és kreativitás, 4. munkavállalói motiváció, 5. döntéshozatal, 6. konfliktuskezelés, 7. tárgyalás, 8. kritikai gondolkodás (IMD.org, 2024). Az IMD meghatározásában a vezetői készségek között a harmadik helyen szerepel az innováció és kreativitás, amit, ha jól használ a menedzser, akkor folyamatosan ötleteivel segítheti versenyelőnyhöz juttatni a szervezetét. A kapcsolatépítés, mint készség első helyre került ebben a globalizált világban, amely nagyon jól használható, amikor egy szervezet innovációs céljainak megvalósításához keres együttműködő partnert külső tudás

behozatalára, költségeinek csökkentésére, de a szervezet belső kommunikációjának támogatására, a csapatmunka ösztönzésére is.

A hagyományos vezetési modellek helyett a World Economic Forum (WEF) a felelős vezetés három kulcsfontosságú megközelítését emeli ki: 1. Az összetett kihívások megoldása a kihívásban érdekelt összes fél bevonásával együttműködésekön keresztül lehetséges; 2. Holisztikus szemléletű problémamegoldással; 3. A megosztottság felszámolásával, a kapcsolódási pontok létrehozásával. A WEF értelmezéséből jól látszik, hogy a komplex problémák leküzdésére az összefogás fontosságát hangsúlyozva, átfogó megközelítést javasol a felelős vezetés részére.

A McKinsey kutatói arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezetek vezetése területén egy váltás figyelhető meg, amely az egyéni vezetéstől elmozdul a hálózatba kapcsolt vezetés irányába, amelyben az együttműködésre, a közös alkotásra, a teljességre törekvésre, a hatásgyakorlásra helyeződik a hangsúly (McKinsey, 2024). A vezetői szintek hálózatba kapcsolása az együttműködés egy új formája, ahol az együtt gondolkodás, a közös alkotáson keresztül tudja támogatni az innováció létrehozását, azon keresztül pedig a kívánt hatás elérését.

A Boston Consulting Group (BCG) nyolc kulcsfontosságú szerepet határozott meg a vezetők számára, amit napjaink dinamikusan változó környezetében be kell tölteniük, hogy hatékonyan tudják megvalósítani a stratégiákat: 1. diagnosztizáló; 2. szegmentáló; 3. felforgató; 4. csapat edző, 5. értékesítő, 6. vizsgáló, elemző, 7. antennaként erősíti fel a jeleket, 8. akszelerátori.

A szerzőpáros a Strandberg Consulting CSR tudatosság vizsgálatára hívta fel a figyelmet a vezetők kiválasztásánál, amelynek középpontjában az értékcentrikusság, a külső világra való nyitottság, a változásmenedzsment ismerete, CSR stratégiaalkotás képessége, a stakeholderekkel történő együttműködés, a társadalmi felelősségvállalás támogatása, ösztönzése áll (Rodek et al., 2024). Az ilyen stílusjegyekkel rendelkező vezető a döntéshozatali eljárása során támaszkodni fog értékeire, amely rajta keresztül a szervezet legfelsőbb szintjéről eljuthat az összes munkavállalóhoz. A szervezeti kultúrába való beágyazással, a rendszeres kommunikáció segítségével, a megfogalmazott és végrehajtott különböző aktivitásokon, ösztönzőprogramokon keresztül kiterjeszthető a vállalkozás egészére, s így a társadalmi felelősségvállalás megjelenhet a munkavállalók egyéni szintjein is.

6 Együttműködések

A vezető szerepe megkerülhetetlen az együttműködések létrehozásában. A nyílt innováció szerint a szervezet felismeri azt a lehetőséget, hogy az innovációs tevékenysége során nem kell minden apró részletet egyedül kidolgoznia, mert a többi szereplő lehet, hogy már foglalkozott azzal a kérdéssel, sőt megoldást is fejlesztett rá. Együttműködésre kell törekedni, amelyben jól körül határolt módon vannak felosztva a kooperáció területei, illetve, hogy azok eredményeiből a hozzájárulásuk mértékében, ki, mennyi eredményt realizál az értékteremtés

folyamatában. Az innovációs együttműködésekben a vezetők szerepe egyrészt értelmezhető minden egyes szervezet szintjéről, ahol nyílt és világos kommunikációval segíti az együttműködések létrejöttét, a saját érdekek, értékek közvetítésével, a bizalom építésével, a szakmai kompetenciák bemutatásával. Másrészt az innovációs együttműködésben résztvevő szervezetek közös döntéshozatali eljárása során szükség van egy olyan vezetőre, aki koordinálja és akár képviseli is az együttműködő feleket, amikor szükség van a közös innovációs eredmények megjelenítésére. A kiválasztott vezető az innovációs együttműködés arcává is válik, aki vezetési stílusával, személyiségével megkönnyítheti az új partnerek bevonását a kooperációba, ha új erőforrások bevonására van szükség az érték előállításához.

Következtetések

A rövid tanulmány célja volt megismerni a vezetők szerepét az innováció előmozdításának folyamatában. Megvizsgálni, hogy milyen vezetői stílusok támogatják a szervezeteket értékteremtő tevékenységeik kiteljesítésében.

A szakirodalmi elemzés megerősítette, hogy a magyarországi KKV-k esetében a demokratikus vezetési stílus mellett az autokrata alkalmazásának is helye és szerepe van a szervezeti teljesítmény hatékonyságának növelése érdekében főleg egy-egy krízishelyzetben való túllendülés folyamatában. A vállalatok körében egy harmadik, a transzformációs vezetési stílus a külföldi tulajdon megjelenésével vált egyre népszerűbbé. Ez a vezetési stílus teszi lehetővé a munkavállalók számára, hogy a legkönnyebben azonosuljanak a szervezeti célokkal. Ezt alkalmazó vezetők tiszta kommunikáció révén törekednek egy bizalmi állapot elérésére, amely munkahelyi légkörben egyszerűbb motiválni a jövőbe mutató víziókkal, s a munkavállalók hisznek a szervezetben, a menedzsment elképzeléseiben. A szakirodalmi elemzés alapján kijelenthető, hogy van kapcsolat a vezetési stílus és az innováció megvalósítása között. A vezetői stílus változása hatással van az innováció végrehajtására, a szervezet teljesítményére, hatékonyságára. Az innováció megjelenésének az emberközpontú és transzformatív vezetési stílus kedvez, mert a munkavállalók megértésén keresztül tud közösséget építeni és odafigyelve rájuk hitet adni nekik abban, hogy a jövőbe vezető úthoz a változáson keresztül vezet az út, amelyben mindenki ötletére, tudására szükség van.

Az innováció menedzselését támogató szabványok (CEN/TS, ISO) ajánlásaiban természetesen a vezetés kiemelt helyen szerepel. A vezető szerepe az innováció létrehozásában a saját hozzáállásán, magatartásán, stílusán keresztül a munkavállalók számára követhető példa kell, hogy legyen. Emellett, hogy ki tudja hozni a legtöbbet a kollégáiból néha mentorként, néha coach szerepben kell megjelennie. A friss tudás, az új megoldási útvonalak keresésével láttatnia kell a közösséggel, hogy nyitott a beszélgetésekre, az előre vivő vitákra, az új ötletek megfontolására. A szabványok ajánlásai egy támogató, inspiratív szervezeti kultúra irányába mutatnak, amelynek szerves része az innováció, az együttműködés kultúrája.

A vezetői készségek is átalakulnak, ahogyan az összetettebb problémák és egymásra halmozódó kihívások korszakába lépünk. A vezetőknek képesnek kell

lennie, hogy együtt éljenek a szervezetet körülvevő hálózattal, környezeti tényezőkkel, amelyben oda kell figyelniük a kirajzolódó trendekre, az újdonságokra, válsághelyzetekre a fenntarthatóságot is szem előtt tartva. Agilisen alkalmazkodva a helyzetekhez, kapcsolatok építésén keresztül kell a szervezeten belüli kreativitást támogató kultúra létrehozásával, a piaci versenyelőnyt biztosító innováció elérése érdekében tevékenykedni. A vezetői készségek elemzése során minden hivatkozott szervezet ajánlásában megjelent az együttműködés szerepe, a kapcsolatok építése valamilyen formában.

Az innovációs célú együttműködésekben a vezetők szerepe, hogy olyan informális vagy formális kooperációkat hívjanak életre, amely hozzásegíti őket az innováció megvalósításában. Olyan partnereket kell megszólítaniuk, akik ki tudják egészíteni őket innovációs folyamataikban. A vezetők feladata, hogy az innováció eléréshez szükséges erőforrásokat (szellemi termék, tudás, prototípus stb.) tulajdonló feleket azonosítsák és meggyőzzék őket arról, hogyan tudnak egymásnak segíteni és ezzel win-win eredményt elérni. A megfelelő vezetők megtalálása a XXI. században is kiemelkedően fontos, mert egy szervezet kapcsolatépítési és innovációs képessége, eredményessége múlhat rajta.

Hivatkozások

- [1] Karácsony P., (2021): Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. ECONOMIC ANNALS-XXI 190 : 5-6(2) pp. 128-135., 8 p.
- [2] Kárpáti Z., Ferincz A., (2024): A professzionalizáció szerepe a hazai közepes méretű családi vállalatok versenyképességében. Vezetéstudomány, LV. ÉVF. 2024. 3. szám
- [3] Pushova Stamenkova, L., Dimitrovska, M., & Stošić, L. (2023): Trends in human resource management in the last three years - employee perspectives, SCIENCE International journal, 2(1), 31-36.
- [4] Farkas P., Pongrácz A. (2021): Érzelmileg intelligens vezetői kommunikáció, mint legfőbb munkavállalói motiváció. In: Makkos, Anikó; Kecskés, Petra; Kövecsesné, Gósi Viktória (szerk.) „Kizökkent világ” szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?: XXIV. Apáczai-Napok Tudományos Konferencia Tanulmánykötete, Győr, Magyarország : Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar (2021) 514 p. pp. 109-115. , 7 p.
- [5] Németh G. (2024): A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a Covid-19 után a szervezetek menedzselésében. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek XXI. Évf. 2024/3
- [6] Hidegh A., Kiss Cs. (2022): A jövő vezetés stílusa In: Marciniak R (2022): A jövő szervezete és vezetése. BCE, Bp.

- [7] Bencsik A. (2024). Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó.
- [8] Almási A., Szanyi-Gyenes X., (2024): A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében. Vezetéstudomány, LV. ÉVF. 2024. 2. szám
- [9] Varga J., (2022): A mikro-, kis- és közepes vállalkozások (MKKV) szerepe a versenyképesség erősítésében. In: Csath, Magdolna (szerk.) Versenyképességi mozaik, Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó (2022) 304 p. pp. 254-272. , 19 p.
- [10] Costa J., Pádua M., Moreira A.C. (2023): Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? Administrative Sciences, 13 (2), art. no. 47.
- [11] Varga J., (2019): Az új innováció irányítási rendszer bevezetése Magyarországon. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. 2019/2 kötet: Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században.
- [12] Deák Cs., (2021): Innováció - Az alkotás útja. Humán Telex Consulting Kft, Bp.
- [13] Csiszárík-Kocsir, Á., Dobos, O. (2023). The place and role of research, development and innovation activities in the life of domestic enterprises along business characteristics. In A. Szakál (Ed.), IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI 2023): Proceedings (pp. 279–286). Budapest, Hungary: Óbudai Egyetem, IEEE Hungary Section.
- [14] Csiszárík-Kocsir, Á., Varga, J. (2023). Innovation and factors leading to innovative behaviour according to Hungarian businesses. In A. Szakál (Ed.), IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI 2023): Proceedings (pp. 291–297). Budapest, Hungary: Óbudai Egyetem, IEEE Hungary Section.
- [15] The 8 key leadership skills you need to know in 2024 – IMD.org, 2024. <https://www.imd.org/blog/leadership/leadership-skills/> Letöltve: 2024.12.07.)
- [16] 3 ways leaders can activate responsible leadership in uncertain times – Weforum.org, 2024. <https://www.weforum.org/stories/2024/04/3-ways-leaders-can-activate-responsible-leadership-in-uncertain-times/> (Letöltve: 2024.12.07.)
- [17] New leadership for a new era of thriving organizations – McKinsey.com, 2024 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations> (Letöltve: 2024.12.07.)

- [18] Eight Roles of Leadership – Bcg.com, 2024
<https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/eight-roles-leadership> (Letöltve: 2024.12.07.)
- [19] Rodek N., Bogdány E., (2024): A munka jövője – CSR-szemlélet az innovációs tevékenységekben. In: Bevezetés a társadalmi innovációba; Bogdány Eszter, Máhr Tivadar, Rentz Tamás, Rodek Nóra., Akadémiai Kiadó; 2024.

Digitalizáció munkahelyi megítélése a szlovákiai munkavállalók körében

Karácsony Péter

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
karacsony.peter@uni-obuda.hu

Valkó Vivien

Egyetemi tanársegéd, Károli Gáspár Református Egyetem, Gazdaságtudományi,
Egészségtudományi és Szociális Kar
valko.vivien@kre.hu

Vándorné Polgár Anita

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
polgaranita@gmail.com

Gencsi Gábor

PhD-hallgató, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar
gencsi.gabriel@student.ujs.sk

Absztrakt: A folyamatosan felődlő technológiák és újonnan megjelenő innovációk jelentős hatással vannak a munkaerőpiac működésére, ezáltal a munkavállalók kompetenciáinak átalakulására és a munkahelyi viselkedésükre. A digitalizáció és az okostechnológiai megoldások megreformálják a munkavállalók hatékonyságát és munkakörülményeit, a vezetők új vezetői készségeket, míg a munkavállalók új típusú feladatokat, új munkamódszerekkel tanulnak meg. Napjainkban a szervezeti siker kulcsa a technológiai fejlődés előnyeinek széles körű megosztásában, a vezetői hajlandóságban és a munkavállalók folyamatos fejlesztésében rejlik. A jövő munkaerőpiaca előreláthatólag hibrid lesz, azaz az emberi és gépi technológiák komplex együttesén alapul majd.

Kulcsszavak: digitalizáció, technológiai fejlődés, innováció, munkavállaló, Szlovákia

1 Bevezetés

A digitalizáció alapjaiban változtatta meg a gazdálkodó szervezetek működését. A digitális gazdaság, mint koncepció megjelenése mérföldkőnek számított, ugyanis az információs és kommunikációs technológiák átalakították a gazdasági és társadalmi kapcsolatokat (Kravchenko et al, 2019). A modern digitalizált munkakörnyezet a fejlett társadalmak jellemzője. A digitalizációnak köszönhetően egyre több az olyan munkahely, ahol rugalmasan kezelik a munkaidőt, valamint a munkavégzés helyszíne sem szabályozott (Asatiani & Norström, 2023). Borwein et al. (2024) szerint nincs konszenzus abban, hogy a technológiai újítások hatása pozitív vagy negatív, ami biztos, hogy hatásuk és velejáróik egyenlőtlenül oszlanak meg. Bizonyos iparágakban munkahelyek szűnnek meg, másol munkahelyek teremődnek. A digitális munkahely koncepció a munkavállalók digitalizált munkahelyi feladatainak összességére értendő (Riczu, 2022). A digitális reformáció gazdasági kontextusban egy szerteágazó folyamat, melynek jelentős működésbeli funkciója van (Gyüre, 2021). A digitalizáció korlátokat old fel, ugyanakkor további megválaszolandó kérdéseket vet fel (Szerb és társ, 2021). A munkaerőpiacot érintő változások folyamatos alkalmazkodást igényelnek a munkáltatók és munkavállalók részéről egyaránt (Mélypataki, 2020). A vállalatok versenyképességét segítheti az újonnan megjelenő technológiai eszközöket magabiztosan alkalmazó és megfelelő digitális kompetenciákkal rendelkező munkavállalóknak a foglalkoztatása (Vinichenko et al, 2021).

A tanulmány célja volt megvizsgálni a szlovák munkaerőpiacon foglalkoztatott munkavállalók munkahelyi digitalizációval kapcsolatos véleményét.

2 Szakirodalmi áttekintés

A munkahelyi digitalizáció magában foglalja az információs és kommunikációs technológiák (IKT) alkalmazását, ami a munkahelyi feladatok sikeres végzését biztosítja. A digitalizáció négy kulcsfontosságú munkajellemzőt érint: a munkahelyi igényeket (terhelhetőség), a munka autonómiáját, a munka kapcsolati szempontjait és a munka jelentőségét (Asatiani & Norström, 2023). A munkahelyi digitalizáció pozitív és negatív következményekkel is járhat a munkavállalók és a vállalat szempontjából (Zacher & Rudolph, 2024). A megjelenő technológia lehetővé tette a rugalmas időbeosztás lehetőségét, ami a munkavállalók elégedettségét eredményezte. Bár a digitális eszközök hozzájárulnak a hatékony kommunikációhoz, a rendszeres digitális jelenlét a munka és a magánélet összemosódását okozhatja. A vállalatok legnagyobb kihívása a technológiai előnyök és hátrányok megfelelő egyensúlyban tartása, annak érdekében, hogy támogató munkafeltételeket biztosítson az alkalmazottainak (Khan, 2024). A kutatások jelentős százaléka az innováció és a technológiai korszerűsítés okozta

munkanélküliséget, foglalkoztatásra és javadalmazásra irányuló negatív következményeket emeli ki. Szakirodalom, amely a technológiai innovációk és a foglalkoztatás közti pozitív kapcsolatra irányul, aligha található (McGuinness et al, 2023). Freeman et al. (2020) úgy véli, hogy a technológiai újítások nem okoznak különösebb problémákat a munkaerőpiacon, az innováció foglalkoztatásra gyakorolt negatív hatása aligha lesz érezhető. Acemoglu és Restrepo (2018) kimutatta, hogy az Egyesült Államokban a foglalkoztatási arány növekedése olyan munkahelyeken és iparágakban következett be, amelyekben a technológiai vívmányoknak köszönhetően a munkavállalók feladatai megváltoztak. Kollmann et al. (2024) szerint fontos a technológiai fejlődéssel járó problémák elméleti és gyakorlati elemzése. A technológiai eszközök alkalmazása kedvező módon befolyásolhatja a szervezetek piaci hatékonyságát és versenyképességét. A technológiák átvétele és integrációja során tudatos stratégiát kell követni. Méret szerint, értelemszerűen a nagyvállalatok az élenjárók, a kis-, és középvállalkozások technológiai jelentősége mérsékelt. Anyagi tekintetben, a több pénzügyi tőkével rendelkező vállalatok hajlamosabbak technológiai fejlesztésekbe fektetni. Az innovációra és az új technológiákra fordított kiadások aránya és a gazdaság produktivitása folyamatosan és párhuzamosan növekszik (Rostek, 2024). A digitalizációnak három különböző formája ismert, melyek mindegyikének eltérő következményeivel kell számolni a szükséges készségek átalakítása során:

1. A termelés digitalizálása (automatizáció, robotizáció) átalakítja a munkavállalók által elvégzendő feladatokat, modernizálja a gyártási folyamatokat, amelyek bizonyos munkahelyek elavulását okozzák.
2. Az adminisztráció digitalizálása az adatok nyilvántartását, tárolását és kezelését jelenti.
3. A kommunikáció digitalizálása, olyan hálózati technológiák alkalmazását jelenti, amelyek hozzájárulnak a termékfejlesztéshez, a csapatmunkához, az innovációhoz (Cserhádi és társ, 2021).

A technológiák munkafolyamatokba való beépítése csökkentheti a munkaórák számát és a termelésre fordított időt. Ennek hatására a megfelelő szakképesítés nélküli munkavállalók munkahelye veszélybe kerülhet. Ennek az ellenkezője is érvényes, miszerint a fejlesztési és képzési programokban részt vevő munkavállalók értékes munkaerővé válnak (Shalini & Priyadarshini, 2023). A vállalati stratégia szempontjából a munkavállalók készségei olyan erőforrások, melyek nem csak a munkavállalók személyes fejlődését, hanem a változó munkaerőpiachoz való alkalmazkodását is befolyásolják (Zabelina et al, 2020). A digitális kompetencia magában foglalja a legalapvetőbb és legmagasabb szintű digitális készségeket, amelyek lehetővé teszik a digitális szaktudás alkalmazását és fejlesztését, az információk közötti szelektálást és meglévő ismeretek megfelelő felhasználását (Pató Gáborné Szűcs és társ, 2021). A technológiai fejlődés kulcskérdés a vállalatok és a HR gyakorlatok szempontjából, amely a jövedelmezőségre és teljesítőképességre is hatással van. Az innovatív HR

lehetőséget teremt a vállalatok számára a tehetségesebb munkavállalók bevonására (Pea-Assounga & Sibassaha, 2024). Van Beurden et al. (2024) egyetért azzal, hogy a technológiai fejlődés versenyelőny, a technológia olyan eszköznek tekinthető, amely a HR-esek munkáját hivatott megkönnyíteni, de az emberi tényezőt nem tudja teljes mértékben helyettesíteni. Csehné Papp és Kis (2024) megállapításai értelmében a szellemi munkát végző munkavállalók (fehér gallérosok) optimistábbak és nyitottabbak a technológiai fejlesztések kapcsán, míg a fizikai foglalkoztatásban lévők (kékgallérosok) kevesebb ismerettel rendelkeznek és nehezebben alkalmazkodnak a munkahelyi változásokhoz. Ennek ellenére tudományosan alátámasztott tény, hogy a szellemi munkakörben dolgozók munkája is kiváltható gépesítéssel és különféle szoftverek segítségével. A jövőben a szervezeteknek sokkal rugalmasabb, fejlődni vágyó és új készségek elsajátítására alkalmas munkavállalókra lesz szükségük (Parry & Battista, 2023). A feldolgozott szakirodalom alapján a következő hipotézis került megfogalmazásra:

H1: A digitalizáció munkahelyi alkalmazásának megítélése eltérő módon hat a szlovákiai munkavállalókra.

3 Célok és módszertan

A tanulmány célja volt a szlovák munkaerőpiacon foglalkoztatott munkavállalók munkahelyi digitalizációval kapcsolatos megítélésének a felmérése. A kutatás során megvizsgáltuk, hogy a munkavállalók milyen mértékben érzik magukat és munkahelyüket veszélyeztetve a digitalizáció által. A szekunder kutatás során cél volt a kutatott problémát bemutató hazai és nemzetközi szakirodalom feltárása és tartalmi összefoglalása. A kutatás a deduktív kutatás logikáját követte, amely kutatási forma egy elmélettel vagy hipotézissel kezdődik, és az adatok gyűjtésén és elemzésén keresztül próbálja tesztelni annak érvényességét. A primer kutatás során, kvantitatív (mennyiségi) kutatási módszer, azon belül kérdőíves felmérés került alkalmazásra. A mintavételi módszer a hólabda mintavétel volt, mely során a potenciális válaszadó továbbíthatta a kérdőívet másoknak. Célcsoportként a szlovákiai KKV-szektorban dolgozó munkavállalók kerültek megjelölésre, ipari ágazattól függetlenül. A felmérésre 2024 tavaszán került sor, összesen 242 főt kérdeztünk meg a vizsgált témával kapcsolatban.

4 A kutatás eredményei

A demográfiai és foglalkoztatási adatok egyszerű leíró statisztikai elemzéssel és gyakoriságszámítással kerültek elemzésre. A mintaelemszám összesen N=242 volt. A válaszadók 50,4%-a nő és 49,6%-a férfi volt. Az életkor folytonos változó

kapcsán négy korcsoportba rendezhetők a válaszadók. A válaszadók 45%-a 20 és 30 közötti korcsoportba, 25,6%-a 30 és 40 közötti korcsoportba, 17,8%-a 40 és 50 közötti korcsoportba, valamint 11,6%-a 50 feletti korcsoportba tartozott. Az iskolai végzettség ordinális mérési szintű változó tekintetében, a válaszadók 12,0%-a középiskolai végzettséggel, 14,9%-a szakiskolai végzettséggel, 11,6%-a gimnáziumi végzettséggel, 3,7%-a szakirányú felsőfokú végzettséggel, 55,0%-a egyetemi/felsőfokú végzettséggel és 2,9%-a posztgraduális végzettséggel rendelkezik. A válaszadók 62,0%-a Közép-Szlovákiában, 23,1%-a Kelet-Szlovákiában és 14,9%-a Nyugat-Szlovákiában jelölte meg lakhelyét. A válaszadók 33,5%-a 5 és 15 év közötti, 29,3%-a 1 és 5 év közötti, 16,5%-a 25 év feletti, 14,9%-a 15 és 25 év közötti, illetve 5,8%-a 0 és 1 év közötti munkatapasztalattal rendelkezik.

Az 1. táblázat a technológiai fejlesztések munkahelyi alkalmazásának gyakoriságát mutatja be. A válaszok elemzése gyakoriságszámítással történt, miszerint a válaszadók 42,6%-a nyilatkozta, hogy munkahelyén gyakran alkalmaznak technológiai fejlesztéseket, 28,1%-a nagyon gyakran, 16,1%-a néha, 11,2%-a soha és 2,0%-a ritkán opciókat jelölte meg. A válaszadók munkahelyén 76,6%-ban jellemző a munkafolyamatok és feladatok digitalizálása.

N=242; Teljes=100%	Gyakoriság	Százalék
Soha	27	11,2%
Ritkán	5	2,0%
Néha	39	16,1%
Gyakran	103	42,6%
Nagyon gyakran	68	28,1%

1. táblázat: Technológiai fejlesztések munkahelyi alkalmazásának gyakorisága
Forrás: Kérdőíves felmérés alapján, saját szerkesztés (2024)

A 2. táblázatban a szakirodalom alapján megfogalmazott hipotézis tesztelése kapcsán, magas és alacsony mérési szintű változók közötti kapcsolat meglévsége került vizsgálatra. Magas mérési szintű változó a digitalizációtól való veszélyérzet volt, valamint alacsony mérési szintű változó az életkor és a munkatapasztalat. A változók egymásra gyakorolt hatásának elemzése előtt megállapítható, hogy a varianciaanalízis első két feltétele teljesült. A Levene-teszthez tartozó szignifikanciaszint megfelelt az előírt feltételnek. A változók közötti kapcsolat szignifikanciájának megállapítására az ANOVA táblázatban szereplő F-statisztika került alkalmazásra. A magas mérési szintű változó esetében szignifikáns kapcsolat mutatható ki az alacsony mérési szintű demográfiai és foglalkoztatási változó vonatkozásában. A munkavállalók életkorának vonatkozásában a szignifikanciaszint $Változó-1_{(veszély)}$ esetében $0,028 < 0,05$. A munkavállalók

munkatapasztalatának vonatkozásában a szignifikanciaszint $V_{\text{változó-1}}^{\text{(veszély)}}$ esetében $0,030 < 0,05$. Post hoc teszt elvégzése nem indokolt.

	Négyzetek összege		df	Átlagos négyzet	F	Szig.
Életkor						
Veszély	Csoportok között	31,477	9	10,492	3,076	,028
	Csoporton kívül	811,701	232	3,411		
	Teljes	843,178	241			
	Csoporton kívül	648,212	232			
	Teljes	703,888	241			
Munkatapasztalat						
Veszély	Csoportok között	37,165	9	9,291	2,732	,030
	Csoporton kívül	806,012	232	3,401		
	Teljes	843,176	241			

2. táblázat: ANOVA elemzés a digitalizációhoz kapcsolódó magas mérési szintű változók és az alacsony mérési szintű (demográfiai és foglalkoztatási) változók tükrében
Forrás: Kérdőíves felmérés alapján, saját szerkesztés (2024)

Továbbiakban a változók közötti kapcsolat hatásának erőssége, vagyis az r értéke számszerűsíthető. Elsősorban a munkavállalók életkorának vonatkozásában került számszerűsítésre az r értéke.

$$r_{\text{(veszély)}} = \sqrt{\frac{\text{Sum of Squares (between groups)}}{\text{Sum of Squares (total)}}} = \sqrt{\frac{31,477}{843,178}} = 0,1932$$

Másodsorban a munkavállalók munkatapasztalatának vonatkozásában került számszerűsítésre az r értéke.

$$r_{\text{(veszély)}} = \sqrt{\frac{\text{Sum of Squares (between groups)}}{\text{Sum of Squares (total)}}} = \sqrt{\frac{37,165}{843,176}} = 0,2099$$

A munkavállalók életkorának vonatkozásában a $V_{\text{változó-1}}^{\text{(veszély)}}$ esetében az r értéke 0,1932. A munkavállalók munkatapasztalatának vonatkozásában a $V_{\text{változó-1}}^{\text{(veszély)}}$ esetében az r értéke 0,2099. Annak ellenére, hogy a hatás gyenge, mégis a statisztikai próba alapján megállapítható, hogy a munkavállalók a digitalizáció munkahelyi alkalmazását munkatapasztalatuk és életkoruk alapján ítélik meg veszélyforrásként. Mindezek értelmében a H_1 hipotézist statisztikailag igazoltuk, miszerint a digitalizáció munkahelyi alkalmazásának megítélése demográfiai és foglalkoztatási szempontok szerint eltérő módon hat a munkavállalókra.

Következtetések

A digitalizáció jelentős változásokat idéz elő a munkaerőpiacon. A modern technológiák bevezetése új készségek és kompetenciák elsajátítását teszi lehetővé, hozzájárulnak a munkavállalók hatékonyságának növeléséhez, ezzel

szemben új kihívásokat is okoznak. A primer kutatásból kiderült, hogy a felmérésben részt vett munkavállalók munkahelyén gyakran alkalmaznak technológiai fejlesztéseket, többek között jelentős arányban jellemző a munkafolyamatok és feladatok digitalizációja. A hipotézisvizsgálatból kiderült, hogy a munkahelyi feladatok és folyamatok digitalizációját a munkavállalók veszélyesforrásként ítélik meg munkaerőpiaci helyzetük tekintetében. A veszély mértéke a munkavállalók életkora és munkatapasztalata szerint eltérő mértékben alakul. A fiatalabb és kevesebb munkatapasztalattal rendelkező generáció kevésbé érzi magát veszélyben, az életkorban és munkatapasztalatban náluk előrébb járóknál.

Összefoglalás

Szlovákiában is jelentős hatással vannak a technológiai újítások és innovációk a munkaerőpiacra, ezáltal a munkavállalók szakmai pályafutására és fejlődésére. A munkavállalók hozzáállása a technológiai újításokhoz Szlovákiában is vegyes képet mutat. Sok munkavállaló nyitott az új technológiák iránt, mert látják bennük a fejlődési lehetőséget, amely tendencia leginkább a fiatalabb generációk körében érvényes. Az idősebb generációk azonban aggodalmukat fejezik ki a technológiai változások miatt, mivel félnek, hogy az újszerű technológiák helyettesíthetik a munkájukat és ezáltal kiszorítják őket a munkaerőpiacról.

Hivatkozások

- [1] Acemoglu, D. & P. Restrepo. (2018). "Artificial Intelligence, Automation and Work." NBER Working Paper No. 24196.
- [2] Asatiani, A. & Norström, L. (2023). Information systems for sustainable remote workplaces. The Journal of Strategic Information Systems, 32(3), pp. 101789. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101789>
- [3] Borwein, S., Magistro, B., Loewen, P., Bonikowski, B. & Lee-Whiting, B. (2024). The gender gap in attitudes toward workplace technological change. Socio-Economic Review, 22(3), pp. 993-1017. <https://doi.org/10.1093/ser/mwae004>
- [4] Csehné Papp, I. C. D., & Kis, S. (2024). Az ipar 4.0 és a digitalizáció munkaerőpiaci hatásai. TAYLOR, pp. 35-43.
- [5] Cserháti, I., Keresztély, T., & Takács, T. (2021). Versenyképesség és foglalkoztatás az autóiparban. Köz-Gazdaság, 2021/1, pp. 27-38. DOI: 10.14267/RETP2021.01.04
- [6] Freeman, R. B., Ganguli, I. & Handel, M. J. (2020). "Within-occupation Changes Dominate Changes in WhatWorkersdo: A Shift-Share Decomposition, 2005-2015." AEA Papers and Proceedings 2020 110: pp. 394-399.

- [7] Gyüre, F. (2021). A Negyedik Ipari Forradalom Digitális Újításai-Állapotfigyelő-Karbantartó Rendszerek Hatása a Termelékenységre. *Külügyi Műhely*, 2021/1, pp. 85-115. DOI: 10.36817/km.2021.1.4
- [8] McGuinness, S., Pouliakas, K. & Redmond, P. (2023). Skills-displacing technological change and its impact on jobs: challenging technological alarmism?. *Economics of Innovation and New Technology*, 32(3), pp. 370-392. DOI:10.1080/10438599.2021.1919517
- [9] Mélypataki, G. (2020). Minimálbér – minimáljövedelem – feltétel nélküli alapszabvány? *Erdélyi Jogélet*, pp. 95-109. DOI: 10.47745/ERJOG.2020.04.08
- [10] Khan, D. S. (2024). Organizational Behaviour insights: Examining dynamics of Workplace Culture and Employee Interaction in Modern Organizations. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 2(5), pp. 37-53. DOI: 10.61877/ijmrp.v2i5.145
- [11] Kollmann, J., Chamrada, D. & Cepák, P. (2024). The Technological Revolution's Impact on Business Management. pp. 20-27.
- [12] Kravchenko, O., Leshchenko, M., Marushchak, D. & Vdovychenko, Y. (2019). Digitalization as a Global Trend and Growth Factor of the Modern Economy. *SHS Web of Conference*, 65, pp. 434-443.
- [13] Parry, E. & Battista, V. (2023). "The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function", *Emerald Open Research*, 1(4), <https://doi.org/10.1108/EOR-04-2023-0001>
- [14] Pató Gáborné Szűcs, B., Kovács, K. & Abony, J. (2021). A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserelődésre. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(1), pp. 56-70. DOI:10.14267/VEZTUD.2021.1.05
- [15] Pea-Assounga, J. B. B. & Sibassaha, J. L. B. (2024). Impact of technological change, employee competency, and law compliance on digital human resource practices: Evidence from congo telecom. *Sustainable Futures*, 7, pp. 100195.
- [16] Riczu, Zs. (2022). Workplace Innovation with Digital Technical Support. *Inclusive Futures for Europe: Addressing the Digitalisation Challenges. Beyond 4.0 Scientific Conference Sofia*, pp. 153-170.
- [17] Rostek, M. (2024). Impact of New Technologies on Total Factor Productivity in the Context of Industry 4.0. *Scientific Papers of Silesian*

University of Technology, Organization and Management Series No. 197,
pp. 481-492. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.197.26>

- [18] Shalini, T. R. & Priyadarshini, M. P. (2023). Impact of Technological Modernisations on Employee's Work Efficiency with Reference to It Organisations. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6), pp.1-8.
- [19] Szerb, L., Komlósi, É. & Páger, B. (2020). Új technológiai cégek az Ipar 4.0 küszöbén: A magyar digitális vállalkozási ökoszisztéma szakértői értékelése. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(6), pp. 81-96. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.06.08
- [20] Van Beurden, J., Borghouts, I., van den Groenendaal, S. M. & Freese, C. (2024). How Dutch higher HRM education prepares future HR professionals for the impact of technological developments. *The International Journal of Management Education*, 22(1), pp. 100916.
- [21] Vinichenko, M.V., Rybakova, M.V., Chulanova, O.L., Barkov, S.A., Makushkin, S.A. & Karacsony, P. (2021). Views on Working with Information in a Semi-Digital Society: Its Possibility to Develop as Open Innovation Culture. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7(2), pp. 160
- [22] Zacher, H. & Rudolph, C. W. (2024). Workplace digitalization and workload: changes and reciprocal relations across 3 years. *Scientific Reports*, 14(1), pp. 5924.
- [23] Zabelina, O., Shubenkova, E.V., Mirzabalaeva, F., Voykina, E., Kucherenko, K., Czibula, A. & Karacsony, P. (2020). Lifelong education: challenges of digital economy. Komarno: J. Selye University

A streaming szolgáltatások fogyasztási szokásainak és választási preferenciáinak vizsgálata

Bakonyi Zsófia

Hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
bzsofi@stud.uni-obuda.hu

Mészáros Ádám

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
meszaros.adam@uni-obuda.hu

Absztrakt: Vajon mi alapján választanak a fogyasztók a streaming szolgáltatások között? Napjainkban egyre elterjedtebbek a különböző tartalomfogyasztási lehetőségek, melyek az emberek kikapcsolódását hivatottak szolgálni. Több kutatás kimutatta, hogy ezek a szolgáltatók milyen sikeresen törtek be a piacukra, és hatalmas térhódításba kezdtek, a televíziós műsorok kárára. Fontos, hogy a fogyasztók a legpozitívabb felhasználói élményben részesüljenek, nem csak a tartalom fogyasztása során, hanem adott applikációk, oldalak használata közben is. Jelen kutatás olyan kérdésekre keresi a választ, mint például, hogy a fiatalabb generációk nagyobb mennyiségben használják-e ezeket a szolgáltatásokat az idősebb generációkkal szemben, a fogyasztói szokásokat és azok befolyásoló tényezőit vizsgálja, a streaming szolgáltatók piacán. A mai gyors ütemű világban az embereket folyamatosan információk és ingerek érik, ennek köszönhetően egyre kevesebb téma köti le a figyelmüket. Ennek a kihívásnak a kezelésére a vállalatoknak innovatív megoldásokkal és személyre szabott szolgáltatásokkal, ajánlásokkal kell felkelteniük az érdeklődést. Bemutatásra kerül a streaming története, a streaming szolgáltatások piaci környezete, valamint a nyelvi korlátozó tényezők a tartalomfogyasztás során. A pontosabb következtetések levonása érdekében, több különböző korosztályhoz tartozó fogyasztók szokásairól, döntéseiről gyűjtött adatokat dolgoz fel a kutatás. A kutatás továbbá bemutatja egy primer kutatás eredményeit, amely arra fókuszál, hogy a fogyasztók milyen szempontok szerint választanak szolgáltatót, valamint hogyan értékelik azok minőségét és saját elégedettségüket. A kapott eredmények összegzésére a befejező részben kerül sor.

Kulcsszavak: streaming szolgáltatás, fogyasztói preferenciák, fogyasztói döntést befolyásoló tényezők

1 Bevezetés

Az elmúlt tíz év során a digitális technológia robbanásszerű fejlődése a médiafogyasztási szokások radikális átalakulását eredményezte. A hagyományos televíziózás és műsorrend-alapú tartalomfogyasztás fokozatosan háttérbe szorult, helyét átvette az on-demand, vagyis igény szerinti tartalomhasználat. Ennek egyik legmarkánsabb formája a streaming szolgáltatások térhódítása, amelyek a rugalmasság, a választék és a személyre szabhatóság ígéretével alakították át a szórakoztatás fogyasztásának módját. A streaming platformok egyik legnagyobb előnye a fogyasztói szempontból az, hogy bárhol, bármikor és bármilyen eszközön hozzáférhetők, legyen szó mobiltelefonról, laptopról vagy okostévéről. Ezzel párhuzamosan a tartalomszolgáltatók is új üzleti modelleket, marketingstratégiákat és technológiai megoldásokat dolgoztak ki annak érdekében, hogy megtartsák és bővítsék felhasználóbázisukat. A jelen tanulmány célja, hogy részletesen bemutassa, milyen szempontok alapján választanak a magyar fogyasztók streaming szolgáltatót, milyen tényezők befolyásolják használatukat, valamint, hogy milyen demográfiai, főként nemi és generációs eltérések figyelhetők meg ebben a kontextusban. A kutatás külön figyelmet fordít a technológiai eszközhasználatra, a fogyasztási időpontokra, valamint arra, hogy a nyelvi akadályok milyen módon hatnak a felhasználói élményre. A tanulmány elméleti és gyakorlati szempontból egyaránt releváns. Egyrészt hozzájárul a hazai médiafogyasztási szokások megértéséhez, másrészt segítheti a piaci szereplőket abban, hogy stratégiáikat a magyar fogyasztók valós igényeihez igazítsák. A vizsgálat során feltett fő kérdések az alábbiak: milyen preferenciák határozzák meg a streaming szolgáltatások választását? Van-e eltérés a különböző generációk és nemek között a használati gyakoriságban és a tartalomfogyasztás típusában? Milyen mértékben játszik szerepet a nyelvismeret vagy annak hiánya a platformhasználat során? A fenti kérdésekre keresett válaszok kvantitatív módszertan alapján, online kérdőíves felmérés segítségével kerültek kiértékelésre.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A streaming

A streaming technológia olyan digitális adatátviteli forma, amely lehetővé teszi, hogy a felhasználó a médiafájl teljes letöltése nélkül, valós időben élvezhesse az audiovizuális tartalmakat. Ez a módszer jelentősen különbözik a korábbi, fájlalapú letöltési modellektől, hiszen megszünteti a várakozási időt, és lehetőséget biztosít a bárholonnan, bármikor történő hozzáférésre. A technológiai háttér középpontjában a tartalomszolgáltatók által használt Content Delivery Network (CDN) áll, amely

földrajzilag elosztott szerverhálózattal biztosítja az adatok gyors és zökkenőmentes továbbítását. (Webex, 2020) Emellett kiemelt szerepe van az Adaptive Bitrate Streaming (ABR) technológiának, amely dinamikusan igazítja a videó minőségét a felhasználó internetkapcsolatához, elkerülve ezzel a pufferelést és a lejátszás megszakadását. (Pallas70, 2024) (Broadpeak, 2025) A streaming működése így nem csupán kényelmesebbé, hanem gazdaságosabbá is vált, mind a szolgáltatók, mind a fogyasztók számára. (Progmatic Academy Kft., 2023; Balaskóová, 2020). A streaming evolúciója a 2000-es évek közepén vett lendületet, különösen az internet-hozzáférés gyorsulásával és a mobiltechnológia elterjedésével. A tartalomfogyasztás térben és időben egyaránt felszabadult, ami alapjaiban formálta át a médiahasználati szokásokat. A felhasználók ma már gyakran több platformra is előfizetnek párhuzamosan, és nem ritka a „binge-watching”, azaz a sorozatok megszakítás nélküli, darálásszerű fogyasztása sem. Ez utóbbi viselkedési forma a szolgáltatók részéről tudatos tervezés eredménye: a felhasználói felületek, az automatikusan induló következő epizódok és a személyre szabott ajánlórendszerek mind azt célozzák, hogy a felhasználó minél hosszabb időt töltsön a platformon (Kovács, 2018; Volle, & Adam, 2025).

A piacon jelenleg több meghatározó streaming szolgáltató működik, amelyek eltérő tartalomstratégiával és üzleti modellel próbálnak versenyelőnyt kialakítani. A Netflix például úttörőként jelent meg a streaming piacon, és azóta is piacvezető szerepet tölt be. Sikere részben az algoritmikus ajánlórendszerének, részben pedig annak köszönhető, hogy a kezdetektől fogva nagy hangsúlyt fektetett saját gyártású, exkluzív tartalmak előállítására. A „House of Cards” vagy a „Stranger Things” globális népszerűsége rávilágított arra, hogy a minőségi sorozatok képesek akár előfizetői millióit is a platformra vonzani, hosszú távon is (Dzindzisz, 2016), (CNBC, 2023; Jain, 2025; Jenner, 2018; VdoCipher, 2024).

Az HBO Max ezzel szemben a minőségi, díjnyertes sorozatokat helyezi előtérbe. A vállalat eredetileg kábelcsatornaként indult, majd folyamatosan alkalmazkodva a technológiai trendekhez, fokozatosan áttért a streaming modellre. Az HBO Max integrálta a WarnerMedia és Discovery+ kínálatát, így egyedülálló kombinációban kínál dokumentumfilmeket, sportműsorokat és drámasorozatokat. Európai megjelenése 2024-ben történt meg, ami tovább bővítette a magyar fogyasztók választási lehetőségeit is (Gregersen, 2025; Instant INFO, 2023).

A Disney+ a családi és franchise alapú tartalomra épít. A Marvel, Star Wars és Pixar univerzumhoz kapcsolódó sorozatok és filmek révén rendkívül gyorsan vált népszerűvé világszerte. Bár a szolgáltatás még nem nyereséges minden régióban, a hosszú távú cél egy fenntartható előfizetői bázis kialakítása, amelyet technológiai integrációval és marketingstratégiával is támogatnak, például más szolgáltatásokkal való csomagajánlatokon keresztül (Yuan, 2024).

A streaming szolgáltatók közötti verseny mára rendkívül kiélezetté vált, és a platformok nemcsak tartalmi, hanem technológiai, árképzési és felhasználói élmény szempontjából is folyamatos innovációra kényszerülnek. A magyar piacra

jellemző nyelvi és kulturális sajátosságok külön kihívást jelentenek: a szolgáltatók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a lokalizált tartalmakra, a magyar nyelvű szinkronra és feliratozásra, valamint a régiós preferenciák figyelembevételére. Ezen szempontok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a hazai fogyasztók hogyan, milyen gyakorisággal és milyen szempontok alapján választanak platformot (HIVO, n.d.).

3 Anyag és módszertan

A kutatás középpontjában a platformhasználat gyakorisága, az eszközhasználat, valamint a választási preferenciák álltak. A vizsgálat célja, hogy feltárja a nemek, korcsoportok és iskolai végzettség szerinti különbségek milyen hatással vannak a tartalomfogyasztás módjára és intenzitására, valamint hogy a nyelvtudás hiánya milyen korlátokat jelent a különböző szolgáltatások elérésében és élvezetében.

A kutatás során három hipotézis került felállításra:

- Az első hipotézis (H1) szerint a streaming szolgáltatások használata gyakoribb a fiatalabb korosztályban, különösen a 18–35 év közötti felhasználók körében.
- A második hipotézis (H2) azt feltételezi, hogy a felhasználók döntéseiben elsősorban a tartalomkínálat és az előfizetési díj játszanak meghatározó szerepet, vagyis ezek a legfőbb tényezők a platformválasztás során.
- A harmadik hipotézis (H3) szerint a nemek között eltérés figyelhető meg a tartalomfogyasztási preferenciákban: a férfiak és a nők különböző típusú és műfajú tartalmakat részesítenek előnyben.

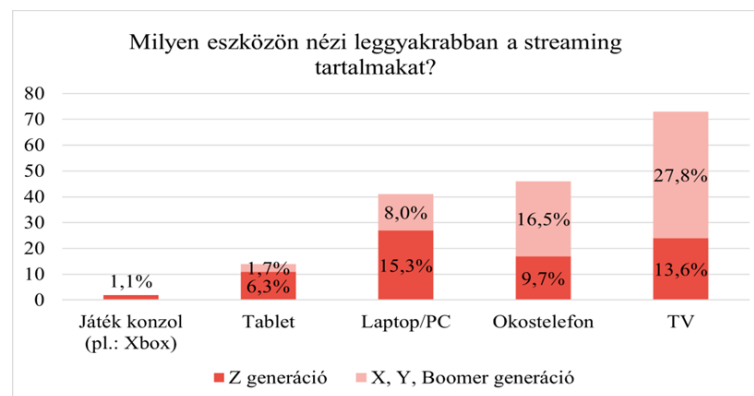
A kutatás módszertana kvantitatív alapokon nyugszik. Az adatgyűjtés online kérdőíves formában történt, amelyet Google Forms segítségével állítottam össze és osztottam meg a közösségi média különböző felületein, Facebook csoportokban, Instagramon és egyetemi kampuszokon QR-kódos plakátok révén. A kérdőív kitöltése önkéntes volt, az adatfelvétel 2025 márciusa és áprilisa között zajlott. A kérdőívet összesen 176 fő töltötte ki, akik rendelkeztek valamilyen szintű tapasztalattal a streaming szolgáltatások használatában.

Az adatok elemzését Excel és Google Táblázatok segítségével végeztem. Az elemzés során alapstatisztikai módszereket alkalmaztam, mint például százalékos megoszlások, gyakorisági eloszlások és egyszerű összehasonlító elemzések nemek, korcsoportok és egyéb kategóriák szerint. Az önkéntes, online mintavétel jellege miatt, az adatbázis torzításokat tartalmazhat. Különösen a fiatalabb, digitálisan aktív korosztály, valamint a nők voltak felülreprezentáltak, ami a válaszadási hajlandóságban és a platformok használatában is megnyilvánulhat.

4 Kutatás

A válaszadók döntő többsége (81,6%) rendszeresen, legalább hetente több alkalommal használ valamilyen streaming szolgáltatást. A használat gyakorisága alapján kijelenthető, hogy a streaming már nem csupán alternatív formája a tartalomfogyasztásnak, hanem domináns csatornává vált, különösen a fiatalabb generációk körében. A leggyakoribb használati időszak az esti órákra esik: a válaszadók 68,2%-a ekkor néz tartalmat, míg a napközbeni (15,3%) és reggeli (2,8%) fogyasztás jelentősen kisebb arányt képvisel.

Az eszközhasználati preferenciák tekintetében a fiatalabb korosztály elsősorban laptopon (15,3%) és mobiltelefonon (9,7%) fogyaszt streaming tartalmat, míg az idősebbek körében a televízió a domináns (27,8%). A mobiltelefonos fogyasztás gyakorisága arra utal, hogy a streaming egyre inkább "mozgásban lévő" tevékenységgé válik, amely nem igényel külön elmélyült figyelmet vagy dedikált időt.

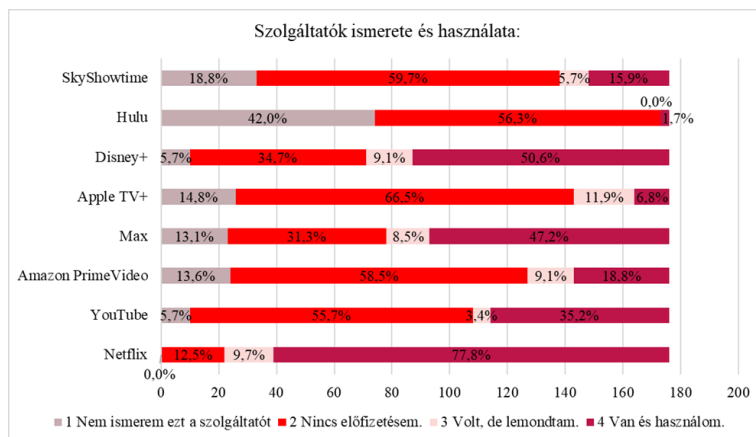


1. ábra: Eszköz használat

Megjegyzés. Saját szerkesztés, saját kutatás alapján (2025 Q1, N = 176)

A válaszadók több mint fele párhuzamosan több streaming szolgáltatást is használ, ami arra utal, hogy a felhasználók nem kizárólagosan kötődnek egy-egy platformhoz. Ez a „platform-mix” stratégia különösen azoknál jellemző, akik nagy mennyiségben fogyasztanak tartalmat, és fontos számukra a gyors hozzáférés új epizódokhoz, filmekhez. A használati gyakoriság és a platformválasztás között is kimutatható összefüggés. A Netflix messze a legnépszerűbb szolgáltató a válaszadók. Ezt követi az HBO Max és a Disney+, míg a YouTube inkább kiegészítő, alkalmi fogyasztásra használt felületként jelenik meg.

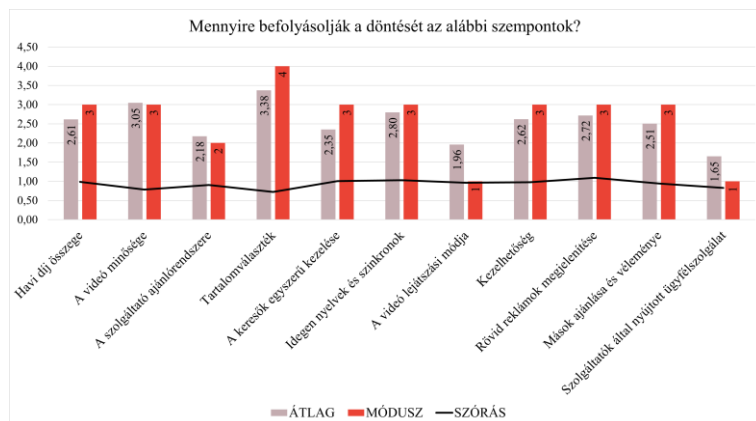
Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai



2. ábra: Szolgáltatók ismerete és használata

Megjegyzés. Saját szerkesztés, saját kutatás alapján (2025 Q1, N = 176)

A platformválasztás során a válaszadók többsége számára a legfontosabb szempont a tartalomkínálat volt. A kérdőívet kitöltők 92,6%-a jelölte meg elsődleges tényezőként, hogy egy adott szolgáltatónál milyen sorozatok és filmek érhetők el ezt követte az előfizetési díj (58%). A válaszadók tehát döntésük során alapvetően funkcionális és tartalmi szempontok alapján mérlegelnek, míg a technikai paraméterek (például szolgáltatók által nyújtott ügyfélszolgálat) kevésbé meghatározók.

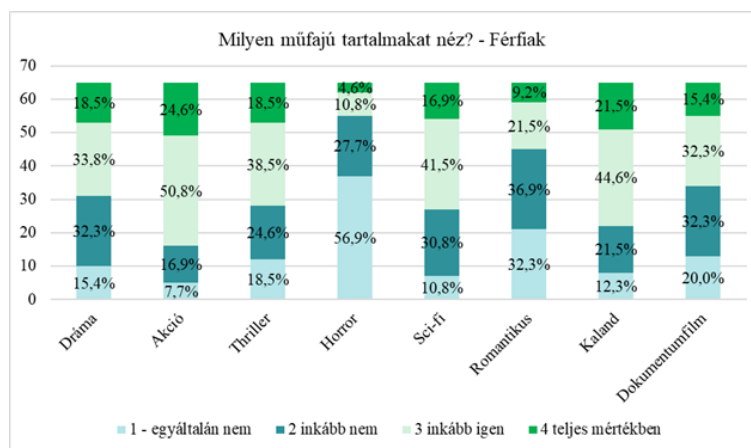


3. ábra: Egyetértés megoszlása az alábbi állításokkal

Megjegyzés. Saját szerkesztés, saját kutatás alapján (2025 Q1, N = 176)

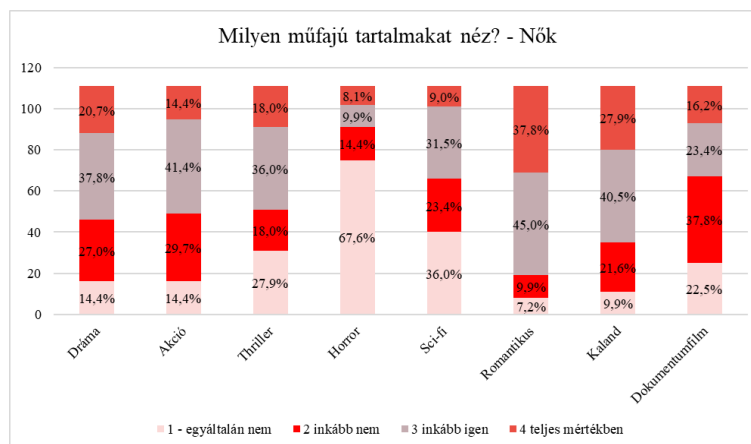
A tartalomfogyasztási szokások és preferenciák tekintetében jelentős különbségek figyelhetők meg nemek szerint. A női válaszadók körében a legnépszerűbb tartalomtípusok a sorozatok (91%), filmek (96,4%) és rajzfilmek (40,5%) voltak.

Ezzel szemben a férfiak elsősorban filmeket (89,2%), sorozatokat (78,5%) és sporttartalmakat (49,2%) fogyasztanak nagyobb arányban. Műfaji bontásban a férfiaknál kiemelkedően népszerűek az akció-, thriller- és sci-fi tartalmak, míg a nőknél a romantikus, a kaland, és a dráma műfajú tartalmak dominálnak. Ezek a preferenciák jól tükrözik a nemi különbségekből adódó eltérést, egyúttal visszajelzést adnak a szolgáltatóknak is arra vonatkozóan, hogy hogyan célozhatják meg hatékonyabban a különböző közönségsegmenseket.



4. ábra: Műfajok közötti választás - Férfiak

Megjegyzés. Saját szerkesztés, saját kutatás alapján (2025 Q1, N = 65)



5. ábra: Műfajok közötti választás - Nők

Megjegyzés. Saját szerkesztés, saját kutatás alapján (2025 Q1, N = 111)

A válaszadók körében emellett érzékelhető egyfajta igény a lokalizált tartalom iránt. A magyar nyelvű szinkron vagy felirat megléte sok esetben döntő tényező

lehet a platformválasztásban, különösen azok számára, akik nem rendelkeznek biztos angol nyelvtudással. A válaszadók gyakran előnyben részesítik azokat a szolgáltatókat, ahol a tartalmak teljes egészében elérhető magyar nyelven. A nyelvi akadályok ugyanakkor nem feltétlenül jelentik a szolgáltatás igénybevételének akadályát, inkább a egy szolgáltatón belüli választást befolyásolják. Többen is jelezték, hogy szívesebben néznek magyar szinkronos vagy legalább feliratos tartalmat, és ha ez nem elérhető, inkább másik filmet vagy sorozatot választanak. Ez alapján megállapítható, hogy a szolgáltatók számára versenyelőnyt jelenthet a tartalmak minél szélesebb körű lokalizálása, amely nemcsak a felhasználói komfortot növeli, hanem bővíti is a potenciális közönséget.

Következtetések

Az első hipotézis szerint a fiatalabb generáció, különösen a 18–35 év közötti korosztály, gyakrabban használ streaming szolgáltatásokat, mint az idősebbek. Bár a fiatalabb korcsoport valóban nagyobb arányban képviseltette magát a mintában, a válaszokból nem derült ki egyértelmű különbség a használati gyakoriság tekintetében. Minden korosztály esetében magas volt a heti több alkalommal történő használat, ami azt jelzi, hogy a streaming nem csupán a fiatalok privilégiuma, hanem egyre szélesebb társadalmi rétegek szokásává vált. Ennek megfelelően az első hipotézis csak részben igazolható: a fiatalabbak jelenléte erősebb, de a használati intenzitás generációtól függetlenül magas.

A második hipotézis azt feltételezte, hogy a platformválasztást elsődlegesen a tartalomkínálat és az előfizetési díj befolyásolja. Ez a feltételezés egyértelműen igazolást nyert. A válaszadók döntő többsége ezeket a szempontokat emelte ki a választás során. Különösen a sorozatok esetében volt megfigyelhető, hogy a felhasználók nem a szolgáltatóhoz, hanem konkrét tartalomhoz kötődnek, és hajlandók szolgáltatót váltani annak érdekében, hogy az adott műsorhoz hozzáférjenek.

A harmadik hipotézis szerint a nemek között különbségek figyelhetők meg a tartalomfogyasztási szokásokban. Az adatok alapján ez a feltételezés is alátámasztható. A nők esetében hangsúlyosabb a sorozat- és romantikus tartalomfogyasztás, míg a férfiak nagyobb arányban választanak akció-, sci-fi.. Ezek a különbségek nemcsak preferenciákat tükröznek, hanem a tartalomhoz való eltérő viszonyulást is jeleznek: a női válaszadók gyakran a sorozatokat említették kikapcsolódási formaként, míg a férfiaknál a tartalom inkább információszerzéshez vagy feszültséglevezetéshez kapcsolódott.

Az összegzett eredmények alapján megállapítható, hogy a streaming szolgáltatások választását elsősorban a tartalom és az ár határozza meg, miközben a felhasználói hűség alacsony, a fogyasztás gyakorisága pedig minden korcsoportban magas. A platformválasztási és tartalomfogyasztási preferenciákban jelentős különbségek mutatkoznak nemek szerint, míg a nyelvi korlátok továbbra is fontos szerepet játszanak a fogyasztói élmény kialakításában.

Ezek az eredmények megalapozzák a következő fejezetben bemutatott következtetéseket és javaslatokat.

Összefoglalás

A tanulmány célja az volt, hogy empirikus adatok alapján bemutassa, milyen tényezők alakítják a magyar streamingfogyasztók döntési preferenciáit, használati szokásait és platformválasztását. A kvantitatív kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a tartalomkínálat és az előfizetési díj kiemelten fontos szerepet játszanak a felhasználói döntésekben. A platformhasználat gyakorisága magas, és minden korosztályban elterjedt, ami azt jelzi, hogy a streaming szolgáltatások széles társadalmi beágyazottsággal bírnak. A nemek közötti különbségek elsősorban a tartalomtípusok és műfaji preferenciák mentén jelentkeznek, míg a nyelvi akadályok – elsősorban a lokalizáció hiánya – továbbra is hatással vannak a felhasználói élményre és választásokra. A kutatás eredményei megerősítették azt is, hogy a hazai felhasználók rugalmasan kezelik a platformok közötti választást, és elsősorban a tartalom elérhetősége alapján váltogatják szolgáltatóikat. A márkahűség alacsony szintű, a fogyasztók tudatosan és gyakran költséghatékony módon alakítják előfizetési szokásaikat. A lokalizált tartalom iránti igény, a mobilitás és a személyre szabhatóság iránti elvárások mind olyan tényezők, amelyekre a szolgáltatóknak érdemes figyelmet fordítaniuk a jövőbeni stratégiai tervezés során. A kutatás során feltárt eredmények ugyan nem teljes mértékben általánosíthatók a teljes magyar lakosságra, de képet nyújtanak a digitálisan aktív felhasználói rétegek viselkedéséről. Az összegzett tapasztalatok azt mutatják, hogy a streaming szolgáltatások nemcsak szórakozási formát, hanem fogyasztási kultúrát is jelentenek, amelynek megértése alapvető fontosságú a piac minden szereplője számára.

Hivatkozások

- [1] Balaskóová, C. (2020). A Netflix és HBO GO, mint streaming szolgáltatók hatása a filmnézési szokásokra – Dolgozattár. <http://dolgozattar.repozitorium.uni-bge.hu/28721/> (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)
- [2] Broadpeak. (2025, február 20). Multicast ABR – Broadpeak. <https://broadpeak.tv/our-solutions/multicast-abr/> (Utolsó letöltés: 2025. április 25.)
- [3] CNBC. (2023, május 3). How Netflix and YouTube changed entertainment forever | CNBC Marathon [Videó]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=C1KYRMqv_ZA (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)
- [4] Dzindzisz, M. (2016, január 8). A nagy Netflix-sztori. Index. https://index.hu/tech/2016/01/07/a_nagy_netflix_sztori/ (Utolsó letöltés: 2025. április 28.)

- [5] Gregersen, E. (2025, április 23). HBO. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/money/HBO> (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)
- [6] Instantinfo. (2023, október 20). HBO története: kezdetektől a globális terjeszkedésig. Instant INFO. <https://instantinfo.hu/hbo-tortenete-kezdetektol-a-globalis-terjeszkedesig/> (Utolsó letöltés: 2025. április 24.)
- [7] Jain, S. (2025, január 7). History of Netflix – founding, model, timeline, milestones (2025). VdoCipher Blog. <https://www.vdocipher.com/blog/2017/06/netflix-revolution-part-1-history/> (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)
- [8] Jenner, M. (2018). Netflix and the re-invention of television. pp. 109-161. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94316-9> (Utolsó letöltés: 2025. április 21.)
- [9] Kovács, D. (2018, július 13). A streaming-szolgáltatások evolúciója. IGN Hungary. <https://hu.ign.com/streaming-1/39772/feature/a-streaming-szolgáltatások-evolucioja> (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)
- [10] Mi a streaming? – A streaming technológiája. (n.d.). Pallas70.hu. <https://pallas70.hu/kepzes-hirek/cikkek/mi-a-streaming> (Utolsó letöltés: 2025. április 24.)
- [11] Mi az a tartalomközvetítési hálózat (CDN)? (n.d.). Webex Súlyközpont. [https://help.webex.com/hu-hu/article/WBX53592/Mi-az-a-tartalom%C3%B6zvet%C3%ADt%C3%A9si-h%C3%A1l%C3%B3zat-\(CDN\)](https://help.webex.com/hu-hu/article/WBX53592/Mi-az-a-tartalom%C3%B6zvet%C3%ADt%C3%A9si-h%C3%A1l%C3%B3zat-(CDN)) (Utolsó letöltés: 2025. április 25.)
- [12] Peter. (2024, szeptember 26). A puffereles megértése: mi ez és hogyan történik? eOldal.hu. <https://eoldal.hu/a-puffereles-megertese-mi-ez-es-hogyan-tortenik/> (Utolsó letöltés: 2024. április 20.)
- [13] Streaming Platform Marketing Strategies. (n.d.). <https://hivo.co/blog/marketing-strategies-for-successful-streaming-platforms> (Utolsó letöltés: 2022. április 20.)
- [14] Thecoffeebreak. (2023, április 6). Miért olyan népszerű a streaming? Progmatic Academy. <https://progmatic.hu/miert-olyan-nepszeru-a-streaming/> (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)
- [15] Volle, & Adam. (2025, március 31). Streaming media | Definition, History, & Facts. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/technology/streaming-media> (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)
- [16] Yuan, Y. (2024). Turn to streaming media: Digital transformation and innovation of Disney. Advances in Economics Management and Political Sciences, 59(1), 100–105. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/59/20231080> (Utolsó letöltés: 2025. április 26.)

- [17] Thecoffeebreak. (2023, April 6). Miért olyan népszerű a streaming? Progmatic Academy. <https://progmatic.hu/miert-olyan-nepszeru-a-streaming/> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. április 26.)
- [18] Volle, & Adam. (2025, March 31). Streaming media | Definition, History, & Facts. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/technology/streaming-media> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. április 26.)
- [19] Yuan, Y. (2024). Turn to streaming Media: Digital Transformation and Innovation of Disney. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 59(1), 100–105. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/59/20231080> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. április 26.)

A fogyasztóvédelem szerepe az e-kereskedelemben

Keskeny Dávid

PhD-hallgató, Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar,
Kereskedelmi Jogi Tanszék, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
davidkeskeny@gmail.com

Absztrakt: Az e-kereskedelem térhódítása alapvetően megváltoztatta a fogyasztói szokásokat és a kereskedelmi gyakorlatot, ami új kihívásokat teremt a fogyasztóvédelem számára. Az online vásárlás során a fogyasztók nem tudják fizikailag ellenőrizni a termékeket, nehezebben tudják meggyőződni az eladó megbízhatóságáról, és gyakran bizonytalanok a jogérvényesítési lehetőségeiket illetően, különösen a határokon átnyúló ügyletek esetében. A tanulmány részletesen elemzi az e-kereskedelem sajátos fogyasztóvédelmi kockázatait, például a szerződéskötés átláthatóságának hiányát, a hiányos vagy félrevezető tájékoztatást, az adatvédelmi problémákat és a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatokat az online térben. Kiemeli a tájékoztatási kötelezettségeket, a 14 napos elállási jogot és a személyes adatok védelmét, amelyet mind az uniós, mind a nemzeti jogszabályok megerősítenek. A digitális környezetben olyan új típusú visszaélések jelentek meg, mint a dinamikus árazás, a hamis értékelések, a sötét mintázás és az influencer marketing, amelyek további szabályozási és felügyeleti válaszokat igényelnek. A dokumentum bemutatja a fogyasztóvédelmi eszköztár alakulását: a jogszabályi keret mellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a technológiai megoldások, a fogyasztói tudatosság és az alternatív vitarendezési mechanizmusok. A hatékony fogyasztóvédelem kulcsa az adaptív szabályozás, a hatékony közérdekű jogérvényesítés, a digitális tudatosság és a nemzetközi együttműködés fejlesztése, amelyek együttesen biztosítják a biztonságos és fenntartható online kereskedelem fejlődését.

Kulcsszavak: *fogyasztóvédelem, adatvédelem, tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok, digitális szabályozás, online vitarendezés.*

1 Bevezetés

Az e-kereskedelem és a fogyasztóvédelem kapcsolata korunk egyik legaktuálisabb és legösszetettebb kérdése, amely számos jogi és gyakorlati kihívást vet fel. Az online vásárlás térnyerésével és a digitális piacok globalizációjával a fogyasztóvédelem hagyományos eszközei és megközelítései jelentős átalakuláson mennek keresztül.

Az e-kereskedelem robbanásszerű terjedése alapvetően megváltoztatta a fogyasztói szokásokat és a kereskedelmi gyakorlatot. Az online vásárlás során a fogyasztók nem tudják fizikailag megvizsgálni a terméket, nem tudnak személyesen konzultálni az eladóval, és gyakran nehezen tudják ellenőrizni a termék vagy az eladó eredetét, minőségét vagy megbízhatóságát. A digitális piacok globális jellege további kihívásokat jelent. A határokon átnyúló online ügyletek esetében a fogyasztók gyakran nem tudják, hogy melyik ország jogszabályai érvényesek, és jogviták esetén hogyan érvényesíthetik jogaikat. Ez a bizonytalanság alááshatja a fogyasztói bizalmat és akadályozhatja az e-kereskedelem további fejlődését. (Nagy, 2017)

Kutatásunk fő célja, hogy átfogó képet adjunk az e-kereskedelem fogyasztóvédelmi vonatkozásairól, azonosítsuk a főbb kihívásokat és feltárjuk a lehetséges megoldásokat. A következő kérdésekre összpontosítunk:

Milyen konkrét fogyasztói kockázatokat rejt az e-kereskedelem?

Hogyan lehet a fogyasztókat megfelelően tájékoztatni és védeni az online térben?

Milyen jogi és technológiai eszközök állnak rendelkezésre a fogyasztói jogok érvényesítésére az e-kereskedelemben?

Az elméleti háttérrel részletesen bemutatjuk, kitérve az e-kereskedelem fogalmára és jellemzőire, valamint a fogyasztóvédelem elveire és jogi háttérére. Ezt követően elemzem az e-kereskedelem által támasztott konkrét fogyasztóvédelmi kihívásokat, különös tekintettel az online szerződéskötés, a tájékoztatási követelmények, az adatvédelmi kérdések és a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok problémáira.

A következőkben fogyasztóvédelmi eszközök és megoldások kerülnek bemutatásra, amelyek egyaránt kiterjednek a (uniós és nemzeti szintű) jogszabályokra, a technológiai megoldásokra és a fogyasztói tudatosság növelésének módjaira. Különös figyelmet fordítunk az alternatív vitarendezési mechanizmusokra, amelyek kulcsfontosságúak lehetnek a határokon átnyúló e-kereskedelemmel kapcsolatos viták hatékony rendezésében. (Lentner, 2012).

A kutatás jelentősége abban rejlik, hogy a fogyasztói bizalom és a hatékony fogyasztóvédelmi mechanizmusok elengedhetetlenek az e-kereskedelem további fejlődéséhez. Csak biztonságos és megbízható online kereskedelmi környezetben várható el, hogy a fogyasztók teljes mértékben kihasználják az e-kereskedelem nyújtotta lehetőségeket, és ezáltal hozzájárulnak a digitális gazdaság további növekedéséhez.

Kutatásunk fő célja, hogy átfogó képet adjunk az e-kereskedelem fogyasztóvédelmi aspektusairól... A kutatás során a jogszabáylelemzés, az esettanulmány-elemzés és a szakirodalmi áttekintés módszereit alkalmaztuk, figyelembe véve az Európai Unió és Magyarország vonatkozó jogszabályait és gyakorlatát.

2 Elektronikus kereskedelem

Az elektronikus kereskedelem (e-kereskedelem) az áruk és szolgáltatások elektronikus úton, elsősorban az interneten és számítógépes hálózatokon keresztül történő értékesítése, vásárlása vagy cseréje. Az elektronikus kereskedelem nemcsak a végfelhasználóknak történő értékesítést (B2C), hanem a vállalkozások közötti (B2B) tranzakciókat is magában foglalja:

1. Folyamatos elérhetőség: az online boltok általában a nap 24 órájában, az év 365 napján elérhetők.
2. Globális elérhetőség: a világ bármely pontjáról vásárolhat online.
3. Széles termékválaszték: a fizikai boltokkal ellentétben az online áruházak szinte korlátlan számú terméket kínálhatnak.
4. Személyre szabás: az online platformok lehetővé teszik az ügyfélélmény és az ajánlatok személyre szabását.
5. Gyors tranzakciók: az elektronikus fizetési rendszerek lehetővé teszik a gyors vásárlást.
6. Gazdag információ: részletes információk állnak rendelkezésre a termékekről és szolgáltatásokról.

Az e-kereskedelem gyors növekedése új kihívások elé állítja a fogyasztóvédelmet. Az információs aszimmetria és a fogyasztók kiszolgáltatottságának problémája az online térben sokkal hangsúlyosabb, mint a hagyományos kereskedelemben. (Miskolczi, 2016)

2.1 A fogyasztóvédelem alapelvei és jogi háttere

A fogyasztóvédelem célja a felek közötti egyensúly helyreállítása, a fogyasztók jogainak és érdekeinek képviselete és érvényesítése. A fogyasztói érdekek védelme az Európai Unióban öt alapelve épül

1. A fogyasztók egészségének és biztonságának védelme
2. A fogyasztók gazdasági érdekeinek védelme
3. Fogyasztói tájékoztatás és oktatás
4. A fogyasztói igények érvényesítése
5. Fogyasztói képviselet
6. (Az Európai Gazdasági Közösség Tanácsa, 1975)

Magyarországon a fogyasztóvédelem a következő jogszabályokon alapul:

1. 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről: ez a törvény tartalmazza a fogyasztóvédelem alapvető szabályait, beleértve a panaszok kezelését, az ügyfélszolgálatokra vonatkozó szabályokat és a békéltető testületek működését.
2. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről: a Polgári Törvénykönyv szabályozza a szerződések általános szabályait, beleértve a fogyasztói szerződésekre vonatkozó különös rendelkezéseket.
3. 2008. évi XLVII. törvény a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról: ez a törvény tiltja a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatokat, beleértve a megtévesztő és agresszív gyakorlatokat. 2012. évi LXXXVIII. törvény a termékek piacfelügyeletéről: ez a törvény biztosítja, hogy a forgalomba hozott termékek megfeleljenek a biztonsági és minőségi követelményeknek.
4. 2001. évi CVIII. törvény az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről: ez a törvény szabályozza az elektronikus kereskedelmi szolgáltatásokat.

2.2 Az e-kereskedelem és a fogyasztóvédelem közötti kapcsolat

Az e-kereskedelem és a fogyasztóvédelem szorosan összefügg, mivel az online vásárlás térhódítása új típusú fogyasztóvédelmi kihívásokat teremtett. Az e-kereskedelemben a fogyasztóknak fokozott védelemre van szükségük, mert:

1. Nem tudják fizikailag megvizsgálni a terméket vásárlás előtt.
2. Nehezebben tudják ellenőrizni az eladó megbízhatóságát.
3. A határokon átnyúló ügyletekben végrehajtási bizonytalanság léphet fel.

3 Az e-kereskedelem fogyasztóvédelmi kihívásai

Az e-kereskedelem gyors növekedése számos új fogyasztóvédelmi kihívást hozott magával. Ezek a kihívások elsősorban az online környezet sajátos jellegéből fakadnak, amely eltér a hagyományos kereskedelemtől.

Az online szerződéskötéssel kapcsolatos problémák

Az online szerződéskötés során a fogyasztók számos nehézséggel szembesülhetnek:

1. Átláthatatlan szerződési feltételek: az online platformok gyakran hosszú és bonyolult általános szerződési feltételeket (ÁSZF) tartalmaznak, amelyeket a fogyasztók ritkán olvasnak el figyelmesen.
2. Hibák a rendelési folyamat során: az online felületek nem mindig nyújtanak megfelelő lehetőséget a rendelési folyamat során felmerülő hibák kijavítására. Ez különösen akkor jelenthet problémát, ha a fogyasztó véletlenül rossz terméket vagy mennyiséget rendel. (Pusztahelyi, 2022)
3. A szerződéskötés időpontjának bizonytalansága: az online ügyletek esetében nem mindig egyértelmű, hogy a szerződéskötés pontosan mikor történik. Ez később vitákhoz vezethet a felek között. (Verebics, 2018)
4. Problémák a határokon átnyúló ügyletekkel kapcsolatban: az online kereskedelem gyakran nemzetközi jellegű, ami megnehezíti az alkalmazandó jog meghatározását és érvényesítését. (Nagy, 2017)

Információs követelmények az e-kereskedelemben

Az e-kereskedelem kulcsfontosságú eleme a fogyasztók megfelelő tájékoztatásának biztosítása. Ennek hiánya vagy elégtelensége számos problémát okozhat:

1. Hiányzó termékinformációk: online vásárláskor a fogyasztók nem tudják fizikailag megvizsgálni a terméket. (Miskolczi, 2016)
2. Rejtett költségek: gyakori probléma, hogy az online kereskedők a vásárlási folyamat elején nem közlik egyértelműen az összes járulékos költséget (pl. szállítási díjak, kezelési költségek). (Miskolczi, 2018)
3. Az elállási joggal kapcsolatos nem megfelelő tájékoztatás: a fogyasztók 14 napos elállási jogáról szóló tájékoztatás az online vásárlások esetében gyakran hiányos vagy félrevezető.
4. Adatvédelmi tájékoztatási hiányosságok: az e-kereskedelmi oldalak gyakran nem nyújtanak megfelelő tájékoztatást a személyes adatok feldolgozásáról és védelméről. (Ling, 2018)

4 Adatvédelmi kérdések

Az adatvédelem az egyik legfontosabb és legösszetettebb kérdés az e-kereskedelemben, amely túlmutat a fogyasztók megfelelő tájékoztatásán. Az információs aszimmetria csökkentése és az egyértelmű tájékoztatás alapvető fontosságú a fogyasztói jogok érvényesítéséhez, de önmagában nem elegendő az adatbiztonság garantálásához. Az adatvédelmi szabályoknak való szigorú megfelelés és az adatokkal való visszaélések elleni hatékony védelem kulcsfontosságú a fogyasztói bizalom fenntartásához és az e-kereskedelem fenntartható növekedéséhez. A digitális gazdaságban a fogyasztók személyes adatai rendkívül értékesnek számítanak, mivel számos online vállalkozás üzleti modellje az adatgyűjtésre és -feldolgozásra épül. A nagy adatbázisok elemzése lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy pontosabb termékajánlatokat és célzott hirdetéseket kínáljanak, de ennek következtében új típusú adatvédelmi kockázatok jelennek meg.

4.1 Az adatgyűjtés és -felhasználás kockázatai

Az online platformok jelentős mennyiségű személyes adatot gyűjtenek a felhasználókról, gyakran anélkül, hogy a fogyasztók tisztában lennének azzal, hogy milyen információkat osztanak meg és milyen célokra használják fel azokat. A legtöbb e-kereskedelmi weboldal és mobilalkalmazás sütiket, nyomkövetőket és egyéb elemző eszközöket használ a felhasználók viselkedésére, vásárlási szokásaira és preferenciáira vonatkozó információk gyűjtésére. Bár ezek az adatok hozzájárulhatnak a jobb felhasználói élményhez, a nem megfelelő adatvédelem miatt a fogyasztók kiszolgáltatottá válhatnak az adatlopásnak és az adatokkal való visszaélésnek.

Tipikus adatvédelmi problémák az e-kereskedelemben:

- Hozzájárulás nélküli adatgyűjtés: sok webáruház nem ad egyértelmű választási lehetőséget a felhasználóknak arra vonatkozóan, hogy milyen adatokat kívánnak megosztani (Zódi, 2020).
- Adathalászat és visszaélések: egyes csalók és kiberbűnözők az e-kereskedelmi platformokat arra használják, hogy érzékeny adatokat, például hitelkártyaadatokat vagy személyes azonosító adatokat próbáljanak megszerezni. (Kárász, 2019)
- Átláthatatlan adatmegosztási gyakorlat: egyes online szolgáltatások a fogyasztók kifejezett hozzájárulása nélkül adják át az ügyféladatokat harmadik feleknek (például reklámcégeknek). (Forgács, 2021)
- Adatszivárgások és adatszivárgások: az elmúlt években több nagy e-kereskedelmi platform is hackertámadások célpontjává vált, és ezzel vásárlók millióinak adatai kerültek veszélybe. (Molnár, 2018)

4.2 A célzott reklámozás és profilalkotás etikai kérdései

A modern e-kereskedelem egyik legnagyobb előrelépése a mesterséges intelligencia (MI) alapú profilalkotás, amely lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy személyre szabott ajánlatokat nyújtsanak a vásárlóknak. A probléma az, hogy a fogyasztók gyakran nincsenek tudatában annak, hogy viselkedésüket, preferenciáikat, sőt érzelmi reakcióikat is folyamatosan elemzik. (Hoffmann, 2019)

A célzott reklámokkal kapcsolatos adatvédelmi aggályok:

- Diszkrimináció és manipuláció: A mesterséges intelligencia alapú rendszerek hátrányos helyzetbe hozhatnak bizonyos fogyasztói csoportokat, például azért, hogy bizonyos régiók vagy társadalmi-demográfiai jellemzők alapján magasabb árakat mutatsanak. (Nagy, 2022)
- Adatgyűjtés a felhasználók tudta nélkül: az algoritmusok sok esetben nemcsak az online vásárlási előzményeket, hanem a közösségi média aktivitást és a böngészési előzményeket is felhasználják. (Kovács, 2020)
- A felhasználói magatartás befolyásolása: a digitális környezetben használt úgynevezett "sötét mintás" tervezési elemek manipulálhatják a vásárlókat, hogy olyan döntéseket hozzanak, amelyeket egyébként nem hoznának meg (pl. drágább termék vásárlása, hosszabb előfizetés). (Luguri, 2021)

4.3 Adatvédelmi és végrehajtási nehézségek

Bár az Európai Unió általános adatvédelmi rendelete (GDPR) jelentős előrelépést hozott az adatvédelem terén, a fogyasztók gyakran még mindig nehezen tudják érvényesíteni jogaikat. (Sándor, 2019)

Jogi és gyakorlati akadályok:

- Sok esetben a fogyasztók nincsenek megfelelően tájékoztatva arról, hogyan kérhetik adataik törlését vagy módosítását. (Tóth, 2020)
- A határokon átnyúló e-kereskedelmi ügyekben a jogérvényesítés továbbra is problematikus, mivel a különböző országok eltérő adatvédelmi szabályokat alkalmazhatnak.
- A vállalatok gyakran hosszú és összetett adatvédelmi irányelvekkel rendelkeznek, amelyeket a fogyasztók nem olvasnak el. (Révész, 2021)

5 Lehetséges megoldások a fogyasztók védelmére

Az adatvédelmi kockázatok csökkentése érdekében szükség van a jogszabályok és a technológiai megoldások összehangolására. (Solymosi, 2021)

A fogyasztók védelmét elősegítő intézkedések:

1. Átlátható adatkezelési gyakorlatok bevezetése: a vállalatoknak könnyen érthető és rövid adatvédelmi tájékoztatókat kell biztosítaniuk. (Csányi, 2022)
2. Szigorúbb szabályozás és végrehajtás: a hatóságoknak nagyobb figyelmet kell fordítaniuk az adatvédelmi jogsértések felderítésére és szankcionálására. (Ling, 2018)
3. A kiberbiztonsági intézkedések megerősítése: az e-kereskedelmi oldalaknak a biztonság növelése érdekében kötelezővé kell tenniük a kétfaktoros hitelesítést és az SSL/TLS titkosítást. (Nagy, 2017)
4. A fogyasztók tudatosságának növelése: a fogyasztókat felvilágosító kampányok és online tananyagok segítségével fel kell világosítani a digitális világ veszélyeiről és jogairól. (Kovács, 2022)

Az adatvédelem túlmutat a fogyasztók tájékoztatásán: az adatok gyűjtése, feldolgozása és védelme összetett jogi és technológiai kihívásokat jelent, amelyeket folyamatosan frissített szabályozásokkal és innovatív megoldásokkal kell kezelni. A digitális gazdaságban az adatbiztonság a fogyasztóvédelem egyik sarokköve, amely nélkül az e-kereskedelemben vetett bizalom aláásható.

Az elektronikus kereskedelem nagy mennyiségű személyes adat feldolgozásával jár, ami számos adatvédelmi kockázatot rejt magában:

1. Az adatgyűjtés és -felhasználás átláthatóságának hiánya: a fogyasztók gyakran nincsenek tisztában azzal, hogy az e-kereskedelmi platformok milyen adatokat gyűjtenek és használnak fel.
2. Adatbiztonsági kockázatok: az online kereskedők által tárolt személyes és pénzügyi adatok vonzó célpontot jelentenek a kiberbűnözők számára. (Kriesch, 2014)
3. Profilalkotás és személyre szabott reklám: a profilalkotás és az összegyűjtött adatokon alapuló célzott reklám etikai és adatvédelmi kérdéseket vet fel. (Leszczyńska, 2024)
4. Határokon átnyúló adattovábbítás: a nemzetközi e-kereskedelemben az adatok gyakran mozognak különböző joghatóságok között, ami megnehezíti a megfelelő adatvédelmi szabályok betartását és nyomon követését. (Rolland, 2016)

Az elektronikus kereskedelemben a fogyasztóvédelemnek több formája van:

1. Tájékoztatási kötelezettség: az online kereskedőknek részletes tájékoztatást kell nyújtaniuk a termékekről, az árakról, a szállítási feltételekről és az üzleti adatokról.
2. Elállási jog: a fogyasztóknak joguk van 14 napon belül indoklás nélkül elállni az online vásárlástól.
3. Adatvédelem: a GDPR bevezetésével szigorúbb szabályok vonatkoznak a személyes adatok kezelésére az e-kereskedelemben.
4. A tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok tilalma: a félrevezető vagy agresszív kereskedelmi gyakorlatok alkalmazása az online térben is tilos.
5. Alternatív vitarendezés: az online vitarendezési platform bevezetése megkönnyítette a határokon átnyúló fogyasztói jogviták rendezését.

A fentiek a hagyományos fogyasztóvédelemben meglévő, bevett jogintézmények, de az e-kereskedelem folyamatos fejlődése azt jelenti, hogy a fogyasztóvédelmi jogszabályoknak is folyamatosan alkalmazkodniuk kell az új kihívásokhoz. A digitalizáció kihívásainak leküzdése az uniós fogyasztóvédelmi szabályok végrehajtásának javítása és korszerűsítése érdekében történő módosításáról szóló 2019/2161/EU irányelv egyik fő célkitűzése is. A jövőben további szabályozási kihívások várhatóak, különösen az olyan új technológiák, mint a mesterséges intelligencia vagy a blokklánc alkalmazása. Az e-kereskedelem és a fogyasztóvédelem közötti kapcsolat folyamatos fejlesztése alapvető fontosságú a fogyasztói bizalom erősítése és a digitális gazdaság további növekedése szempontjából.

6 Tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok az online környezetben

Az online környezet sajátosságai új lehetőségeket teremtettek a tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok számára:

1. Tisztességtelen árképzési technikák: az online kereskedők gyakran alkalmaznak olyan árképzési technikákat (pl. dinamikus árképzés, személyre szabott árképzés), amelyek megtéveszthetik a fogyasztókat. (Bara, 2009)
2. Hamis vélemények és értékelések: az online vélemények és értékelések manipulálása komoly probléma, mivel jelentős hatással van a fogyasztói döntésekre. (Nehf, 2016)

3. Sötét minták: az online felületek olyan tervezési elemei, amelyek manipulálják vagy megtévesztik a felhasználókat, például nehezen megtalálható opt-out lehetőségek vagy kényszerített regisztráció formájában. (Luguri- Strahilevitz, 2021)
4. Az influencer marketing átláthatatlansága: az influencer marketing a közösségi médiában gyakran nem teszi egyértelművé a reklámtartalmat, félrevezetve ezzel a fogyasztókat. (Spencer, 2016)

Fogyasztóvédelmi eszközök az e-kereskedelemben

Az alábbiakban áttekintjük az e-kereskedelem területén alkalmazható főbb fogyasztóvédelmi eszközöket.

Jogszabályok (uniós és nemzeti)

Az Európai Unió és Magyarország számos törvényt fogadott el az elektronikus kereskedelem fogyasztóvédelmi vonatkozásainak szabályozására:

1. Az Európai Parlament és a Tanács 2011/83/EU irányelve a fogyasztók jogairól: ez az irányelv harmonizálja a távollévők között kötött szerződésekre vonatkozó szabályokat, beleértve az e-kereskedelmet is. Fontos eleme a fogyasztók 14 napos elállási joga.
2. Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/2161 irányelve: ez az irányelv tovább szigorítja a fogyasztóvédelmi szabályokat, különösen az online piacterek és az összehasonlító weboldalak tekintetében.
3. 2001. évi CVIII. törvény az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről: ez a törvény szabályozza az elektronikus kereskedelmi szolgáltatásokat Magyarországon, beleértve a szolgáltatók tájékoztatási kötelezettségeit és a fogyasztók jogait.
4. 45/2014 (II. 26.) Kormányrendelet a fogyasztók és a vállalkozások közötti szerződések részletes szabályairól: ez a rendelet részletesen szabályozza a távollévők között kötött szerződéseket, beleértve az elállási jogot és a tájékoztatási kötelezettségeket. (Miskolczi, 2015)

7 Technológiai megoldások

A biztonságos fizetési rendszerek kulcsfontosságúak az e-kereskedelemben a fogyasztóvédelem szempontjából.

1. SSL/TLS titkosítás: ez a technológia biztosítja a biztonságos adatátvitelt a fogyasztó és a kereskedő között. (Kriesch, 2014)

2. Tokenizálás: ez a módszer lehetővé teszi az érzékeny fizetési adatok biztonságos tárolását és továbbítását. (Luguri- Strahilevitz, 2021)
3. Kétfaktoros hitelesítés: ez a módszer egy plusz biztonsági szintet ad a fizetési folyamathoz, csökkentve a csalás kockázatát. (Ling, 2018)
4. Mesterséges intelligencia alapú csalásfelismerés: a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás segítségével a rendszerek képesek azonosítani a gyanús tranzakciókat és megelőzni a csalást. (Nagy, 2017)

A fogyasztói tudatosság növelése

A fogyasztók oktatása és tájékoztatása kulcsfontosságú az e-kereskedelem biztonságának növeléséhez:

1. Felvilágosító kampányok: a hatóságok és a fogyasztóvédelmi szervezetek rendszeresen indítanak kampányokat, hogy tájékoztassák a fogyasztókat az online vásárlás kockázatairól és jogaikról.
2. Online platformok: számos weboldal és alkalmazás nyújt tájékoztatást a fogyasztóknak az e-kereskedelemmel kapcsolatos jogaikról és kötelezettségeikről.
3. Fogyasztóvédelmi chatbotok: egyre több vállalat használ chatbotokat, hogy azonnali választ adjanak a fogyasztók kérdéseire, és segítsenek nekik megérteni a jogukat. (Ling, 2018)
4. Iskolai programok: több ország már beépítette az online fogyasztóvédelmi oktatást az iskolai tantervbe. (Kriesch, 2014)

Alternatív vitarendezési mechanizmusok

Az alternatív vitarendezési mechanizmusok gyors és költséghatékony megoldást kínálnak az e-kereskedelmi viták rendezésére.

1. Ilyen lehet az online vitarendezési platform: az Európai Unió által létrehozott platform lehetővé teszi a fogyasztók és a kereskedők közötti online vitarendezést. (Verebics, 2018)
2. E-közvetítés: Az online közvetítés lehetővé teszi a felek közötti közvetítést egy semleges harmadik fél közvetítésével, anélkül, hogy személyesen kellene találkozniuk. (Nagy, 2017)
3. Online választottbíráskodás: ez a módszer lehetővé teszi a viták gyors és kötelező érvényű rendezését egy online választottbíró segítségével. (Miskolczi, 2016)
4. Belső panaszkezelő rendszerek: számos e-kereskedelmi platform rendelkezik saját panaszkezelő rendszerrel, amely lehetővé teszi a viták gyors és hatékony megoldását a platformon belül. (Ling, 2018)

Elmondható, hogy az e-kereskedelem fogyasztóvédelmi eszköztára folyamatosan fejlődik és bővül. A jogi szabályozás, a technológiai megoldások, a fogyasztói

tudatosság és az alternatív vitarendezési mechanizmusok együttesen biztosítják a fogyasztók védelmét az online térben. Fontos azonban megjegyezni, hogy az e-kereskedelem gyors fejlődése azt jelenti, hogy ezeket az eszközöket folyamatosan felül kell vizsgálni és az új kihívásokhoz kell igazítani.

8 Esettanulmányok az e-kereskedelem fogyasztóvédelmének vonatkozásában

Az e-kereskedelmi ágazatban az elmúlt években számos érdekes eset és sikeres fogyasztóvédelmi intézkedés született. Az alábbiakban részletesen bemutatok és elemzek néhány konkrét példát.

Amazon EU Sàrl ügy

2019-ben az Európai Unió Bírósága (EUB) a C-649/17. számú ügyben (Amazon EU Sàrl) hozott ítéletet. Az ügyben a Német Fogyasztóvédelmi Egyesület azt kifogásolta, hogy az Amazon a fogyasztók jogairól szóló 2011/83/EU irányelv 6. cikkének (1) bekezdését megsértve a szerződés megkötése előtt nem bocsátotta a fogyasztók rendelkezésére a telefonszámát. Az EUB úgy döntött, hogy az e-kereskedelmi platformok nem minden esetben kötelesek telefonszámot biztosítani, de kötelesek olyan hatékony kommunikációs eszközt biztosítani, amely lehetővé teszi a fogyasztók számára a gyors és hatékony kapcsolatfelvételt. Az ítélet szerint a telefonos elérhetőség hiánya nem feltétlenül jelent jogsértést, ha a vállalkozás más egyenértékű kommunikációs csatornát (pl. chat, e-mail) biztosít. Az ügy tanulsága, hogy a fogyasztóvédelmi szabályoknak alkalmazkodniuk kell a technológiai fejlődéshez, a vállalkozásoknak pedig rugalmasan kell alkalmazkodniuk a fogyasztói igényekhez, miközben hatékony kommunikációt kell biztosítaniuk.

OYO foglalási alkalmazás

2020 szeptemberében az indonéz Nemzeti Fogyasztóvédelmi Ügynökség (BPKN) számos fogyasztói panaszt kapott az OYO foglalási alkalmazással kapcsolatban. Ez az eset jól szemlélteti az e-kereskedelem fogyasztóvédelem határokön átnyúló kihívásait, mivel az OYO székhelye nem Indonéziában található. (Darmadi, et al, 2020)

A panaszok főként félrevezető reklámra, a szolgáltatás rossz minőségére és a panaszkezelés nehézkes voltára vonatkoztak. Az eset rávilágított a határokon átnyúló hatékony fogyasztóvédelmi együttműködés különös fontosságára a globális e-kereskedelmi platformokkal összefüggésben.

Valve Corporation ügy

Az Ausztrál Versenyhivatal (ACCC) pert indított a Valve Corporation, a Steam online játéklplatform üzemeltetője ellen. A panasz szerint a Valve megsértette az ausztrál fogyasztóvédelmi törvényt, mivel nem biztosította a fogyasztók számára a visszatérítési jogot. Bár a Valve azzal érvelt, hogy nem tartozik az ausztrál joghatóság alá, a bíróság megállapította, hogy a vállalat Ausztráliában folytat üzleti tevékenységet, ezért az ausztrál fogyasztóvédelmi szabályok hatálya alá tartozik. ((No 3) [2016] FCA 196)

Ez az ügy fontos precedenst teremtett a külföldi székhelyű e-kereskedelmi vállalatok azon kötelezettségével kapcsolatban, hogy a helyi fogyasztóvédelmi szabályoknak megfeleljenek azokon a piacokon, ahol szolgáltatásaikat kínálják.

9 Fogyasztóvédelmi jogszabályok

2018-ban az Európai Unió blokkolásellenes rendeletet fogadott el, amely megtiltja az online kereskedőknek, hogy a fogyasztókat állampolgárságuk, lakóhelyük vagy letelepedési helyük alapján tisztességtelenül megkülönböztessék. Ez az intézkedés jelentősen javította a határokon átnyúló e-kereskedelem feltételeit az EU-n belül, és megerősítette a fogyasztói jogokat. (Az (EU) 2018/302 rendelet)

Digitális szolgáltatási rendelet DSA

2022-ben az EU elfogadja a digitális szolgáltatásokról szóló rendeletet, amely szigorúbb szabályokat állapít meg az online platformok számára az illegális tartalom, az átláthatóság és a fogyasztóvédelem területén. A jogszabály többek között arra kötelezi a nagy online platformokat, hogy rendszeresen értékeljék és mérsékeljék a rendszereikből eredő kockázatokat, beleértve a fogyasztóvédelmi kockázatokat is. (Az (EU) 2022/2065 rendelet)

Kínai e-kereskedelmi jog

Kína 2019-ben új e-kereskedelmi törvényt léptetett életbe (E-commerce Law of the People's Republic of China, 2018), amely szigorú szabályokat állapít meg az online kereskedők számára. A törvény többek között arra kötelezi a platformokat, hogy ellenőrizzék a rajtuk keresztül értékesítő kereskedők engedélyeit, és vállalják a felelősséget a hamisított termékek értékesítéséért. Ez az intézkedés jelentősen javította a fogyasztóvédelmi helyzetet a kínai e-kereskedelmi piacon.

Az indiai e-kereskedelem szabályai

2020-ban India új szabályokat vezetett be az e-kereskedelmi ágazatra vonatkozóan (Consumer Protection (E-Commerce) Rules, 2020, India), amelyek többek között

előírják, hogy az online platformok kötelesek feltüntetni a termékek származási országát. Ez az intézkedés növelte az átláthatóságot és segítette a fogyasztókat abban, hogy megalapozott döntéseket hozzanak. Ezek az esettanulmányok és sikeres intézkedések azt mutatják, hogy az e-kereskedelem fogyasztóvédelme folyamatosan fejlődő terület, amely folyamatos figyelmet és innovatív megközelítéseket igényel a jogalkotóktól és a szabályozóktól. A globális e-kereskedelmi piac sajátosságai - például a határokon átnyúló ügyletek és a gyorsan változó technológiai környezet - olyan különleges kihívásokat jelentenek, amelyekre a hagyományos fogyasztóvédelmi eszközök nem mindig adnak megfelelő választ. A bemutatott esetek azt is mutatják, hogy a sikeres fogyasztóvédelmi intézkedések gyakran nemzetközi együttműködést és a szabályozási keretek folyamatos felülvizsgálatát igénylik

Következtetések és javaslatok

Az e-kereskedelem gyors növekedésével egyre fontosabbá válik a fogyasztóvédelem az online térben. A tanulmány áttekintette az e-kereskedelem területén felmerülő főbb fogyasztóvédelmi kihívásokat és eszközöket. A legfontosabb megállapítások a következők:

1. Továbbra is problémát jelent a szerződési feltételek átláthatóságának hiánya és a fogyasztók nem megfelelő tájékoztatása az online szerződéskötések során.
2. A tájékoztatási követelmények terén a termékinformációk gyakran hiányosak, és a további költségek nem egyértelműek.
3. Az adatvédelem és az adatbiztonság kulcsfontosságú kérdések, különösen a személyes adatok gyűjtése és felhasználása tekintetében.
4. A tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok új formái jelennek meg az online térben, mint például a sötét minták vagy a félrevezető árképzési technikák.
5. A határokon átnyúló e-kereskedelem további kihívásokat jelent a végrehajtás és a fogyasztóvédelmi szabályok harmonizációja szempontjából.

Javaslatok az elektronikus kereskedelemben a fogyasztóvédelem hatékonyságának javítására

1. A szabályozási környezet javítása: a meglévő fogyasztóvédelmi jogszabályokat folyamatosan felül kell vizsgálni és aktualizálni kell, hogy figyelembe vegyék az elektronikus kereskedelem sajátosságait. Különös figyelmet kell fordítani az új technológiák, például a mesterséges intelligencia vagy a blokklánc használatának szabályozására.
2. Hatékonyabb jogérvényesítés: a fogyasztóvédelmi hatóságokat fel kell ruházni az online jogsértések felderítéséhez és szankcionálásához

szükséges erőforrásokkal és technológiával. Fontos továbbá a határokon átnyúló együttműködés megerősítése a nemzetközi e-kereskedelmi ügyek hatékony kezelése érdekében.

3. A fogyasztók tudatosságának növelése: átfogó oktatási és tájékoztatási programokat kell kidolgozni a fogyasztók digitális írástudásának javítása érdekében. Ezeknek tartalmazniuk kell az online vásárlás során érvényesülő jogokkal és kötelezettségekkel kapcsolatos információkat, valamint a biztonságos internethasználat alapjait.
4. Alternatív vitarendezési mechanizmusok fejlesztése: az online vitarendezési (ODR) platformok további fejlesztése és népszerűsítése kulcsfontosságú a gyors és költséghatékony jogorvoslat biztosításához.
5. Az adatvédelmi szabályozás szigorítása: a GDPR elveinek következetes alkalmazása mellett szükség lehet további, kifejezetten az e-kereskedelemre vonatkozó adatvédelmi szabályok bevezetésére.
6. Technológiai megoldások előmozdítása: a biztonságos fizetési rendszerek, a blokklánc-alapú nyomon követhetőség és a mesterséges intelligencia alapú csalásfelismerés fejlesztésének támogatása állami ösztönzők és K+F programok révén.
7. A nemzetközi együttműködés erősítése: az OECD-n és az EU-n belüli együttműködésen túlmenően kétoldalú megállapodások megkötése a főbb e-kereskedelmi partnerországokkal a fogyasztóvédelmi szabályok harmonizálása érdekében.

További kutatási irányokra van szükség a következő területeken

1. A mesterséges intelligencia és a gépi tanulás hatása a fogyasztói döntéshozatalra és az e-kereskedelmi gyakorlatra.
2. A blokklánc technológia lehetséges alkalmazásai az e-kereskedelmi tranzakciók biztonságának fokozására és a termékek hitelességének ellenőrzésére.
3. A közösségi médiaplatformok és az influencer marketing fogyasztóvédelmi vonatkozásainak vizsgálata.
4. Az IoT (tárgyak internete) eszközök elterjedésének hatása az e-kereskedelemre és a fogyasztók magánéletére.
5. A virtuális és kiterjesztett valóság (VR/AR) alkalmazások fogyasztóvédelmi kihívásainak feltérképezése az e-kereskedelemben.
6. Az online platformok felelősségének újragondolása a harmadik fél termékei és szolgáltatásai tekintetében.
7. A személyre szabott árképzés és a dinamikus árképzés fogyasztóvédelmi és versenyjogi vonatkozásainak vizsgálata.

8. A határokon átnyúló e-kereskedelem jogi és gyakorlati akadályainak azonosítása, különös tekintettel a fejlődő országokra.
9. Módszertan kidolgozása az e-kereskedelmi fogyasztóvédelem hatékonyságának mérésére és nemzetközi összehasonlító elemzések készítése.
10. Az elektronikus kereskedelemben a fogyasztói magatartás változásainak longitudinális vizsgálata, különös tekintettel a COVID-19 járvány utáni időszakra.

Összefoglalva, az e-kereskedelem fogyasztói kihívásainak kezelése komplex megközelítést igényel. A jogalkotóknak, a fogyasztóvédelmi hatóságoknak és maguknak az e-kereskedelmi vállalatoknak is folyamatosan alkalmazkodniuk kell a változó technológiai környezethez és a fogyasztói elvárásokhoz. A digitális gazdaság fenntartható fejlődéséhez és a fogyasztói bizalom erősítéséhez elengedhetetlen a hatékony fogyasztóvédelem az online térben.

Hivatkozások

- [1] Ackoff, R. L. (1989) Az adatoktól a bölcsességig. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.
- [2] Az Európai Parlament és a Tanács 2011/83/EU irányelve a fogyasztók jogairól, Brüsszel, Európai Unió, 2011.
- [3] Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/2161 irányelve az uniós fogyasztóvédelmi szabályok jobb végrehajtásáról és korszerűsítéséről, Brüsszel, Európai Unió, 2019.
- [4] 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről, Budapest, Országgyűlés, 1997.
- [5] 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről, Budapest, Magyar Országgyűlés, 2013.
- [6] 2008. évi XLVII. törvény a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról, Budapest, Magyar Országgyűlés, 2008.
- [7] 2012. évi LXXXVIII. törvény a termékek piacfelügyeletéről, Budapest, Országgyűlés, 2012.
- [8] 2001. évi CVIII. törvény az elektronikus kereskedelmi szolgáltatások, valamint az információs társadalommal összefüggő szolgáltatások egyes kérdéseiről, Budapest, Országgyűlés, 2001.
- [9] 45/2014 (II. 26.) Korm. rendelet a fogyasztó és a vállalkozás közötti szerződések részletes szabályairól, Budapest, Magyarország Kormánya, 2014.
- [10] CJEU (az Európai Unió Bírósága): Amazon EU Sàrl, Luxemburg, 2019.

- [11] Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2018/302 rendelete az indokolatlan földrajzi blokkolás kezeléséről, Brüsszel, Európai Unió, 2018.
- [12] Digitális szolgáltatásokról szóló törvény (DSA), (EU) 2022/2065 rendelet, Brüsszel, Európai Unió, 2022.
- [13] A Kínai Népköztársaság elektronikus kereskedelemről szóló törvénye, Peking, Nemzeti Népi Kongresszus, 2019.
- [14] E-commerce Rules of India, Újdelhi, India kormánya, 2020.
- [15] Miskolczi Bodnár Péter, Fogyasztóvédelmi jog I-II, Patrocinium Kiadó, 2016. 78.o.
- [16] 1975. április 14-én az Európai Gazdasági Közösség Tanácsa elfogadta az első fogyasztóvédelmi programot, amely a fogyasztói jogok közös piacának Magna Chartája néven ismert.
- [17] Pusztahelyi Réka: Tisztességtelen kereskedelmi gyakorlatok és a fogyasztók kiszolgáltatottsága a digitális piacon, Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, 2022. pp. 43-46.
- [18] Verebics János: Gazdaság és Jog, 2018. 79. o.
- [19] Nagy Zoltán: Problémafelvetés a pénzügyi fogyasztóvédelem területén, Miskolci Jogi Szemle, 2017. 77-82. o.
- [20] Miskolczi Bodnár Péter: Patrocinium Kiadó, 2016. 123-124.o.
- [21] Miskolczi Bodnár Péter: Fogyasztóvédelmi szabályok a Ptk.-ban, Magyar Jog, 2018. 29.o.
- [22] Ling Fruzsina: A digitális világ fogyasztói ügyleti döntésre gyakorolt hatása, Opuscula Iuvenum, 2018. 54-57. o.
- [23] Zódi Zsolt: Szám, 15-27. o., Infokommunikáció és Jog, 2020, 2. szám, 15-27. o.
- [24] Kárász Anikó: Kiberbiztonsági kihívások az online kereskedelemben: A fogyasztók védelmének lehetőségei, Miskolci Jogi Szemle, 2019, 1. szám, 45-59. o.
- [25] Forgács Anna: A személyes adatok üzleti célú felhasználása az e-kereskedelemben: Etikai és jogi dilemmák, Közgazdasági Szemle, 2021, 3. szám, 72-89. o.
- [26] Molnár Gábor: szám, 98-112. o.
- [27] Hoffman Márton: szám, 102-118. o.
- [28] Nagy Máté: Szám, 33-46. o.
- [29] Kovács Tamás: szám, 58-73. o.

- [30] Luguri, Jamie - Strahilevitz, Lior Jacob: Journal of Legal Analysis, 2021, 13. sz. 43-66. o.
- [31] Sándor István: Infokommunikáció és Jog, 2019, 3. szám, 21-34. o.
- [32] Tóth Andrea: Az adatvédelmi jogérvényesítés határon átnyúló problémái és a nemzetközi együttműködés lehetőségei," Európai Jog, 2020, 2. szám, 89-105. o.
- [33] Révész László: Fogyasztóvédelem és adatbiztonság: Az állami szerepvállalás dilemmái, Állam- és Jogtudomány, 2021, 1. szám, 55-69. o.
- [34] Solymosi Balázs: A digitális fogyasztóvédelem szabályozási irányai az Európai Unióban, Európai Szemle, 2021, 2. szám, 75-91. o.
- [35] Csányi Gábor: szám, 112-129. o.
- [36] Ling Fruzsina: Opuscula Iuvenum, 2018, 1. szám, 23-38. o.
- [37] Nagy Zoltán: Szám, 2017, 2. szám, 89-101. o.
- [38] Kovács László: A fogyasztói tudatosság megjelenése a fogyasztóvédelemben. In: Kovács L. (szerk.), Marketing és fogyasztóvédelem, Budapest: Kovács L. (szerk.), Marketing és fogyasztóvédelem: Akadémiai Kiadó, 2022. 45-60. o.
- [39] Kriesch Attila: Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, 2014. 46. o.
- [40] Monika Leszczyńska: Columbia Law School, 2024. pp. 102-120.
- [41] Sonia E. Rolland: Research Handbook on Electronic Commerce Law, 2016. pp. 55-61.
- [42] Bara Zoltán: Versenytükör 2009. XL. ÉVF. 2009. 5. szám 2-17.o.
- [43] James P. Nehf: Research Handbook on Electronic Commerce Law, 2016) 43-44. o.
- [44] Jamie Luguri, Lior Jacob Strahilevitz, Shining a Light on Dark Patterns, Journal of Legal Analysis, 2021. pp. 42-50.
- [45] Shaun B. Spencer: Research Handbook on Electronic Commerce Law, 2016. 75. o.
- [46] Kriesch Attila: Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, 2014. 21. o.
- [47] Jamie Luguri, Lior Jacob Strahilevitz: Journal of Legal Analysis, 2021. pp. 105-107.
- [48] Ling Fruzsina: A digitális világ fogyasztói ügyleti döntésre gyakorolt hatása, Opuscula Iuvenum, 2018. 67. o.

- [49] Nagy Zoltán: Problémafelvetés a pénzügyi fogyasztóvédelem területén, Miskolci Jogi Szemle, 2017. 87-88. o.
- [50] Ling Fruzsina: A digitális világ fogyasztói ügyleti döntésre gyakorolt hatása, Opuscula Iuvenum, 2018. 41. o.
- [51] Kriesch Attila: E-kereskedelem és fogyasztóvédelem, Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, 2014) 24. o.
- [52] Verebics János: Gazdaság és Jog, 2018. 67. o.
- [53] Nagy Zoltán: Problémafelvetés a pénzügyi fogyasztóvédelem területén, Miskolci Jogi Szemle, 2017. 23-24. o.
- [54] Miskolczi Bodnár Péter: Budapest, Patrocinium Kiadó, 2016). 124.
- [55] Ling Fruzsina: A digitális világ fogyasztói ügyleti döntésre gyakorolt hatása, Opuscula Iuvenum, 2018. 42. o.
- [56] Bundesverband der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände - Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. kontra Amazon EU Sàrl, C-649/17, ECLI:EU:C:2019:576.
- [57] Durianto Darmadi, Riyadi Slamet, Santiago Faisal, Fogyasztóvédelem az elektronikus kereskedelemben: Proceedings of the 1st International Conference on Law and Human Rights 2020. pp. 120-122.
- [58] Australian Competition and Consumer Commission kontra Valve Corporation (No 3) [2016] FCA 196.
- [59] Az (EU) 2018/302 európai parlamenti és tanácsi rendelet
- [60] Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2065 rendelete.
- [61] A Kínai Népköztársaság elektronikus kereskedelemről szóló törvénye, 2018.
- [62] Fogyasztóvédelmi (e-kereskedelmi) szabályok, 2020, India.

Üzleti agilitás: személyes értelmezések és annak jelentősége napjainkban

Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Varga János

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Napjaink gazdaságát és hétköznapjait a folyamatos és gyors technológiai fejlődés, a globális események kiszámíthatatlansága, valamint az ügyfelek igényeinek állandó változása határozza meg. Ebben a dinamikus környezetben az üzleti agilitás vált az egyik legfontosabb szervezeti képességgé, mivel azok a vállalatok tudnak sikeresen alkalmazkodni a megváltozott környezethez, amelyek egyszerre képesek rugalmasan, gyorsan és innovatívan reagálni a piaci és környezeti változásokra. Az üzleti agilitás nem csupán egy újabb menedzsment divat vagy hívószó, hanem egy olyan szemlélet- és működésbeli váltás, amely alapjaiban alakítja át a szervezetek működését és a modern piacokra való reagálásukat. Az elmúlt években a változások üteme soha nem látott mértékben gyorsult fel, amit részben a technológiai áttörések, részben a váratlan globális események, például a COVID-19 járvány vagy a nemzetközi konfliktusok idéztek elő. Ezek a tényezők arra kényszerítik a vállalkozásokat, hogy folyamatosan felülvizsgálják és módosítsák stratégiáikat, termékeiket és szolgáltatásaikat annak érdekében, hogy megfeleljenek az új helyzeteknek. A versenyhelyzet már régen túllépett a hagyományos iparági határokon: bármikor megjelenhetnek új, akár teljesen ismeretlen szereplők, akik jelentős kockázatot vagy éppen lehetőséget teremthetnek a piacon. Az alkalmazkodóképesség, az innováció és a gyors reagálás képessége ma már nem csupán előny, hanem a túlélés záloga. Egy szervezet hosszú távú sikerét, sőt fennmaradását is meghatározhatja, hogy mennyire képes gyorsan reagálni a környezeti változásokra, illetve mennyire tudja előre jelezni és kihasználni az új lehetőségeket. Az üzleti agilitás tehát olyan komplex kompetenciaegyüttes, amely magában foglalja a stratégiai rugalmasságot, a szervezeti tanulási képességet, valamint az innováció iránti nyitottságot. Jelen tanulmányunk középpontjában az üzleti agilitás fogalmának értelmezése és napjainkban betöltött szerepének vizsgálata áll. Ezt egyrészt a releváns szakirodalom áttekintésével, másrészt egy primer kutatásunk eredményeinek bemutatásával tesszük. A kutatás célja, hogy kézzelfogható bizonyítékokat szolgáltatasson arra, miért vált elengedhetelenné az üzleti agilitás a mai, folyamatosan változó gazdasági környezetben, és hogyan járul hozzá a

vállalatok versenyképességének és fenntartható fejlődésének biztosításához a szervezetek jelenlegi és jövőbeli szereplőinek véleményén keresztül.

Kulcsszavak: innováció, agilitás, üzleti agilitás, egyéni megítélés, primer kutatás

1 Bevezetés

A változás állandó velejárója lett az életünknek és ez a mechanizmus a gazdaságban, illetve a piacokon is szüntelen jelentkezik. Nem kérdéses tehát, hogy a vállalkozásoknak is folyamatosan naprakésznek kell lenniük, hiszen a verseny intenzitása nem teszi lehetővé azt, hogy egy vállalkozás semmibe vegye az állandóan változó belső és külső környezetet. Az agilitás egyszerre jelenti a változékonyságot, gyorsaságot és rugalmasságot. Ezek a képességek ma már szervezeti szinten számottevő versenyképességi forrást jelentenek (Mészáros, 2024), hiszen bőven akadnak olyan szereplők, amelyek ugyanezt a képességet nem tudják felmutatni. Az agilitás tehát ma már megkülönböztető kompetencia is, a versenyben maradás fontos feltétele. Ugyanakkor nem elég pusztán a szervezeteknek agilisnak lennie. Az agilis szervezet ugyanis agilis személyekből tevődik össze, akik ugyanúgy nyitottak az új dolgok irányába, képesek és készek befogadni az új dolgokat és maguk is rugalmasan alkalmazkodnak a változásokhoz. Amikor arról beszélünk, hogy mennyire jellemző az agilitás egy szervezetre, akkor nem elég pusztán szervezeti szempontból vizsgálni. Meg kell néznünk azt is, hogy milyen egyénekből épül fel a szervezet, milyen mértékben tudnak hozzájárulni az egyének a szervezet agilis működéséhez. Igaz lehet az a mondat, hogy hiába szeretnénk agilis szervezeti kultúrát létrehozni, ha abban az egyének nem támogatók és nem tudnak maguk is agilis szemlélet mellett dolgozni. Az üzletileg agilis modellek kialakítása tehát rendkívüli módon igénylik azokat a személyeket, akik agilis tulajdonságjegyekkel rendelkeznek, és ők együttesen képesek agilis szervezeti modellt fenntartani. Az üzleti agilitás ezen értelmezés szerint túlmutat a szervezeti vizsgálódásokon, nem pusztán a szervezeti kultúra elemzését követeli meg, hanem az egyének viselkedését és hozzáállását is (Muduli & Pandya, 2018). Éppen ez magyarázza a tanulmány megszületését, amely a szervezeti kereteket átlépve az egyéni szinten is vizsgálja az agilitás fellelhetőségét. Felteszi azt a kérdést, hogy vajon létezik-e agilis egyén, és milyen a viszonya az egyéneknek az agilitás ismertetőjegyeihez, így például a rugalmassághoz, a változékonysághoz vagy éppen a gyors alkalmazkodáshoz. Az agilitás azonban nemcsak a munkahelyi környezetben, hanem a mindennapi életben is kiemelten fontos készség. Az agilis szemlélet elősegíti a gyors alkalmazkodást, a hatékony problémamegoldást és a folyamatos fejlődést, így mind az egyéni, mind a szervezeti siker egyik kulcsa lehet (Csiszárík-Kocsir et al., 2024a; 2024b).

Ennek vizsgálatához használt fel írásunk primer kutatási eredményeket és tesz megállapításokat a tanulmány végén. Mindenekelőtt értelmeznünk szükséges az üzleti agilitás fogalmát és meg kell határozni azokat a jellemzőket, amelyek az agilis működést jellemzik.

2 Szakirodalmi feldolgozás

Az üzleti agilitás és a digitalizáció szoros, egymást erősítő kapcsolatban állnak egymással, és a modern szervezetek sikerességének egyik legfontosabb alapját jelentik. Az üzleti agilitás lényege, hogy egy szervezet képes gyorsan, rugalmasan és hatékonyan reagálni a piaci és környezeti változásokra, míg a digitalizáció azokat a technológiai eszközöket, folyamatokat és szemléletmódokat jelenti, amelyek ezt a képességet támogatják és katalizálják (Ononivu et al., 2024). A digitalizáció lehetővé teszi, hogy a vállalatok gyorsabban alkalmazkodjanak a változó ügyféligényekhez, piaci trendekhez és külső kihívásokhoz. Digitális eszközök, adatvezérelt döntéshozatal, felhőalapú szolgáltatások, mesterséges intelligencia és egyéb innovatív technológiák révén a szervezetek valós időben képesek információkat gyűjteni, elemezni és ezek alapján gyors, megalapozott döntéseket hozni. A digitális kultúra kialakítása – vagyis az, hogy a munkavállalók nyitottak az új technológiák bevezetésére és gyorsan adaptálják azokat – tovább erősíti a szervezet agilitását. A digitalizáció nem csupán eszköz, hanem szemléletmód is, amely támogatja az innovációt, az együttműködést és a folyamatos tanulást (SAP, é.n.). A digitalizáció hatására a szervezeti struktúrák is átalakulnak: a hierarchikus, merev rendszerek helyett egyre inkább a laposabb, rugalmasabb, agilisebb konfigurációk válnak jellemzővé. Ez lehetővé teszi, hogy a szervezetek gyorsabban reagáljanak a piaci változásokra, és könnyebben integrálják az új technológiákat a mindennapi működésükbe (Vajda, 2023). A digitalizáció önmagában nem garantálja az agilitást: a sikerhez szükség van megfelelő vezetésre (Kurucz et al., 2020), támogató szervezeti kultúrára, folyamatos tanulásra és a változások iránti nyitottságra is (Olanrewaju, 2023). A digitalizáció azonban eszközt és lehetőséget ad arra, hogy a vállalatok gyorsan felismerjék a változó piaci igényeket, és ezekre hatékonyan, innovatívan reagáljanak, így növelve versenyképességüket és hosszú távú fennmaradásukat.

A technológiai fejlődés gyors üteme, a globalizáció és a változó fogyasztói magatartás olyan környezetet teremtett, amelyben az alkalmazkodóképesség a szervezeti siker kulcsfontosságú tényezője (Beretta - Smith, 2023). Ennek egyik legkézzelfoghatóbb magyarázata a felgyorsult környezetben rejlik (Uhl-Bien & Arena, 2017). A technológiai innováció felgyorsulása lerövidítette a termékek és szolgáltatások életciklusát, így a vállalkozások számára létfontosságúvá vált a gyors iteráció és a versenytársak megelőzése, ebben a globalizáció kiteljesedésének hangsúlyos szerepe van (Cunha et al, 2019). Mindez

rákényszerítette a szervezeteket arra, hogy minél hamarabb érjenek el a piacokon változásokat, amelyekhez innovációk és folyamatos fejlesztések szükségesek. Az innováció azonban nem elidegeníthető az embertől, hiszen az ötletek vagy a kreativitás, az új dolgok feltalálása elidegeníthetetlen emberi tulajdonság. A változás elfogadásának, az innovatív megoldások feltárásának és az üzleti modellek újbóli feltalálásának képessége kritikus fontosságú a hosszú távú életképesség miatt (Girod et al, 2023). Az üzleti agilitás abból ered, hogy az agilis tulajdonságokat kellene egyre hatékonyabban érvényesíteni a szervezeti működés majd minden területén. Nem pusztán arról van szó, hogy a szervezet legyen agilis, hanem a vezetés és a munkavállaló is (Athamneh & Jais, 2023). Nem is igazán stratégiáról, hanem egyértelműen szervezeti magatartásról beszélhetünk (Vecchiato, 2015), és így egyértelműen kijelenthetjük, hogy a szervezet magatartását nem a gépek vagy a technológia határozza meg, hanem maguk az egyének. A vezetés felelősségét is hangsúlyosan ki kell emelni (De Meuse & Harvey, 2022). Az agilis vezetési filozófia nem pusztán a vevőkre koncentrálni, hanem minden lehetséges tényezőt igyekszik számításba venni, amely hatással lehet a szervezet sikerességére. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az üzleti agilitás csupán a vezetés felelőssége, hiszen ez a fajta viselkedés egy teljes vállalatot igényel, mert a rugalmasságot és a gyorsaságot minden szinten biztosítani kell a kívánt eredmények eléréséhez (Petermann & Zacher, 2020). Ez pedig elkötelezett és változtatni kész munkavállalók, együttműködő partnerek, vagy megbízható beszállítók nélkül nem képzelhető el. Az üzleti agilitás egyaránt jelent stratégiai és operatív tevékenységet (Saputra et al, 2021). A vállalkozásnak úgy kell kezelnie a stratégiai kérdéseket, ahogy a versenytársa mozog, vagy ahogy a fogyasztói igények változnak. A gyorsaság mellett olyan tényezőknek is meg kell jelennie, mint például a minőség, a megbízhatóság, a rugalmasság és a költségek. Agilis vállalatnál agilisnak kell lennie az embereknek, a folyamatoknak, a stratégiának és a technológiának is (Kwok - Treiblmaier, 2023), mert ezek elválaszthatatlanok egymástól. Mennyire tudják ezt befogadni, mennyire értik meg annak lényegét és tudják támogatni a változás által kialakított stratégiai döntéseket. A rugalmasság abban is megnyilvánul, hogy a szereplők mennyire képesek kilépni a komfortzónából és tudatosan a váratlan vagy a kevésbé megszokott megoldások felé fordulni (Muduli, 2017). Az agilitás egyben változások iránt fogékony egyéneket is megkövetel, akik nem ijednek meg az új helyzetek láttán sem, sőt több esetben abban még lehetőséget is látnak a fejlődésre. Kiemelhetjük a tervezői gondolkodás (design thinking) fontosságát, amely remek táptalaja a váratlan, de mégis humánfókuszú és üzletileg sikeres megoldásoknak (Kurucz, 2022).

Az új dolgok megismerése pedig mindig magában hordozza az innovatív eredmények és reformötletek megszületését. Ez utóbbi pedig éppen az innováció miatt lenne fontos. Az üzleti agilitás azt jelenti, hogy hatékonyan kell kamatoztatni a szervezet birtokában lévő bölcsességet, készségeket és szakértelmet, amely az egész szervezetnél megtalálható. Az üzleti agilitás segít abban, hogy a cég alkalmazkodóképes, rugalmas legyen, és gyorsabban fogja felismerni a kínálgató lehetőséget, amelyre igyekszik az elsők között lecsapni

(Yusuf et al, 2022). Az alkalmazkodás olyan versenyképességi tényezője lett a modern gazdálkodóknak, amellyel alapjaiban befolyásolhatják a piaci teljesítményüket. Változtatni kell, mert aki nem így tesz, az előbb vagy utóbb ki fog hullni a piaci rostán. Ugyanakkor ez a képesség még csak a fennmaradáshoz elegendő. Az igazán sikeres vállalat az, amely nemcsak megéli a változásokat, hanem saját maga is képes változást generálni a piacon, vagy sokkal hamarabb reagál azokra, mint a versenytársai. Az a szervezet, amely felismeri, hogy agilitás nélkül nem lehet elég eredményes a piacon, már félsikert ér el. Az agilis gondolkodás azonban nemcsak az üzleti szervezeteknél, hanem más, akár non-profit intézményeknél is előnyös és hatékony lehet (Sterczl, 2024).

Nemcsak arra kell figyelnünk, hogy hogyan tudunk kifinomultabb versenyelőnyökre szert tenni, hanem arra is, hogy azt a legmegfelelőbb időben, a lehető legkisebb költséggel és ellenállás mellett érhesük el. A változtatást nemcsak a vevőink, hanem versenytársaink, vagy más szereplők is generálhatják, hiszen a szervezetek működési környezete igen összetett, abban a legkülönbözőbb szerveződési formák alakulhatnak ki. Az üzleti siker elérése számos tényező függvénye, de az időtényező minden esetben kritikus szempontnak bizonyul. Az üzleti döntések sikerességét az időzítés határozza meg. Az agilitás előnyei egy szervezetnél több ponton mérhetők. A nyereségességtől kezdve az új partnerkapcsolatok számáig több dologban is pozitív hatást generálhat. A modern szervezetekben egyre elterjedtebbek az agilis módszerek, valamint a különféle jutalmazási rendszerek és a munkavállalói motivációt támogató fejlesztések is (Pajor & Szeberényi, 2024). Ugyanakkor egyéni szinten is fontos tulajdonság ez, hiszen az agilis egyén gyorsan alkalmazkodik, kisebb teherrel és fájdalommal valósít meg változásokat. Kevésbé jellemző rá az ellenállás, nem gátolja, hanem elősegíti a folyamatokat. Az agilis egyének a kihívásokból gyorsan talpra állnak, megbirkóznak azzal, mi több, jobban képesek kezelni a kudarcot is, tanulnak belőle, ezzel erősítve az élethosszig tartó tanulás folyamatát. Nyitottak az új dolgok megismerésére és befogadására. Szeretik a visszajelzéseket, fontosnak tartják a teljesítményértékelést és a problémák helyett lehetőségekben gondolkodnak. Az agilis szemlélet messzemenőkéig más szemlélet mutat a munkavállaló tekintetében, hiszen képesek és készek hatékony megoldási javaslatokat kidolgozni. Az agilis munkavállaló azonban csak ott tud kiteljesedni, ahol ennek megfelelő teret és környezetet biztosítanak, így azt mondhatjuk, hogy az agilis személy és az agilitást támogató kultúra egymást erősítő, kölcsönös feltételek (Sherehiy & Karwowski, 2014).

3 A minta összetétele

A jelen tanulmányunkban az agilitás szervezeti hasznosságát mértük fel egy olyan komplex, több témát vizsgáló kérdőív segítségével, mely a

jelenkor kihívásai mellett az alapkompenciák (agilitás, tudatos internethasználat) mérésre is vállalkozik. A kutatás 2023 őszén zajlott le, és összesen 5067 értékelhető kérdőív alapján vonjuk le a következtetéseinket. A kérdőívet X, Y és Z generációs válaszadók töltötték ki, azonban jelen tanulmányunkban nem ezen csoportosítási ismerv szerint vonjuk le a következtetéseinket, hanem a korábbi tanulmányokra helyeztük a hangsúlyt. Arra voltunk kíváncsiak, hogy tanultak-e a válaszadók iskolai vagy tanfolyami keretek között az agilitásról, vagy általános gazdasági ismeretekről, illetve hogy milyen a tudásuk szintje ezen témakörök mentén. A megkérdezés online formában történt. A jelen tanulmányban bemutatott eredmények a kérdőív első blokkjának kérdéseire alapozódnak. A tanulmányban azt szeretnénk bemutatni, hogy a válaszadók hogyan és milyen formában találkoztak az agilis személettel, hogyan értelmezik azt szervezeti szinten. A válaszadókat arra kértük, hogy a tanulmányban bemutatott állításokat egy négy fokozatú Likert skála segítségével minősítsék, ahol az 1-es érték a teljes egyet nem értést, a 4-es érték pedig a teljes egyetértést jelentette, biztosítva a válaszadás lehetőségének visszautasítását, melyet 0-s értékkel vettünk figyelembe az értékelés során. A minta összetételét az alábbi ábrák mutatják. A válaszadóink több, mint háromnegyede tanulta a fenti ismeretköröket korábban, amit a közel 80%-os pozitív válasz is mutat, ami a kérdések megítélése szempontjából pozitív feltételként van jelen.

Tanult korábban általános gazdasági ismereteket	nem	22,9
	igen	77,1
Tanult korábban az agilitásról	nem	20,6
	igen	79,4

1. táblázat: A minta összetétele a válaszadók agilitással, gazdasági ismeretekkel kapcsolatos oktatásban való részvétele alapján

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ha a válaszadókat a két ismeretkör kapcsán érzékelt szubjektív tudásszint mentén csoportosítjuk, akkor az látszik, hogy az agilitás kapcsán a válaszadóink több, mint fele elégtelennek vagy inkább elégségesnek értékeli a tudását, és alig egynegyedük tartja az jónak vagy kiválónak. A gazdasági ismeretek kapcsán már jobb az arány, ott a válaszadók közel egyharmada közepesre, egynegyedük elégtelenre vagy elégségesre, és nagyjából egy harmad arányban jónak vagy kiválónak tartják azt, amit a lenti ábra is szemléltet.

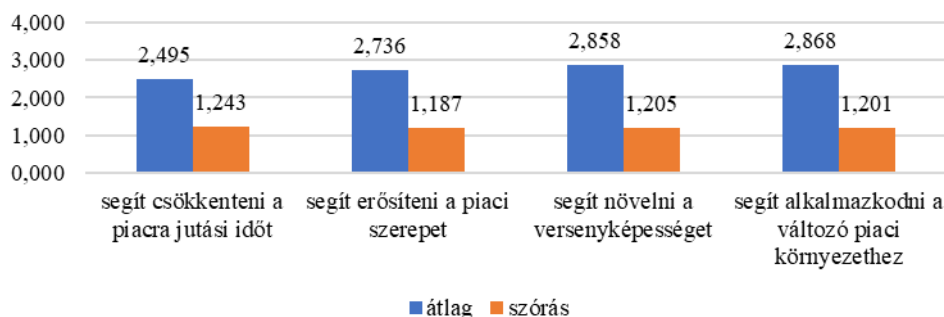
	elégtelen	elégséges	közepes	jó	kiváló
Általános gazdasági tudás szintje	10,6	20,8	35,2	22,6	10,9
Az agilitással kapcsolatos tudás szintje	24,7	25,4	26,9	15,0	8,1

2. táblázat: A minta összetétele a válaszadók agilitással, gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudásszintje alapján

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

4 Eredmények

Első lépésként arra kértük a válaszadókat, hogy értékeljék az agilitás szervezeti hasznossága kapcsán feltett négy állítást egy négyfokozatú Likert-skálás segítségével. Az eredmények alapján az látható, hogy egyetlen állítás esetén sem volt látható az, hogy a válaszadók elérték volna a skála pozitív végét, hiszen minden esetben minden átlag érték 3,0 alatt került értékelésre a teljes minta tekintetében. Legmagasabb átlagértékkel azt az állítást értékelték a válaszadók, miszerint az agilitás segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez. Ez az eredmény nem is meglepő, hiszen az agilitást sokan a rugalmassággal párosítják, azaz alkalmazkodó képességet tulajdonítanak neki. Ezt követően a válaszadók szintén 2,8 feletti átlagértékkel azt az állítást minősítették, miszerint az agilitás segít a versenyképesség növelésében. Ez az érték nagyban kapcsolódik az előző állításhoz, azaz a rugalmas alkalmazkodó képességhez, és gyors reagáláshoz. A harmadik állítás, miszerint segít erősíteni a piaci szerepet az agilitás már kevésbé kapott magas értéket, és a piacra jutási idő csökkentésében pedig a legkisebb arányban látták a válaszadók az agilitás hasznosságát.



1. ábra: Az állítások megítélése a teljes minta véleménye alapján

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ha ugyanezen állításoknál a válaszok megoszlását nézzük a skálaértékek tekintetében, akkor az tapasztalható, hogy az első két magas átlagértékkel értékelt állításnál a teljes mértékű egyetértés 40% feletti volt, és az „inkább igen” válasznak minősülő skála érték pedig 34% feletti. Tehát megállapítható, hogy a piaci környezethez való alkalmazkodás, és a versenyképesség a leginkább szimpatikus két állításnak mondható a válaszadók véleménye alapján. A skála negatív végéhez nagyjából a mintában szereplő válaszadók közel egynegyede tette le a voksát. Az utolsó két állítás tekintetében már jóval magasabb a negatív irányú értékek aránya. A piaci szerep erősítésében betöltött szerep esetén a válaszadók nagyjából kétharmada tartozott a skála pozitív végéhez, és a piacrajutási idő csökkentésével kapcsolatos állításnál ez az érték ez látványosan kisebb. Tehát megállapítható, hogy az agilitás a rugalmasság fogalmához kapcsolódva került értékelésre a vizsgát 4 állítás tekintetében.

	egyáltalán nem	inkább nem	inkább igen	teljes mértékben igen
segít csökkenteni a piacra jutási időt	12,28	24,56	36,80	26,36
segít erősíteni a piaci szerepet	6,37	21,94	38,83	32,87
segít növelni a versenyképességet	6,41	18,11	34,92	40,56
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	6,36	17,95	34,76	40,93

3. táblázat: A válaszok megoszlása a teljes minta véleménye alapján
Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy mennyire befolyásolják az egyes csoportosítási jellemzők az állítások megítélését. Az látható, hogy a korábbi agilis oktatásban való részvétel csak a piacra jutási idő csökkentését mérő állításnál nem mutatott összefüggést a szignifikancia értéke alapján a vizsgált állításokkal az elvégzett varianciaanalízis eredményei alapján. Mindebből az a következtetés vonható le, hogy ha csak érintőlegesen is, de aki részt vett az agilitás jelentőségével, fogalmaival kapcsolatos oktatásban, az helyesebben és pontosabban tudja meghatározni annak a lényegét.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	2,037	1	2,037	1,317	0,251
	Csoportokon belül	7830,585	5065	1,546		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	23,505	1	23,505	16,728	0,000
	Csoportokon belül	7117,180	5065	1,405		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	6,345	1	6,345	4,375	0,037
	Csoportokon belül	7345,346	5065	1,450		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	10,305	1	10,305	7,151	0,008
	Csoportokon belül	7298,367	5065	1,441		
	Total	7308,671	5066			

4. táblázat: A korábbi agilis oktatásban való részvétel hatása az állítások megítélésére

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

A fenti ANOVA tábla eredményei mentén megvizsgáltuk a csoportok átlagértékeit is. Az is látható, hogy minden esetben a vártak mentén azon válaszadók értékelték magasabb átlag értékkel az állításokat, akik részt vettek ilyen oktatásban. Ez nem is meglepő, hiszen az oktatás célja tényleg az lenne, hogy tisztázza az agilitás lényegét, és ne csak a rugalmassággal, gyors reagálását párosítsák azt. Ha az egyes csoportok közötti átlagértékeket nézzük, akkor az eltérés jelen esetben mindig 0,1-0,2 között szóródik, azaz viszonylag egyben mozogtak a csoportok a kérdés kapcsán.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Nem	2,458	1,270	0,048
	Igen	2,506	1,235	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	Nem	2,611	1,256	0,162
	Igen	2,773	1,164	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	Nem	2,793	1,243	0,084
	Igen	2,877	1,193	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Nem	2,785	1,252	0,107
	Igen	2,893	1,185	
	Total	2,868	1,201	

5. táblázat: A korábbi agilis oktatásban való részvétel alapján képzett csoportok átlagértékei
Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ezt követően megvizsgáltuk, hogy az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos oktatásban való részvétel mennyire befolyásolja az állítások megítélését. Itt meglepő módon azt tapasztaltuk, hogy egyetlen egy állításra se volt hatással az, hogy a válaszadók részt vettek-e ilyen oktatásban vagy sem. Mivel az agilitás nem mondható éppen az általános gazdasági ismeretek oszlopos tananyagának, ez az eredmény nem is meglepő.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	5,780	1	5,780	3,740	0,053
	Csoportokon belül	7826,842	5065	1,545		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	0,040	1	0,040	0,029	0,866
	Csoportokon belül	7140,645	5065	1,410		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	0,070	1	0,070	0,048	0,826
	Csoportokon belül	7351,621	5065	1,451		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	2,451	1	2,451	1,699	0,192
	Csoportokon belül	7306,221	5065	1,442		
	Total	7308,671	5066			

6. táblázat: A korábbi gazdasági oktatásban való részvétel hatása az állítások megítélésére
Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ezt követően jelen esetben is megnéztük, hogy hol látható magasabb átlagérték a négy vizsgát állítás tekintetében. Mivel a szignifikancia értéke egyetlen esetben sem mutatott egyértelmű összefüggést, így nem is meglepő az egyes csoportok heterogén sorrendje. A piacra jutási idő esetében akik nem vettek részt általános gazdasági ismereteket bővítő oktatásban értékelték magasabbra az állítás jelentőségét, és ugyanez mondható el a versenyképességgel és a piaci környezethez kapcsolódó állítás esetén is. Mindösszesen a piaci szerep erősítését mérő állítás esetén volt az oktatásban résztvevők esetén tapasztalható magasabb átlagérték. Az átlagkülönbségek is jelentős heterogenitást mutatnak az érték iránya alapján.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piakra jutási időt	nem	2,561	1,183	-0,083
	igen	2,478	1,258	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	nem	2,730	1,178	0,007
	igen	2,737	1,190	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	nem	2,865	1,184	-0,009
	igen	2,856	1,210	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	nem	2,911	1,164	-0,054
	igen	2,857	1,210	
	Total	2,868	1,201	

7. táblázat: A korábbi gazdasági oktatásban való részvétel alapján képzett csoportok átlagértékei

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

A továbbiakban az agilitással kapcsolatos tudás szintjével mértük össze az állításokat. A szignifikancia értékek alapján ismét megállapítható, hogy az agilitással kapcsolatos tudás szintje minden állítás megítélését befolyásolta a varianciaanalízis eredménye alapján.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	164,327	4	41,082	27,119	0,000
	Csoportokon belül	7668,295	5062	1,515		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	151,188	4	37,797	27,374	0,000
	Csoportokon belül	6989,497	5062	1,381		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	119,008	4	29,752	20,823	0,000
	Csoportokon belül	7232,683	5062	1,429		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	123,482	4	30,871	21,748	0,000
	Csoportokon belül	7185,189	5062	1,419		
	Total	7308,671	5066			

8. táblázat: Az agilitással kapcsolatos tudás szintjének hatása az állítások megítélésére
Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Ha az egyes csoportok átlagértékeit nézzük, akkor azt a meglepő összefüggést tapasztaljuk, hogy nem azon csoportba tartozó válaszadók esetén volt tapasztalható a legmagasabb átlagérték, akik a tudásukat kiváló szintűre értékelték, hanem azon válaszadóknál, akik a jó kategóriába sorolták a tudásukat. Minden egyes állítás esetén ez az összefüggés volt tapasztalható. Az elégtelen szintű tudással rendelkezők pedig minden esetben a legkisebb átlagértéket hozták. Az átlagkülönbség is jelentős volt a képzett csoportok esetén, minden esetben 0,5-0,6 feletti eltéréseket mutatva.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piakra jutási időt	elégtelen	2,071	1,315	0,626
	elégletes	2,377	1,206	
	közepes	2,554	1,207	
	jó	2,697	1,213	
	kiváló	2,522	1,306	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	elégtelen	2,344	1,319	0,574
	elégletes	2,596	1,187	
	közepes	2,811	1,121	
	jó	2,918	1,129	
	kiváló	2,764	1,265	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	elégtelen	2,525	1,358	0,516
	elégletes	2,732	1,210	
	közepes	2,909	1,141	
	jó	3,041	1,131	
	kiváló	2,875	1,297	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	elégtelen	2,505	1,320	0,535
	elégletes	2,755	1,190	
	közepes	2,918	1,154	
	jó	3,039	1,147	
	kiváló	2,918	1,270	
	Total	2,868	1,201	

9. táblázat: Az agilitással kapcsolatos tudás szintje alapján képzett csoportok átlagértékei

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudás szintje viszont minden tényezőt befolyásolt, szemben az oktatásban való részvétellel. A szignifikancia értékek itt is minden esetben 5 % alatti, tehát egyértelműen kimondható az összefüggés minden vizsgált állítás esetén.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
segít csökkenteni a piacra jutási időt	Csoportok között	186,057	4	46,514	30,792	0,000
	Csoportokon belül	7646,564	5062	1,511		
	Total	7832,622	5066			
segít erősíteni a piaci szerepet	Csoportok között	105,404	4	26,351	18,960	0,000
	Csoportokon belül	7035,281	5062	1,390		
	Total	7140,686	5066			
segít növelni a versenyképességet	Csoportok között	116,436	4	29,109	20,365	0,000
	Csoportokon belül	7235,255	5062	1,429		
	Total	7351,691	5066			
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	Csoportok között	125,287	4	31,322	22,072	0,000
	Csoportokon belül	7183,385	5062	1,419		
	Total	7308,671	5066			

10. táblázat: Az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudás szintjének hatása az állítások megítélésére

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Jelen esetben is, akárcsak az agilitással kapcsolatos tudás szintjénél, itt is azon válaszadók adtak az állításoknak a legmagasabb átlagértéket, akik tudása a jó kategóriába tartozik. A gazdasági ismeretek tekintetében elégtelen tudással rendelkező válaszadók esetén volt jelen esetben is tapasztalható a legkisebb átlagérték. Az is látható, hogy a legmagasabb és a legalacsonyabb átlagérték közötti különbség szórása viszonylag minimális, az 0,4, és 0,5 közötti értéket képviselt a kérdés kapcsán.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

		Átlag	Szórás	Átlagkülönbség
segít csökkenteni a piakra jutási időt	elégtelen	2,193	1,319	0,540
	elégsgés	2,474	1,193	
	közepes	2,619	1,141	
	jó	2,733	1,195	
	kiváló	2,630	1,391	
	Total	2,495	1,243	
segít erősíteni a piaci szerepet	elégtelen	2,532	1,292	0,423
	elégsgés	2,715	1,120	
	közepes	2,839	1,109	
	jó	2,955	1,088	
	kiváló	2,672	1,370	
	Total	2,736	1,187	
segít növelni a versenyképességet	elégtelen	2,619	1,342	0,453
	elégsgés	2,880	1,120	
	közepes	2,941	1,111	
	jó	3,072	1,096	
	kiváló	2,841	1,387	
	Total	2,858	1,205	
segít alkalmazkodni a változó piaci környezethez	elégtelen	2,642	1,305	0,476
	elégsgés	2,842	1,146	
	közepes	2,966	1,106	
	jó	3,118	1,097	
	kiváló	2,848	1,392	
	Total	2,868	1,201	

11. táblázat: Az általános gazdasági ismeretekkel kapcsolatos tudás szintje alapján képzett csoportok átlagértékei

Forrás: saját kutatás, 2023, N = 5067

Következtetések

A fent bemutatott kutatási eredmények alapján kimondható, hogy az agilitás szervezeti hasznosságát napjainkban nehéz még megítélni. A kutatásban bemutatott négy kardinális területet vizsgáló állítást, és az agilitás arra gyakorolt hatását még nem értékelik megfelelő szinten a válaszadók. Az agilitás újdonság értéke miatt, valamint az azzal kapcsolatos félreértelmezések miatt nem lehet még egyértelműen kimutatni Magyarországon a szemléletmód pozitív hatásait. Azt azonban egyértelműen kijelenthetjük, hogy mindazon folyamatok, amelyek a szemléletbővítést célozzák hatásosak. Az agilitással kapcsolatos oktatás nagy mértékben befolyásolja a tisztánlátást, és a az agilitás helyén való kezelését. Ezért nagyon fontos az, hogy a jövőben főként a gazdasági oktatásban, felsőoktatásban helyet kapjon a szervezetekkel, projektekkel kapcsolatos ismeretanyag mellett az agilitás is. Nagyon fontos, hogy az agilis szemléletmód a jövőben minél nagyobb arányban tudjon elterjedni, hiszen ennek köszönhetően számos pozitív hatást élvezhet a szervezet. Az agilitás valóban segít a változások kezelésében, a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodásban, így képes arra, hogy a piaci helyzetét is erősítse a szervezetnek. Azonban ezeket a hatásokat csak megfelelő háttértudással lehet elérni. A jövő feladata tehát az, hogy változzon a szervezetekben dolgozó egyének álláspontja annak érdekében, hogy a lehető legpozitívabban tudják támogatni a folyamatokat.

Felhasznált irodalmak

- [1] Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2193181.
- [2] Beretta, M., & Smith, P. (2023). Embarking on a business agility journey: Balancing autonomy versus control. *California Management Review*, 65(4), 93–115.
- [3] Csiszárik-Kocsir, Á., Tóth, I. M., & Varga, J. (2024a). Individual interpretation and usefulness of agility in work and everyday life. *Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences (EPSS)*, 35, 30–37.
- [4] Csiszárik-Kocsir, Á., Varga, J., & Tóth, I. M. (2024b). A magyar és arab fiatalok felkészültsége az agilis működésre – az agile mindset ismerete. *Controller Info*, 12(4), 33–41.
- [5] Cunha, M. P. E., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2019). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*. Advance online publication.
- [6] De Meuse, K. P., & Harvey, V. S. (2022). The science and application of learning agility: Introduction to the special issue. *Consulting Psychology Journal*, 74(3), 207–214.

- [7] Girod, S. J. G., Birkinshaw, J., & Prange, C. (2023). Business agility: Key themes and future directions. *California Management Review*, 65(4), 5–21.
- [8] Kurucz, A. (2022). Agilis módszerek a vállalatoknál: designgondolkodás. *Magyar Minőség*, 2022. Nyilvános különszám: Mit is jelent a valóságban az „agilitás”? : Cikkgyűjtemény, 4–10.
- [9] Kurucz, A., Kovács, E., & Pete, D. (2020). Az agilis vezetői skillek vizsgálata a hazai vezetők körében. In Z. Bujdosó, L. Dinya, & J. Csernák (Eds.), *XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok*, 687–694.
- [10] Kwok, A. O. J., & Treiblmaier, H. (2023). Blockchain technology as a driver of economic development in small economies: A dynamic capabilities framework. *Journal of Decision Systems*, Advance online publication, 1–26.
- [11] Mészáros, Á. (2024). Agile methodology for competitiveness. In A. Szakál (Ed.), *IEEE 11th International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems, ICCM 2024: Proceedings*, 197–200.
- [12] Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56.
- [13] Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63, 276–285.
- [14] Olanrewaju, L. (2023, March 15). Unleashing the power of agility in digital transformation: Why flexibility is key to success. <https://www.getmaintainx.com/blog/unleashing-the-power-of-agility-in-digital-transformation-why-flexibility-is-key-to-success> (letöltve: 2025.04.11.)
- [15] Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., & Shitu, K. (2024). The role of digital business transformation in enhancing organizational agility. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 285–308.
- [16] Pajor, B., & Szeberényi, A. (2024). What IT experts want: A study on how different rewards affect employee engagement. *Marketing és Menedzsment*, 58(4), 55–64.
- [17] Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(4), 599–609.
- [18] Ridderstrale, J., & Nordstrom, K. A. (2003). *Karaoke Capitalism - Management for mankind*. Bookhouse Publishing Sweden AB.
- [19] Saputra, N., Chumaidah, E., & Aryanto, R. (2021). Multi-layer agility: a proposed concept of business agility in organizational behavior perspective. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(1), 30–41.

- [20] Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473.
- [21] Sterczl, G. (2024). The role and possibilities of Agile methodologies and Agile mindset in educational organization. In: Csiszárík-Kocsir, Á. (szerk.) 8th International Conference on Science and Education (IConSE 2024) Proceedings Book, ISRES Publishing, 223-229.
- [22] Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20.
- [23] Vajda, G. (2023). Controlling a digitális térben. *Controller Info*, 11(1), 13–22.
- [24] Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25–36.
- [25] Yusuf, M., Surya, B., Menne, F., Ruslan, M., Suriani, S., & Iskandar, I. (2023). Business agility and competitive advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia. *Sustainability*, 15(1), 627.

Vállalkozásdemográfia és teljesítmény: a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások helyzetének alakulása 2017-2023 között

Kiss Livia Benita

Egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Georgikon Campus, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Agrárgazdaságtani és Agrárpolitikai Tanszék
kiss.livia.benita@uni-mate.hu

Absztrakt: A 2030-ig tartó időszakra szóló hazai KKV Stratégia (2023) a KKV-eket a magyar gazdaság gerincéként és tartópilléréként azonosítja. E tanulmány célja, hogy bemutassa a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások helyzetét 2017 és 2023 között vállalkozásdemográfiai és teljesítménymutatók részletes elemzésével. 2023-ban 928 731 vállalkozás működött hazánkban, aminek 99,89%-a (927 710 db) mKKV volt. A 3 303 665 foglalkoztatott több, mint 65%-át az mKKV-k alkalmazták. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a 2023-as év csökkenést hozott a vállalkozások, így a KKV-k számában és a teljesítménymutatók – kivétel a hozzáadott érték – esetében is visszaesés volt tapasztalható.

Kulcsszavak: mKKV-k, vállalkozásdemográfia, teljesítménymutatók, Magyarország

1 Bevezetés

„A gazdasági fejlődés és növekedés az országok teljesítményének fontos, ha nem a legfontosabb mutatói közé tartozik. A magasabb növekedés nagyobb prosperitást jelenthet, ahol az országban élők anyagilag gyarapodnak, a közösségi szolgáltatások javulnak, az új beruházások révén pedig a fizikai infrastruktúra is fejlődik” (Szerb et al., 2019, pp. 607-608.), ehhez pedig nélkülözhetetlenek a vállalkozások, azon belül is a mikro-, kis- és középvállalkozások (mKKV-k vagy KKV-k), hiszen jelentős szerepet játszanak az országok és a vállalatok versenyképességében. Kétségtelen, hogy az mKKV-k létfontosságúak az intenzívebb, tartós növekedéshez és a munkahelyek megteremtéséhez (EC, 2005).

2 Szakirodalmi áttekintés

A magyar gazdaság térképe az 1990-es évtized végére jelentősen átalakult a rendszerváltozást követően. Megváltozott a magyar gazdaság szerkezetének vállalkozói és földrajzi erőterképe a piacgazdasági átalakulási folyamatok következtében (Sándorné Kriszt, 1999).

A gazdasági átalakulás során hazánkban is felértékelődött a mikro-, kis- és középvállalkozások szerepe, melyek meghatározó szerepet töltenek be a piacgazdasági körülmények között működő országok gazdaságában, működésében (Sándorné Kriszt, 1999). Az Európai Unió (EU-s) csatlakozásra várva különösen előtérbe került ez a szféra, hiszen a bővülő piacok új lehetőségeket nyújtottak a vállalkozások számára, de egyben új követelményeket is támasztottak velük szemben (Sándorné Kriszt, 1999).

Schmuck (1999) megállapította, hogy hazánk a 1990-es években a kisvállalkozások országává vált, mivel a rendszerváltással párhuzamosan alapvetően megváltozott a vállalati struktúra.

2.1 Mikro-, kis- és középvállalkozások fogalmi lehatárolása

A mikro-, kis- és középvállalkozások olyan vállalkozások, amelyek 250 főnél kevesebb személyt foglalkoztatnak és éves forgalmuk nem haladja meg az 50 millió eurót és/vagy éves mérlegfőösszegük nem haladja meg a 43 millió eurót (EC, 2003). A két pénzügyi mutató közül az egyiknek kell teljesülnie.

A 2004. évi XXXIV. törvény (KKV tv.) szerint az mKKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele és/vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Az mKKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele és/vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Középvállalkozásokhoz tartoznak azok a vállalkozások, amelyek 50 főtől 249 főig foglalkoztatottaknak munkavállalókat, 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg alatti az éves nettó árbevételük és/vagy 43 millió eurónak megfelelő mérlegfőösszegnyi forintösszeggel rendelkeznek.

2.2 Mikro-, kis- és középvállalkozások szerepe az EUában

A mikro-, kis- és középvállalkozások jelentik az európai gazdaságnak a motorját (EC, 2020), a 2000-ben elfogadott Európai Kisvállalati Charta (EC, 2004) arra utal, hogy a gazdaság gerincét a kisvállalatok képezik (Vajda & Magda, 2020).

Szerepük meghatározó a munkahelyteremtésben és a gazdasági növekedésben, valamint a társadalmi stabilitásban. 2013-ban a több, mint 21 millió KKV 88,8 millió munkahelyet adott az Európai Unióban. Minden tíz vállalkozásból kilenc KKV-nek minősül és minden három munkahelyből kettőt KKV-k hoznak létre. A KKV-k az EU-s országokban ösztönzően hatnak a vállalkozói szellemre és az innovációra, ezért a versenyképesség és a foglalkoztatás előmozdításában kiemelkedően fontos szerepet töltenek be (EC, 2020).

A KKV-k kiemelt hangsúlyt kapnak az EU-s politikában a gazdaságban betöltött elementáris szerepük miatt. A Unió ösztönzi a vállalkozói szellemet, igyekszik a KKV-k üzleti környezetén javítani azért, hogy a bennük rejlő potenciált napjaink globális gazdaságában teljes mértékben kamatoztatni tudják (EC, 2020). A Lisszabonban kitűzött cél szerint elvárható, hogy az Európai Unió váljon a világ legversenyképesebb és egyben legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává (Vajda & Magda, 2020).

2.3 Mikro-, kis- és középvállalkozások szerepe hazánkban

A 2030-ig tartó időszakra szóló hazai KKV Stratégia (2023) a KKV-ket a magyar gazdaság gerincéként és tartópilléreként azonosítja, ugyanis ezen vállalkozások számos család egzisztenciáját biztosítják a foglalkoztatásuk által. A Stratégia szerint az elmúlt évtizedben látott példa nélküli fejlődés nem valósulhatott volna meg a KKV-k nélkül, mert ezek a vállalkozások nem csak békeidőben, hanem a nehéz időkben is megbízható szereplőjeként a gazdasági életnek segítették az országot.

A magyar KKV-szektor stabilitása e tényezők miatt kulcsfontosságú a magyar gazdaság tekintetében, ezért fejlesztésük, támogatásuk szükséges. A magyar Kormány ösztönzi a KKV-k megerősödését és sikeres alkalmazkodásukat az esetleges nehézségekhez. "A 2030-ig tartó időszakra a KKV Stratégia komplex szemléletével mind a külső körülmények megfelelővé tételére, mind pedig a belső lehetőségek kiaknázására kínál megoldásokat a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások számára" (Magyarország Kormánya, 2023, p. 5.).

3 Anyag és módszer

A tanulmány célja, hogy bemutassa a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások helyzetét 2017 és 2023 között, hiszen a KKV-k jelentősége az ország gazdasági szempontjából megkérdőjelezhetetlen. A kutatási időintervallum azért erre az időszakra korlátozódott, mert fel kívánta tárni a gazdasági válság, majd a COVID-19 által okozott pandémia, valamint az orosz-ukrán háború szankciós hatásainak következményeit a szektorra.

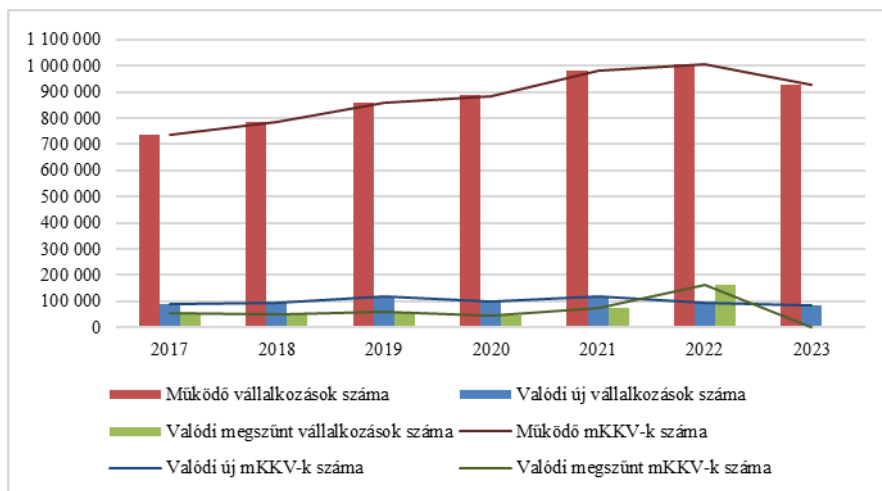
A tanulmány a hazai KKV-k helyzetének részletes elemzését végzi el. A kkv-k elemzését célszerűen összegyűjtött statisztikai adatok alapján és a széleskörű irodalmi háttér – terjedelemtől függő – bemutatásával történik. Az elemzéshez felhasznált adatokat a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) szolgáltatta. A számítások során alapvető statisztikai eszközök kerületek felhasználásra az Excel programcsomag segítségével. Az elemzéseket a vizuális ábrázolás eszköze teszi szemléletessé.

4 Eredmények

A tanulmány elemzése kiterjed a mKKV-k számának alakulására, a foglalkoztatotti, a hozzáadott érték, az értékesítési és beruházási adatainak, mint teljesítménymutatóknak a bemutatására.

4.1 Mikro-, kis- és középvállalkozások száma

Az 1. ábra a magyar működő vállalkozások számának alakulását szemlélteti – azon belül kiemelve az mKKV-kat – BD-SBS harmonizált módszertan alapján 2017-2023 között. 2023-ban 928 731 vállalkozás működött hazánkban, aminek 99,89%-a (927 710 db) mKKV volt. Az mKKV-k kétharmada (66,6%) egy fő mikro-vállalkozásként működött.



1. ábra: Vállalkozások számának alakulása, db, 2017-2023

Forrás: KSH (2024a) alapján saját szerkesztés

85 140 valódi új vállalkozás jött létre 2023-ban, aminek 99,98%-a (85 125 db) mKKV volt. Az újonnan megalapított mKKV-k 76,1%-a (64 819 db) egy fős mikrovállalkozás volt. A valódi megszűnt vállalkozások esetében legfrissebb adat csak 2022-es évről állt rendelkezésre, ami szerint 161 732 vállalkozás szűnt meg, aminek 99,99%-a (161 710 db) mKKV volt, ebből 89,4% (144 501 db) egy fős mikrovállalkozás. A rendelkezésre álló 2023-as vállalkozásdemográfiai adatok alapján a 2022-ben működő 1 007 403 vállalkozás száma 2023-ra 78 672 vállalkozással csökkent.

Gazdálkodási forma tekintetében a KSH (2024b) adatok alapján a 928 731 működő vállalkozás 42,2%-a (390 503 db) társas, míg 57,8%-a (534 702 db) önálló vállalkozás volt 2023-ban. A társas vállalkozások 97,9%-át (382 238 db) gazdasági társaságok tették ki, ebből 77,4% (302 383 db) korlátolt felelősségű társaság. A 85 140 valódi új vállalkozás 20,4%-a (17 366 db) társas, míg 79,6%-a (67 618 db) önálló vállalkozás volt 2023-ban. A társas vállalkozások 98,7%-át (17 134 db) gazdasági társaságok tették ki, ebből 90,5% (15 708 db) korlátolt felelősségű társaság. A 161 732 valódi megszűnt vállalkozás 17%-a (27 543 db) társas, míg 83%-a (134 052 db) önálló vállalkozás volt 2023-ban. A társas vállalkozások 97,9%-át (26 972 db) gazdasági társaságok tették ki, ebből 62,8% (17 306 db) korlátolt felelősségű társaság.

A TOP 3 nemzetgazdasági ág szerint a KSH (2024c) adatok alapján a 928 731 működő vállalkozásból 419 336 (45,2%) szakmai, tudományos, műszaki (153 476 db), építőipari (141 074 db) tevékenységet végzett, valamint kereskedelemmel, gépjárműjavítással (124 786 db) foglalkozott 2023-ban. A 85 140 valódi új

vállalkozásból 30 340 (35,6%) szakmai, tudományos, műszaki (11 456 db), egyéb szolgáltatási (9 777 db) tevékenységet végzett, valamint építőiparral (9 107 db) foglalkozott. A 161 732 valódi megszűnt vállalkozásból 65 034 (40,2%) szakmai, tudományos, műszaki (32 186 db), építőipari (17 404 db), valamint adminisztratív és szolgáltatást támogató (15 444 db) tevékenységet végzett.

4.2 Mikro-, kis- és középvállalkozások teljesítménymutatói

Az 1. táblázat a vállalkozások teljesítménymutatóit rendszerezi két vállalkozási – KKV körébe és nem KKV körbe tartozó szervezet – kategória szerint, 2017-2023 között. A több, mint 3 000 000 millió foglalkoztatott kétharmada KKV-k által volt alkalmazott a vizsgált időszakban. Az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel folyamatos növekedést mutatott a vállalkozások esetében, bár a KKV-knál 2023-ra stagnálás, a többi vállalkozás esetében csökkenés volt tapasztalható. Az értékesítés nettó árbevétele is hasonló növekvő tendenciát mutatott, de ennél a mutatónál mindkét vállalkozási kategóriában csökkenés volt 2023-ban. Mindkét vállalkozási kategória által előállított hozzáadott érték szintén folyamatos növekedést mutatott és a vizsgált időszak végére meg is duplázódott. Az exportértékesítés árbevétele is növekvő tendenciát mutatott, 2023-ban visszaesés volt tapasztalható a vállalkozások esetében.

Év	Vállalkozás-kategóriák	Foglalkoztatottak létszáma, fő	Egy foglalkoztatottra jutó árbevétel, ezer Ft/fő	Értékesítés nettó árbevétele, millió Ft	Hozzáadott érték, millió Ft	Export-értékesítés árbevétele, millió Ft	Nemzetgazdasági beruházás, millió Ft
2017	KKV körbe tartozó szervezetek	1 979 624	87 608	41 266 257	9 135 952	5 223 605	1 412 956
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	1 067 805	53 559	57 190 322	11 963 757	27 915 001	3 378 743
2018	KKV körbe tartozó szervezetek	1 958 282	93 382	43 137 250	10 540 474	5 458 834	1 548 357
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	1 098 956	56 797	62 417 364	13 303 743	30 332 119	4 296 276
2019	KKV körbe tartozó szervezetek	2 069 224	97 580	46 123 402	11 669 651	6 042 056	1 963 977
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	1 108 612	60 642	67 228 338	13 897 905	32 048 104	4 640 349
2020	KKV körbe tartozó szervezetek	2 015 979	105 307	47 448 956	11 432 472	6 272 125	1 912 017
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	1 089 724	61 703	67 239 194	14 176 149	32 194 254	4 656 466
2021	KKV körbe tartozó	2 207 721	116 926	56 313 332	14 051 941	6 959 852	2 293 780

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

	szervezetek						
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	1 053 036	81 771	86 107 534	18 475 597	39 473 625	4 349 482
2022	KKV körbe tartozó szervezetek	2 263 012	135 997	66 446 037	16 323 861	8 050 466	2 595 253
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	1 101 239	108 667	119 668 097	21 466 472	57 433 107	5 838 589
2023	KKV körbe tartozó szervezetek	2 162 251	135 759	65 091 709	17 312 377	7 517 696	2 513 235
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	1 141 414	102 867	117 414 330	24 707 714	54 521 916	6 466 366

1. táblázat: Vállalkozások teljesítménymutatóinak alakulása, 2017-2023

Forrás: KSH (2024d) alapján saját szerkesztés

A 2. táblázat a vállalkozások teljesítménymutatóit rendszerezi megoszlásuk alapján két vállalkozási – KKV körébe és nem KKV körbe tartozó szervezet – kategória szerint, 2017-2023 között. A KKV alkalmazták a foglalkoztatottak 65%-át a vizsgált időszakban. Az értékesítés nettó árbevételének megoszlása 2023-ban stagnált mindkét vállalkozási kategóriában, viszont az azt megelőző években folyamatos csökkenést mutatott a KKV-k esetében. A hozzáadott érték megoszlása a KKV-k esetében 44,7 és 41,4% között változtak a vizsgált időszakban, 2023-ban volt a legkevesebb, 2020-ban pedig a legtöbb. Az exportértékesítés megoszlása tekintetében hasonló tendencia figyelhető meg, az értékek viszont itt a KKV-k esetében 12,1 és 16,3% között alakultak, változtak.

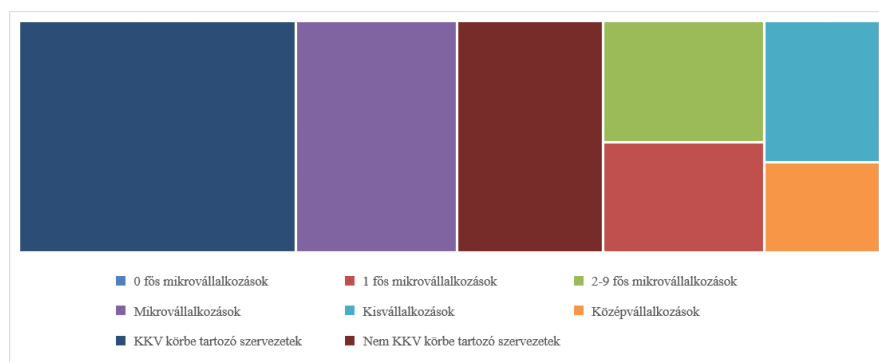
Év	Vállalkozás-kategóriák	Foglalkoztatottak létszámának megoszlása, %	Értékesítés nettó árbevételének megoszlása, %	Hozzáadott érték megoszlása, %	Nemzetgazdasági beruházás megoszlása, %	Export-értékesítés megoszlása, %
2017	KKV körbe tartozó szervezetek	65,0	41,9	43,2	29,5	15,8
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	35,0	58,1	56,7	70,5	84,2
2018	KKV körbe tartozó szervezetek	64,1	40,9	44,2	26,5	15,3
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	35,9	59,1	55,8	73,5	84,7
2019	KKV körbe tartozó szervezetek	65,1	40,7	45,7	29,7	15,9
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	34,9	59,3	54,4	70,3	84,1
2020	KKV körbe tartozó szervezetek	64,9	41,4	44,7	29,1	16,3

	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	35,1	58,6	55,4	70,9	83,7
2021	KKV körbe tartozó szervezetek	67,8	39,5	43,2	34,6	15,0
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	32,3	60,5	56,8	65,5	85,0
2022	KKV körbe tartozó szervezetek	67,3	35,7	43,2	30,8	12,3
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	32,7	64,3	56,8	69,2	87,7
2023	KKV körbe tartozó szervezetek	65,4	35,7	41,4	28,0	12,1
	Nem KKV körbe tartozó szervezetek	34,5	64,3	58,8	72,0	87,9

2. táblázat: Vállalkozások teljesítménymutatóinak alakulása, 2017-2023

Forrás: KSH (2024d) alapján saját szerkesztés és (exportértékesítés megoszlása) saját számítás

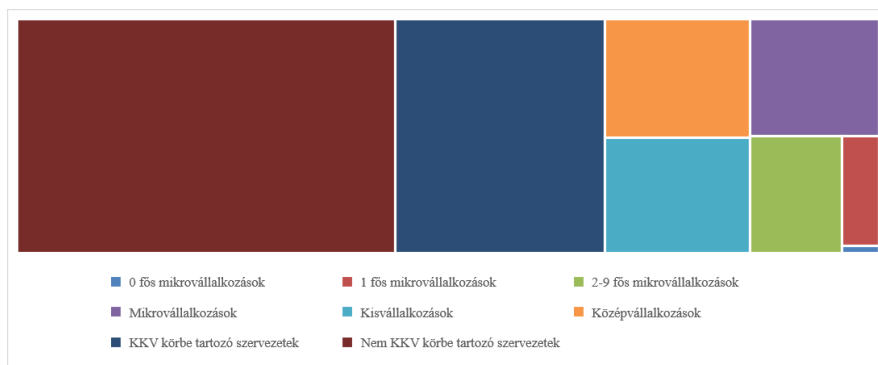
A 2-6. ábra a vállalkozások teljesítménymutatóit szemlélteti fatérkép segítségével kis- és középvállalkozási kategória szerint, 2023-ban, az összehasonlítást segítve. A 2. ábra a foglalkoztatottak számának alakulását mutatja arányaiban. Látható a KKV (65,4%), azon belül is a mikrovállalkozások meghatározó szerepe a foglalkoztatásban 2023-ban.



2. ábra: Foglalkoztatottak száma vállalkozási kategóriánként, fő, 2023

Forrás: KSH (2024d) alapján saját szerkesztés

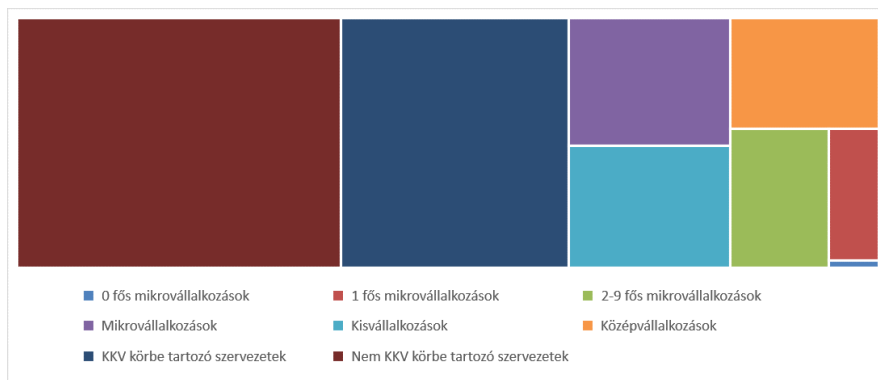
A 3. ábra az értékesítés nettó árbevételének alakulását mutatja arányaiban. Az arány itt fordított a foglalkoztatottsági adatokhoz képest. A kis- és középvállalkozások árbevétele jelentősebb a KKV-ken belül.



3. ábra: Értékesítés nettó árbevétele vállalatkategóriánként, millió Ft, 2023

Forrás: KSH (2024d) alapján saját szerkesztés

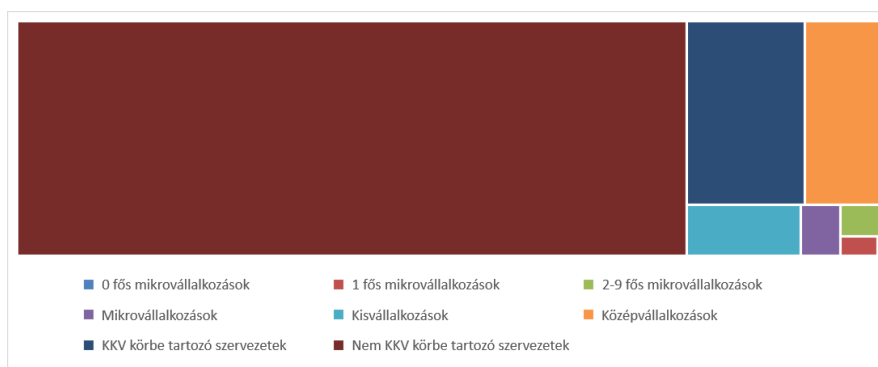
A 4. ábra a hozzáadott érték alakulását mutatja arányaiban. A nem KKV körbe tartozó szervezetek hozzáadott értéke több. A KKV-kon belül a mikro- és kisvállalkozások szerepe jelentősebb ennél a teljesítménymutatónál.



4. ábra: Hozzáadott érték vállalatkategóriánként, millió Ft, 2023

Forrás: KSH (2024d) alapján saját szerkesztés

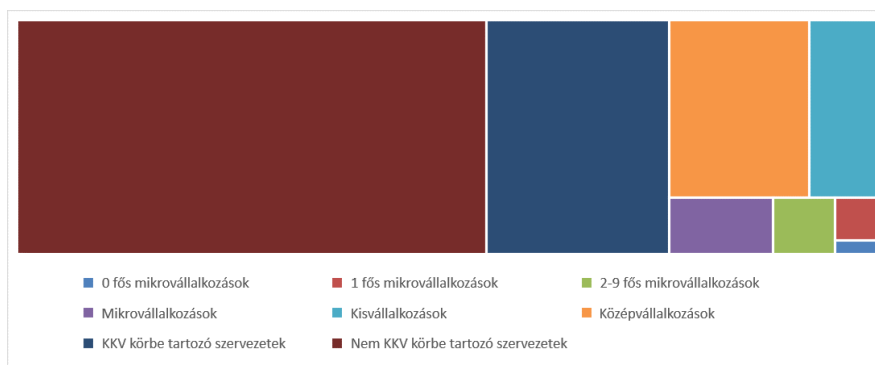
Az 5. ábra az exportértékesítés árbevételének alakulását mutatja arányaiban. A nem KKV körbe tartozó szervezetek exportértékesítésének bevétele a meghatározó. A KKV-kon belül a közép- és nagyvállalkozások exportbevétele a jelentősebb.



5. ábra: Exportértékesítés árbevétele vállalkozási kategóriánként, millió Ft, 2023

Forrás: KSH (2023d) alapján saját szerkesztés

A 6. ábra a nemzetgazdasági beruházások alakulását mutatja arányaiban. A nem KKV körbe tartozó szervezetek nemzetgazdasági beruházásai a meghatározóak. KKV-ken belül a középvállalkozások nemzetgazdasági beruházásai a jelentősebbek.



6. ábra: Nemzetgazdasági beruházás vállalkozási kategóriánként, millió Ft, 2023

Forrás: KSH (2023d) alapján saját szerkesztés

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a 2023-as év csökkenést hozott a vállalkozások, így a KKV-k számában és a teljesítménymutatók – kivétel a hozzáadott érték – esetében is visszaesés volt tapasztalható.

Összefoglalás, következtetések

Hazánk a 1990-es években a kisvállalkozások országává vált, mivel a rendszerváltással párhuzamosan alapvetően megváltozott a vállalati struktúra.

A tanulmány célja, hogy bemutassa a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások helyzetét 2017 és 2023 között, hiszen a KKV-k jelentősége az ország gazdasági szempontjából megkérdőjelezhetetlen. A tanulmány elemzése kiterjedt a mKKV-k számának alakulására, a foglalkoztatotti, a hozzáadott érték, az értékesítési és beruházási adatainak, mint teljesítménymutatóknak a bemutatására.

2023-ban 928 731 vállalkozás működött hazánkban, aminek 99,89%-a (927 710 db) mKKV volt. A 3 303 665 foglalkoztatott több, mint 65%-át az mKKV-k alkalmazták. Az elemzések alapján megállapítható, hogy a 2023-as év csökkenést hozott a vállalkozások, így a KKV-k számában és a teljesítménymutatók – kivétel a hozzáadott érték – esetében is visszaesés volt tapasztalható.

Felhasznált irodalom

- [1] EC (2003): A Bizottság ajánlása – a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása. 2003/361/EC, C(2003) 1422. számú dokumentum. Official Journal of the European Union, L124/36, 20.5.2003. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex%3A32003H0361>
- [2] EC (2005): COM (2005) 551 végleges: A Közösség Lisszaboni programjának végrehajtása modern kkv politika a növekedésért és a foglalkoztatásért. Brüsszel, 1-12. p.
- [3] EC (2020): Felhasználói útmutató a kkv-k fogalommeghatározásához. Luxembourg: Az Európai Unió Kiadóhivatala. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/hu/renditions/native>
- [4] KSH (2024a): 9.1.1.7. Vállalkozásdemográfia (működő vállalkozások száma) létszám-kategóriák szerint – BD-SBS harmonizált módszertan. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0071.html
- [5] KSH (2024b): 9.1.1.6. Vállalkozásdemográfia (működő vállalkozások száma) gazdálkodási forma szerint – BD-SBS harmonizált módszertan. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0070.html
- [6] KSH (2024c): 9.1.1.8. Vállalkozásdemográfia (működő vállalkozások száma) nemzetgazdasági ág szerint – BD-SBS harmonizált módszertan. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0072.html
- [7] KSH (2024d): 9.1.1.17. A vállalkozások teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0018.html
- [8] Magyarország Kormánya (2023): A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030. Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest. <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/ae/ae6/ae6ddf3889f14153a81dbe7b089d7a60e3ff6312.pdf>

- [9] Sándorné Kriszt, É. (1999): A vállalkozásokról még egyszer. Statisztikai Szemle, 77. évfolyam, 8. szám, 1999. augusztus, pp. 648-655.
- [10] Schmuck, O. (1999): Vállalkozások Magyarországon, 1992–1997. Statisztikai Szemle, 1999. évi 2-3. szám, pp. 131-155.
- [11] Szerb, L., Varga, A., Sebestyén, T. & Szabó, N. (2012): A vállalkozás szerepe a gazdasági növekedésben Magyarországon. Közgazdasági Szemle, LXVI. évfolyam, 2019. június, pp. 607-634.
- [12] Vajda, A. & Magda, R. (2020): A kkv-k szerepe a versenyképességben, a magyar kkv-k összehasonlítása az EU vállalkozásaival. Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok, VI. évfolyam, 2. szám, 2020. december, pp. 50-54.

Kriptoaluták szerepe a vállalkozások finanszírozásában

Kovács Imre Máttyás

PhD-hallgató, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi
Doktori Iskola
n3dn3z@gmail.com

A tanulmány célja a kriptoaluták, mint alternatív finanszírozási lehetőségek vizsgálata a vállalkozások körében. A kriptoalapú finanszírozási modellek – például az Initial Coin Offering (ICO), Security Token Offering (STO), vagy decentralizált pénzügyi megoldások – új utakat nyitnak meg a vállalkozások előtt, különösen akkor, ha a hagyományos finanszírozás elérhetősége korlátozott. A tanulmány nemzetközi példákra keresztül mutatja be, hogyan alkalmazzák a vállalkozások ezeket az innovatív modelleket. A fókusz négy különböző szektoron – ingatlan, mezőgazdaság, technológia és vendéglátás – keresztül történő összehasonlító elemzésen alapul, és kísérletet tesz a sikeres gyakorlatok azonosítására, különös tekintettel a 2023–2025 közötti időszak projektjeire. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a kriptoalutalapú finanszírozási formák valódi alternatívát kínálnak a hagyományos tőkebevonási eszközökkel szemben, különösen azokban az iparágakban, ahol a nemzetközi elérés, a közösségi részvétel vagy a decentralizáció előnyt jelent. A vizsgált esetek azt mutatják, hogy megfelelő előkészítéssel és transzparens működéssel a tokenizáció nem csupán technológiai újdonság, hanem működőképes finanszírozási stratégia is lehet a 21. század vállalkozásai számára.

Kulcsszavak: kriptoalutá, vállalkozásfinanszírozás, tokenizáció, decentralizált pénzügy

1 Bevezetés

A 21. század vállalkozásai egyre gyorsabban változó gazdasági és technológiai környezetben működnek. A hagyományos finanszírozási formák – például banki hitelek vagy kockázati tőke – mellett egyre nagyobb teret kapnak az alternatív megoldások. A fintech fejlődésével párhuzamosan a kriptoaluták és a blokklánc-technológia is új távlatokat nyitott meg a vállalkozásfejlesztés és -finanszírozás területén (Nakamoto, 2008; Tapscott & Tapscott, 2016). Ezen digitális eszközök nem csupán befektetési lehetőséget kínálnak, hanem új csatornákat is biztosíthatnak a tőkebevonásra – különösen a kis- és középvállalkozások számára, amelyek gyakran kiszorulnak a hagyományos pénzügyi rendszerből (Catalini & Gans, 2018).

A vállalkozások kriptovaluta-alapú finanszírozásának egyik legismertebb formája az ún. *Initial Coin Offering* (ICO), de emellett megjelentek olyan fejlettebb konstrukciók is, mint a *Security Token Offering* (STO), a *Decentralized Finance* (DeFi) platformokon keresztüli tőkebevonás, vagy éppen a *Decentralized Autonomous Organization* (DAO) modellek (Howell et al., 2020). Ezek a megoldások lehetőséget nyújtanak arra, hogy a vállalkozók közvetítők nélkül jussanak forrásokhoz, miközben globális befektetői közösséget szólíthatnak meg.

Jelen tanulmány célja annak feltérképezése, hogy a kriptovaluták és a blokklánc-technológia miként járulhat hozzá a vállalkozások – különösen a startupok és KKV-k – finanszírozásához. Külön figyelmet fordítunk a 2023 és 2025 közötti időszakban megvalósult projektekre, amelyek már túlmutatnak a technológiai startupokon, és megjelennek a mezőgazdaság, ingatlanfejlesztés vagy vendéglátás területén is. A dolgozat célja, hogy empirikus példákon keresztül mutassa be a kriptóalapú finanszírozás gyakorlati lehetőségeit, és hozzájáruljon e terület tudományos feldolgozásához.

2 Elméleti háttér

A vállalkozásfinanszírozás egyik alapvető kihívása, hogy a korai fázisú vállalkozások – különösen a kis- és középvállalkozások (KKV-k) – gyakran nem férnek hozzá a hagyományos finanszírozási forrásokhoz. A banki hitelezéshez szükséges biztosítékok hiánya, a magas kockázati szint és a transzparencia elvárások nehézséget okoznak a hitelintézetek számára (Berger & Udell, 1998). Ennek következtében egyre nagyobb figyelem irányul az alternatív finanszírozási formák felé, amelyek közül az egyik legújabb és legdinamikusabban fejlődő területet a kriptovaluták jelentik.

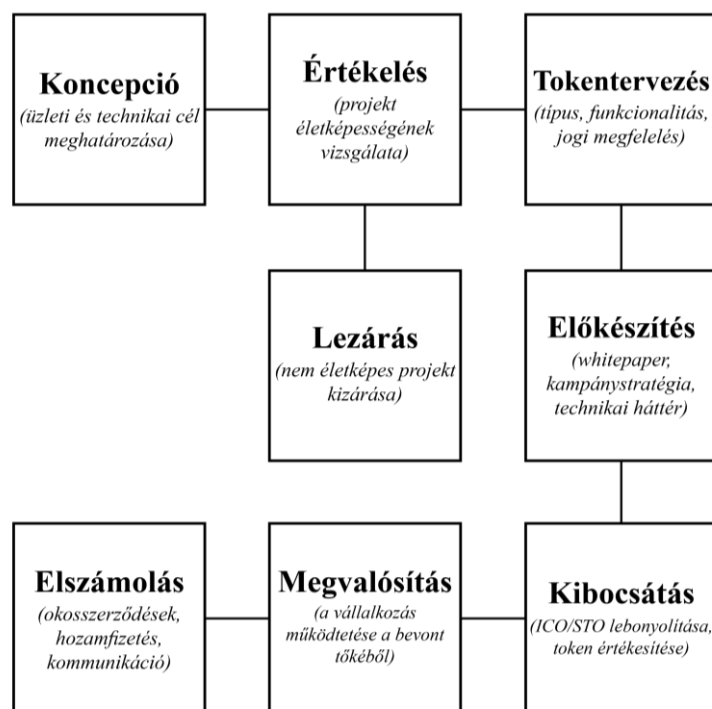
A kriptovaluták olyan digitális eszközök, amelyek a blokklánc-technológia segítségével decentralizált módon, közvetítők nélkül teszik lehetővé a tranzakciókat (Nakamoto, 2008). Az első és legismertebb ilyen valuta a Bitcoin, de azóta több ezer alternatíva – például az Ethereum, Solana vagy Cardano – is megjelent. E kriptovaluták közül sok már nemcsak fizetési eszközként, hanem tőkebevonási eszközként is funkcionál, lehetővé téve a vállalatok számára, hogy tokeneken keresztül finanszírozzák működésüket (Tapscott & Tapscott, 2016). A kriptovaluták esetében mindig felmerül a környezeti tényezők vonatkozásában, hogy vajon globális szinten mennyire terheli meg ez a technológia az energiaszektor (Szeberényi, 2021; Bozsik et al., 2024), de jelen kutatásban leginkább a finanszírozási formákról és különböző jó gyakorlatok bemutatásáról lesz szó.

A legelterjedtebb kriptóalapú finanszírozási forma az Initial Coin Offering (ICO), amely a közösségi finanszírozáshoz hasonlóan működik: a vállalkozás saját tokenet bocsát ki, amelyet a befektetők kriptovalutáért cserébe vásárolnak meg, bízva a

projekt jövőbeli sikerében. Az ICO-k 2017–2018 között éltek virágkorukat, ugyanakkor a szabályozási bizonytalanságok és visszaélések hatására sok országban korlátozások léptek életbe (Adhami et al., 2018).

A következő generációs megoldás, a Security Token Offering (STO), már jogilag is értékpapírként kezeli a token, így megfelel a tőkepiaci szabályozásnak. Bár az STO-k költségesebbek és szabályozottabb környezetet igényelnek, nagyobb befektetői biztonságot nyújtanak (Allen et al., 2020).

A DeFi (Decentralized Finance) rendszerek olyan decentralizált platformokat jelentenek, ahol pénzügyi szolgáltatások – például hitelezés, biztosítás, megtakarítás – vehetők igénybe kriptovaluták és okosszerződések segítségével, közvetítő nélkül (Schär, 2021). A DeFi-megoldások nemcsak egyéni befektetők, hanem mikro- és kisvállalkozások számára is elérhető tőkeforrásként jelennek meg.



1. ábra: A tokenalapú vállalkozásfinanszírozás főbb lépései

Forrás: saját szerkesztés a feldolgozott esettanulmányok alapján

Összességében a kriptovalutákra épülő finanszírozási formák nemcsak technológiai újításként, hanem strukturális átalakulásként is értelmezhetők,

amelyek potenciálisan megváltoztathatják a vállalkozásfejlesztés pénzügyi hátterét. A tokenalapú vállalkozásfinanszírozás egy jól definiálható, lépésről lépésre felépülő folyamatként írható le, amely a projektötlet megfogalmazásával kezdődik, majd a technikai és jogi előkészítést követően tokenkibocsátásban, végül pedig a vállalkozás működtetésében és a befektetők felé történő elszámolásban teljesedik ki. E struktúrát jól szemlélteti az 1. ábra, amely a finanszírozási modell főbb lépéseit és azok sorrendjét vizuálisan is bemutatja.

3 Nemzetközi példák és gyakorlatok

3.1 Kutatás módszertana

A tanulmány kutatási részében összehasonlító esettanulmány-alapú tartalomelemzést végeztünk négy nemzetközi vállalkozás példáján keresztül, amelyek tokenizációs alapú finanszírozási modelleket alkalmaztak. A vizsgálat célja az volt, hogy feltárjuk, hogyan működnek ezek az alternatív tőkebevonási megoldások különböző szektorokban, és milyen gyakorlatok tekinthetők sikeresnek vagy adaptálhatónak.

A vállalkozások kiválasztása során törekedtünk a szektorális diverzitásra: az ingatlanpiac, a mezőgazdaság, a technológiai fejlesztések és a vendéglátás területéről került ki egy-egy eset. Emellett szempont volt az is, hogy a projektek tőkebevonása valós, ténylegesen megvalósult kriptovaluta- vagy tokenalapú modellre épüljön, ne csupán koncepcionális szinten maradjon. A frissesség biztosítása érdekében előnyben részesítettük a 2023 és 2025 között indult projekteket, de egy-egy korábbi, jelentős hatású esetet is bevontunk az összehasonlításba, ha az hozzájárult a téma jobb megértéséhez.

A kutatás szekunder kvalitatív módszertanon alapult, amelynek során nem elsődleges adatfelvételt (pl. interjú, kérdőív), hanem publikusan elérhető dokumentumokat használtunk fel. Az elemzés alapjául iparági jelentések, vállalati közlemények, white paperek, szakmai cikkek és digitális archívumok szolgáltak. A forrásanyagokat tartalmi szempontok mentén vizsgáltuk: különösen a token típusa, a tőkebevonás módja, a szabályozási környezet, valamint az üzleti modell céljai és eredményei kerültek elemzésre.

Ez a módszertani megközelítés lehetővé tette, hogy strukturált és összehasonlítható módon értelmezzük a tokenalapú finanszírozás gyakorlati alkalmazását különböző környezetekben. Bár az esettanulmány-alapú elemzés nem tesz lehetővé általánosítható statisztikai következtetéseket, segít megérteni a jelenség komplexitását és azokat a feltételeket, amelyek mellett a kriptovaluta-alapú modellek tényleges alternatívává válhatnak a vállalkozások számára.

3.2 Összehasonlító táblázat

Vállalkozás	Szektor	Ország	Tőkebevonás típusa	Év	Fő cél
RealBlocks	Ingatlan	USA	STO (értékpapír-jellegű tokenkibocsátás)	2023	Kereskedelmi ingatlanfejlesztés
Smartlands	Mezőgazdaság	Litvánia	Eszköztokenizáció	2024	Agrárföld-használat finanszírozása
Aleph Zero	Technológia	Lengyel-svájci	Közösségi tokeneladás	2023	Decentralizált adatmegosztás
Masterworks	Műtárgybefektetés	USA	Eszközök tokenizálása	2024	Képzőművészeti alkotások részleges tulajdonlásának lehetővé tétele

1. táblázat Tokenalapú vállalkozásfinanszírozási modellek összehasonlítása különböző szektorokban

Forrás: saját szerkesztés a feldolgozott esettanulmányok alapján

3.3 Esettanulmányok részletesen

RealBlocks (2023, USA – ingatlan)

A RealBlocks egy New York-i székhelyű ingatlanfinanszírozási platform, amely 2023-ban *Security Token Offering* (STO) konstrukcióval vont be tőkét kereskedelmi ingatlanfejlesztésekhez. A platform lehetővé tette, hogy a befektetők alacsony belépési összeggel is részesedést szerezzenek tokenizált ingatlanprojektekből. A tokenek tulajdonjogot és osztalékhozamot is biztosítottak, a befektetéseket pedig blokklánc-alapú nyilvántartás kezelte (Forbes, 2023).

Smartlands (2024, Litvánia – mezőgazdaság)

A Smartlands blokklánc-platform egy litván agrárvállalkozással együttműködésben több mint 1 millió euró értékű tőkét gyűjtött földtulajdon-jogok tokenizálásával. A tokenek mögött valós, mezőgazdasági célú haszonélvezeti jog állt, és a befektetők részesedést kaptak a termelésből származó nyereségből. A projekt különösen fontos példája annak, hogyan alkalmazható a tokenizáció reálgazdasági célokra (Smartlands, 2024).

Aleph Zero (2023, EU – technológia)

Az Aleph Zero egy decentralizált adatmegosztó blokklánc-hálózatot fejleszt, amely skálázhatóságot és adatvédelmet egyesít. A projekt 2023-ban közösségi tokeneladás révén gyűjtött tőkét, melyet fejlesztésre, infrastruktúra-építésre és ökoszisztéma-bővítésre fordított. A tokenek elsősorban a hálózat működtetésében és a tranzakciós díjak elszámolásában játszanak szerepet (Aleph Zero, 2023).

Masterworks (2024, USA – műtárgybefektetés)

A Masterworks platform lehetővé teszi, hogy befektetők részleges tulajdonrészt szerezzenek világhírű műalkotásokban – például Picasso, Banksy vagy Basquiat festményeiben – a tokenizáció révén. A platform minden egyes művet külön gazdasági egységként kezel, amelyet SEC-regisztráció után darabol tokenekre. A befektetők részesedést vásárolhatnak már néhány száz dollárért, majd a műalkotás értékesítése után a nyereség arányos részét kapják meg. Ez a modell nemcsak a műtárgybefektetések demokratizálását teszi lehetővé, hanem új, alternatív eszközosztályként is pozicionálja a tokenizált műalkotásokat (Masterworks, 2024).

4 Előnyök és kockázatok a vállalkozások számára

A kriptovalutákra és blokklánc-technológiára épülő finanszírozási modellek új lehetőségeket teremtenek a vállalkozások számára, de alkalmazásuk nem mentes a kihívásoktól. Az alábbiakban a vállalkozások szemszögéből tekintjük át a legfontosabb előnyöket és kockázatokat, különös tekintettel az elmúlt évek gyakorlati példáira.

4.1 Előnyök

A kriptovalutákon és blokkláncon alapuló finanszírozás egyik legfőbb előnye, hogy lehetővé teszi a gyors és közvetlen tőkebevonást a vállalkozások számára. Egy jól előkészített Initial Coin Offering (ICO) vagy Security Token Offering (STO) révén akár néhány hét alatt jelentős forráshoz juthat egy projekt, különösen akkor, ha nemzetközi befektetőket is sikerül bevonni (Zetzsche et al., 2018; Howell et al., 2020). A tokenalapú rendszerek emellett alacsonyabb belépési küszöböt biztosítanak a befektetőknek, ami lehetővé teszi a szélesebb közösségi részvételt és támogatást, hasonlóan a közösségi finanszírozáshoz (Catalini & Gans, 2018).

Az is kiemelkedő előnyt jelent, hogy a blokklánc-transzparencia és az okosszerződések révén automatizált, megbízható és nyomon követhető működés

valósulhat meg. Az osztalékfizetés, a szavazati jogok kiosztása vagy épp a hozamok kezelése okosszerződések útján biztonságosan és közvetlenül történhet, emberi beavatkozás nélkül (Schär, 2021). Ez nemcsak a költségeket csökkenti, hanem a befektetői bizalmat is növeli.

További előnyként említhető a marketingérték és közösségépítő szerep. A tokenkibocsátással egy időben megvalósított kommunikációs kampány hozzájárulhat a márkaismertség növeléséhez és a felhasználói elköteleződéshez is. Ilyen például a Masterworks esete is, ahol a tokenizált műalkotásokba való befektetés lehetősége nemcsak pénzügyi vonzerőt teremtett, hanem közösségi élményt is kínált a művészet iránt érdeklődő befektetőknek, akik részeseivé váltak egy korábban zárt piacnak (Masterworks, 2024).

4.2 Kockázatok

Bár a kriptóalapú finanszírozási formák vonzó lehetőségeket kínálnak, alkalmazásuk során jelentős kockázatokkal is számolni kell. Az egyik legnagyobb kihívást a szabályozási környezet rendezetlensége és változékonysága jelenti. A különböző országok eltérő módon értelmezik a kriptoeszközök jogi státuszát, és a szabályozás sok esetben még mindig fejlesztés alatt áll (Allen et al., 2020). Ez nemcsak a projekt megvalósítását, hanem a befektetők jogbiztonságát is veszélyeztetheti.

A technológiai kockázatok közé tartozik az okosszerződések hibás működése, a digitális pénztárcákhoz való hozzáférés elvesztése, vagy akár a blokklánc-hálózat sérülékenysége. Ezek a problémák nemcsak pénzügyi veszteséget okozhatnak, hanem a vállalat hitelességét is alááshatják (DuPont, 2017). Emellett figyelmet érdemel a kriptoeszközök piaci volatilitása is: ha a token nem stabil értékű, az jelentős árfolyam-ingadozásokhoz vezethet, ami megnehezíti a pénzügyi tervezést és elbizonytalaníthatja a befektetőket (Schär, 2021).

Végül, reputációs kockázattal is számolni kell, különösen azoknál a vállalkozásoknál, amelyek konzervatívabb ügyfélkörrel vagy hagyományos piaci szereplőkkel működnek együtt. A kriptovalutákhoz a múltban számos csalás és spekuláció kapcsolódott, így egyes befektetők vagy partnerek bizalmatlanul viszonyulhatnak ezekhez a megoldásokhoz (Zetzsche et al., 2018).

Összegzés és javaslatok

A tanulmány célja annak feltérképezése volt, hogyan alkalmazzák a vállalkozások a kriptovalutákra és blokklánc-technológiára épülő finanszírozási modelleket a tőkebevonás során. Az elméleti háttér áttekintése és négy nemzetközi esettanulmány kvalitatív elemzése alapján megállapítható, hogy ezek az alternatív megoldások nem csupán technológiai startupok számára nyitnak új utakat, hanem egyre gyakrabban jelennek meg olyan hagyományos ágazatokban is, mint az ingatlanfejlesztés, a mezőgazdaság vagy a vendéglátás.

A blokklánc-technológián alapuló tokenkibocsátás lehetőséget ad a gyors, decentralizált és nemzetközi tőkebevonásra, miközben a transzparencia, az automatizálás és a közösségi részvétel is erősíti a befektetői bizalmat. Ugyanakkor e megoldások alkalmazása során számolni kell a szabályozási és technológiai bizonytalanságokkal, valamint a piaci és reputációs kockázatokkal is. A sikeres megvalósításhoz ezért elengedhetetlen a megfelelő jogi és technikai háttér, a befektetők iránti transzparens kommunikáció, valamint a hosszú távú stratégiai gondolkodás.

A vizsgálat alapján a következő javaslatok fogalmazhatók meg:

Egyrészt a vállalkozások számára célszerű a kriptóalapú finanszírozási formákat nem öncélú technológiai újításként, hanem üzleti stratégiájuk részeként kezelni. A tokenizáció alkalmazása akkor lehet sikeres, ha az nem csupán pénzügyi eszköz, hanem a vállalkozás értékajánlatának és közösségépítő tevékenységének is szerves eleme.

Másrészt a szabályozói és döntéshozói oldal számára fontos célkitűzés egy olyan keretrendszer kialakítása, amely egyszerre ösztönzi az innovációt és biztosítja a befektetők védelmét. A transzparens, de rugalmas szabályozási környezet elősegítheti, hogy a kriptovaluta-alapú tőkebevonás megbízható és fenntartható alternatívává váljon a kis- és középvállalkozások számára is.

Végül a tudományos közösség számára is nyitott kérdések maradnak: szükség van további empirikus kutatásokra a kriptofinanszírozási modellek hosszú távú eredményességének, társadalmi hatásainak és gazdasági integrációjának vizsgálatához. A jelen tanulmány e folyamat kezdeti lépéseként szolgál, remélve, hogy hozzájárul a vállalkozásfejlesztés új irányainak feltérképezéséhez.

Hivatkozások

- [1] Adhami, S., Giudici, G., & Martinazzi, S. (2018). Why do businesses go crypto? An empirical analysis of Initial Coin Offerings. *Journal of Economics and Business*, 100, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.001>
- [2] Aleph Zero. (2023). Aleph Zero Token Sale Overview. <https://alephzero.org>
- [3] Allen, F., Gu, X., & Jagtiani, J. (2020). A Survey of Fintech Research and Policy Discussion. *Review of Corporate Finance Studies*, 9(2), 259–339. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa009>
- [4] Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8), 613–673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- [5] Bozsik, N., Szeberényi, A., & Bozsik, N. (2024). Impact of Climate Change on the Performance of Household-Scale Photovoltaic Systems. *Hightech and Innovation Journal*, 5(1), pp. 1-15. <https://doi.org/10.28991/HIJ-2024-05-01-01>
- [6] Catalini, C., & Gans, J. S. (2018). Initial Coin Offerings and the Value of Tokens. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w24418>
- [7] DuPont, Q. (2017). Experiments in Algorithmic Governance: A History and Ethnography of “The DAO.” In *Bitcoin and Beyond* (pp. 157–177). Routledge.
- [8] Forbes. (2023). How Tokenization is Transforming Real Estate Investment. <https://www.forbes.com>
- [9] Howell, S. T., Niessner, M., & Yermack, D. (2020). Initial Coin Offerings: Financing growth with cryptocurrency token sales. *Review of Financial Studies*, 33(9), 3925–3974. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa025>
- [10] Masterworks. (2024). Invest in iconic art. <https://www.masterworks.com>
- [11] Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
- [12] Schär, F. (2021). Decentralized finance: On blockchain- and smart contract-based financial markets. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 103(2), 153–174. <https://doi.org/10.20955/r.103.153-74>
- [13] Smartlands. (2024). Agricultural Asset Tokenization in the EU. <https://smartlands.io>

- [14] Szeberényi, A. (2021). Examining the main areas of environmental awareness, sustainability and clean energy. In: Daniel, Guce; Hayri, Uygun; Rashmi, Gujrati (szerk.) Sustainable Development Goals, Southampton, Egyesült Királyság: Tradepreneur Global Research Organization, 458 p. pp. 258-274.
- [15] Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World*. Penguin.
- [16] Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Föhr, L. (2018). The ICO Gold Rush: It's a scam, it's a bubble, it's a super challenge for regulators. *Harvard International Law Journal*, 60(2), 267–307.

Az outsourcing sikerességének feltárása, a Shared Service Center-ek (SSC) térhódítása, jelentősége

Macsi Martin

Egyetemi hallgató, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
m.martin12@hotmail.com

Absztrakt: A XXI. században az outsourcing egy folyamatosan fejlődő, növekvő és rendkívüli népszerűségnek örvendő szervezeti és iparági struktúraként jelenik meg. A kiszervezés valójában kényszer szülte eszközként/megoldásként jelenik meg a vállalatok látóterében, akik céljai között szerepelt a versenyelőny megszerzése és a költségek lehető legnagyobb mértékű csökkentése. Mindössze négy évtized alatt a kezdetleges outsourcing eljárásoktól eljutottunk odáig, hogy a vállalatok akár teljes üzleti folyamatokat is képesek kiszervezni (Business Process Outsourcing - BPO). Emellett megjelentek, és gyors ütemben el is terjedtek a különféle innovatív szolgáltató központok, mint például a Shared Service Center (SSC) vagy a Business Service Center (BSC) stb. Az outsourcing felértékelődése napjainkra nemcsak a vállalatok közötti versenyt fokozta, hanem a régiók közöttit is. Amennyiben egy ország nem tud alkalmazkodni a kiszervezés által támasztott követelményekhez, könnyen lemaradhat a gazdasági versenyben. Magyarország európai szinten is előkelő helyet foglal el a potenciális kiszervezési célszörzrágok között, SSC-szektora dinamikusan fejlődik.

Kulcsszavak: outsourcing, kiszervezés, Shared Service Center (SSC)

1 Bevezetés

A XX. század végéig a szervezetek filozófiájában alapvető gondolat volt, miszerint minden tevékenységet egy kézben akartak tudni. Magától érthetően a cégek mindennapjaiban jelentkező összes folyamatot az adott vállalat telephelyén, az adott városban akartak megvalósítani. Azonban a globalizáció a XXI. századra ezelőtt még nem tapasztalt mértékben felgyorsult, a vállalatok száma szignifikáns mértékben nőtt, amely hozzájárult a piaci verseny jelentős fokozódásához. Napjainkban a szervezetek egyre kevesebb olyan eszközzel rendelkeznek, amellyel kitűnhetnek a versenytársak közül, versenyelőnyt szerezhetnek, maximalizálhatják profitjukat és fejlődhetnek.

Az outsourcing tulajdonképpen piaci verseny szülte eszközként jelenik meg a vállalatok látókörében, akik célja többek között a versenyelőny megteremtése, valamint a költségek lehető legminimálisabb szintre való redukálása. Egyre elterjedtebbé vált, hogy a szervezetek értékteremtő funkcióikat területileg is szétválasztják, vagyis más helyszínen, adott esetben más országban vagy kontinensen működtetik azokat. A 2000-es évek elején, látva a kiszervezés sikerességét, vállalatról vállalatra terjedt az outsourcing alkalmazása, ezért is különösen fontos és aktuális ezzel a témával foglalkozni.

Kutatásom célja, hogy részletesen feltérképezzem az outsourcing eljárásának sikerességét, feltárjam azokat a tényezőket, amelyek a vállalatokat a kiszervezésre sarkallják, valamint azokat az adottságokat, amelyek egy adott államot potenciális kiszervezési célszázzá pozícionálhatnak. Emellett rá szeretnék mutatni a napjainkban egyre nagyobb népszerűségnek örvendő szolgáltató központok szerepére is.

2 Szakirodalmi áttekintés

Peter Lowes, a Deloitte korábbi igazgatójának véleménye szerint, amennyiben egy vállalat legfőbb céljának tekinti a költségcsökkentést, akkor olyan alapvető változtatásokat kell végrehajtania, amelynek optimális eszköze lehet az outsourcing (Lowes et al., 2009).

2.1 Outside Resource Using fogalma, rövid fejlődése

Legelőször fontos tisztázni és megérteni a kutatásom alapját képező eljárásomhoz köthető alapvető ismereteket. Az outsourcing angolszász eredetű szókapcsolat, és nem nyúlik vissza több száz évre, hiszen csupán az 1980-as évekig kell visszatekintenünk, amikor először megjelenik a köztudatban. A módszer rendkívüli térnyerését jól mutatja, hogy alig négy évtized alatt napjaink egyik, ha nem a legnagyobb iparági és szervezeti struktúrájává nőtte ki magát (Hinek, 2009). Az outsourcing szűkebb értelmezésben egy olyan speciális eljárást takar, amely a szervezetek által addig házon belül végzett tevékenységek kiszervezésére irányul, mégpedig úgy, hogy az adott vállalat e feladatokat egy erre specializálódott külső szolgáltatónak adja át, amely ezentúl ellátja azokat. Ha az outsourcing folyamata sikeres, akkor mindkét fél (az átadó és a szolgáltató/átvevő cég) profitálhat belőle (Hajós, 2003). Az outsourcing kifejezésnek nincs pontos magyar megfelelője - annyiféleképpen lehet értelmezni, ahány szerző foglalkozik az outsourcing-gal -, ugyanakkor több elterjedt fordítása is használatos, mint például a kiszervezés, kihelyezés, tevékenység- vagy alkalmazás-kiszervezés, erőforrás-kihelyezés stb. (Hinek, 2009).

Az alfejezet címében a “rövid” kifejezés valóban megállja a helyét, hiszen a kiszervezés az 1980-as évek elején kezdett megjelenni, tehát mindössze aligha több mint négy évtizedes múlttal rendelkezik. Az egyes évtizedek meghatározó történéseit/tevékenységeit az 1. táblázat mutatja be.

IDŐSZAK	TEVÉKENYSÉG
1980-as évek előtti időszak	XIV. század Velencéjében fellelhetők a kiszervezésre utaló jelek (a raktárak gyűjtő és elosztó funkciót töltenek be). 1950-es években a külső szolgáltatókkal rugalmatlan a kapcsolat, ezért nem tud kialakulni az outsourcing. 1970-es években a harmadik ipari forradalom tombol, a vállalatok keresik az alacsonyabb munkaerővel bíró államokat.
1980-as évek	- Nő a fogyasztás, megnő a kereslet, élesedik a verseny, felgyorsul a globalizáció. - Logisztikai tevékenységek területén alakulnak ki elsőként a klasszikus outsourcing feltételei! (pl.: Ford Escort modell)
1990-es évek	- Külsős cégek már komplex szolgáltatásokat nyújtanak, teljes ellátási láncok versengenek egymással. - A vállalatok látókörében kényszer szülte eszközként megjelenik a kiszervezés!
2000-es évektől napjainkig	- Versenyelőny megszerzése vagy az életben maradás érdekében, de a szervezetek innovatív eljárásként tekintenek az outsourcing-ra. - Szignifikáns mértékben felerősödik az outsourcing!

1. táblázat: Az outsourcing fejlődésének fő állomásai

Forrás: Saját szerkesztés Trembeczky (2007) és Trautmann (2023) alapján

2.2 A kiszervezés alkalmazásának területei

Az elmúlt négy évtizedben az outsourcing alkalmazásának három kulcsfontosságú területét tudjuk elkülöníteni. A kiszervezés gondolata elsősorban azokon a területeken nyert teret, ahol a kihelyezendő tevékenységek nem kapcsolódtak szorosan a szervezetek főtevékenységéhez. Ennek háttérében az a törekvés állt, hogy a hatékonyabb működés érdekében a vállalatok egyes részlegeiket szívesen átadták külsős cégeknek. Kezdetben még csak olyan tevékenységek kiszervezéséről beszélhetünk, amelyek kiegészítő funkciót láttak el az

alaptevékenység mellett. Ide sorolhatjuk az étkeztetést, az oktatás megszervezését, a létesítmények karbantartását, üzemeltetését vagy őrzését (Hajós, 2003).

A második és talán a legfontosabb kiszervezési terület az információstechnológiához köthető, ami jelentősen hozzájárult a globalizáció további erősödéséhez. A XXI. században a technológia rendkívül gyors ütemben változik, így nem meglepő, hogy ez a fajta outsourcing gyorsan elterjedt a szervezetek körében. A vállalatok nem tudnak lépést tartani sem a megfelelő szakmai háttérrel rendelkező munkaerő, sem a technológiai infrastruktúra fenntartása terén. Mindez annak tudható be, hogy a cégeknek elsősorban saját fő tevékenységi körükre kell összpontosítaniuk, így sem idejük, sem energiájuk, sem erőforrásuk nem marad az ilyen jellegű tevékenységek ellátására. Ezek a körülmények ösztönözték a szervezeteket arra, hogy az IT outsourcing rövid időn belül a vállalatok mindennapi működésének alapvető eszközévé váljon. Fontos megemlíteni, hogy az IT outsourcing volt az első olyan kiszervezési forma, amely nemcsak a vállalati szférában, hanem más típusú szervezetek körében is elterjedt. Megjelent az egészségügyben, a nemzetközi szervezetek működésében, valamint az államigazgatás területén is (Hajós, 2003). Az IT outsourcing sikeressége napjainkban sem vitatható, ugyanis a tanácsadó cégek közül minden második nyújt ilyen fajta szolgáltatást, sőt aki már korábban vett igénybe tanácsadást, az többek között IT outsourcing szolgáltatásra is szerződött (Csapó, 2021).

Az outsourcing alkalmazásának harmadik, és napjainkra is jellemző területe a szervezetek alaptevékenységeit érintő kiszervezési folyamatok, amelyek volumenükben már jelentősen megközelítik az IT outsourcing mértékét. Termelési folyamatok egyes feladatait, műszaki feladatokat, könyvelést is kihelyezik, munkaerő-kölcsönzés is ekkoriban jelenik meg. Továbbá a logisztikai tevékenységek outsourcing-ja is jelentősen nő, ugyanis napjainkban már nem csupán egy-egy alaplogisztikai funkciót szerveznek ki, hanem akár egész üzleti folyamatokat (Business Processing Outsourcing - BPO) (Baksa et al., 2021).

2.3 Magyarország, mint potenciális kiszervezési célsország

A CIO magazin 2006-os kiadványa rávilágított azokra a pozitív és negatív tényezőkre, amelyeket a szervezetek mérlegelnek, amikor arról döntenek, hogy Magyarországot válasszák-e kihelyezési célsországnak vagy sem (Overby, 2006). Mondhatni idejét múlta a 2006-as felmérés, ezért aktuális forrásokkal alátámasztva a következő lehetőségek és veszélyek relevánsak: Magyarország 2004-ben csatlakozott az Európai Unióhoz, így már ekkor is EU-tagországnak számított, ami pozitív tényezőként jelenhet meg egy kiszervezést fontolgató vállalat döntéshozatali folyamata során. Emellett hazánk a Schengeni övezet tagja is, amely tagságok révén hazánkban érvényesül az egységes belső piac, valamint a négy alapszabadság: a személyek, a tőke, az áruk és a szolgáltatások szabad áramlása. Az uniós országok napjainkra kulturálisan is egyre kompatibilisebbé

váltak, ami szintén Magyarország mellett szólhat. Geopolitikai szempontból hazánk elhelyezkedése kedvező a Kárpát-medencében, továbbá a kiszervező vállalatok számára az alacsony költség szint is fontos szempont, hiszen ennek hiányában nem esne a választás Magyarországra (Balázs, 2017). A 2006-ban még jelentős kockázatok közül több mára relevanciáját veszítette. A bérek és egyéb költségek növekedésére vonatkozó várakozások beigazolódtak, a gyenge angol nyelvtudás ugyan továbbra is problémát jelenthet, de ezen a téren is jelentős előrelépés tapasztalható, akárcsak az oktatás színvonalában. Ugyanakkor a munkaerőforrások kimerülése napjainkban is valós veszélyt jelent. Jó példa erre Debrecen, ahol az elmúlt években számos vállalat - többek között a KRONES Hungary Kft., a DEUFOL Hungary Kft. és a BMW Manufacturing Hungary Kft. - nyitott új telephelyet, nem is beszélve a közviszályt keltő CATL-ről, amely az akkumulátorgyártás területén tevékenykedik. Ezen vállalatok megjelenésének következményeként nagyszámú külföldi munkaerőt telepítettek be a térségbe. Ugyanakkor az érkező cégek ösztönzően hatnak az infrastruktúra korszerűsítésére is, így ezen a téren jelentős fejlődés figyelhető meg (Debrecen, 2024).

3 Anyag és módszer

Jelen tanulmányban egyaránt alkalmazok szekunder és primer adatokat. A primer kutatás elvégzésének kiindulópontját a szekunder adatok jelentik, amelyek hozzájárulnak az adott probléma eredményes feltárásához. Tanulmányom matematikai és statisztikai számításaihoz szükséges alapadatokat és adatbázisokat a Központi Statisztikai Hivatal hivatalos oldaláról gyűjtöm. Ezt követően adatelemzést végzek, amelynek során viszonyszámokat képek, vagyis két egymással szoros kapcsolatban álló statisztikai adat hányadosát vizsgálom. A viszonyszámokat egynemű vagy különmemű adatokból számítjuk. Egynemű adatok esetén tiszta számokról beszélünk, tehát nincs mértékegységük, míg különmemű adatok esetén a viszonyszám mértékegységgel rendelkezik (Csipkés & Nagy, 2019). Kutatásom során az alábbi viszonyszámokkal végeztem adatelemzést: megoszlási viszonyszám; összehasonlító viszonyszámok (bázisviszonyszám, láncviszonyszám, területi összehasonlító viszonyszám); különmemű adatokból számított intenzitási viszonyszám. Jelen tanulmányomban a megoszlási viszonyszámokkal képzett elmezéseket/számításokat fogom feltárni!

Megoszlási viszonyszám: Valamely részsokaságnak az egész sokasághoz viszonyított mértékét, nagyságát mutatja be, továbbá közreműködik az általunk vizsgált sokaság belső szerkezetének feltárásában. Az esetek túlnyomó többségében mennyiségi és minőségi sorokból számítjuk. A viszonyszám értéke 0 és 1 között mozog, valamint százalékos formában fejezzük ki (Csipkés & Nagy, 2019). A kutatásom során ezt az indikátort a Magyarországon működő Shared Service Center-ek régiók szerinti eloszlásának vizsgálatára alkalmazom, a

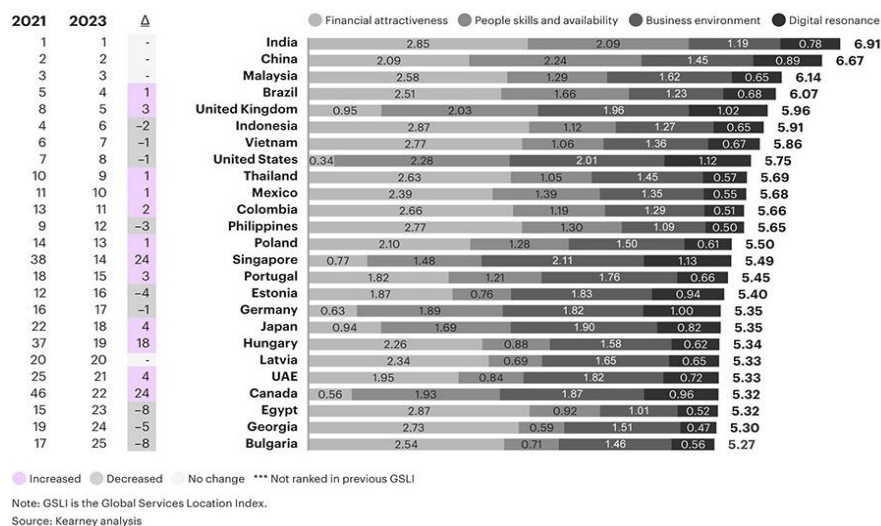
legfrissebb 2019 és 2023 közötti adatok alapján. Továbbá feltárom ezen SSC-k 2022-es megoszlását a végső tulajdonos szerint.

4 Eredmények

A XXI. században rendkívüli népszerűségnek örvendő outsourcing eljárás behálózta a világot, hiszen valamilyen formában mindenhol jelen van a gazdasági szférában, sőt egyre több életterületen is megjelenik. Az outsourcing mára olyan szintű fejlődésen ment keresztül, hogy megjelentek a különféle szolgáltató központok (pl.: SSC stb.), amelyek egyre nagyobb teret hódítanak, ebből fakadóan elengedhetetlen foglalkozni ezek fokozódó jelentőségével.

4.1 Potenciális kiszervezési célországok és versenyelőnyeik

A Kearney vállalat egy amerikai globális vezetési tanácsadó cég, amely a szervezetek és kormányzati intézmények munkáját segítve két évente közzéteszi a Global Services Location Index-et. Ez az index összehasonlítja azokat a tényezőket, amelyek vonzóvá teszik az egyes országokat az outsourcing és a megosztott szolgáltató központok (SSC) potenciális helyszínékként. Az 1. ábra szemlélteti a Kearney vállalat legfrissebb, 2023-as kutatása során feltárt top 25 ország rangsorát (Kearney, 2023).



1. ábra: Global Services Location Index (2023) TOP25
Forrás: Kearney (2023)

Napjainkban négy kulcsfontosságú tényező létezik, amelyek magas színvonalú megléte versenyelőnyt biztosíthat az államok számára, amennyiben potenciális kiszervezési célországgá szeretnének válni. Ezek a következők: pénzügyi vonzóság, munkaerő képzettsége és elérhetősége, üzleti környezet vonzósága, valamint a digitalizáció színvonala. A rangsor élén stabilan India, Kína és Malajzia áll, köszönhetően az óriási költségelőnyüknek és hatalmas, szakképzett munkaerő-állományuknak. Hasonló okok miatt szerepelnek a top 10-ben ázsiai csendes-óceáni országok, mint Indonézia, Vietnám és Thaiföld. Meglepő adat, hogy egyedüli európai országgént csupán az Egyesült Királyság található a top 10-ben. A jövőben a digitalizáció színvonala és a munkaerő-állomány felkészültsége továbbra is mérvadó vonzósági tényezők maradnak, emellett a technológiai és digitalizációs zűrzavarok kezelésére való felkészültség is előtérbe kerülhet. Ennek következtében várható, hogy a jövőben a legideálisabb kiszervezési célországok között az Amerikai Egyesült Államok, Németország, Egyesült Királyság, Japán és Szingapúr szerepelnek majd (Kearney, 2023).

Kelet-Közép-Európa rendkívüli népszerűségnek örvend az outsourcing és a szolgáltató központok körében, mivel a térség gazdaságilag vonzó, az adórendszer működése zökkenőmentes, és a munkaerőköltségek 30-40%-kal alacsonyabbak, mint Nyugat-Európában. Emellett a különböző nyelvek széles skálájának jelenléte is fontos előnyt jelent, hiszen az európai és globális vállalatok jellemzően többnyelvű ügyfelekkel és partnerekkel dolgoznak együtt. Ebből fakadóan kiemelten fontos számukra, hogy olyan régióban hozzanak létre szolgáltató központokat, ahol biztosított a többnyelvű kommunikáció lehetősége. A vállalatok felismerték, hogy teljesítményük maximalizálásához termelékenységüket is növelniük kell, ebben pedig jelentős szerepet játszanak a szolgáltató központok létrehozása. Kelet-Közép-Európa ebből a szempontból is ideális választás, hiszen geológiai kedvező időzónákat biztosít: a központok reggel Ázsiával, napközben Európával, délután és este pedig Amerikával is képesek együttműködni, továbbá a Közel-Kelet és Afrika is elérhető kis időeltolódással. Azonban a régió nemcsak földrajzi adottságaiban előnyös, hanem korszerű informatikai infrastruktúrával, valamint szakképzett munkaerővel is rendelkezik, ami tovább növeli vonzerejét a nemzetközi vállalatok szemében. Példának okáért megemlíteném a francia BIC vállalatot, akik szolgáltatói központot létesítettek Bulgáriában (Szófiában), ahová kiszervezték pénzügyi, számviteli, beszerzési feladataikat. De a német Bosch céget is említhetném a Szerbiába kihelyezett K+F központjával (Intertrade, 2022).

Magyarország igen előkelő helyet foglal el a top 25-ös rangsorban, hiszen a 19. helyen szerepel, a kelet-közép-európai régióból csupán Lengyelország (13.) és Észtország (16.) előzi meg. Hazánk egyik tényező tekintetében sem emelkedik ki igazán, ugyanakkor mind a négy vizsgált területen egyenletesen magas színvonalat képvisel a térség országaihoz viszonyítva. A munkaerő képzettsége és elérhetősége faktorszám (0,88) többek között a számos egyetemváros (pl.: Debrecen, Szeged, Miskolc, Budapest) jelenlétének köszönhető. A pénzügyi vonzóság (2,26), az üzleti környezet vonzósága (1,58) és a digitalizáció színvonala

(0,62) pedig azt jelzi, hogy Magyarország vezető szerepet tölt be a magasan kvalifikált IT-szakemberek képzésében. Az index tanúsága szerint hazánk Európa leggyorsabban fejlődő országai közé tartozik, hiszen 2021-hez képest 18 helyezést tudott javítani. Ebben jelentős szerepet játszottak a feltörekvő technológiákba irányuló pénzügyi támogatások, illetve a kormány mesterséges intelligenciát és informatikai fejlődést ösztönző politikája, amely több vállalatot is K+F központok létrehozására sarkallt (Kearney, 2023).

4.2 A Shared Service Center (SSC) jelentősége és helyzete Magyarországon

Az outsourcing erőteljes fejlődése okán megjelentek a Shared Service Center-ek, azaz a megosztott szolgáltató központok (SSC), amelyekre jellemző a szigorúan felépített szervezeti struktúra és az optimalizált folyamatok biztosításának igénye a hatékonyabb működés érdekében. Napjainkban már Business Service Center-ekről, vagyis üzleti szolgáltató központokról (BSC) is beszélhetünk, amelyek az SSC-knél magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket végeznek, illetve szorosabban kapcsolódnak a vállalati üzleti folyamatokhoz. Továbbá a BSC-ken túl már a globális üzleti szolgáltatások, azaz a Global Business Services-ek (GBS) is jelen vannak, amelyek az SSC-k által elérhető mintegy 20%-os költségcsökkentéshez képest több mint 40%-os megtakarítást is lehetővé tesznek (PwC, 2016). Azok a vállalatok, amelyek egyes tevékenységeiket megosztott szolgáltató központokba szervezik ki, arra törekednek, hogy a lehető legtöbbet hozzák ki az SSC-kben rejlő potenciálból. Azonban ehhez elengedhetetlen az innovatív gondolkodásmód, a működési folyamatok fejlesztése, valamint a hatékony teljesítménymenedzsment alkalmazása. Az SSC-k piaci mérete 2019 és 2023 között folyamatosan növekedett, a prognózisok szerint ez a tendencia várhatóan továbbra is látványosan folytatódni fog. A legfrissebb, 2023-as adatok alapján a megosztott szolgáltató központok globális piaci értéke 38,88 milliárd dollár volt. A hosszú távú előrejelzések szerint a szektor piaci értéke 2032-re elérheti a 209,17 milliárd dollárt, tehát kilenc év alatt az SSC-k piaci mérete várhatóan több mint az ötszörösére fog növekedni. A legnagyobb piaci részesedéssel Ázsia és a csendes-óceáni térség rendelkezik, mivel ez a régió hozzávetőlegesen a felét adja az SSC-piacának (Polaris, 2023).

Hazánkban a szolgáltató központok működését két jelentős érdekvédelmi szervezet támogatja, egyrészt a Hungarian Investment Promotion Agency (HIPA), másrészt az Association of Business Service Leaders (ABSL). A HIPA a Külgazdasági és Külügyminisztérium irányítása alatt álló szervezet, amelynek fő célja a befektetések ösztönzése, valamint tájékoztatás nyújtása az új vállalkozások számára arról, miért érdemes Magyarországot választaniuk telephelyül. Ennek megfelelően szoros kapcsolatot ápol az SSC-vállalkozásokkal is. Az ABSL ezzel szemben egy független szakmai szervezet – korábbi nevén HOA (Hungarian Service and Outsourcing Association) –, amely a gazdasági és állami szféra

szereplőinek nyújtott szolgáltatási tevékenységek menedzselését tűzte ki céljául (KSH, 2023).

A 2.táblázat az aktuálisan rendelkezésre álló legfrissebb adatokat felhasználva bemutatja, a hazánkban működő megosztott szolgáltató központok régiók szerinti számát, illetve megoszlását 2019-2023 között.

Régiók	2019	2020	2021	2022	2023
Budapest (db)	107	155	195	198	219
megoszlás	63,69%	65,13%	65,22%	66,22%	64,41%
Pest (db)	12	21	32	29	34
megoszlás	7,14%	8,82%	10,70%	9,70%	10,00%
Közép-Dunántúl (db)	15	15	20	20	23
megoszlás	8,93%	6,30%	6,69%	6,69%	6,76%
Nyugat-Dunántúl (db)	9	16	13	13	20
megoszlás	5,36%	6,72%	4,35%	4,35%	5,88%
Dél-Dunántúl (db)	6	7	11	11	9
megoszlás	3,57%	2,94%	3,68%	3,68%	2,65%
Észak-Magyarország (db)	6	7	10	10	10
megoszlás	3,57%	2,94%	3,34%	3,34%	2,94%
Észak-Alföld (db)	4	9	11	11	16
megoszlás	2,38%	3,78%	3,68%	3,68%	4,71%
Dél-Alföld (db)	9	8	7	7	9
megoszlás	5,36%	3,36%	2,34%	2,34%	2,65%
Ország összesen (db)	168	238	299	299	340

2. táblázat: Magyarországon működő szolgáltató központok számának megoszlása régiók szerint 2019-2023 között

Forrás: Saját számítás KSH (2024) alapján

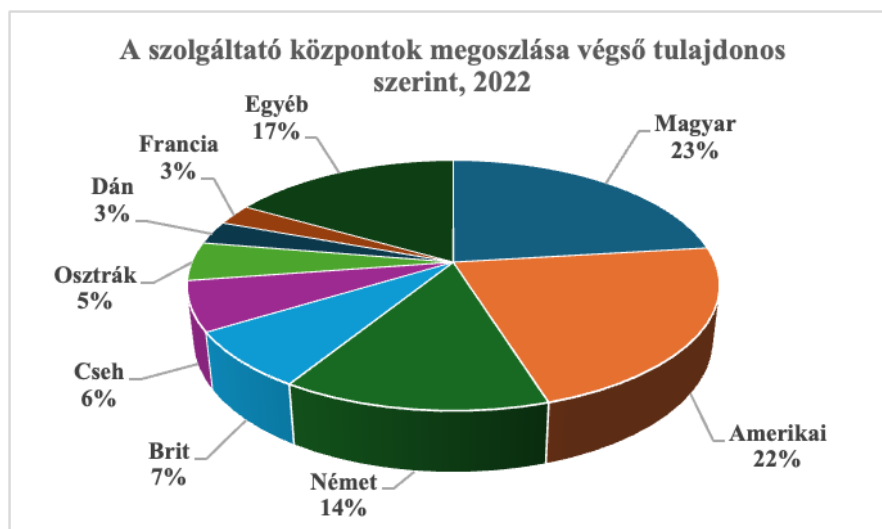
A táblázatot elemezve kijelenthető, hogy Magyarországon egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek a Shared Service Center-ek (SSC-k), hiszen egyetlen stagnáló időszakot leszámítva minden évben emelkedett a számuk. Míg 2019-ben 168 darab SSC működött hazánkban, addig 2023-ra ez a szám több mint duplájára, 340-re emelkedett. A stagnálás 2021 és 2022 között figyelhető meg, amikor mindkét évben 299-299 darab szolgáltató központ volt jelen.

Budapest a vizsgált időszakban meghatározó szerepet töltött be, ugyanis minden évben az SSC-k legalább 63%-a a fővárosban működött. A legmagasabb arányt 2022-ben érte el, amikor az SSC-k 66,22%-a a fővárosban koncentrálódott, ami kiemelkedő fölényt jelent. Budapesten számos jelentős szolgáltató központ található, például a Lufthansa Technik Budapest Kft., a MÁV Szolgáltató Központ Zrt., a MOL Magyarország Pénzügyi Szolgáltató Kft., a Sanofi Business Services Budapest Center stb.

Második helyen stabilan Pest vármegye áll, 7-10% közötti aránnyal. Itt található például a TetraPak Hungaria Zrt. SSC-je. Ezt követi Közép-Dunántúl 6-9%-os aránnyal, ahol olyan központok működnek, mint az Arconic Global Business Services vagy az IBM DSS Kft. 2019-ben 8,93%-os értékkel felülmúlta Pest vármegye 7,14%-os értékét. Nyugat-Dunántúl 4-7% közötti részesedéssel szerepelt a vizsgált időszakban (pl.: Enterprise Services Magyarország Kft.).

Az ország többi régiója 4% alatti részesedést mutatott, kivéve Dél-Alföldet, amely 2019-ben 5,36%-kal kiemelkedett (pl.: Provident Pénzügyi Zrt.). Észak-Alföldön olyan vállalatok működnek, mint a Lego Hungaria Kft. vagy a Transcosmos Informatikai Rendszer Támogató Szolgáltató Kft. Ez az egyetlen régió, amely növelni tudta SSC-inek számát (a 2021-es és 2022-es stagnálást leszámítva), különösen Debrecen dinamikus fejlődése révén.

Összességében elmondható, hogy míg az ország több régiójában hektikus vagy stagnáló trend figyelhető meg, addig Budapest dominanciája egyértelmű és folyamatosan erősödik, valamint Észak-Alföld szintén kedvező tendenciát mutat.



2. ábra: Magyarországon működő SSC-k megoszlása végső tulajdonos szerint 2022-ben

Forrás: Saját szerkesztés KSH (2023) alapján

Rendkívül fontosnak tartom a 2.ábra szemléltetésével bemutatni, hogy a Magyarországon működő SSC-vállalkozások országok szerinti tulajdonlási háttere, hogyan alakult az elérhető legfrissebb évben, azaz 2022-ben. Ugyanis nem elhanyagolható szempont, hogy hazánk képes-e megőrizni vagy növelni függetlenségét ebben a szektorban, vagy a külföldi befolyás felemészti azt. Ennek talán az egyik legsúlyosabb negatív következménye lehet a gazdasági

kiszolgáltatottság, amely rendkívül veszélyeztetheti hazánk önálló döntéshozatali képességét.

2022-ben a Magyarországon működő SSC-k végső tulajdonosainak közel felét magyar (23%) és amerikai (22%) vállalkozások tették ki. Kiemelkedő adat, hogy a 299 db működő szolgáltató központ csaknem negyede hazai tulajdonú, ami a legnagyobb arányt jelentette a vizsgált évben. Ugyanakkor több külföldi állam is aktív szereplőként van jelen a magyar SSC-szektorban, mint például német (14%), brit (7%), cseh (6%), osztrák (5%), míg dán és francia tulajdonosok egyaránt 3-3%-os részesedéssel. További 17%-ot egyéb országok (Kína, Japán, Dél-Korea stb.) képviselnek. Meg kell jegyezni, hogy ezeknek az országoknak a részesedése új beruházásaiknak köszönhetően, a 2020-as évet követő években várhatóan tovább fog emelkedni.

A 2.ábrát más perspektívából értelmezve megállapítható, hogy bár az SSC-vállalkozások közel egynegyede hazai tulajdonban van, a fennmaradó 77%-uk külföldi kézben összpontosul. Ez jól mutatja, hogy a magyarországi megosztott szolgáltató központok szektora szignifikáns mértékben külföldi érdekeltség alá tartozik. Ebből fakadóan a kiszolgáltatottság kockázata is fennáll! Amennyiben a külföldi tulajdonú SSC-k gazdasági vagy egyéb stratégiai okból kifolyólag kivonulnak hazánkból, akkor az jelentős gazdasági veszteséget okozhat az országnak, amit rövid távon rendkívül nehéz lenne orvosolni.

Összefoglalás, következtetések

A kutatásom során többek között feltártam, hogy az outsourcing napjainkban egy rendkívül kiterjedt, népszerű és folyamatosan növekvő, fejlődő szervezeti és iparági struktúrát képvisel. A kiszervezés dinamikus fejlődése révén mindössze négy évtized alatt olyan komplex formái alakultak ki, mint a Shared Service Center-ek (SSC), Business Service Center-ek (BSC), valamint a Global Business Services (GBS). Ha a COVID-19 világjárványnak volt bármilyen pozitív hozadéka a vállalatok számára, akkor az kétségtelenül az, hogy rámutatott, miszerint a legtöbb üzleti tevékenység, természetesen megfelelő digitális eszközökkel, de távolról is hatékonyan működtethető. Első ránézésre az outsourcing fő mozgatórugója a költségek csökkentése lehet, ugyanakkor a háttérben a versenyelőny megteremtése, hatékonyságnövelés, alaptevékenységre való fókuszálás, valamint az innováció előmozdítása is szerepet játszik.

Napjainkban azon országok számítanak a legfőbb potenciális kiszervezési céltársaknak, amelyek a jelentős költségelőnyök mellett képesek biztosítani a nagy létszámú, szakképzett és költséghatékony munkaerő-állományt, mint például India, Kína vagy Brazília. A szakértők azonban a közeljövőben ezen szempontok változását prognosztizálják, hiszen egyre inkább előtérbe kerülnek a következők: digitalizáció, információtechnológiai fejlettség, valamint továbbra is kulcsfontosságú marad a magasán képzett munkaerő. Így versenyképesebbé válik az Amerikai Egyesült Államok, Szingapúr vagy Japán, akik nem mellesleg fejlett innovációs

kapacitással rendelkeznek. Magyarország a legdinamikusabban fejlődő európai államnak tekinthető, ezért kiemelt fontosságú, hogy a kormány továbbra is támogassa a mesterséges intelligenciát és folytassa az IT barát politikáját.

A megosztott szolgáltató központok hazai fejlődését tekintve elmondható, hogy Magyarországon az SSC-szektor dinamikusan növekszik, hiszen mindössze öt év alatt a szolgáltató központok száma megduplázódott. Külön kiemelendő Budapest szerepe, amely a szektor abszolút központjává vált, egyeduralkodó a területi eloszlásban, dominanciája megkérdőjelezhetetlen. Ugyanakkor, ha a fővároson kívüli régiókat egymással vetjük össze, megállapítható, hogy közöttük nincs szignifikáns különbség, az eloszlásuk meglehetősen kiegyenlített. A fokozódó versenyhelyzet miatt a vállalatoknak elengedhetetlen, hogy innovatív megoldásokat alkalmazzanak, melyek közül napjaink egyik, ha nem a legmeghatározóbb eszköze az outsourcing. Ezzel párhuzamosan a térségeknek is alkalmazkodniuk kell a gyorsan változó piaci igényekhez, az innovációval szembeni szükségletekhez, valamint a vállalatok által meghatározott kiszervezési szempontokhoz.

Irodalomjegyzék

- [1] Baksa, M., Freund, A., Demeter, K., & Losonci, D. (2021). Üzlet 4.0 – magyarországi vállalati tapasztalatok: Termelés, szolgáltatás, logisztika. Akadémiai kiadó. https://mersz.hu/dokumentum/m789umvt_1/
- [2] Balázs, P. (2017). Az Európai Unió külpolitikája. Wolters Kluwer Hungary Kft., https://mersz.hu/dokumentum/YOV1618_2/
- [3] Csapó, I. (2021). Menedzsment tanácsadási módszerek változása a dinamikusan átalakuló környezetben. Doktori értekezés, Gödöllő.
- [4] Csipkés, M., & Nagy, O. B. (2019). A felsőoktatási szakképzésben tanuló hallgatók statisztikai példatára megoldással. Debreceni Egyetemi Kiadó. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/848f0aec-ce8e-4dd6-beba-cdd828cf8146/content>
- [5] Debrecen (2017). Gazdaság. <http://business.debrecen.hu/gazdasag>
- [6] Hajós, S. (2003). Régi és új menedzsmentirányzat: Az outsourcing. Vezetéstudomány, 34(7-8), 71-75. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4645/1/VT_2003n7_8p71.pdf
- [7] Hinek, M. (2009). Az outsourcing: A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Doktori értekezés, Pécs. <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/gсли/2023-full-report>
- [8] Intertrade (2022). Global Business Services Trends in Eastern Europe. <https://intertrade-consulting.com/global-business-services-trends-in-eastern-europe/>

- [9] Kearney (2023). The 2023 Kearney Global Services Location Index.
- [10] KSH (2023). Az üzleti szolgáltató központok 2021. és 2022. évi teljesítménye.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szolg_kozp_2022/index.html
- [11] KSH (2024a). Magyarországon működő szolgáltató központok száma, teljes- és nem teljes munkaidőben alkalmazásban állók állományi létszáma, havi bruttó átlagkeresetük alakulása régiók szerint.
https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0068.html
- [12] Lowes, P., Hogan, S., & Volini, E. (2009). Which is Better: Outsourcing or Shared Services. New York: Deloitte Development LLC.
- [13] Overby, S. (2006): Hungary Outsourcing Scorecard.
<https://www.cio.com/article/274879/outsourcing-hungary-outsourcing-scorecard.html>
- [14] Polaris (2023). Shared Services Center Market Share, Size, Trends, Industry Analysis Report, By End-use (Pharmaceutical & Clinical, Legal, BFSI, Manufacturing, Others), By Region, And Segment Forecasts, 2024 – 2032. <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/shared-services-center-market>
- [15] PwC (2016). The success story continued- but what comes next?
https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/ssc_survey_2016.pdf
- [16] Trautmann, L., Baranyi, D. M., & Balogh, A. (2023). A mesterséges intelligencia és a munka politikai gazdaságtana. In: Kovács, Z., A mesterséges intelligencia és egyéb felforgató technológiák hatásainak átfogó vizsgálata (pp. 245-264). Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat.
- [17] Trembeczky, L. (2007). Az outsourcing működése, lehetőségeinek kihasználása a Honvédelmi Minisztérium – Magyar Honvédség gazdaságosabb ellátása érdekében. Doktori értekezés, Budapest.

Munkahelyi motivációs folyamatmodellek újragondolása a 21. században

Kaposvári Zsuzsanna

HR és értékesítési osztályvezető
kaposvarizsuzsanna8106@gmail.com

Petőné Csuka Ildikó

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem Alba Regia Kar
csuka.ildiko@amk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A különböző generációk eltérő elvárásokkal és eltérő motivációval rendelkeznek a munkahelyi viselkedésük során. A munkahelyi teljesítmény fenntartása és növelése munkavállalói motivációt kíván, melyet munkáltatóként sok esetben nehéz feltárni. Az előzőekben felsoroltokon túl a mai kor kihívása a munkaerő megtartása, mely szintén összefügg az egyén motivációjával. Kutatásunk fő vonulataként a motiváció folyamatelméleteit vizsgáljuk. A vizsgálat során több modell összehasonlítására kerül sor, köztük Vroom elváráselméletére és Porter-Lawler-féle dinamikus motivációs modellje. Feltételezzük, hogy a több, mint 50 évvel ezelőtt megalkotott motivációs folyamatmodellek – például a Porter-Lawler-féle dinamikus motivációs modell (1968) vagy Vroom elváráselmélete (1964) – új tényezőkkel egészülnek ki napjainkban. A téma relevanciáját egy korábbi és egy jövőbeli kutatás adja, melyben a jelenlegi vezetők és a (leendő) munkavállalók elvárásait, véleményét és motivációit vizsgáljuk generációs bontásban, mely témában tovább szeretnénk mélyíteni a vizsgálatot újabb kutatási eredményeket elérve.

Kulcsszavak: motiváció, folyamatmodell, munkaélmény, munkaerőpiac, emberi erőforrás menedzsment

1 Folyamatelméleti modellek

A folyamatelméleti modellek betekintést engednek a cselekvés folyamatába, irányába, megmutatják annak erősségét. Számunkra ez azért fontos, mert amikor motivációról beszélünk szeretnénk érzékelni a motiváció ébredésének folyamatát.

A motiváció folyamatelméletei számos kutatót foglalkoztattak. Az alábbiakban a legkiemelkedőbb modelleket mutatjuk be: 1. Vroom elvárás elmélete, 2. Adams méltányosság elmélete, 3. Latham–Locke a célkitűzés elmélete, 4. Skinner megerősítés elmélete és 5. Porter–Lawler elmélete. Az alábbiakban ismertetjük a folyamatmodellek tényezőit elemezzük.

1.1 Skinner megerősítés elmélete

Burrhus Frederic Skinner az elmélet megalkotója abból indul ki, hogy a motivációt az egyén múltbéli tapasztalásai alakítják. Az egyén cselekedeteinek eredménye, negatív vagy pozitív következménye határozza meg a hozzáállását. Ez egy tanulási folyamat is, mely párhuzamba vonható a motivációs folyamattal. (Székely et. al. 2024)

Az elmélet a pozitív és a negatív megerősítéssel is dolgozik, jutalmazással és büntetéssel is jár a cselekedet. A jutalmazás ösztönzően hat, míg a büntetés hosszútávon rontja a teljesítményt. A büntetés célja, hogy a nemkívánatos magatartás egyre ritkábban forduljon elő. Nagyon fontos, hogy a visszacsatolás a cselekedet után történjen meg, azaz az illető össze tudja kapcsolni a cselekvést a megerősítéssel, vagy a büntetéssel. Így érhető el a hosszútávú változás.

Tényezők: cselekedet, jutalmazás, büntetés

1.2 Adams méltányosság elmélete

John Stacey Adams méltányosság elmélete (Roóz J. Heidrich B., 2013) azon alapul, hogy munkavállalók a saját teljesítményüket is figyelik, de másokét is, és ha egy munkavállaló azt tapasztalja, hogy más munkavállalók méltánytalanul jutnak előnyhöz, az visszaveti a teljesítményét.

Tényezők: cselekedet, teljesítmény, méltányolás

1.3 Latham–Locke a célkitűzés elmélete

Latham és Locke (1999) megállapították, hogy a kitűzött cél nehézsége lineáris kapcsolatban van a teljesítménnyel. Ez azt jelenti, hogy a kitűzött cél nehézsége növeli a teljesítményt. Fontos, hogy a teljesítmény növekedése nem függ a feladat nehézségétől. A Latham és Locke-féle célkitűzés-elmélet egyik kulcspontja, hogy elkülöníti a feladat nehézségét a kitűzött cél nehézségétől. Az egyén egyfajta önszabályozás útján gyakorolja teljesítmény növekedést azzal, hogy nagyobb célokat tűz ki maga elé.

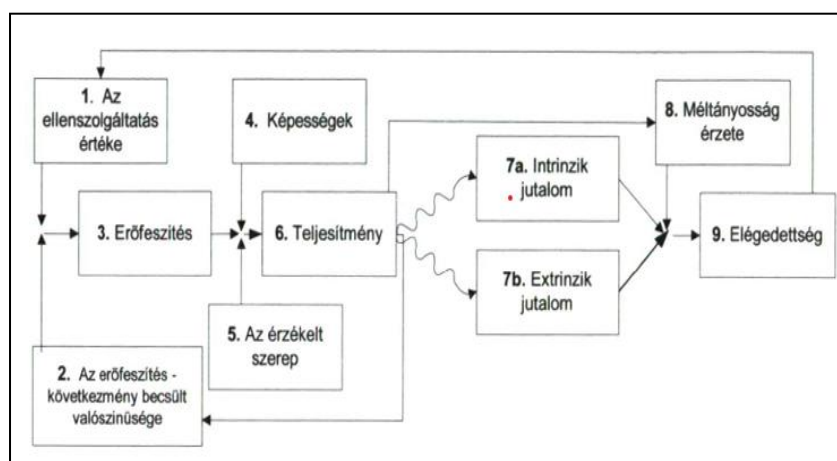
Tényezők: cél, teljesítmény

1.4 Vroom elvárás elmélete

Vroom elvárás elmélete (Paczári, 2017) az erőfeszítés- teljesítmény- következmény hármason alapul. Azt feltételezi, hogy az emberek olyan következmény miatt hajlandóak erőfeszítést tenni, azaz teljesíteni, amelyek számukra kedvező eredménnyel járnak. Az erőfeszítések nagysága egészen magas is lehet, ha az érintett motiválónak tartja az eredményt.

Tényezők: erőfeszítés, teljesítmény, következmény

1.5 Porter-Lawler elmélete



1. ábra: Porter-Lawler-féle dinamikus motivációs modell

Forrás: Száraz (2004)

Az összetett Porter-Lawler modellben (1. ábra) több korábbi modellben szemléltetett tényező is megjelenik. Az erőfeszítés nagysága a becsült következmény valószínűségétől függ, illetve az ellenszolgáltatás értékétől, de új tényezőként jelenik meg az érintett képessége és szerepe a cselekedetben. Amennyiben a képességek rendelkezésre állnak, és a betöltött szerep megítélése is helyes, az erőfeszítés és a teljesítmény is létrejön. Az intrinzik (belső) és extrinzik (külső) jutalom hatására létrejöhet a múltányosság, majd elégedettség érzése, mely elégedettség visszacsatolódik az ellenszolgáltatás értékéhez. A teljesítmény közvetlenül is kapcsolódik a múltányosság érzetéhez és a cselekvés kezdetén megjelenő jövőbeli elvárásokhoz.

Tényezők: erőfeszítés, teljesítmény, képesség, jutalmazás, méltányosság, elégedettség

2 A modellek összehasonlítása

A folyamatmodellek fő tényezőinek összehasonlítását az 1. számú táblázat szemlélteti.

	1.modell	2.modell	3.modell	4.modell	5.modell
A modellek fő tényezői	Skinner megerősítés elmélete	Adams méltányosság elmélete	Latham–Locke a célkitűzés elmélete	Vroom elvárás elmélete	Porter-Lower elmélete
Modell kiindulási pont	cselekedet	cselekedet	cselekedet	erőfeszítés	erőfeszítés
Tényezők	jutalmazás	méltányolás	célkitűzés	következmény	jutalmazás
	büntetés				képességek, szerep
Eredmény	teljesítmény	teljesítmény	teljesítmény	teljesítmény	méltányosság, elégedettség

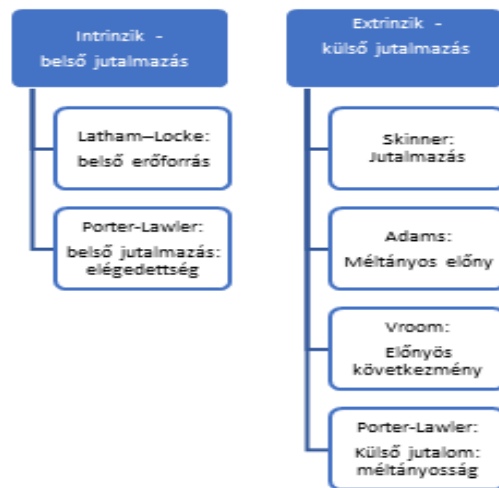
1. táblázat A folyamatmodellek összevetése (saját szerkesztés)

Az 1. számú táblázat mutatja, hogy mind az öt modell a cselekedetből, avagy erőfeszítésből indul ki, majd néhány tényező hozzájárulásával megszületik a kívánt eredmény, vagy teljesítmény. A teljesítmény eléréséhez hozzájáruló motivációs tényező lehet a célkitűzés, a jutalmazás, (mely lehet külső vagy belső), valamint a büntetés, az egyén képességei és az egyén szerepe az adott helyzetben. Amennyiben a tényezők pozitív irányba mutatnak, tehát jutalmazás történik, a képességek rendelkezésre állnak, az egyén megfelelő szerepet tölt be a cselekvés során, úgy a teljesítmény megszületik, mely elégedettséget eredményez a cselekvőben.

A folyamatmodellek közös összetevője, hogy a cselekvést milyen külső vagy belső motivációs tényezők tudják előre mozdítani.

A külső motivációs eszközöket könnyebb felmutatni, hiszen egy előre kiírt teljesítményjutalmazás ösztönző lehet a munkavállaló számára, viszont a belső mozgatórugók aktiválása már sokkal nehezebb feladat a munkáltató számára. Nézzük meg a különböző folyamatmodellek alapján milyen külső és belső motivációs eszközök a meghatározóak.

A modellek összehasonlítását a belső és külső jutalmazási tényezők alapján az 1. ábra szemlélteti.



2. ábra: A motivációs folyamatmodellek összehasonlítása a motivációs tényezők alapján

A 2. ábrából látható, hogy a modellek nagy része külső jutalmazási eszközöket használ, azaz a cselekvő belső jutalmazásán, önjutalmazásán kisebb hangsúly van, nyilván ez a nehezebben létrehozható motiváció.

Az intrinzik motivációnak három szintje van (Kiss, 2015):

- a fejlődésre irányuló motiváció, mely az új ismeretek öröme,
- a fejlődésre, és az új ismeretek megszerzéséhez kapcsolódó motiváció, ami még nem az eredményt jelenti,
- az élményeket érzékszerveken keresztül átélt motivációja.

Vallerand (1992) kutatásai szerint az intrinzik motiváció hiányát tévhitekkel magyarázzuk, ami az adott személyre, vagy a cselekvésre vonatkozik:

- Képesség hiánya, azaz nincs meg az adott személy képessége, így a cselekvés nem fog sikerülni.

- Stratégia sikerének a hiánya, azaz az adott személy nem bízik abban, hogy a sikert fog elérni.
- Erőfeszítés feleslegessége -hiánya-, azaz az adott személy szerint felesleges erőfeszítést tenni.
- Tehetlenséggel kapcsolatos tévhit, mely szerint kár erőfeszítést a feladatba tenni, annak nagysága miatt úgysem érhető el a várt eredmény.

A belső jutalmazás véleményünk szerint legalább annyira fontos, mint a külső, hiszen a belső jutalom maradandóbb, illetve saját forrásból ered és kevésbé függ a külső személyektől. Tekintsük át az intrinzik motivációs eszközöket egy kicsit közelebbről a továbbiakban.

3 Munkáltatói intrinzik motivációs eszközök

A külső motivációs eszközök mellett (jutalmazás, méltányos előnyök) a munkálatónak lehetősége van a belső motiváció kifejlesztésére is, méghozzá elérhető stratégiák kifejlesztésével és a munkavállaló képességeinek fejlesztésével.



3. ábra Az intrinzik motiváció előhívása (saját szerkesztés)

A 3. ábrán bemutatott modell alapján amennyiben a munkálató a megfelelő képességekkel ruházza fel a munkavállalót, továbbá elérhető célkitűzéseket fogalmaz meg, növelni tudja a belső motivációt, mely külső motivációs elemekkel bővítve a méltányos és elégedett végponthoz vezet. A méltányosság és elégedettség egyfajta pozitív élményt eredményez, melynek fontossága, teljesítményre gyakorolt növelő hatása vitathatatlan.

Munkavállalói megélés, munkavállalói élmény

Napjainkban már nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt az igényt, hogy a munkahely, mint az egyéni megélés és fejlődés szerepe előtérbe kerül a munkaerőpiacon. Egy munkahelyválasztásnál már döntő szerepe van a pozitív

munkavállalói megélésnek, az esetlegesen a munkáltató hozzáadott értékek meglétének. A cégek már sokszor ezzel a munkavállalói élménnyel próbálják meg magukhoz csábítani a munkavállalókat.

Dajnoki (2017) cikkében a vonzó munkáltatói márkát, a megtartás menedzsmentet, a generáció menedzsmentet, a tehetség menedzsmentet és a munka élmény fontosságát tartja a megtartó erő és a munkavállalói pozitív megélés elemeinek. Munkájában arról is ír, hogy a Deolitte 2017-es kutatása alapján a munkavállalók 80 %-ának fontos az „*irányított munkahelyi élményszerzés*”. (Dajnoki)

Takács (2021) a munkavállalói flow élményt kutatta elemzésében. A vizsgálata során kiderült, hogy a munkahelyi flow élmény összefüggésben van a küldetéstudattal, például a társadalom számára fontos ügyekkel. „*A vezetők a munkavállalói értékajánlat további elemeinek hangsúlyozásával (pl. tanulás, fejlődés, közösség, munka-magánélet egyensúly stb.) még vonzóbbá tehetik a társadalmi vállalkozások által kínált munkahelyeket.*” (Takács 2021)

Kollár (2024) kifejti, hogy Doyle szerint a munkatársak motivációja és munkahelyhez való hozzáállása nagyban függ attól, hogy szervezet mennyire képes biztonságos környezetet teremteni, továbbá a munkahelyi stressz szint megélése is kapcsolatban van azzal, hogy a munkáltató törődik -e az egyén fejlődésével és biztonságérzetével.

Kutatásunk alapján feltételezzük, hogy szükség van a korábbi folyamatmodellek további kiegészítésére, mert felmerülnek olyan tényezők, amelyek elősegíthetik a munkavállalói motiváció növelését. A következőkben ezt a modellt bontjuk ki.

4 Új motivációs folyamatmodell

Ebben a fejezetben egy új motivációs folyamatmodellt hozunk létre, mely

- épít a Vroom és a Porter–Lawler modell fő elméleti elemeire,
- továbbfejleszti azokat a 21. századi kihívások tükrében (pl. generációs különbségek, technológiai hatások, pszichológiai tényezők), és
- alkalmas HR gyakorlatban való alkalmazásra.

Új modell neve: E³-Motivation Model (Expectancy–Equity–Experience)

A név egyrészt Vroom (Expectancy) és Porter–Lawler (Equity, méltányosság) elméleti alapjait tükrözi, másrészt beemel egy új, modern dimenziót: Experience (munkaélmény, pszichológiai és szubjektív megélés)

Az E³-Motivation Model fő komponensei:

1. Expectancy – Elvárás (Vroom alapján)

Ez a komponens Vroom E–T és T–K kapcsolatait veszi át, és azt vizsgálja, hogy:

- mennyire valószínű, hogy erőfeszítés teljesítményhez, illetve
- a teljesítmény kívánt következményhez vezet.

Kiegészítésünk:

- Az erőfeszítés és eredmény kapcsolatát technológiai eszközök, támogatás, távmunka-infrastruktúra is befolyásolja.
- Az elvárás dinamikus és helyzettől, kontextustól is függ (pl. home office-ban más, mint irodában).

2. Equity – Észlelt méltányosság (Porter–Lawler nyomán)

Porter–Lawler modelljének egyik kulcsfontosságú része az észlelt méltányosság (perceived equity), ami meghatározza a jutalom és elégedettség kapcsolatát.

A mai munkavállalók méltányosság érzete sokkal komplexebb, mert figyelembe veszik:

- a fizetésen kívül: az autonómiát, rugalmasságot, mentális támogatást,
- transzparenciát (ki mit miért kap),
- pszichológiai biztonságot, munkahelyi méltóságot.

3. Experience – Szubjektív megélés, munkakörnyezeti élmény (ezzel az új elemmel bővítjük a modellünket) Ez a komponens hozza be a 21. századi realitásokat: a munkaélmény, önzonosság, belső motiváció, flow élmény, pszichológiai jóllét fogalmát, melynek fő elemei:

- Intrinzik motiváció (belső jutalom, önmegvalósítás)
- Autonómia és kontroll érzése
- Munka–magánélet integráció
- Munka identitásképző szerepe: az egyén „önmaga lehet-e” a munkában?

Ez a komponens köti össze a „klasszikus” motivációs modelleket a modern munkavállalói élmény megközelítéssel. A modell dinamikus folyamata:

1. Elvárás: Az egyén becslése: „Érdemes-e erőfeszítést tenni?”
2. Teljesítmény: A tényleges munkaeredmény
3. Jutalom: Intrinzik és extrinzik elemek kombinációja
4. Méltányosság: Az egyén szubjektív értékelése: „Ez igazságos volt?”

5. Munkaélmény (Experience): Milyen hatást váltott ki érzelmileg, pszichológiailag?
6. Elégedettség: Ez már nem csak jutalom alapú, hanem komplex pszichológiai
7. Visszacsatolás: Ez hat a következő elvárás ciklusra (Elvárás „újrakalkulálása”)

A 2. táblázat a kapcsolódási pontokat foglalja össze Vroom és Porter–Lawler modelljeihez; tartalmazza-e az adotttényezőt/elemet a modell?

Modellrész	Vroom	Porter–Lawler	E-Motivation Model
Elvárás (Expectancy)	IGEN (kulcselem: E–T, T–K várakozás)	IGEN (implicit formában)	IGEN (Vroom modell újraértelmezve, korszerűsítve)
Erőfeszítés	IGEN	IGEN	IGEN
Teljesítmény	IGEN	IGEN	IGEN
Jutalom (külső/belső)	IGEN (inkább célként)	IGEN (külön kezeli a belső–külső jutalmat)	IGEN (komplexebb értelmezés: pszichológiai és gazdasági jutalmak együtt) IGEN (modernizált, kiterjesztett fogalomként)
Méltányosság (Equity)	NEM	IGEN	IGEN
Elégedettség	NEM	IGEN (kimeneti elemként)	IGEN
Visszacsatolás	NEM	NEM	IGEN (dinamikus, tanuló modell)
Munkaélmény (Experience)	NEM	NEM	IGEN: ÚJELEM!

2. táblázat: Folyamatmodell kapcsolódási pontok és új elemek

Véleményünk szerint a vázolt dinamikus folyamat teljességéhez a korábban alkotott modellek kibővítése szükséges, mely a 2. táblázatban vázoltak szerint a visszacsatolás és a munkaélmény. A visszacsatolás, mint tanuló modell jelenik meg, segítségével az elvárás újra kalkulálásra kerülhet az érintett számára, ez egyfajta mozgatórugót adhat az újabb elvárás létrejöttéhez, a ciklus, azaz a motiváció újra indulásához, az eredmény javításához.

Összefoglalás

A munkahelyi környezetben az ösztönzés, a motiváció rendkívüli jelentőséggel bír. Ahhoz sem fér kétség, hogy egy szervezetben belül a munkavállalók motiválása elsősorban a vezetők feladata (Juhász et al., 2024, 70.o.). Kutatásunkban a motiváció folyamatmodelljeit vizsgáltuk. A különböző folyamatmodellek elemei között több hasonlóság is mutatkozott, azonban néhány fontos összecsengést kiragadtunk a korábban alkotott modellekből. A Vroom és Porter–Lawler fő elméleti elemeire – elvárás, erőfeszítés, teljesítmény, méltányosság, elégedettség – építve új elemmel egészítettük ki a folyamatmodellt. A korszerűsített értelmezésben vett elvárás a komplexebb értelmezésben vett jutalommal egészül ki, mely a mai kor kihívásainak megfelelően intrinzik és extrinzik elemek kombinációja. A méltányosság érzése kiegészül a mentális támogatással, a rugalmassággal és a pszichológiai biztonsággal. A munkáltatói visszacsatolás hat a munkavállaló következő elvárására, míg a munkaélmény mint új elem kerül a rendszerbe, mely az egyén fontosságát hangsúlyozza és törekszik az autonómiára,

valamint a munka magánélet egyensúlya. Véleményünk szerint a modernizált és új elemeknek helyük van a jelen kor munkavállalói motivációs folyamatmodelljében, mert bár a munkáltatói elvárások abban a tekintetben nem változtak, hogy az elvárás a munkateljesítmény, azonban a munkavállalói elvárások nagyon is átalakultak. Ezen új munkavállalói elvárásokhoz igazodik az általunk vázolt E³-Motivation Model (Expectancy–Equity–Experience) folyamatmodell, mely figyelembe veszi az egyén mai kornak megfelelő mozgatórugóit a munka világában.

Hivatkozások:

- [1] Dajnoki, K., Héder M. „Új szelek fújnak” –a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84, HADTUDOMÁNY, 2017. ÉVI ELEKTRONIKUS LAPSZÁM <https://ojs.mtak.hu/index.php/hadtudomany/article/view/5987/4672> [letöltve: 2025.03.05.]
- [2] Deichlerné Könyves I., Bencéné Fekete A.: A pedagógusok képzési motivációi és igényei KÉPZÉS ÉS GYAKORLAT • 2017. 15. ÉVFOLYAM 1–2. SZÁM.
- [3] Deloitte (2017): Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf> - 2017.09.27 [letöltve: 2025.03.05.]
- [4] O’Neil, H. F. és Drillings, M., Motiváció. Elmélet és kutatás, Budapest.: Vince Kiadó.
- [5] Juhász, T., Varga, E., Czeglédi, C., & Adorján, K. (2024). A női vezetők érvényesülési és ösztönző tényezőinek vizsgálata. TÉRGAZDASÁG-EMBER, 12(1–2), 69–83.
- [6] Kiss Á. G. (2015): Tanulási motivációk vizsgálata a Szent István Egyetem hallgatóinak körében Studia Mundi – Economica, 2015, Vol. 2. No. 3. (127-137. o.)
- [7] Kollár Cs., (2024) A biztonság megjelenése a humán tudományokban (3. rész) Biztonságtudományi Szemle 2024. VI. évf. 4. szám <https://biztonsagtudomanyi.szemle.uni-obuda.hu/index.php/home/article/view/524/401> [letöltve: 2025.03.05.]
- [8] Locke, E. A. és Latham, G. P. (1999): Célkitűzés-elmélet. In: O’Neil, H. F. és Drillings, M. (szerk.): Motiváció. Elmélet és kutatás. Vince Kiadó, Budapest. 21–41.

- [9] Roóz József, Heidrich Balázs (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai Budapest, Magyarország: Digitális Tankönyvtár https://dtk.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtn_scorm/adatok.html
- [10] Paczári A., „Motivációs elméletek a gyakorlatban,” *Hadtudományi Szemle*, %1. kötetX. 1., p. 558, 2017.
- [11] Száraz Endre (2004): A motiváció és ösztönzés menedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest.
- [12] Székely B. - Naárné Tóth Zs.- Erdeiné Késmárki-Gally Sz.: Motiváció az egyén és a szervezet szintjén, Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat DOI: <https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.02.08> [letöltve: 2025.03.05.]
- [13] Dr. Takács S., (2021), A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében, VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW LII. ÉVF. 2021. 2. SZÁM/ ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.02.0 <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/449/265> [letöltve: 2025.03.05.]
- [14] Vallerand, R. J. -Pelletier, L. G. -Blais, M. R. -Brière, N. M. -Senécal, C. -Vallières, E. F. (1992): The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. In: Educational and Psychological Measurement WINTER 52., 1003-1017. p. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164492052004025> [letöltve: 2025.05.05.]

Információbiztonsági körkép a magyar kkv-szektorban

Simándi Szilvia Erzsébet

Egyetemi hallgató, Óbudai Egyetem
sz.e.simandi@gmail.com

Durczy Levente

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Neumann János Informatikai Kar
durczy.levente@nik.uni-obuda.hu

Absztrakt: A dolgozat célja, hogy átfogó képet nyújtson a magyarországi kis- és középvállalkozások (KKV-k) információbiztonsági helyzetéről. Kiemelt figyelmet fordít a tipikus kihívásokra, fenyegetésekre és a védekezési lehetőségekre. A kutatás alapja hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint nyilvános statisztikák. Ezt egy kérdőíves felmérés egészíti ki, mely a magyar viszonyokat vizsgálja. A KKV-k a magyar gazdaság meghatározó szereplői, mégis gyakran alulértékeltek biztonsági szempontból. Számos tényező befolyásolja helyzetüket: korlátozott erőforrások, gyors digitalizáció, növekvő fenyegetések. A napi működés és költséghatékonyság sokszor fontosabb, mint az IT-biztonsági beruházások. Ennek következményeként egyre gyakoribbak a zsarolóvírusok, adathalász támadások és belső visszaélések. Sok KKV-nál hiányzik a strukturált kockázatértékelés és a szabályozott IT-környezet. A felhasználók információbiztonsági tudatossága is gyakran alacsony. A dolgozat központi kérdése: milyen tudatosság és gyakorlat jellemző a magyar KKV szektorra? Milyen akadályok hátráltatják a hatékony védekezést és a hosszú távú biztonsági intézkedések bevezetését? A kérdőív az aktuális állapotot, múltbeli incidenseket és az azokra adott válaszokat is vizsgálja. A cél, hogy feltérképezze az anyagi, szakmai és tudásbeli korlátokat.

Kulcsszavak: információbiztonság, KKV-k, kiberfenyegetések, tudatosság

1 Bevezetés

A kiberbűnözés növekedése egyre nagyobb veszélyt jelent a vállalkozásokra, különösen a kis- és középvállalkozásokra (KKV-k) (Michelberger, 2020). Ezek a cégek gyakran alábecsülik az információbiztonsági kockázatokat, miközben korlátozott erőforrásaik miatt különösen sérülékenyek. A dolgozat célja a magyar

KKV-k információbiztonsági helyzetének bemutatása, kiemelten az emberi tényezők szerepével. A vizsgálat kitér a szervezeti kultúrára, a munkavállalók képzettségére és tudatosságára is. Az incidensek jelentős része nem technológiai, hanem emberi hibára vezethető vissza. A technikai védelem önmagában nem elegendő – a munkavállalók viselkedése és tudatossága kulcsfontosságú. Az emberi tényezők ismerete elengedhetetlen a KKV-k védelmi szintjének javításához. A dolgozat célja olyan felismerések megfogalmazása, amelyek elősegítik az emberközpontú biztonsági megközelítést.

1.1 Új kiberfenyegetések és a kkv-k sebezhetősége

A kiberfenyegetések 2024-re egyre kifinomultabbá váltak, részben a mesterséges intelligencia (MI) és a gépi tanulás elterjedésének köszönhetően. A támadók automatizált technikákat alkalmaznak, illetve rosszindulatú nagy nyelvi modelleket (LLM-eket) fejlesztenek, amelyek valósághű, de megtévesztő tartalmakat hoznak létre. Mindez különösen veszélyes a kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára, mivel ezek gyakran korlátozott informatikai védelemmel rendelkeznek. A geopolitikai feszültségek tovább növelik a kockázatokat, mivel államilag támogatott hackercsoportok célzott támadásokat indítanak – nemcsak nagyvállalatok, hanem beszállítói láncokba kapcsolódó KKV-k ellen is. A fenyegetettségi környezet gyors változása miatt elengedhetetlen, hogy a KKV-k naprakészen figyeljék a kockázatokat, és megfelelő védelmi intézkedéseket alkalmazzanak működésük biztonsága érdekében.

2 A magyar KKV-k információbiztonsági helyzete

Magyarországon a vállalkozások többsége rendelkezik internetkapcsolattal és jelentős részük saját honlappal is, ám az infokommunikációs technológiák (IKT) mélyebb alkalmazása – különösen a kis- és középvállalkozások (KKV-k) körében – még számos kihívással szembesül. A Digiméter kutatássorozat (Pintér, 2023) e kihívások kezelésére jött létre, mely hat dimenzió mentén méri a digitális érettséget. A 2020 és 2022 közötti időszak adatai alapján nem tapasztalható szignifikáns előrelépés, és a magyar KKV-k lemaradása az EU-átlaghoz képest továbbra is jelentős. A digitalizáció szintjét több tényező befolyásolja, mint például a vállalat mérete, exporttevékenysége, termelékenység, ágazati és földrajzi jellemzői, illetve a vállalati életkor. A fejlett IKT-használat javítja a versenyképességet, növeli a hatékonyságot, és támogatja a vállalatok válságokkal szembeni ellenállóképességét (ENISA Report, 2021). A gazdaságpolitika célzott támogatásokkal és fejlesztési programokkal ösztönzi a KKV-k digitális felzárkózását, különös figyelmet fordítva a mikrovállalkozásokra.

2.1 A digitalizáció hazai állapota

Korábbi eredmények szerint (Pintér, 2023) a vállalkozás mérete az egyik legerősebb befolyásoló tényező: a nagyobb cégek jellemzően fejlettebb digitális megoldásokat alkalmaznak. Szintén előnyt jelent az exporttevékenység, a magasabb termelékenység, valamint a fővárosi székhely. Ezzel szemben a mikrovállalkozások, az idősebb cégek és a vidéken működő vállalkozások hátrányból indulnak. A digitalizáció szintjét továbbá je-lentősen meghatározza a cégvezetés attitűdje, valamint a vállalati kultúra és innovációs nyitottság is.

A fejlett digitalizáció közvetlenül hozzájárul a versenyképességhez, a működési hatékonysághoz és az ügyfélkapcsolatok minőségéhez. A digitális eszközök alkalmazása segíti az adminisztrációs terhek csökkentését, a rugalmasság növelését, valamint a piaci változásokhoz való gyorsabb alkalmazkodást. A jövőállóság szempontjából tehát a digi-talizáció nem csupán lehetőség, hanem szükségszerűség is.

2.2 Magyar kiberreziliencia - állami támogatások

Az elmúlt öt évben Magyarországon több átfogó informatikai támogatási konstruk-ció állt rendelkezésre a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) számára, melyek célja a digitális transzformáció előmozdítása és a vállalkozások versenyképességének növelése volt. A támogatások jellege és mértéke jellemzően vállalkozásméret szerint dif-ferenciáltan került meghatározásra.

A KKV-k digitális felzárkózását célzó gazdaságpolitikai beavatkozások kiemelt szerepet játszanak a technológiai és tudásbeli lemaradás csökkentésében. A vissza nem térítendő támogatások, fejlesztési források segíthetik a mikrovállalkozások eszközbé-szerzését, tudásfejlesztését és szoftverhasználatát is. A stratégiai szemléletmód terjedés-ével és a célzott támogatásokkal a hazai KKV-k digitális fejlődése fenntarthatóbb és ink-luzívabb pályára állhat a jövőben. A cél minden esetben a technológiai fejlődés ösztön-zése és a hosszú távú piaci versenyképesség biztosítása volt.

3 Nemzetközi környezetben a KKV-k

Az Európai Unióban a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) adják a vállalatok 99%-át, és kulcsszerepet játszanak a gazdasági növekedésben, innovációban és foglalkoztatásban. Az EU különféle támogatási programokkal segíti a KKV-k digitális átállását, versenyképességük erősítését és válságállóságuk javítását. A digitális szolgáltatások terjedése új lehetőségeket, de egyben komoly kockázatokat is jelent ezen vállalkozások számára, különösen az adatvédelem és

kiberbiztonság terén. A gyors technológiai fejlődés és a szigorodó jogszabályok, mint a GDPR, új kihívások elé állítják a KKV-kat. Az ENISA jelentése szerint bár a KKV-k érzékelik a kiberbiztonság fontosságát, sok esetben hiányoznak az ehhez szükséges erőforrásaik és stratégiáik. Súlyos kibertámadás esetén a vállalkozások többsége működésképtelenné válna, sőt, akár csődbe is mehetne. A leggyakoribb fenyegetések közé tartozik a phishing, a ransomware, a gyenge jelszavak és az elmaradó frissítések. A jelentés gyakorlati javaslatokat is tartalmaz, mint például a rendszeres adatmentés, frissítések, kétlépcsős azonosítás és a munkavállalók képzése. Az ENISA hangsúlyozza a társadalmi szintű felelősséget is, ezért uniós szintű támogatásokat és tudásmegosztó platformokat sürget. A magyar KKV-k hasonló problémákkal küzdenek, így fontos a helyi kihívások és támogatási lehetőségek részletes vizsgálata.

3.1 Uniós intézkedések a kiberbiztonság megerősítésére

A KKV-k információbiztonsági kihívásait az EU célzott szabályozással támogatja. A DORA rendelet (2025-től kötelező) a pénzügyi szektor digitális ellenállóképességét erősíti, és az őket kiszolgáló IT-cégekre is vonatkozik. A NIS2 irányelv (2024 októberétől) kötelező biztonsági intézkedéseket ír elő azon KKV-knak, amelyek kritikus ágazatokban – például egészségügy, közlekedés – működnek.

A GDPR 2018 óta minden uniós adatkezelőre kötelező, a magyar 2013. évi L. törvény pedig iránymutatóként szolgálhat közszolgáltatók beszállítóinak is. Az ISO/IEC 27001 szabvány strukturált megközelítést kínál az információbiztonság kezelésére.

Ezek a szabályozások kezdetben terhet jelenthetnek a KKV-knak, de hosszú távon növelik az üzleti bizalmat, versenyképességet és a kiberfenyegetésekkel szembeni ellenállást.

4 A kérdőív és adatfelvétel bemutatása

Az Európai Unióban a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k) adják a vállalatok 99%-át, és kulcsszerepet játszanak a gazdasági növekedésben, innovációban és foglalkoztatásban. Az EU különféle támogatási programokkal segíti a KKV-k digitális átállását, versenyképességük erősítését és válságállóságuk javítását. A digitális szolgáltatások terjedése új lehetőségeket, de egyben komoly kockázatokat is jelent ezen vállalkozások számára, különösen az adatvédelem és kiberbiztonság terén. A gyors technológiai fejlődés és a szigorodó jogszabályok, mint a GDPR, új kihívások elé állítják a KKV-kat. Az ENISA jelentése szerint bár a KKV-k érzékelik a kiberbiztonság fontosságát, sok esetben hiányoznak az ehhez

szükséges erőforrásaik és stratégiáik. Súlyos kibertámadás esetén a vállalkozások többsége működésképtelenné válna, sőt, akár csődbe is mehetne. A leggyakoribb fenyegetések közé tartozik a phishing, a ransomware, a gyenge jelszavak és az elmaradó frissítések. A jelentés gyakorlati javaslatokat is tartalmaz, mint például a rendszeres adatmentés, frissítések, kétlépcsős azonosítás és a munkavállalók képzése. Az ENISA hangsúlyozza a társadalmi szintű felelősséget is, ezért uniós szintű támogatásokat és tudásmegosztó platformokat sürget. A magyar KKV-k hasonló problémákkal küzdenek, így fontos a helyi kihívások és támogatási lehetőségek részletes vizsgálata.

4.1 Kutatási módszertanok

4.1.1 Leíró statisztika a válaszadókról

A kérdőívet kitöltő cégek többsége szolgáltató (32,1%) vagy kereskedelmi (24,6%) tevékenységet végez, és főként mikro-vállalkozás (61,8%). A válaszadó munkatársak átlagéletkora 35,7 év, 41,7%-uk 25 év alatti. A kitöltők 67,4%-a férfi, 40,1%-uk tulajdonos vagy alapító. Legtöbbjük középiskolai (59,6%) vagy felsőfokú (37,7%) végzettséggel rendelkezik. A cégek átlagosan 17 évesek, de az alapítás éveit nagy szórás mutatnak, a medián 2010.

4.2 KKV-k technikai jellemzői és tulajdonságai

A magyar KKV-k technikai jellemzői alapján a legfontosabb tanulságok:

Hardvercsere terén a legtöbb mikro- és kisvállalkozás csak meghibásodáskor cserél (51%), míg a középvállalatoknál már 4–5 évenként tervezett csere is gyakori (27,7%).

Szignifikáns az összefüggést mutat az IoT-eszközök használata és a hálózat szegmentáltsága között ($\chi^2(9)=145,155$; $p<0,001$): az intenzív IoT-használók több mint 50%-a részben vagy teljesen szegmentált környezetben dolgozik.

Incidensek és IoT-elkülönítés összefüggését vizsgálva a teljes elkülönítés jelentősen csökkenti a kiberincidensek előfordulását (11 vs. 25), míg a “nem tudom” és “nem leválasztott” csoportoknál gyakoribbak a problémák.

Mikrovállalkozások 80%-a egyáltalán nem titkosít, középvállalatoknál viszont már 22% titkosítja az összes eszközt ($\chi^2=32,105$; $p<0,001$).

A szoftverfrissítések terén az automatikus frissítést használó cégeknél 55,8%-ban nem történt zsarolóprogram-támadás, míg a manuális frissítők csak 32%-ban kerültek megkímélve, a frissítés nélküli cégeknél pedig 13,3% szenvedett súlyos eseményt.

Szoftverfrissítés_szamok	Zsarolóprog_számadat				Total
	Jelentősebb események	Kisebb események	Nem	Nem tudom	
Nincs rendszeres frissítés	2	3	30	2	37
Kézzel, időszakosan	5	22	102	7	136
Automatikusan	8	43	178	12	241
Nem tudom	0	3	9	22	34
Total	15	71	319	43	448

Note. Each cell displays the observed counts

Chi-Squared Tests

	Value	df	p
X ²	131.715	9	< .001
N	448		

Note. Continuity correction is available only for 2x2 tables.

2. táblázat Szoftverfrissítési gyakorlat és zsarolóprogram-támadások előfordulása

Forrás: saját szerkesztés

A biztonsági mentés gyakorisága magyarázza az adatvesztés varianciájának 23,7%-át ($R^2=0.237$; $p=0.020$): aki nem tudja, milyen gyakran ment, sokkal gyakrabban veszít adatot.

A kutatás során a tűzfal-használati jellemzőket is vizsgáltuk. A válaszadók 51,6%-a alapszintű, 30,8% vállalati szintű tűzfalat működtet, 6% egyáltalán nem használ, és 11,6% bizonytalan. A vállalati szintű tűzfal jelentősen kevesebb incidenssel jár együtt ($\chi^2(6)=107,109$; $p<0,001$).

Végpontvédelem és szabályzatok terén bár 53,6% minden eszközön telepít antivírust, 10,5% semmit sem használ, és csak 25,5% rendelkezik írásos kiberbiztonsági szabállyal.

Csak a válaszadók 16,96%-ának van jól dokumentált és tesztelt incidens választerve. 32,59% csupán alapszintű tervvel rendelkezik, míg 33,48%-uk egyáltalán nem rendelkezik ilyen dokumentummal. Az incidens választervek fejlettsége így jelentős fejlesztési potenciált mutat.

A válaszadók 40,63%-a rendszeresen kap kiberbiztonsági képzést, 25,36% pedig soha. Ez alapján az alkalmazottak kiberbiztonsági tudatossága még nem elégséges szinten támogatott.

A felmérés eredményei alapján megállapítható, hogy a válaszadó szervezetek körében a kiberbiztonsági beruházások szintje változó, több területen pedig jelentős fejlesztési igény mutatkozik. Összességében elmondható, hogy bár az alapvető kiberbiztonsági megoldások használata széles körben elterjedt, a magasabb szintű védelmi intézkedések, a dokumentált szabályozás és a tudatosság-növelő programok terén jelentős előrelépésre van szükség.

4.3 Kiberbiztonsági szabályzattal rendelkezők jellemzői

A kutatás eredményei alapján a hazai KKV-k jelentős része nincs kellően felkészülve kiberbiztonsági szempontból: a válaszadók 74,6%-ának nincs hivatalos, írásos szabályzata, vagy csak szóbeli irányelveket követnek. A formális szabályozottság erősen összefügg a cégmérettel: míg a középvállalkozások 60,7%-a rendelkezik érvényes szabályzattal, addig a mikrovállalkozásoknak csupán 13%-a. A szabályzat megléte szoros kapcsolatban áll az incidenskezelési felkészültséggel, a gyakori adatmentéssel, az automatikus szoftverfrissítéssel, valamint a beszállítói lánc kockázatainak felmérésével is – ezek mind jóval jellemzőbbek azoknál a cégeknél, ahol hivatalos szabályzat működik. Az adatok alapján a tudatos, strukturált biztonsági gyakorlatok és a szabályzatok megléte kéz a kézben járnak, különösen a nagyobb cégek esetében. A mikrovállalkozások helyzetét egyszerűsített szabályzatsablonok, oktatási programok és célzott támogatások javíthatnák. Az incidensekre való hatékony reagálás érdekében szükséges incidensválasz-terv kialakítása, valamint ezek rendszeres gyakorlása és felülvizsgálata (NIST, 2018).

4.4 A KKV alkalmazottjaival kapcsolatos mérések

A kutatásban a magyar KKV-k alkalmazottainak kiberbiztonsági képzéseit vizsgáltam. A válaszadók körében a képzések medián gyakorisága 1 volt, vagyis a cégek fele legfeljebb alkalomszerűen tart képzést, míg 50 fő nem tudott válaszolni erre a kérdésre. Az évenkénti képzést végzők aránya alacsony, a „soha” választ adók aránya viszont kiemelkedő.

A képzések gyakorisága növekedett a cégmérettel: mikrovállalkozások átlaga 0,568, kisvállalkozásoké 0,967, középvállalkozásoké 1,241. A mikrovállalkozások 42,96%-a, a középvállalkozások csupán 16,39%-a nem tart képzést. Évenkénti képzést a középvállalkozások 39,34%-a, a kisvállalkozások 18,18%-a, a mikrovállalkozások 11,52%-a biztosít.

Szignifikáns kapcsolat mutatkozott a képzések és az incidensek előfordulása között ($\chi^2(6) = 132,259$, $p < 0,001$). Éves képzést biztosító cégeknél ritkábbak voltak az incidensek, mint azoknál, ahol soha nem tartottak képzést.

A felkészültségi érzést szintén erősen befolyásolta az incidens utáni intézkedések száma ($R^2 = 0,601$; $p < 0,001$): minden újabb intézkedés átlagosan 0,319 ponttal növelte a szubjektív biztonságérzetet.

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	df1	df2	p
M ₀	0.000	0.000	0.000	1.190	0.000	0	71	
M ₁	0.775	0.601	0.595	0.757	0.601	1	70	< .001

Note. M₁ includes intézkedesszam

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M ₁	Regression	60.464	1	60.464	105.423	< .001
	Residual	40.147	70	0.574		
	Total	100.611	71			

Note. M₁ includes intézkedesszam
Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	1.139	0.140		8.118	< .001
M ₁	(Intercept)	0.138	0.132		1.044	0.300
	intezkedesszam	0.319	0.031	0.775	10.268	< .001

2 táblázat: Felkészültségi érzés összevetve incidens utáni intézkedésekkel

Forrás: saját szerkesztés

4.5 Információbiztonsági tudatosság, védekezési gyakorla-tok és akadályozó tényezők vizsgálata a magyar kkv szektorban

A kutatás célja az információbiztonsági tudatosság, a védekezési gyakorlatok és ezek akadályainak feltárása volt a magyar KKV szektorban. Az elemzések alapján egyértelműen kimutatható, hogy a formális, írásos kiberbiztonsági szabályzattal rendelkező cégek ($M = 1,965$) jóval gyakrabban végeznek adatmentést, mint azok, amelyek nem rendelkeznek ilyennel ($M = 1,054$), ami alátámasztja a szabályzatok tudatosságot erősítő szerepét. A tűzfalhasználat és az incidensek előfordulása között is szignifikáns kapcsolat mutatkozott ($\chi^2(6) = 107,109$; $p < 0,001$), és hasonló összefüggés igazolódott a szoftverfrissítési gyakorlat és az incidensek gyakorisága között is ($\chi^2(6) = 109,042$; $p < 0,001$). Az IT-infrastruktúra komplexitása szoros pozitív kapcsolatban állt több védelmi intézkedéssel: a Wi-Fi biztonsággal ($R^2 = 0,443$), a hálózati forgalomfigyeléssel ($R^2 = 0,562$), a távoli hozzáférés biztonságával ($R^2 = 0,500$), a hálózatszegmentációval ($R^2 = 0,648$), valamint a tűzfal fejlettségével ($R^2 = 0,601$). A hardverbiztonsági gyakorlatok is egymással összefüggő módon jelentkeztek: például a fizikai védelem és az adattitkosítás között $r = 0,427$ korreláció mutatkozott. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a technológiai fejlettség és a tudatos biztonsági szemlélet kéz a

kézben járnak – az átfogó biztonsági kultúra kialakítása nemcsak egyes intézkedések bevezetését, hanem a szemléletformálást is igényli.

Következtetések - zárógondolatok és javaslatok a biztonságosabb KKV-kért

A digitalizáció térnyerésével a kis- és középvállalkozások (KKV-k) is mindinkább informatikai rendszerekre és hálózati eszközökre támaszkodnak, ám gyakran korlátozott erőforrásaik miatt nem képesek megfelelően kezelni az információbiztonsági kockázatokat. Míg a nagyvállalatok dedikált IT-biztonsági csapatokat alkalmaznak, addig a KKV-k jellemzően ad hoc módon reagálnak a fenyegetésekre. A kutatás célja annak feltárása volt, hogy a magyar KKV-k milyen kiberbiztonsági gyakorlatokat alkalmaznak, és hogyan befolyásolja a cégméret, a tudatosság és az alkalmazott intézkedések szintje a védelmi képességeiket. A kérdőíves felmérés alapján több problématerület is kirajzolódott, például a reaktív hardvercsere, az IoT eszközök nem megfelelő kezelése, a formális szabályzatok és képzések hiánya, valamint az adattitkosítás alacsony elterjedtsége. Ennek alapján a dolgozat olyan javaslatokat fogalmaz meg, amelyek segíthetik a KKV-kat biztonság tudatosabb működés kialakításában. Fontos lenne tervezett eszközfrissítési stratégiák bevezetése, rendszeres hardverleltár és biztonságos selejtezés, valamint az IoT eszközök elszigetelése hálózati szegmentáció révén. Az IoT eszközök növekvő elterjedése új támadási felületeket teremt a KKV-k hálózatain. E kockázatok kezelésére a hálózat szegmentációja hatékony megoldást kínál, amely lehetővé teszi a sérülékeny eszközök izolálását és a belső támadások terjedésének megakadályozását (Palo Alto Networks, 2023). Célzott oktatási programok segíthetnék a KKV-kat a szegmentációs stratégiák megértésében és alkalmazásában (CISA, 2022). Emellett szükség van hivatalos információbiztonsági szabályzatokra, incidensválasz-tervekre, rendszeres képzésekre és azok hatékonyságának mérésére. Az adattitkosítás terén sablon-alapú, könnyen bevezethető megoldások és célzott oktatás segíthetik a kisebb cégeket az adatvédelem erősítésében.

A kutatás online kérdőíves módszeren alapult, így a válaszadók köre a tudatosabb, informatikailag aktívabb cégek felé torzíthat, és az önbevallás miatt az adatok sem minden esetben tükrözik a valós működést. Bár a minta nem reprezentatív, a vizsgálat értékes képet ad a magyar KKV-k információbiztonsági gyakorlatáról és hiányosságairól. A megfogalmazott javaslatok – mint a tervezett hardverfrissítés, hálózati szegmentáció, szabályzatok kialakítása és rendszeres képzések – segíthetik a vállalkozásokat biztonság tudatosságuk fejlesztésében. A jövőben érdemes iparági vagy regionális összehasonlításokat végezni, mivel a KKV-k kiberbiztonsága nemcsak vállalati, hanem társadalmi szinten is kiemelten fontos.

Hivatkozások

- [1] Berki Tamás: A magyarországi vállalati szektor IKT használati intenzitása: stilizált tények mikroadatokon, 2023.
- [2] CISA (2022): Security Tip (ST18-001): Securing the Internet of Things. Cybersecurity & Infrastructure Security Agency.
- [3] Dr. Michelberger Pál: Információ-, folyamat- és vállalatbiztonság, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, 2020.
- [4] ENISA (2021): Threat Landscape for Supply Chain Attacks. European Union Agency for Cybersecurity.
- [5] ENISA (2022): Cybersecurity Training and Awareness Raising Guidelines.
- [6] ENISA Report: Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations.
- [7] NIST (2018): Computer Security Incident Handling Guide (SP 800-61 Rev. 2).
- [8] Palo Alto Networks (2023): How to Secure IoT Devices in the Enterprise.
- [9] Pintér Róbert: A magyar kis- és középvállalkozások digitális érettsége – a digiméter index: elméleti megalapozás, 2023.

A megosztott szolgáltatási központok (ssc) alapjai és működése a gyakorlatban

Szentgróti Marietta

Okleveles közgazdász vállalkozásfejlesztés MSc, Kodolányi János Egyetem
mariettaszentgroti@gmail.com

Szöke Brigitta

Egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
szoke.brigitta@uni-mate.hu

Absztrakt: A tanulmányunk célja a megosztott szolgáltató központok (Shared Service Centers, SSC-k) kiszervezésének vizsgálata, különös tekintettel az erre ösztönző okokra, a szervezeti integráció módjaira, valamint a működés során szerzett gyakorlati tapasztalatokra. A kutatás arra keres választ, hogy a kiszervezés mögött álló elméleti megközelítések – mint a stratégiai előnyök, költséghatékonyság és szervezeti rugalmasság – miként érvényesülnek a gyakorlatban, és mely tényezők befolyásolják a bevezetés sikerességét. A vizsgált SSC-modell nem csupán egy gazdasági racionalitáson alapuló struktúra, hanem egy olyan összetett rendszer, amely működésében üzleti, humán és kulturális elemek egyaránt jelen vannak. A tanulmány fókuszában a központosított szolgáltatások beágyazottsága, a szervezeti működésre gyakorolt hatása, valamint a bevezetés során megjelenő kihívások és tapasztalatok állnak. A tanulmány rámutat arra, hogy bár az SSC-k jelentős versenyelőnyt biztosíthatnak a nemzetközi vállalatok számára, bevezetésük és működtetésük során számos szervezeti és emberi kihívással kell szembenézni. Ilyenek például a magas fluktuáció, a munkavállalói elkötelezettség hiánya, illetve a különböző nemzeti kultúrák összehangolásából fakadó nehézségek. A tanulmány célja nem csupán az aktuális helyzet feltérképezése, hanem olyan javaslatok megfogalmazása is, amelyek támogatják az SSC-modellek sikeres és fenntartható működését a magyar piacon.

Kulcsszavak: kiszervezés; Shared Service Center; szervezetfejlesztés; munkaerőpiac; kulturális kihívások;

1 Bevezetés

Tanulmányunk fő kutatási kérdése, hogy milyen tényezők befolyásolják a megosztott szolgáltató központok (SSC-k) sikeres bevezetését és fenntartható működését a magyarországi piacon, különös tekintettel a szervezeti integrációra, kulturális különbségekre és humán erőforrás menedzsmentre? A kutatás célja tehát annak feltárása, hogy a megosztott szolgáltató központok kiszervezésének elméleti előnyei – költséghatékonyság, stratégiai rugalmasság, szervezeti hatékonyság – milyen mértékben valósulnak meg a gyakorlatban Magyarországon, különös tekintettel a szervezeti integráció módjaira, a kulturális tényezőkre, valamint a humán erőforrás menedzsment szerepére a működés sikerességében. A tanulmány célja továbbá javaslatok megfogalmazása a fenntartható SSC-működés támogatására. Az SSC-k bevezetésének és működtetésének sikeressége nem kizárólag a gazdasági tényezőktől (pl. költségcsökkentés), hanem elsősorban a szervezeti átláthatóság, a vezetői kompetenciák, a munkavállalói elkötelezettség erősítése, valamint a kulturális különbségek tudatos kezelése révén biztosítható. A globalizált gazdasági környezetben a szervezetek folyamatosan új utakat keresnek a működési hatékonyság növelésére, a költségek csökkentésére és a versenyelőny megtartására. Az egyik legjelentősebb stratégia, amely az elmúlt évtizedekben elterjedt, a Shared Service Center (SSC) – azaz megosztott szolgáltató központ – kiszervezése és integrációja. Az SSC-k olyan központosított egységek, amelyek standardizált szolgáltatásokat nyújtanak – például humánerőforrás, pénzügy, beszerzés vagy informatikai támogatás – a vállalat különböző egységei, vagy akár több vállalatcsoport számára (Bergeron, 2003). Az SSC-k elterjedése különösen Közép- és Kelet-Európában, így Magyarországon is figyelemre méltó, köszönhetően a képzett munkaerőnek, a viszonylag alacsony bérköltségeknek és a kedvező üzleti környezetnek (Deloitte, 2020). Az SSC-k vállalati struktúrába történő integrálása stratégiai és operatív kihívásokkal is jár, különösen az emberi erőforrás, a technológiai átállás és a szervezeti kultúra területén. A jelen tanulmány célja a megosztott szolgáltató központok kiszervezésének és integrációjának mozgatórugóinak, szervezeti hatásainak és gyakorlati tapasztalatainak feltárása, különös tekintettel a magyarországi működésre. A kutatás elméleti modellekre és empirikus adatokra támaszkodva elemzi, hogy az SSC-modell miként befolyásolja a szervezetfejlesztést, a munkavállalói elégedettséget és a stratégiai illeszkedést.

2 Elméleti háttér áttekintése

A Shared Service Center (SSC) modell a modern vállalatirányítás egyik legelterjedtebb szervezeti innovációja, amely elsősorban a támogató üzleti funkciók – például könyvelés, bérszámfejtés, HR, IT és beszerzés – centralizálását célozza meg egy dedikált, specializált egységben. A modell sajátossága, hogy a

centralizáció előnyeit (mint a méretgazdaságosság és standardizáció) ötvözi a kiszervezés rugalmasságával, miközben a szolgáltatások a vállalaton belül maradnak (Ulbrich, 2006). A Shared Service Center koncepció elméleti megalapozását a tranzakciós költségelmélet adja (Williamson, 1981), amely szerint a vállalatok olyan szervezeti struktúrákat alakítanak ki, amelyek minimalizálják a tranzakciók lebonyolításához szükséges koordinációs és ellenőrzési költségeket. Az SSC ennek megfelelően olyan megoldásként értelmezhető, amely a hierarchikus és piaci mechanizmusok között helyezkedik el, miközben biztosítja az erőforrások optimális elosztását és a működés átláthatóságát. E modell bevezetését továbbá a vállalati erőforrás-alapú nézőpont (Resource-Based View, RBV) is indokolja (Barney, 1991), amely szerint a versenyelőnyt olyan erőforrások biztosítják, amelyek értékesek, ritkák, nehezen utánozhatók és a szervezet képes azokat hasznosítani. A humántőke – különösen a tudásintenzív támogató funkciók esetében – ilyen stratégiai jelentőségű erőforrásként jelenik meg, amelynek koncentrált és hatékony menedzsmentje az SSC-k sikerének kulcsfontosságú tényezője.

A Shared Service Center struktúrája általában a többdivíziós vagy multinacionális vállalatok körében terjedt el, ahol a belső szolgáltatások standardizálása, digitalizálása és teljesítménymérése révén a vállalat egészére kiterjedő hatékonyságnövekedés érhető el (Janssen & Joha, 2006). Az SSC-k működése a belső ügyfelek igényeire épül, amely egyfajta ügyfél-szolgáltató viszonyt hoz létre a vállalaton belül. Ez a szolgáltatásorientált szemlélet hozzájárul a minőségjavításhoz, ugyanakkor kihívást is jelent a belső együttműködés és a lojalitás fenntartásában (Herzog et al., 2012). A központosított működés eredményeként jellemzően folyamatoptimalizálás, automatizáció, erőforrás-megtakarítás és átláthatóság érhető el, de a transzformáció gyakran komplex szervezeti változásokkal jár. Az SSC bevezetése nem csupán technikai vagy gazdasági, hanem jelentős kulturális és humánmenedzsment kihívásokkal is jár, különösen a munkavállalói ellenállás, az identitásvesztés és a vezetési stílus eltérései tekintetében (Poór et al., 2020). Szervezetfejlesztési szempontból az SSC bevezetése egy olyan transzformatív folyamat, amely mélyen érinti a vállalati kultúrát, a hatalmi viszonyokat és a munkavállalók napi működését. Kotter (1996) változásmenedzsment-modellje alapján az SSC-k sikeres bevezetéséhez szükséges a változás sürgető voltának kommunikálása, a változást támogató koalíció kialakítása, valamint a gyors győzelmek elérése a munkavállalók motiválása érdekében. Ugyanakkor a változással szembeni természetes ellenállás – különösen, ha elbocsátásokkal vagy felelősségi átcsoportosításokkal jár – jelentős akadályt jelenthet. Az emberi erőforrás stratégiai szerepe kiemelkedő: a toborzás, beillesztés, képzés és teljesítménymenedzsment kulcsfontosságú tényezők az SSC hatékonyságának biztosításában. A transzformációs vezetés, amely bizalmat épít, jövőképet közvetít és támogatja az autonómiát, bizonyítottan elősegíti a szervezeti kohéziót és a változások elfogadását (Bass & Avolio, 1994). A belső fluktuáció, a kiégés és az előrelépési lehetőségek hiánya gyakori problémák az SSC-k körében. Ennek kezelésére számos szervezet ún. talent management és engagement programokat alkalmaz, például rotációs munkakörök, mentorprogramok vagy ösztönző rendszerek bevezetésével (Kovács, 2019). A hazai SSC-piac

dinamikusan növekedett a 2000-es évek eleje óta, és mára az egyik legmeghatározóbb szegmense lett a nemzetközi üzleti szolgáltatások piacának. A HIPA (2023) adatai alapján jelenleg több mint 180 SSC működik Magyarországon, mintegy 70 000 főt foglalkoztatva, főként Budapesten, Debrecenben, Szegeden, Pécsen és Győrben. A legfőbb vonzerőt a képzett, nyelvtudással rendelkező munkaerő, a kedvező adózási környezet, az állami támogatások, valamint a logisztikai és infrastrukturális adottságok jelentik. A magyar SSC-k jellemzően nemzetközi háttérrel rendelkező nagyvállalatokhoz kapcsolódnak (pl. BP, ExxonMobil, IBM, Leadec, Deutsche Telekom), és szolgáltatásaikat elsősorban az európai régióba nyújtják. A szolgáltatási portfólióban a pénzügyi, számviteli és HR-funkciók dominálnak, de egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az IT- és ügyfélkapcsolati szolgáltatások is (Poór et al., 2020). A fejlődés mellett számos strukturális kihívás is fennáll. Az egyik legkritikusabb a magas fluktuációs ráta, amely különösen a junior pozíciókban érhető tetten. Emellett problémát jelent a középvezetők kiválasztása és fejlesztése, a kompetenciafejlesztés lassúsága, valamint a kulturális integráció nehézségei (Dőry & Szabó, 2020). A magyar munkaerőpiacon ugyanis továbbra is erős a hierarchikus kultúra és a stabilitás iránti igény, amely gyakran ellentmond a nemzetközi SSC-k agilis, változásorientált működésének. A 2020-as éveket jellemző gazdasági és társadalmi változások, különösen a COVID-19 járvány, alapvetően átalakították az SSC-k működését és stratégiai prioritásait. A távmunka elterjedése, a digitális transzformáció felgyorsulása, valamint az üzletmenet-folytonosság iránti igény növekedése új követelményeket támasztott. A PwC (2022) felmérése szerint a sikeres SSC-k ma már nem csupán költségközpontként, hanem értékteremtő partnerként pozicionálják magukat, ahol a folyamatok automatizálása, az adatvezérelt döntéshozatal és a rugalmasság kiemelt szerepet kap. Ezzel párhuzamosan a környezeti fenntarthatóság és a társadalmi felelősségvállalás (CSR) is előtérbe kerül: egyre több SSC alkalmaz zöld irodai megoldásokat, karbonlábnyom-csökkentési célkitűzéseket és inkluzív HR-stratégiákat (Kerekes & Jámor, 2021).

3 Módszertan

A primer kutatás két nagy csoportra bontható, kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (mennyiségi) kutatás. „A kvantitatív kutatás eredményei – ellentétben a kvalitatív kutatással számszerűsíthetők, és általánosíthatók a vizsgált alapsokaságra. Olyan kérdésekre ad választ, mint „Mennyi?“, „Hányan?“ és az adatokat statisztikai módszerrel elemezzük.” (Sajtos-Mitev, 2007; 20-21. p.) A tanulmány célja a Shared Service Center (SSC) kiszervezésének és működtetésének gyakorlati tapasztalatainak feltárása a Leadec Kft. példáján keresztül. A kvalitatív kutatás keretében félig strukturált interjúkat készítettünk a Leadec Kft. győri telephelyének egyik vezetőjével, valamint a HR-részleg igazgatójának asszisztensével. A vállalat egy németországi központú, ipari szolgáltatásokat

nyújtó cég, amely Magyarországon hozta létre regionális SSC-központját. Az interjúk célja az volt, hogy feltérképezzük a kiszervezési döntés okait, a bevezetés során jelentkező kihívásokat, valamint az alkalmazott megoldási stratégiák hatékonyságát. A kutatás során kvalitatív tartalomelemzést végeztem, különös tekintettel a toborzási nehézségekre, a kulturális eltérésekből eredő konfliktusokra, a fluktuációs problémákra, valamint az SSC működésének hatékonyságára és fenntarthatóságára.

4 Eredmények

A Leadec Kft. győri telephelyén létrehozott regionális Shared Service Center megalapításának döntése komplex és többretegű tényezők együttes hatására született meg. A stratégiai döntés mögött egyrészt makrogazdasági és munkaerőpiaci, másrészt vállalatspecifikus érvek húzódtak meg. Magyarország, mint célország kiválasztásában döntő szerepet játszott a nemzetközi összehasonlításban is versenyképes munkaerőköltség-szint, különösen a nyugat-európai országokhoz képest. A hazai munkaerő nem csupán relatíve olcsóbb, hanem képzettségi szintje, nyelvtudása és a szolgáltatói szemlélet fokozatos térnyerése is alkalmassá tette a térséget ilyen típusú beruházás fogadására (Barta, 2021). Különös hangsúlyt kapott a többnyelvű, elsősorban német és angol nyelvismerttel rendelkező fiatal szakemberek elérhetősége. Bár az ilyen kompetenciákkal rendelkező munkaerő szűkös, mégis nagyobb arányban koncentrálódik a nyugat-magyarországi régióban, különösen a győri felsőoktatási intézmények, köztük a Széchenyi István Egyetem közelsége miatt. Az ország infrastrukturális fejlettsége, kiváló közúti és vasúti kapcsolatai, valamint a Bécs közelsége által biztosított nemzetközi elérhetőség tovább növelte a régió vonzerejét. A döntést befolyásoló további szempont volt a Leadec Kft. és az Audi Hungaria Zrt. között fennálló több évtizedes stratégiai együttműködés. Ezen üzleti partnerség szinergiája és a már meglévő Leadec-infrastruktúra megléte Győrben jelentősen csökkentette a beruházási kockázatokat, és előnyös indulási pozíciót biztosított a szolgáltató központ számára. Nem elhanyagolható tényezőként jelentkeztek az állami ösztönzők is. A Magyarországon alkalmazott 9%-os társasági adókulcs – amely az Európai Unióban belül az egyik legalacsonyabb – érdemben javította a beruházás megtérülési mutatóit. Emellett a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) által nyújtott vissza nem térítendő támogatások, valamint a beruházás volumenéhez kötött egyéb ösztönző elemek is komoly vonzerőt jelentettek a Leadec vállalatcsozat számára (HIPA, 2022).

A szolgáltató központ kezdeti működését jelentős humán erőforrás-menedzsmentbeli és szervezeti problémák hátráltatták. Az anyavállalat koncepciója szerint a működés megindítása egy gyors, körülbelül 80 fős létszámbővítésen keresztül történt volna, azonban a toborzás és beillesztés során komoly hiányosságok mutatkoztak. A munkaköri leírások hiánya, illetve azok pontatlansága jelentős bizonytalanságot idézett elő mind a kiválasztás, mind az

onboarding folyamatában. A pozíciókhoz kapcsolódó feladatkörök nem voltak megfelelően elkülönítve, ami a hatáskörök átfedéséhez, a felelősségi viszonyok elmosódásához vezetett (Bakacsi, 2020). Kiemelt problémát jelentett továbbá a német nyelvismerettel rendelkező jelöltek alacsony száma. A német nyelv iránti érdeklődés csökkenése, valamint a nyelvet beszélő szakemberek Nyugat-Európába történő kivándorlása szűk keresztmetszetet okozott. E kihívásra válaszul a Leadeo partnerségi kapcsolatokat épített ki a helyi felsőoktatási intézményekkel, különösen a Széchenyi István Egyetemmel, valamint több nyelviskolával. Ezek célja egy olyan utánpótlási bázis kialakítása volt, amely képes kielégíteni a hosszú távú munkaerőigényeket.

Probléma	Következmény	HR- beavatkozás
Nem definiált munkakörök	Toborozási és betanítási nehézségek	feladatkörök újradefiniálása, betanítási program
Német nyelvtudás hiánya	szűk jelöltkör, kommunikációs problémák	Egyetemi és nyelviskolai együttműködés
Kulturális Különbségek	konfliktusok, csapatdinamika romlása	Kultúrák közötti tréningek
Magas fluktuáció	Tudásvesztés, teljesítménycsökkenés	Rotációs és mentorprogramok
Kiegészítés és motivációhiány	ügyfélelégedettség csökkenés	bónuszrendszer módosítása, vezetőcsere

2. táblázat: Kulturális különbségek és szervezeti feszültségek

Forrás: saját szerkesztés

A magyar és német munkavállalói attitűdök, kommunikációs szokások és elvárások közötti különbségek több esetben feszültségekhez vezettek a szervezetben belül. A német vezetők direkt, feladatorientált kommunikációs stílusa nem minden esetben találkozott a magyar munkavállalók által preferált konszenzuskereső, formálisabb megközelítéssel (Tari, 2018). A különbségek hatására gyakran alakulhattak ki félreértések, elmaradt visszajelzések vagy épp túlzó vezetői elvárások, amelyek hosszabb távon negatívan hatottak a

csapatteljesítményre. A vállalat ugyan próbálkozott a kulturális szakadék áthidalásával – rendszeres interkulturális tréningek és csapatépítő programok formájában –, ám ezek eredményessége vegyes képet mutatott. Bár rövid távon javult a csapatkohézió, hosszabb távon a strukturális problémák újra és újra felszínre kerültek. Egyes esetekben a menedzsment fegyelmi eszközökkel próbálta kezelni a teljesítménybeli eltéréseket, amely ugyan hatékony lehet rövidtávon, de jelentősen csökkentette a pszichológiai biztonság szintjét, és erodálta a munkavállalói bizalmat (Kopp, 2020).

A szolgáltató központ működésének első éveit jelentős mértékű fluktuáció jellemezte. A monoton, rutinszerű feladatok, az előmeneteli lehetőségek hiánya, valamint az iparági átlaghoz képest alacsonyabb bérezés jelentős mértékben csökkentette a munkavállalói elköteleződést. A probléma különösen élesen jelentkezett a COVID-19 pandémiát követő időszakban, amikor a munkaerőpiac újraéledésével párhuzamosan megnőtt a munkavállalók mobilitása. A kilépések okainak feltárása kezdetben nem történt meg rendszerszinten, mivel a szervezet nem alkalmazott strukturált kilépőinterjú-módszertant. Csak későbbi kvantitatív kutatások, illetve belső felmérések világítottak rá arra, hogy a leggyakoribb okok között a vezetői stílushoz kapcsolódó negatív tapasztalatok, a karrierlehetőségek hiánya és a bérversenyképesség alacsony szintje szerepelt (Gál et al., 2023).

A HR-részleg ezekre a kihívásokra több beavatkozással próbált válaszolni: bevezetésre került a munkaköri rotáció, amely a változatosságon keresztül igyekezett növelni a motivációt, valamint mentorprogramot indítottak, amely a junior kollégák beilleszkedését és szakmai fejlődését volt hivatott támogatni. E programok azonban hosszú távon nem hozták meg a kívánt eredményt. A 13. havi juttatás átalakítása havi szinten folyósított pótlékká szintén nem erősítette a munkavállalói elkötelezettséget, sőt inkább az elismerés hiányaként jelent meg a dolgozói percepciókban.

A működés során tapasztalt teljesítménybeli problémák, a növekvő ügyfélpanaszok és az elégedetlenségi mutatók romlása nyomán a német anyavállalat 2023-ban a központi vezetés szintjén is beavatkozásra kényszerült. Ennek keretében leváltották az SSC vezetőjét, valamint egyes kiszervezett pénzügyi tevékenységeket visszaintegráltak az anyacég belső struktúrájába. A középszintű vezetés azonban érintetlen maradt, amely strukturálisan továbbra is konzerválta azokat a problémákat, amelyek a működési nehézségek forrásául szolgáltak. A fluktuáció, a kiegészítés és az elköteleződés csökkenése hosszú távon veszélyeztette a szolgáltató központ fenntartható működését. A munkavállalói frusztráció, az alacsony pszichológiai biztonság, valamint a teljesítmény romlása már nemcsak belső problémaként jelentkeztek, hanem az ügyfélkapcsolatokra is negatív hatást gyakoroltak. E tendenciák pénzügyi következményekkel is jártak: a HIPA által nyújtott támogatások feltételrendszerének megsértése miatt reális veszélye alakult ki azok részleges visszafizetésének, amely már szankciók formájában is megmutatkozott.

Következtetések

A tanulmány eredményei alapján megállapítható, hogy a megosztott szolgáltató központok (SSC-k) bevezetése és működtetése komplex, többszintű kihívást jelent a magyarországi szervezetek számára. Bár a kiszervezés mögötti elsődleges célok – mint a költséghatékonyság és az operatív hatékonyság növelése – részben elérhetők, ezek önmagukban nem garantálják a hosszú távú fenntarthatóságot.

A Leadec Kft. esettanulmánya rávilágított arra, hogy az SSC-modell sikeres működéséhez nem elegendő a gazdasági racionalitás. A szervezeti integráció minősége, a kulturális különbségek kezelése, valamint a humán erőforrás stratégiai szerepének felismerése elengedhetetlen tényezők. A tapasztalatok szerint a hiányos stratégiai tervezés, az alulértékelt vezetői szerepvállalás és a reaktív HR-gyakorlatok jelentősen rontják a modell hatékonyságát.

Kiemelendő, hogy a munkavállalói fluktuáció és elköteleződés kérdése túlmutat a bérszinteken: a vezetői kompetencia, a fejlődési lehetőségek biztosítása, valamint a transzparens kommunikáció kulcsfontosságúak a dolgozói megtartásban. Ezen elemek figyelmen kívül hagyása nemcsak a szervezeti stabilitást veszélyezteti, hanem az SSC teljes működési modelljét is alááshatja.

A kutatás továbbá rámutat arra, hogy az SSC-k akkor lehetnek valóban sikeresek a magyar piacon, ha helyi sajátosságokat figyelembe vevő stratégiai előkészítéssel, vezetőfejlesztési programokkal, valamint proaktív HR-működéssel párosulnak. A kulturális különbségek érzékeny kezelése és az interkulturális kompetenciák fejlesztése nemcsak a konfliktusok megelőzését, hanem a szervezeti kohézió erősödését is elősegíti.

Összegzőként elmondható, hogy a jövőbeli SSC-projektek sikerének záloga a rendszerszintű, stratégiai szemléletmód alkalmazása, amelyben a gazdasági, szervezeti és emberi tényezők egyaránt érvényesülnek.

Hivatkozások

- [1] Bakacsi, G. (2020). Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó.
- [2] Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [3] Barta, J. (2021). A szolgáltató központok szerepe a kelet-közép-európai gazdaságokban. *Közgazdasági Szemle*, 68(5), 513–530.
- [4] Barta, T. (2021). A szolgáltató központok elterjedésének földrajzi aspektusai Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 35(3), 104–123.
- [5] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- [6] Bergeron, B. (2003): *Essentials of Shared Services*. John Wiley & Sons.

- [7] Deloitte (2020): Business Services in Hungary: A Strategic Location for Shared Services.
- [8] Dőry, T., & Szabó, R. (2020). Az SSC-szektor szerepe a regionális munkaerőpiacok fejlődésében. *Közgazdasági Szemle*, 67(6), 569–588.
- [9] Gál, Z., Lux, G., & Kiss, É. (2023). Munkaerőpiaci trendek a magyarországi SSC-szektorban. *Tér és Társadalom*, 37(1), 49–72.
- [10] Herzog, N., Polak, P., & Richter, P. (2012). *Shared Services: Business Performance Through Process Excellence*. Springer.
- [11] HIPA (2022). Hungarian Investment Promotion Agency – SSC szektor jelentés.
- [12] HIPA (2023): Hungarian Shared Service Center Industry Report.
- [13] Janssen, M. – Joha, A. (2006): Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102–115.
- [14] Kerekes, S., & Jámbor, A. (2021). A fenntarthatóság kihívásai a digitális gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 52(1), 11–20.
- [15] Kopp, M. (2020). *Pszichológiai biztonság és szervezeti hatékonyság*. HVG Kiadó.
- [16] Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- [17] Kovács, I. (2019). Az SSC-k humán kihívásai és a tehetséggondozás. In Poór, J. (szerk.), *Üzleti szolgáltató központok Magyarországon*, Dialóg Campus Kiadó, 102–118.
- [18] Poór, J. – Engle, A. – Farkas, F. – Karoliny, M. – Alas, R. (2020): Human Resource Challenges in Central and Eastern European Shared Service Centers. *Acta Oeconomica*, 70(S1), 59–79.
- [19] PwC (2022): *Future of Shared Services: Accelerating Digital and Human Transformation*.
- [20] Sajtos L. – Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alínea Kiadó, Budapest, 402 p, ISBN: 978-963-9659-08-7
- [21] Tari, A. (2018). *Kultúrák találkozása a munkahelyen*. Typotex.
- [22] Ulbrich, F. (2006): Improving shared service implementation: Adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191–205.
- [23] Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.

Dolgozói elégedettségi felmérés két eltérő üzleti modellben

Szőke Brigitta

Egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
szoke.brigitta@uni-mate.hu

Szentgróti Marietta

Okleveles közgazdász vállalkozásfejlesztés MSc, Kodolányi János Egyetem
mariettaszentgroti@gmail.com

Absztrakt: A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy Magyarországon a munkavállalók mely üzleti modellben érzik magukat megbecsültebbnek. A kutatás két vállalat – egy kis- és középvállalkozás, valamint egy franchise modellben működő cég – példáján keresztül készült. Az elemzés alapját egy kérdőív képezte, amely a munkavállalói elégedettséget, az információáramlás minőségét, a kommunikációs folyamatokat, valamint a túlterheltséget mérte fel. A kérdőívet két-két mélyinterjú egészítette ki, amelyeket a vállalatok vezetőivel készítettem, rávilágítva a céges szemléletmódra, valamint a tervezett fejlesztési lépésekre. A vizsgálatot kiegészítette egy általános dolgozói elégedettségmérés is, amely szélesebb körű értékelést tett lehetővé. Az eredmények alapján elmondható, hogy a munkavállalók általánosságban elégedettek, ugyanakkor jelentős arányban számoltak be túlterheltségről és az információáramlás hiányáról. A hosszú távú sikeresség érdekében elengedhetetlen a kommunikációs gátak lebontása, a munkavállalókra való nagyobb odafigyelés és a tudatos szervezetfejlesztés.

Kulcsszavak: munkavállalói elégedettség; információáramlás; túlterheltség; szervezetfejlesztés; megbecsültség

1 Bevezetés

A kutatásunk fő kérdése, hogy melyik üzleti modell – a kis- és középvállalkozás (KKV) vagy a franchise rendszer – biztosítja a munkavállalók számára a nagyobb megbecsültség érzését és elégedettséget Magyarországon? A kutatás célja feltárni és összehasonlítani, hogy a kis- és középvállalkozások, illetve a franchise modellben működő cégek milyen mértékben képesek biztosítani a munkavállalói elégedettséget és megbecsültséget. Kiemelt figyelmet kapnak az

információáramlás minősége, a belső kommunikáció, a túlterheltség mértéke, valamint a szervezetfejlesztésre irányuló törekvések. Ebből adódóan a tanulmány a következő hipotézist kívánja megvizsgálni: A franchise modellben működő vállalatoknál dolgozó munkavállalók alacsonyabb szintű megbecsültséget és elégedettséget tapasztalnak, mint a kis- és középvállalkozásokban dolgozók, elsősorban a merevbb szervezeti struktúra, gyengébb információáramlás és nagyobb túlterheltség miatt.

A globalizáció, a digitalizáció és a munkaerőpiaci változások nyomán a szervezetek egyre nagyobb kihívásokkal szembesülnek a munkavállalók megtartása és motiválása terén. A globalizáció, a digitalizáció és a munkaerőpiaci változások nyomán a szervezetek egyre nagyobb kihívásokkal szembesülnek. (Giddens, 2000).

A szervezetfejlesztés egyik központi eleme a munkavállalói elégedettség vizsgálata, amely hosszú távon a vállalati teljesítmény és versenyképesség egyik kulcsfontosságú tényezője (Bakacsi, 2019). A munkavállalói elégedettség nem csupán a bérezéshez és juttatásokhoz kapcsolódik, hanem szoros összefüggésben áll az információáramlás minőségével, a vezetési stílussal, a munkahelyi légkörrel és a munkavállalók túlterheltségének mértékével is (Cseresnyés, 2017).

Az elmúlt években számos kutatás foglalkozott azzal, hogy az eltérő szervezeti struktúrák – például a franchise modell vagy a klasszikus kis- és középvállalkozások – milyen hatással vannak a dolgozók elégedettségére, lojalitására és hosszú távú elköteleződésére (Hámori, 2021). Mindez különösen aktuális Magyarországon, ahol a gazdaság motorját jelentős részben a KKV-szektor adja, míg a nemzetközi franchise hálózatok egyre nagyobb szerepet kapnak a munkaerőpiacon.

A munkavállalói elégedettség mérésére alkalmazott eszközök – például kérdőívek és mélyinterjúk – lehetővé teszik, hogy ne csupán kvantitatív adatokon keresztül értékeljük a szervezeti működést, hanem mélyebb, kvalitatív megértést is nyerjünk a dolgozók szemszögéből (Farkas, 2020). E vizsgálat célja annak feltárása, hogy Magyarországon melyik üzleti modell – egy kis- és középvállalkozás, illetve egy franchise rendszerben működő cég – biztosít kedvezőbb munkavállalói élményt és nagyobb elégedettséget a dolgozók számára. A tanulmány külön hangsúlyt fektet az információáramlás minőségére, a túlterheltség jelenlétére, valamint a fejlesztési szándékokra, amelyek a szervezeti szemléletet és jövőbeli működést formálják.

A szervezetek hosszú távú sikeressége szorosan összefügg a humán tőkébe történő befektetéssel, amelynek alapfeltétele a dolgozók igényeinek felismerése és a strukturális, kommunikációs akadályok lebontása. A tudatos és célzott szervezetfejlesztés nemcsak az elégedettséget növeli, hanem hozzájárul a munkavállalók elkötelezettségének és teljesítményének fenntartásához is (Karoliny & Poór, 2022).

2 Elméleti háttér

A modern szervezetfejlesztés középpontjában egyre inkább az emberi tényező – a munkavállaló – kerül. A szervezetek sikeressége és hosszú távú fenntarthatósága ma már nem kizárólag a pénzügyi mutatók és működési hatékonyság alapján értékelhető, hanem egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkavállalói elégedettség, elkötelezettség és szervezeti lojalitás (Karoliny & Poór, 2019). A szervezetfejlesztési folyamatok célja nem csupán a strukturális vagy működésbeli átalakítás, hanem az is, hogy a munkavállalók számára támogató, inspiráló és fenntartható munkakörnyezet teremtsenek. A vállalati kultúra és szervezeti struktúrák hatása kapcsán kijelenthető, hogy az egyéni munkavégzésre (Hofstede, 1991) alapján számos tényező hat, mint a vezetési stílus, a belső kommunikáció minősége, a munkahelyi kultúra.

A munkavállalói elégedettség komplex fogalom, amely magában foglalja az egyéni szükségletek, elvárások és a munkakörnyezet által nyújtott lehetőségek közötti összhangot (Judge et al., 2001). Számos tényező hat rá: a vezetési stílus, a belső kommunikáció minősége, a munkahelyi kultúra, a juttatási rendszer, valamint az egyéni fejlődési lehetőségek. Ezek bármelyikének hiánya vagy alacsony szintje elégedetlenséghez, fluktuációhoz és teljesítménycsökkenéshez vezethet (Bakacsi, 2019). Különösen fontos szemponttá vált az információáramlás akadálymentessége, amely elősegíti a bizalom kialakulását, a munkatársak bevonását és a vezetőkkel való nyílt párbeszédet (Farkas, 2020).

A COVID-19 járvány új szintre emelte a munkavállalói jóllét és a szervezeti reziliencia kérdését. A távmunka elterjedése, a munkaterhelés növekedése és a bizonytalan gazdasági környezet a munkavállalók mentális egészségére is komoly hatással volt. Ezek a változások új szervezetfejlesztési stratégiákat és vezetői kompetenciákat igényelnek, amelyek figyelembe veszik a munkavállalók változó szükségleteit (Poór et al., 2023).

Az egyes szervezeti modellek – például a franchise rendszer vagy a kis- és középvállalkozások – különböző módon képesek kezelni ezeket a kihívásokat. A centralizáltabb, hierarchikus franchise cégek esetében a standardizált működés biztosít stabilitást, ugyanakkor korlátozhatja a rugalmas válaszokat a helyi igényekre. Ezzel szemben a KKV-k gyakran közvetlenebb, személyesebb munkakörnyezetet kínálnak, ahol a munkavállalók jobban bevonhatók a döntéshozatalba, ám fejlesztési forrásaik és kapacitásaik korlátozottabbak (Hátori, 2021; Bodnár, 2020).

A tudatos szervezetfejlesztés keretében végzett munkavállalói elégedettségfelmérés tehát nem csupán egy eszköz a vezetés kezében, hanem stratégiai jelentőségű visszacsatolás a szervezet állapotáról. A felmérések eredményei lehetővé teszik a problémás területek azonosítását, a célzott beavatkozások tervezését és a munkavállalói élmény javítását, amely közvetlen hatással van a szervezeti teljesítményre is (Kocsis & Fodor, 2022).

3 Módszertan

Tanulmányunk célja, hogy feltárjuk, milyen mértékben elégedettek a munkavállalók két különböző üzleti modellt képviselő vállalatnál, és hogyan jelenik meg a szervezetfejlesztési gyakorlat a munkavállalói megtartásban. A kutatás alapját egy primer adatgyűjtés képezte, amely online kérdőíves módszerrel zajlott. „A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra.” (Boncz, 2015; 32 p) A kérdőív célzottan a munkavállalói elégedettség főbb dimenzióira – például munkahelyi környezet, vezetői kommunikáció, fejlődési lehetőségek, javadalmazás és szervezeti kultúra – fókuszált. A válaszadás önkéntes és anonim módon történt, amely biztosította az őszinte visszajelzéseket.

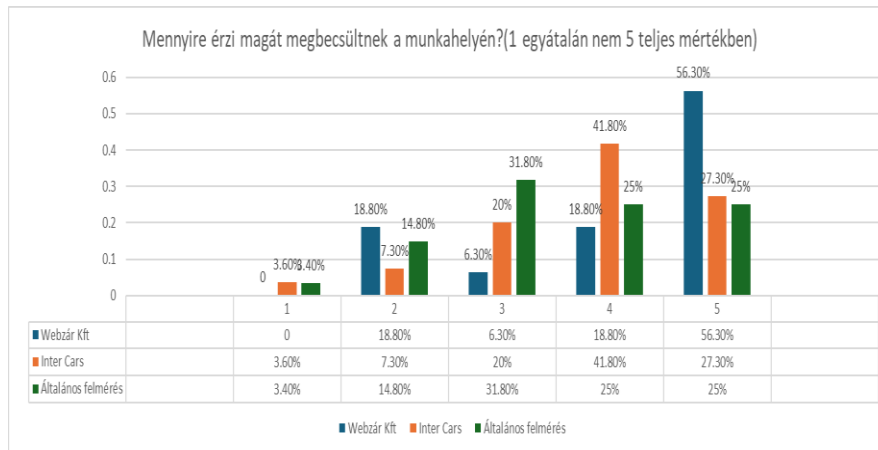
A vizsgálat két szervezetre terjedt ki: egy hazai kis- és középvállalkozásra (Webzár Kft.), valamint egy nemzetközi franchise rendszerben működő nagyvállalat hazai leányvállalatára (Inter Cars). A két eltérő üzleti modell lehetőséget nyújtott az összehasonlító elemzésre, különös tekintettel arra, hogy a decentralizáltabb KKV és a standardizált franchise milyen eltéréseket mutat a munkavállalói elégedettség terén.

Az adatfeldolgozás során kvantitatív elemzési technikákat alkalmaztunk. A kérdőíves adatok statisztikai értékelése során százalékos megoszlásokat, átlagértékeket és szórásokat vizsgáltunk. A válaszokból kirajzolódó trendek alapján azonosíthatók lettek azok a szervezeti területek, ahol fejlesztésre van szükség, illetve azok is, ahol a munkavállalók kifejezetten elégedettek. A kapott eredmények nemcsak a jelenlegi állapot felmérését szolgálják, hanem alapot adnak a jövőbeni szervezetfejlesztési irányok kijelöléséhez is.

Az összehasonlító elemzés célja az volt, hogy feltárja, milyen hasonlóságok és különbségek jellemzik a két vállalat munkavállalói tapasztalatait. Ezen keresztül válik láthatóvá, hogy a különböző működési struktúrák hogyan befolyásolják a munkavállalók elégedettségét és megtartását, illetve, hogy a gyakorlatban milyen fejlesztési eszközökkel reagálnak a szervezetek a munkavállalói igényekre.

4 Eredmények

Elsőként a megbecsültség érzésének felmérésére vonatkozó eredményeket szeretnénk bemutatni. Ezt követően az eredmények mögött meghúzódó indokokat és összefüggéseket elemezzük, hogy átfogó képet kapjunk a munkavállalók által megélt szervezeti elismerés szintjéről és annak hatásairól.



3. ábra: A munkahelyi megbecsülés alakulása

Forrás: saját szerkesztés

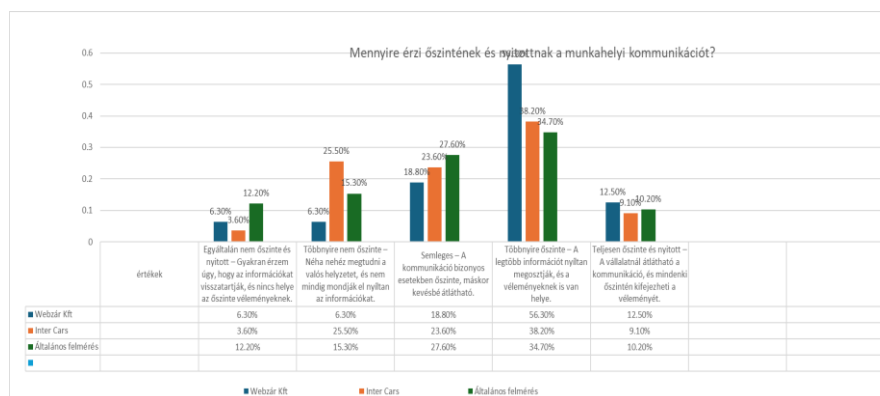
Ahogy az alábbi ábrán is látható, a *megbecsültség érzésével* kapcsolatos kérdésre adott válaszok alapján kiemelkedő eredmény született a Webzár Kft. (KKV) esetében: a válaszadók 63%-a érezte magát teljes mértékben megbecsültnek. Ezzel szemben a Spidán Kft. (Inter Cars franchise) munkavállalóinak csupán 41,8%-a, míg az üzleti modelltől független, általános felmérés alapján mindössze 31,8% nyilatkozott hasonlóan. Ez a tendencia arra utal, hogy a megbecsültség érzete csökkenő mintát mutat, mind százalékos arányban, mind pedig az elkötelezettség minőségi szintjét tekintve.

Azok a munkavállalók, akik nem vagy csak részben érzik magukat megbecsültnek, kevésbé hajlamosak hosszú távon elköteleződni a vállalat iránt, nem válnak innovatív, lojális tagjaivá a szervezetnek. Ők azok, akik nagy valószínűséggel az első kedvezőbb lehetőség felmerülése esetén munkahelyet váltanak.

A következő vizsgálati szempont a **munkaköri kapcsolatok** minősége volt, különös tekintettel a kollegiális és vezetői kapcsolatokra. Az eredmények alapján a munkavállalók 87,5%-a baráti, támogató és bizalmi kapcsolatot tapasztal a kollégáival. Hasonlóan kedvező a vezetőikkel való kapcsolat megítélése is: 80% számolt be pozitív, együttműködésen alapuló kapcsolatról. A jó kollegiális viszony alapvető feltétele egy vállalat hatékony működésének, hiszen ez segíti a csapatmunkát, a gördülékeny napi működést és a közös sikerek elérését.

A vezetői figyelmisség kiemelt fontosságú tényező a szervezeti elégedettségben. Amennyiben a vezetőség képes felismerni és figyelembe venni a munkavállalók igényeit, úgy a dolgozók fejlődéséhez is hozzájárulhat, ami növeli motivációjukat és lojalitásukat a vállalat iránt.

A következő vizsgálati szempont a **munkahelyi kommunikáció és az információáramlás** minősége volt. Elsőként arra kerestük a választ, hogy a munkavállalók mennyire érzik őszintének és nyitottnak a belső kommunikációt.



4. ábra: Kommunikáció, információáramlás, fejlődési lehetőségek és kiegész vizsgálat

Forrás: saját szerkesztés

A munkahelyi kommunikáció őszinteségét tekintve a Webzár Kft. (KKV) dolgozóinak 56,3%-a érezte azt többnyire őszintének. Ezzel szemben a Spidán Kft. (Inter Cars franchise) esetében ez az arány mindössze 38,2%, míg az általános, üzleti modelltől független felmérés során 35,2% nyilatkozott így. A vállalati transzparencia napjaink egyik kulcsfontosságú elvárása: ha a munkavállaló nem bíz munkáltatójában, nem képes hosszú távon minőségi kapcsolatot kialakítani a szervezettel. Ez idővel semlegességet, közömbösséget és végső soron elvándorlást eredményezhet.

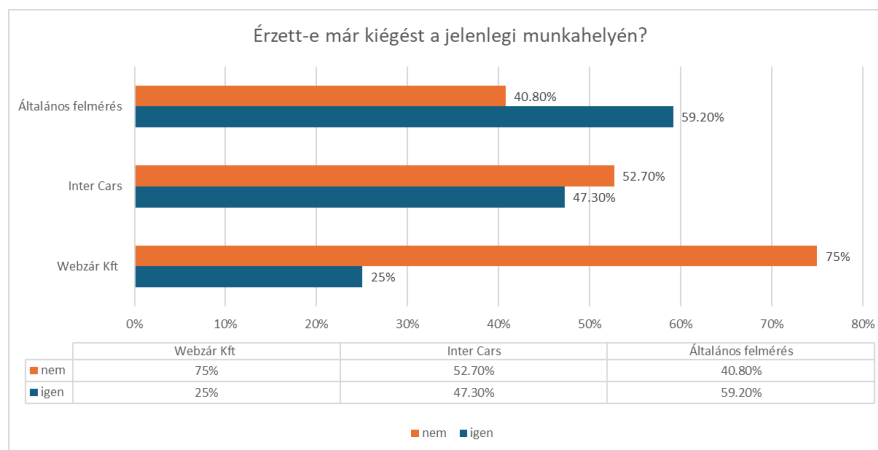
Az információáramlással kapcsolatos válaszok alapján a megkérdezettek 70%-a úgy érzi, nem jut elegendő információhoz ahhoz, hogy a munkáját az elvárt minőségben végezhesse. Ez az arány különösen aggasztó, hiszen minden vállalat célja a minőségi szolgáltatás biztosítása. Amennyiben a munkavállalók nem rendelkeznek a szükséges információkkal, az elvárások homályosak maradnak számukra, ami frusztrációhoz, demotivációhoz és csökkenő munkaminőséghez vezet. A bizonytalanságot elfogadva a munkavállalók elveszíthetik fejlődési szándékukat, ami hosszú távon hibákhoz és ügyfélelégedetlenséghez vezethet.

A **fejlődési és képzési lehetőségek** kapcsán a három felmérés eredményeit összegezve a válaszadók 80%-a ugyan úgy érzi, hogy a fejlődés lehetősége elméletben adott, ám nem mindenki számára elérhető. Ez a tapasztalat a nem egyenlő bánásmódra utal. Amennyiben a kiválasztás szimpátia, és nem szakmai tudás vagy tehetség alapján történik, az aláássa a vezetőség hitelességét, valamint rontja a csapatdinamikát.

Továbbá a munkavállalók 70%-a nyilatkozott úgy, hogy nem kap lehetőséget szakmai tréningeken való részvételre. Ennek következtében nem ismerik az újdonságokat, fejlesztési lehetőségeket, vagy a piaci elvárásokat – így nem is tudnak azokhoz igazodni. Ez a vállalat hírnevére is negatív hatással lehet. Fontos megjegyezni, hogy a legjobb fejlesztési ötletek gyakran azoktól származnak, akik napi szinten dolgoznak az adott folyamatokkal, ezért különös jelentősége van annak, mennyire veszi figyelembe a vezetés a munkavállalók javaslatait. A válaszok szerint a dolgozók 65%-a úgy érzi, hogy ötleteiket ritkán vagy egyáltalán nem hasznosítják. Ez szintén hozzájárulhat a motiváció csökkenéséhez és a munkavállalói elköteleződés meggyengüléséhez.

A **munka–magánélet egyensúlya** tekintetében a megkérdezettek 60%-a nyilatkozott úgy, hogy nem tudja azt fenntartani, ugyanis gyakran a munkavégzés a családdal töltött idő rovására megy. A válaszokból az is kiderül, hogy bár a munkavállalók tudatában vannak ennek a problémának, sok esetben nem tartják kezelendőnek. Ez különösen veszélyes, mivel így a legelkötelezettebb és legmotiváltabb dolgozók is hosszú távon kimerülhetnek.

A **kiégés** arányát vizsgálva elmondható, hogy a munkavállalók több mint 50%-a már tapasztalta a kiégés tüneteit. Ez a szám rendkívül magas, és komoly figyelmeztető jel nemcsak a munkavállaló, hanem elsősorban a munkáltató számára. A kiégés arra utal, hogy a szervezeten belüli munkamegosztás és terheléelosztás nem megfelelő, ami nemcsak a fizikai, hanem a mentális egészség romlásához is vezethet.



5. ábra: Elkötelezettségi szintek összehasonlítása

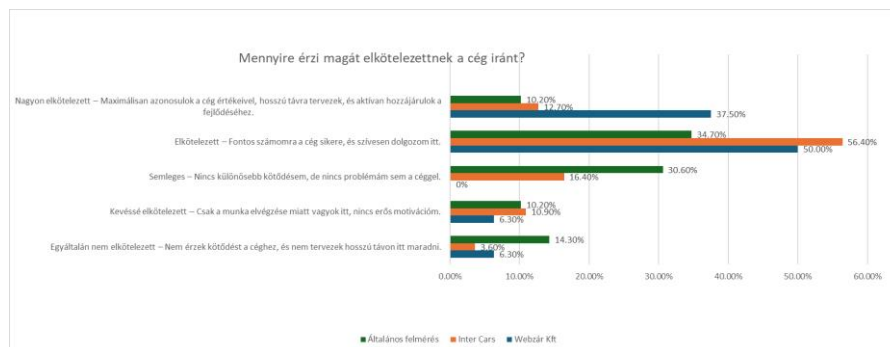
Forrás: saját szerkesztés

A felmérés zárásaként a munkavállalói elkötelezettség mértékét vizsgáltam meg a két vállalat esetében. A Webzár Kft.-nél a válaszadók 37,5%-a nyilatkozott úgy, hogy **teljes mértékben elkötelezett** munkaadója iránt, míg további 50% **elkötelezettnek érzi magát**, és szívesen dolgozik a cégnél. Ez összesen 87,5%-os pozitív elkötelezettségi arányt jelent, ami egy KKV esetében kifejezetten kedvező és a munkáltatói bizalom meglétére utal.

Ezzel szemben az Inter Cars (Spidán Kft.) esetében a teljes mértékű elkötelezettséget érző dolgozók aránya már csak 12,7%, bár további 56,4% elkötelezettnek vallja magát, és szívesen dolgozik a vállalatnál. Ugyanakkor itt már megjelennek negatívabb tendenciák is:

- **16,4% semleges** a munkaadójával szemben, azaz közömbös attitűdöt mutat,
- **10,9% pedig kevésbé elkötelezett**, vagyis csupán a munkavégzés miatt marad a cégnél,
- emellett **jelen vannak azok is, akik egyáltalán nem érzik magukat elkötelezettnek.**

Ez az arány azt mutatja, hogy a franchise rendszerben működő Inter Cars esetében nagyobb a fluktuációs kockázat és az elkötelezettségi szintek szélesebb skálán mozognak. A lojalitás és az elköteleződés hiánya hosszú távon nemcsak a teljesítményre, hanem a vállalati kultúrára és a munkavállalói megtartásra is negatív hatást gyakorolhat.



6. ábra: Általános elkötelezettségi adatok és összegzés

Forrás: saját szerkesztés

Az általános (nem vállalatspecifikus) válaszadások mutatták a legszélsőségesebb eredményeket az elkötelezettség terén. Ebben a mintában csupán 10,2% érez teljes elköteleződést munkaadója iránt, míg 37,5% vallotta azt, hogy elkötelezett és szívesen dolgozik jelenlegi munkahelyén. Ugyanakkor már 28,4% semleges, azaz

közömbös a munkaadóval szemben, 9,1% kevésbé elkötelezett, és 14,8% egyáltalán nem érzi magát elkötelezettnek.

Ez a kimutatás jól szemlélteti, hogy a munkáltató viselkedése, vezetési stílusa, valamint a vállalati kultúra milyen erőteljes hatással van a munkavállalók lojalitására. A „teljesen elkötelezettek” csoportjába – vagyis azok, akik semmilyen körülmények között nem tervezik a munkahelyváltást – csupán egy nagyon szűk réteg tartozik. Ez hosszú távon komoly kockázatot jelenthet a vállalat számára.

KSH-adat – magyarországi elégedettség szintje:

A KSH 2022-es "Jól-lét" felmérése szerint a munkával való elégedettség országos szinten átlagosan 6,6-os értéket ért el egy 0–10-es skálán. Ugyanakkor jelentős eltérés látható az iskolai végzettség, jövedelmi szint és lakóhely szerint:

- A felsőfokú végzettségűek munkával való elégedettsége jelentősen magasabb (7,3), míg az alacsonyabb végzettségűeké alacsonyabb (5,9).
- A magasabb jövedelműek körében erősebb a munkahelyi biztonság és megbecsültség érzete. (Központi Statisztikai Hivatal – Jól-lét statisztikák, 2022)

Következtetések

Napjaink munkaerőpiacán egyre nagyobb kihívást jelent a munkavállalók megszerzése, de még ennél is nagyobb a tét a megtartásuk terén. Jelen kutatás eredményei – mind a Webzár Kft.-nél, az Inter Cars franchise esetében, mind pedig az általános kitöltések alapján – azt mutatják, hogy a vállalatoknak még jelentős lépéseket kell tenniük a munkavállalói elkötelezettség és elégedettség növelése érdekében.

A legkritikusabb területek közé tartozik a belső kommunikáció és az információáramlás hiányossága, amely nemcsak a munkavégzés hatékonyságát csökkenti, hanem a munkavállalók motivációját is rombolja. Emellett sok esetben nincs megfelelő figyelem a túlterhelés veszélyeire, a kiégés pedig nem csupán egyéni tragédia, hanem a vállalat számára is veszteséget jelent: a tapasztalat, a tudás és a minőség távozik.

Fontos kiemelni, hogy bár a munkáltatók tisztában vannak azzal, milyen nehéz megfelelő munkaerőt találni és megtartani, sokan mégsem tesznek érdemi lépéseket a meglévő munkavállalók helyzetének javítására. A fejlődési és képzési lehetőségek hiánya, valamint a nem egyenlő bánásmód érzete tovább rontja a munkavállalók bizalmát. Még azok számára is fontos a lehetőség biztosítása, akik esetleg nem élnek vele – mert már maga a lehetőség megléte növeli a munkahelyi megbecsülés érzését.

A transzparens, őszinte és következetes kommunikáció hiánya azt eredményezi, hogy a munkavállalók nem tudnak mire alapozni, nem érzik magukat értékesnek, ami előbb-utóbb kilépéshez vezet. A rövid távú költségcsökkentés – például

tréningek elhagyása – hosszú távon több kiadást, nagyobb fluktuációt, alacsonyabb hatékonyságot okozhat. Egy felmondó munkavállaló pótlása idő- és pénzigényes folyamat, amelyet megelőzni sokkal költséghatékonyabb lenne.

A kutatási hipotézis, amely a következő - A franchise modellben működő vállalatoknál dolgozó munkavállalók alacsonyabb szintű megbecsültséget és elégedettséget tapasztalnak, mint a kis- és középvállalkozásokban dolgozók, elsősorban a merevebb szervezeti struktúra, gyengébb információáramlás és nagyobb túlterheltség miatt - részben nyert megerősítést, mivel a dolgozók valóban problémákat jeleztek, főként a túlterheltség és az információhiány terén.

A jelenlegi adatok alapján egyértelmű, hogy a munkavállalói elégedetlenség szintje országosan is aggasztó, és ha a vállalatok nem reagálnak megfelelően, az hosszú távon veszélyezteteti versenyképességüket.

Ez az elemzés segítheti a vállalatokat abban, hogy átfogóbb képet kapjanak a munkavállalók helyzetéről, elégedettségük okairól, és ez alapján tudatosabban alakítsák ki megtartási stratégiáikat és fejlesztési programjaikat.

Hivatkozások

- [1] Bakacsi, G. (2019). Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó.
- [2] Bodnár, É. (2020). Munkavállalói élmény a gyakorlatban – magyarországi vállalati példák
- [3] Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. A kézikönyv a TÁMOP-4.1.2. E-13/1/KONV-2013-0012. című projekt keretében készült, 290. p. ISBN: 978-963-642-
- [4] Cseresnyés, F. (2017). Munkavállalói elégedettség és szervezeti lojalitás. Munkaügyi Szemle, 61(3), 45–52.
- [5] Farkas, F. (2020). A szervezeti kultúra hatása a munkavállalói elégedettségre. Vezetéstudomány, 51(6), 22–31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.03>
- [6] Giddens, A. (2000). Runaway World: How Globalisation is Reshaping Our Lives
- [7] Hámosi, Á. (2021). Franchise rendszerek működési modellje és HR kihívásai. Gazdaság és Társadalom, 13(2), 98–110.
- [8] Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind
- [9] Karoliny, M., & Poór, J. (2022). Emberi erőforrás menedzsment – trendek és kihívások. Közgazdasági Szemle, 69(1), 25–41.

- [10] Farkas, F. (2020). A szervezeti kultúra hatása a munkavállalói elégedettségre. *Vezetéstudomány*, 51(6), 22–31.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.03>
- [11] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- [12] Karoliny, M., & Poór, J. (2019). Emberi erőforrás menedzsment – trendek és kihívások. *Közgazdasági Szemle*, 66(2), 129–146.
- [13] Kocsis, G., & Fodor, M. (2022). Munkavállalói élmény és szervezetfejlesztés kapcsolata. *Humán Szemle*, 10(1), 45–59.
- [14] Poór, J., Farkas, F., Karoliny, M., & Szabó, K. (2023). A COVID–19 válság hatása a HR menedzsmentre Közép-Európában. *Közép-európai Gazdaság*, 10(1), 33–48. Központi Statisztikai Hivatal – Jól-lét statisztikák, 2022)

Vállalaton belüli információfelvétel

Tölgyesi Ádám Máté

Egyetemi hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,
tolgyesi.adam@gmail.com

Absztrakt: Az információk megfelelő rögzítése és továbbítása mindig is kiemelkedő fontosságú volt. A vállalatok számára elengedhetetlen, hogy jól strukturált adatrögzítési rendszerrel rendelkezzenek, amely lehetővé teszi a rögzített információk értelmezését és visszakeresését. Szinte kivétel nélkül minden területen használják az információrögzítő rendszer valamilyen formáját. Ez a cikk a munkahelyi képzési folyamatokat tárgyalja, amelyeket egy jól megtervezett képzési segédlet megkönnyíthet. Felhívja a figyelmet az információk digitális és papíralapú tárolásának előnyeire és veszélyeire egyaránt. Bemutatja az információrögzítés főbb pontjait, és megpróbál útmutatást adni a megfelelő rögzítési rendszer kialakításához. Elsődleges felmérést végez annak felmérésére, hogy a vállalkozások mennyire hajlandóak a teljes körű digitális információrögzítésre áttérni, és megvizsgálja a képzési segédlet szükségességét és hatékonyságát is.

Kulcsszavak: információrögzítés, digitális információrögzítés, információ, adat, képzés.

1 Bevezetés

Napjainkban a technológia gyors fejlődése miatt a digitalizálás alapvető fontosságúvá vált az adatrögzítésben, mivel az információk pontos, szervezett és hozzáférhető formában történő tárolásával jelentős hatékonyságnövekedés érhető el. Az információk rögzítése alapvető fontosságú egy vállalat életében, mivel naponta hatalmas mennyiségű információ keletkezik. Egy vállalaton belül az információk rögzítésének számos különböző típusa és módja létezik, amelyek segíthetik a vállalat hatékony működését, valamint az alkalmazottak tevékenységének és teljesítményének nyomon követését. A megfelelő tartalmú, naprakész információk birtokában nemcsak a működési feladatok, hanem a vállalkozás képzési folyamata is jelentősen felgyorsulhat. A részletes nyilvántartási rendszer segít az újonnan felvett munkatársaknak vagy a részleghez vagy projekthez csatlakozó kollégáknak abban, hogy megértsék a vállalkozás struktúráját, stratégiáját és eljárásait. A kutatás során ismertetem az "adat" mint információ szerepét, az információk rögzítésének formális és minőségi követelményeit, valamint az adatrögzítési és felhasználási folyamatok jellemzőit. Ezeknek az alapfogalmaknak a tisztázása és a folyamatok megértése

elengedhetetlen ahhoz, hogy megértsük azokat a követelményeket, amelyeknek az információnak meg kell felelnie. Leírom továbbá az információrögzítés fő elemeit és lehetséges ágazatait, és a megismerési folyamatokra összpontosítok. Végül kitérek a vállalati információs rendszerekben történő információrögzítés formáira, amely alatt a digitális, valamint a megszokottabb papír alapú információrögzítést értem. A kutatás aktualitását az üzleti világ digitalizációjának jelenlegi nyomása adja, amely nagy hatással van a vállalatok működésére. A digitális információrögzítésre való áttérés nemcsak az adatok tárolását könnyítheti meg, hanem gyorsabb hozzáférést, kezelést, továbbítást és átláthatóságot is biztosíthat az információkhoz, szemben a megszokott papír alapú információrögzítéssel. Nos, a teljesen digitalizált rendszerre való áttérés nem feltétlenül lesz zökkenőmentes egy vállalkozás számára, mivel az átállás során számos emberi, pénzügyi vagy logisztikai akadályt kell leküzdeni. Elsődleges kutatást végzek a vállalkozók körében az adattárolási lehetőségekről, és felvázolom az információrögzítés témakörét. A kutatás céljai közé tartozik annak vizsgálata, hogy megvalósítható-e a teljes körű digitális adatrögzítésre való áttérés a papír alapú információrögzítéssel szemben, valamint annak felmérése, hogy azok a vállalkozások, amelyek valamilyen formában alkalmazzák az adatrögzítési dokumentációt, hatékonyabban integrálják-e az új alkalmazottakat a vállalati munkafolyamatokba.

2 Szakirodalmi áttekintés

A 21. században az "információ" fogalma kulcsszerepet játszik a társadalmi, gazdasági és technológiai folyamatokban. Bár a mindennapi nyelvben az "adat" és az "információ" gyakran szinonimaként használatos, a két fogalom között alapvető különbség van. Az információ nem egyszerűen adat, hanem a felhasználó számára jelentéssel bíró, értelmezett adat. Ez a különbségtétel kulcsfontosságú az információ szerepének megértéséhez a modern társadalomban és a tudás különböző területein. Az adat a világ objektív tényeinek és jelenségeinek szimbolikus, jellemzően numerikus vagy leíró jellegű ábrázolása. Lehet szám, szöveg, kép vagy akár hang - önmagában nem hordoz jelentést, csak az értelmezés lehetőségét. Például az "56" szám lehet egy életkor, egy házszám, egy sportteljesítmény vagy egy történelmi évszám - önmagában semmit sem mond, amíg nem helyezzük kontextusba. Az információ ezzel szemben értelmezett adat. Ahogy Floridi (2010) rámutat: "Az információ strukturált és kontextusba helyezett adat, amely csökkenti a bizonytalanságot egy adott helyzetben". Ez azt jelenti, hogy az adat akkor válik információvá, ha értelmezést tulajdonítunk neki, és értelmezéssel támogatunk egy döntést, cselekvést vagy megértést. A klasszikus modell szerint az információ előállítását az adatok → információ → tudás láncolatán alapuló lineáris folyamat írja le. Az információ az adatok összegyűjtésével és rendszerezésével jön létre, amely aztán elemzés és tapasztalatszerzés révén tudássá alakul át. A tudás az információ szintézise - egy

internalizált, alkalmazható és értelmezhető tartalom, amely az egyén döntéseit és viselkedését irányítja (Ackoff, 1989).

Ez a folyamat azonban nem teljesen automatikus. A jelentéssalkotás mindig függ a megfigyelő értelmezési keretétől, előzetes ismereteitől és céljaitól. Ugyanaz az adat lehet, hogy egyesek számára értelmes információ, mások számára azonban irreleváns. Az információ tehát nem abszolút, hanem mindig relatív és kontextusfüggő. A digitális forradalom gyökeresen átalakította az információhoz való viszonyunkat. Míg korábban a hozzáférés jelentette a fő akadályt, ma már az információ túlterheltsége, sőt, túlterheltsége jelenti a kihívást. Az internet, a tárgyak internete (IoT), a big data és a mesterséges intelligencia térhódításával naponta petabájtnyi adat keletkezik. Ezek az adatok csak akkor válhatnak hasznos információvá, ha rendszerezik, feldolgozzák és értelmezik őket. Az adatfeldolgozó rendszerek, például a döntéstámogató rendszerek vagy az adattudományi módszerek olyan algoritmusokat használnak, amelyek képesek automatikusan információt generálni az adatokból. Az emberi értelmezés szerepe azonban továbbra is megkerülhetetlen: a számítógép kiszámítja az értéket, de csak az ember tudja eldönteni, hogy az adott helyzetben mit jelent. A döntéshozatal egyik legalapvetőbb előfeltétele a releváns információk megléte. Legyen szó vállalati stratégiáról, kormányzati intézkedésről vagy egyéni élethelyzetről, egy döntés akkor lesz megalapozott, ha hiteles és időszerű információkkal van alátámasztva. Az adatgyűjtés, az információfeldolgozás és a jelentéstétel folyamatai ezért kulcsfontosságúak minden olyan területen, ahol a bizonytalanságot csökkenteni kell (Davenport & Prusak, 1998). A szervezetek gyakran adatvagyonként tekintenek az általuk gyűjtött adatokra, mivel azok jelentős értéket képviselnek. Az információkezelési rendszerek célja, hogy ezekből az adatokból strukturált tudást állítsanak elő, amely versenyelőnyt biztosíthat a piacon. Nem minden információ hasznos vagy érvényes. A jó minőségű információ jellemzői közé tartozik az időszerűség, a pontosság, a relevancia, a teljesség és a hitelesség. Ha ezek közül bármelyik hiányzik, az információ torzítja a valóságot, és akár helytelen döntésekhez is vezethet. A digitális médiatérben az információ megbízhatóságának kérdése különösen égető. Az álhírek, a manipulált adatok és az algoritmikus torzítások komoly társadalmi kockázatokat hordoznak. Ezért az információk kritikája - az információk forrásának és tartalmának felismerése, értékelése és kontextusba helyezése - ma már kulcskompetencia (Koltay, 2011).

Mivel az információ hatalom - legyen szó politikai befolyásról, gazdasági előnyökről vagy személyes döntésekről -, az etikai kérdések az információs társadalom középpontjában állnak. Ki lehet az adatok tulajdonosa? Ki férhet hozzá? Hogyan lehet az információt jogszerűen és etikusan felhasználni? A GDPR és más adatvédelmi rendeletek nemcsak technikai, hanem filozófiai kérdéseket is felvetnek az információs autonómiával és az adatbiztonsággal kapcsolatban. Az egyéneknek joguk van tudni, hogy milyen információkat tárolnak róluk, és joguk van eldönteni, hogy hogyan használják fel azokat. Az információ, az adatokon értve, a tudáslapú társadalom építőköve. Az adatok csak akkor válnak értékes

információvá, ha kontextusba helyezik és értelmezik őket. A digitális korban az információ mennyisége gyorsan növekszik, de az igazi kihívás az, hogy hogyan lehet ebből a hatalmas adatmennyiségből megbízható, értelmes és etikailag használható információt kinyerni. Az információkezelés képessége nemcsak technikai, hanem társadalmi, etikai és kognitív feladat is, amely meghatározza a jövőbeli fejlődés irányát.

2.1 Információs rendszer a vállalatoknál

Az információs rendszerek belső szerepe a vállalatok működésében alapvető fontosságú, mivel a hatékony adatkezelés és -felhasználás meghatározza a döntéshozatal minőségét és a termelési folyamatok hatékonyságát. Az információs rendszerek, például az integrált irányítási rendszerek kulcsszerepet játszanak abban, hogy a vállalatok naprakész, pontos és megbízható információk alapján hozhatnak döntéseket (Molnár és Simon, 2021; Tóth et al., 2021). A fejlett informatikai infrastruktúra lehetővé teszi a különböző adatforrások összekapcsolását, így a vállalatok gyorsan reagálhatnak a piaci változásokra és versenyelőnyre tehetnek szert (Oláh, 2019; Erdei, 2018). Az ISO/IEC 27001 szabványon belül az információbiztonság alapvető fontosságú a vállalatok számára, mivel garantálja az adatok védelmét és a bizalmas információkhoz való jogosulatlan hozzáférést (Tiszolczi, 2019; Bogdanovits és Kovács, 2023). A megfelelő fizikai és logikai védelem kiépítése mellett rendszeres biztonsági auditok elvégzésére is szükség van, hogy a rendszer megfeleljen a folyamatosan változó szabályozási követelményeknek és az iparági legjobb gyakorlatoknak (Mike et al., 2023). A biztonsági auditálási képzés bevezetése mellett a személyzet képzése is elengedhetetlen a biztonságos információkezelés biztosításához (Kemendi, 2022; Duchon, 2020). A modern információs rendszerek támogatják a termelési folyamatokat, mivel a folyamatos adatgyűjtés és elemzés szükségessége a további termelési pozíciók kihasználásához és a nyersanyagfelhasználás csökkentéséhez szükséges (Oláh, 2019; Ratkóczy et al., 2023; Michelberger, 2023). Az adatvezérelt döntéshozatalt alkalmazó precíziós termelési rendszerek maximalizálják a legújabb technológiai vívmányok felhasználását a gyártási folyamatok környezetbarátabbá és fenntarthatóbbá tétele érdekében (Ratkóczy et al., 2023; Michelberger, 2023). Összességében az információk belső működése a vállalatok sikerének kritikus tényezője, amely nemcsak hatékony adatkezelést és -felhasználást, hanem folyamatos biztonságot és minőségi folyamatos javító rendszereket is igényel. A vállalatok versenyképessége a rugalmasságukban és a digitális átalakuláson keresztül történő innovációs képességükben rejlik, amelyet megfelelő információs rendszerek támogatnak (Szerb et al., 2020).

2.2 Információ tárolási módszerek

Az információtárolás kulcsszerepet játszik a vállalatok és szervezetek működésében a modern technológiai és gazdasági környezetben. A megfelelő tárolási módszerek kiválasztása nemcsak a hatékonyságot javítja, hanem biztosítja az adatok védelmét és gyors hozzáférhetőségét is. Bemutatjuk az információk tárolásának főbb módszereit és azok jellemzőit.

1. Fizikai tárolás

A hagyományos fizikai tárolási módszerek közé tartozik a papír alapú dokumentáció és archiválás. Bár a papír alapú tárolás használata az elektronikus megoldások térhódításával csökkenőben van, bizonyos területeken, például a jogi vagy orvosi dokumentációban még mindig széles körben elterjedt. A fizikai tárolás előnye a kézzelfoghatóság, míg hátránya a hozzáférhetőség és a nehézkes visszakereshetőség (Princz, 2023).

2. Elektronikus tárolás

A digitális tárolás módszerei a következők:

Fájlalapú tárolás: az információk fájlokban történő tárolása lehetővé teszi a gyors keresést és hozzáférést. A felhasználók könnyen létrehozhatnak mappa- és fájlstruktúrákat a tároláshoz és a rendszerezéshez (Bagdy-Bálint et al., 2024).

Adatbázisok: az adatbázis-kezelő rendszerek (DBMS) lehetővé teszik az információk strukturált tárolását és kezelését. Az egészségügyi ágazatban például az elektronikus egészségügyi nyilvántartások (EHR) minőségi dokumentációt biztosítanak, ami elengedhetetlen a betegellátás és a minőségbiztosítás szempontjából (Bagdy-Bálint et al., 2024), (Kaszás et al., 2021). Ez a módszer nemcsak a költségeket csökkenti, hanem biztonságos hozzáférést is biztosít az adatokhoz bármikor és bárhol (Oláh, 2019; Szerb et al., 2020). A felhőszolgáltatások általában könnyen skálázhatók, lehetővé téve a felhasználók számára, hogy igényeiknek megfelelően bővítsék a tárolási kapacitást. Az információk tárolásakor fontos különbséget tenni a strukturált és a strukturálatlan adatok között:

Strukturált adatok: ezek az adatok jól szervezettek és könnyen kezelhetők adatbázisokban. A strukturált tárolás javítja az információk kereshetőségét és elemzését (Bagdy-Bálint et al., 2024).

Strukturálatlan adatok : Ebbe a csoportba tartoznak a dokumentumok, e-mailek, képek és egyéb információk, tárolásuk bonyolultabb, és gyakran különböző technológiákat igényel a formátum kezeléséhez (Kaszás et al., 2021). A tárolási módszerek biztonsága kulcsfontosságú, különösen az érzékeny információk esetében. A digitális tárolásnál elengedhetetlen az adatok titkosítása és a hozzáférési jogok szigorú ellenőrzése (Princz, 2023; Gyulai, 2024). Emellett a rendszeres biztonsági mentések és a katasztrófa utáni helyreállítási tervek is

alapvető fontosságúak a biztonságos és megbízható tárolási gyakorlatok szempontjából.

2.2.1 A projektekre vonatkozó információk rögzítése

A projektek sikeres végrehajtásának kulcsfontosságú eleme az információk hatékony és strukturált rögzítése. A projektmenedzsment különböző típusú információkat generál, többek között terveket, mérföldköveket, erőforrás-elosztásokat, költségbecsléseket és kommunikációs naplókat. Ezen adatok megfelelő kezelése és dokumentálása nemcsak a projekt aktuális állapotának nyomon követését segíti, hanem lehetővé teszi a múltbeli tapasztalatokból való tanulást is (Kerzner, 2017). Az információk rögzítésének célja annak biztosítása, hogy minden releváns projektadat hozzáférhető, érthető és visszakereshető formában álljon rendelkezésre. Ez különösen fontos a többszereplős projektek esetében, ahol az átlátható kommunikáció és a következetes dokumentáció az összehangolt munka előfeltétele (PMI, 2021).

A projekt életciklusának egyes szakaszaiban különböző típusú információkat rögzítenek: például az előkészítési szakaszban az üzleti indoklást és a célkitűzéseket, a megvalósítás során pedig az előrehaladási jelentéseket és a módosítási kérelmeket. A megfelelő dokumentáció elősegíti a projektek átláthatóságát és elszámoltathatóságát. Ezek a dokumentumok alapvető fontosságúak lehetnek a későbbi ellenőrzések és értékelések során, különösen a nagy értékű vagy közfinanszírozású projektek esetében (Turner, 2016).

A digitális eszközök elterjedésével a projektmenedzserek számos szoftveres megoldás közül választhatnak az információk tárolására. A legismertebb eszközök közé tartozik a Microsoft Project, a Jira, a Trello vagy az Asana, amelyek nemcsak az adatok rögzítését, hanem a vizualizálást és az elemzést is lehetővé teszik (Schwalbe, 2022). Ezek az alkalmazások támogatják az automatikus jelentéstételt, a határidők kezelését és a feladatok kiosztását is, ami jelentősen csökkenti az adminisztratív terheket. Módszertani szinten a legelterjedtebb keretrendszerek, mint például a PRINCE2 vagy az Agile, szintén az információk strukturált rögzítését hangsúlyozzák. Az agilis például naprakész "product backlogot" és "sprintjelentéseket" használ, míg a PRINCE2 részletes projektterveket és naplókat (pl. döntési napló, problémnapló) követel meg (Axelos, 2020).

A dokumentáció minősége döntő fontosságú, nem csak a megléte. Az információknak pontosnak, naprakésznek és következetesnek kell lenniük. A pontosság azért fontos, mert a helytelen vagy hiányos információk félrevezethetik a projekt résztvevőit, ami rossz döntésekhez vezethet. A naprakész információk biztosítják, hogy a döntéshozók mindig a legfrissebb adatokkal dolgozzanak, míg a következetesség segít elkerülni a duplikációkat és az ellentmondásokat (Heldman, 2018). A dokumentumokat megfelelően kell strukturálni és elnevezni, hogy könnyen kereshetők legyenek. A hozzáférhetőség és a verziókövetés szintén kulcsfontosságú - egy jól dokumentált projektben mindig nyomon

követhető, hogy ki, mikor és hogyan változtatott egy dokumentumon. Az információk rögzítése során számos kihívás merülhet fel. Ilyen például a túlzott dokumentáció ("dokumentációs túlterhelés"), amely lelassíthatja a munkafolyamatokat, valamint az adatbiztonság, különösen, ha érzékeny üzleti információkat tárolnak (Nicholas & Steyn, 2020).

Ezenkívül gyakori probléma a következtetlen adatbevitel és a hozzáférési jogok nem megfelelő kezelése. E kihívások kezelése érdekében célszerű szabványosított formátumokat és sablonokat használni, valamint a dokumentációs folyamatokban egyértelmű szerepeket és felelősségi köröket meghatározni. A használt szoftverek hozzáférési jogainak kezelése biztosíthatja, hogy csak az arra jogosult személyek módosíthassák az információkat.

2.2.2 A papíralapú és a digitális információgyűjtés összehasonlítása

Az információk papíron és digitálisan történő rögzítése a modern információkezelés alapvető szempontja. Mindegyik módszernek megvannak a maga előnyei és hátrányai, amelyek közül néhányat az alábbiakban részletezünk. A papíralapú dokumentáció hagyományos módszere fizikai tárolást alkalmaz, amelynek előnye a könnyű hozzáférhetőség és a kézzelfoghatóság. A papíralapú dokumentumok azonban korlátozottan kereshetők, és terjedelmük miatt helyet igényelnek, ami növeli a tárolási költségeket (Amin, 2015). ráadásul a papíralapú dokumentumok könnyen megsérülhetnek, megsemmisülhetnek, vagy adatvesztéshez vezethetnek. Ezzel szemben a digitális információrögzítés tömörebb és könnyebben kezelhető. Az információk digitális formában történő tárolása minimális fizikai helyet igényel, és sokkal könnyebben rendszerezhető és kereshető (Wang, 2011). A digitális tárolás lehetővé teszi az automatikus biztonsági mentéseket és a redundancia kezelését, csökkentve ezzel az adatvesztés kockázatát (Park et al., 2013). A papíralapú nyilvántartások kereshetősége gyakran időigényes, mivel a felhasználóknak kézzel kell átnézniük azokat. Emellett a papíralapú nyilvántartásokhoz való hozzáférés fizikailag korlátozott lehet, mivel a dokumentumok csak egy adott helyen találhatók (Tun, 2017).

Az információ digitális előnye a gyors kereshetőség; a megfelelő adatbázis-rendszerrel pillanatok alatt hozzáférhetünk a szükséges információkhoz; a digitális fájlok másolása és megosztása rendkívül egyszerű, ami lehetővé teszi a közös munkát (Lin et al., 2022). A digitális rögzítési módszerek támogatják a metaadatok hozzáadását a gyorsabb és pontosabb keresés érdekében. A papír alapú információk rögzítése kezdeti költségekkel jár, de hosszú távon a fenntartási költségek, például a tárolás, a másolás és a megfelelő archiválás költségei magasabbak lesznek. a papír használata a környezetre is káros lehet, ha nem megfelelően kezelik (Liu et al, 2023).

A digitális tárolás kezdeti költségei, amelyek magukban foglalják a szoftvert, az adatbiztonság kiépítéséhez szükséges hardvert és hosszú távon magasabbak lehetnek, azonban a hosszú távú működési költségek magasabbak, mivel a

digitális rendszerek automatizálják és lehetővé teszik a hatékony adatfelhasználást. A digitális tárolás lehetővé teszi az adatok hatékony kezelését és hozzáférhetőségét anélkül, hogy azokat fizikailag mozgatni kellene (Wang, 2011). A papíralapú dokumentumok védelme gyakran nehézkes, mivel a fizikai dokumentumok hozzáférhetősége fizikai védelemre, például zárokra és irattartó szekrényekre támaszkodik (Amin, 2015).

Ezzel szemben a digitális adatok védelmére különböző titkosítási, mentési és biztonsági rendszerek alkalmasak. Digitális formában az adatok könnyebben védhetők a jogosulatlan hozzáféréstől és a felhasználói tevékenységek nyomon követésével ellenőrizhetők (Park et al., 2013). Összességében a papíralapú és a digitális információrögzítési módszerek eltérő jellemzőkkel rendelkeznek. Míg a papíralapú dokumentáció kézzelfogható és könnyen hozzáférhető, a digitális rögzítés gyorsabb, költséghatékonyabb és biztonságosabb megoldást jelenthet, különösen a fejlődő technológiák és a folyamatosan bővülő adatigények fényében. A legmegfelelőbb választás az adott alkalmazástól, a költségvetési korlátoktól, valamint az információkezelés és a biztonság követelményeitől függ.

Average time, variable cost, and error: paper-based data collection and management system versus computer-based system						
Category	Paper-based (n=10)			Computer-based (n= 10)		
	Mean time per case (min)	Mean cost per case (dollars)	Errors [frequency(per cent)]	Mean time per case (min)	Mean cost per case (dollars)a	Errors [frequency(per cent)]
Data collection	7,7	1,03	-	4,4	0,59	-
Coding	2,6	0,35	17 (8,5)	0,00	0,00	0,0
Entry	7,0	0,93	13 (6,5)	0,00	0,00	0,0
Mean total per case	17,3	2,31	15%	4,4	0,59	0,0

1. táblázat: A papíralapú és a digitális információgyűjtés összehasonlítása

Forrás: A comparison study: Papíralapú versus webalapú adatgyűjtés és -kezelés

Az 1. táblázat egy tanulmány eredményeit mutatja be, amely a papír alapú és a digitális adatrögzítést hasonlította össze, mint költség- és időnyelőt, valamint az elkövetett hibák számát. Az eredmények alapján a kutatás arra a következtetésre jutott, hogy a számítógépes adatrögzítés költséghatékonyabb, gyorsabb és kevesebb hibát eredményez. A kutatási eredmények szerint az egyetlen hátránya a magas beszerzési költség.

3 Anyag és módszertan

Kutatásomat a cégen belüli információk rögzítésével kapcsolatban végeztem a hazai piacon. Kérdőíves kutatást végeztem. A kérdőív 2023. 02. 10-től 2023. 05. 30-ig állt rendelkezésre. A kérdőív értékeléséhez leíró statisztikai elemzést alkalmaztam. Kutatásom alapjául a következő hipotéziseket fogalmaztam meg. Hipotézisem az, hogy azok a vállalatok, amelyek képzési útmutatót készítettek, sokkal gyorsabban és hatékonyabban vezették be az új kollégát vagy alkalmazottat a munkába, mint azok a vállalatok, amelyek nem alkalmazták ezt a módszert. Egy jól előkészített és érthető képzési útmutató megkönnyítheti a beilleszkedési időszakot mind a munkavállaló, mind a vállalat számára. Az új munkavállaló előre láthatja, hogy milyen problémákkal találkozhat, és hogyan oldhatja meg azokat. Fel tud készülni rájuk, és a munkavállaló kisebb valószínűséggel fog olyan problémákkal találkozni, amelyekkel korábban nem találkozott. Ma már szinte minden vállalkozás digitálisan rögzíti vagy továbbítja az információkat. Másodlagos hipotézisem az, hogy a vállalkozások túlnyomó többsége úgy véli, hogy a digitális információrögzítés könnyebben hozzáférhető és megosztható, valamint kényelmesebben tárolható, mint a papír alapú információrögzítés.

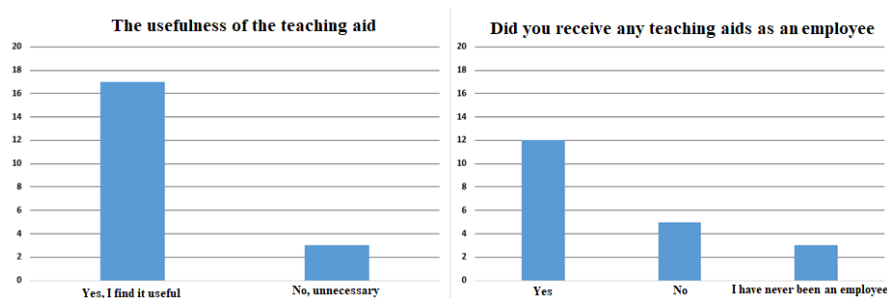
A fenti feltételezésekre két különálló kérdőíves felméréssel szeretnék választ adni. Kutatásom korábbi részei betekintést nyújtottak a megfelelő információgyűjtés formai és technikai követelményeibe. A következőkben az általam készített kérdőívek értékelését mutatom be. Kutatásomban kétféle kérdőívet terveztem, mivel hipotézisem első része a képzési kézikönyv fontosságára, míg a második a meglévő információ tárolási és megosztási szokásokra vonatkozott. A kérdőíveket a Gmail által biztosított "Forms" nevű felhőszolgáltatás segítségével készítettem el. Megkértem a vállalkozókat, hogy töltsék ki mindkét kérdőívet. Mindkét kérdőívet ugyanaz a 20 vállalkozó töltötte ki. Előzetes hipotézisem az volt, hogy a képzési folyamatot jelentősen támogatná egy használati útmutató, és hogy az információk digitális rögzítése könnyebb tárolást, szortírozást és rövidebb továbbítási időt eredményezne a célszemélyek számára. Ezáltal csökken az információk végpontok közötti várakozási idő, és a vállalkozás produktívabbá válik.



1. ábra A taneszközök használata és hatékonysága forrás saját kutatás alapján

Emiatt egyre több vállalkozás választja a digitális rögzítést. Kérdőívemmel pontosabb képet szeretnék kapni mind a képzési útmutatóval, mind az információörögzítési módszerekkel kapcsolatos tapasztalatokról.

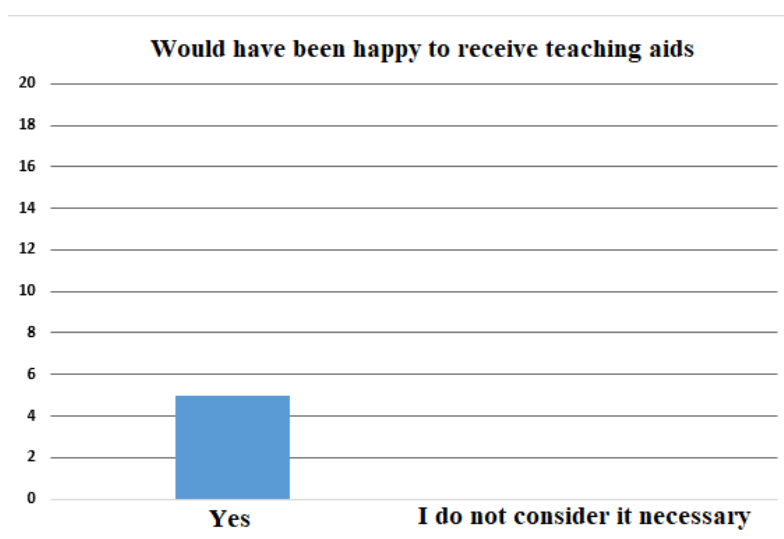
Kutatásom során 20 vállalkozót, férfiakat és nőket egyaránt megkérdeztem a képzési támogatással kapcsolatos véleményükről és tapasztalataikról. Az 1. ábra bal oldalán jól látható, hogy a válaszadók közül 17-en használnak előre megírt képzési segédleteket, míg 3 vállalkozó úgy döntött, hogy nem használja ezt a módszert. Az 1. ábra jobb oldalán látható eredmények azt mutatják, hogy 15 vállalkozó a képzési segédlet használatával gyorsabban elvégezte a képzést. Ebből arra következtetek, hogy a gyakorlatban a képzési útmutató használata a legtöbb esetben hatékony. Azokban a vállalkozásokban, ahol a gyakorlatban nem volt hatékony a képzési útmutató használata, könnyen lehet, hogy az útmutató tartalma nem volt megfelelő, hiányos vagy esetleg nehezen érthető volt az új munkavállaló számára.



2. ábra A taneszközök hasznossága és elterjedtsége, saját kutatáson alapuló forrás

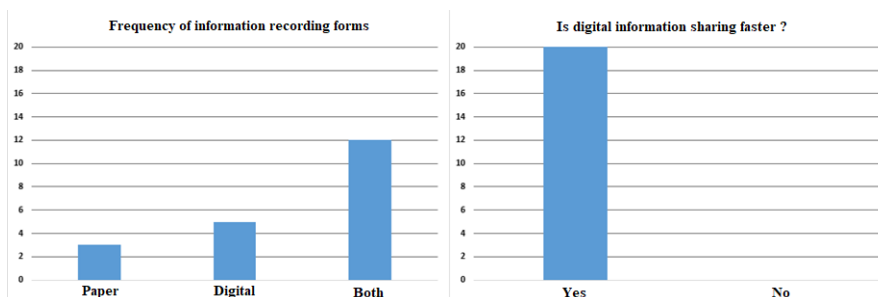
A beérkezett válaszok alapján 17 vállalkozó úgy vélte, hogy hasznos lenne, ha a betanítási időszakban segédeszközökkel segítenék az új munkavállalót, míg 3 vállalkozó úgy vélte, hogy ezek használata nem segítené a betanítási folyamat hatékonyságát, lásd a 2. ábra bal oldali részét. Ez talán megegyezik azzal a 3 vállalkozóval, akik úgy döntöttek, hogy nem használnak oktatófüzetet a beavatási folyamat során. A 2. ábra jobb oldali részéből arra lehet következtetni, hogy a

többi vállalkozó többsége is használ oktatási segédanyagokat. Az 1. ábra bal oldali eredményei azt mutatják, hogy azok a vállalkozók, akik később kiemelkedő munkatársakká válnak, függetlenül attól, hogy korábban kaptak-e oktatási segédletet vagy sem, tapasztalataik alapján ezt a képzési módszert választották.



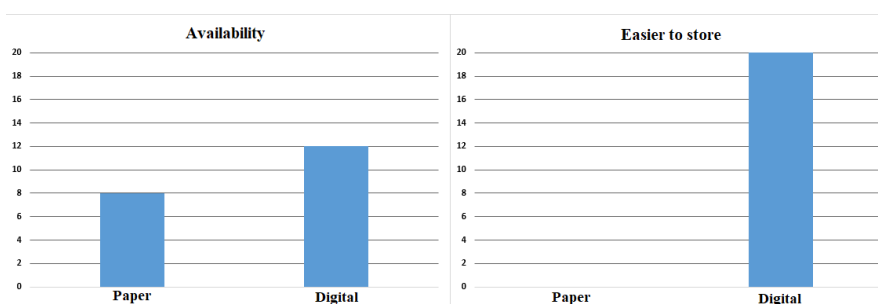
3. ábra A taneszközforrásról alkotott vélemény saját kutatás alapján

A 3. ábrán azoknak a vállalkozóknak a véleményére voltam kíváncsi, akik alkalmazottként nem kaptak képzési támogatást. A válaszadók közül 17-en voltak alkalmazottként, és összesen 5-en nem kaptak oktatási segédletet. A 3. ábra azonban egyértelműen mutatja, hogy az az 5 alkalmazott, aki nem kapott oktatási segédletet, a 2. ábra jobb oldalán szereplő válaszok alapján hasznosabbnak tartotta volna, ha a munkahely felkészítette volna őket ezzel a dokumentummal. A kapott válaszokból nem lehet arra következtetni, hogy ezek a vállalatok egyáltalán nem alkalmaznak oktatást, csupán más módszereket, azonban a kapott válaszok alapján a segédlet megléte nyugodtabb, sőt bizalomgerjesztőbb környezetet biztosíthatott volna az új munkavállaló számára a betanulási időszak alatt.



4. ábra Információrögzítési formátumok és megosztási sebességük forrás saját kutatás alapján

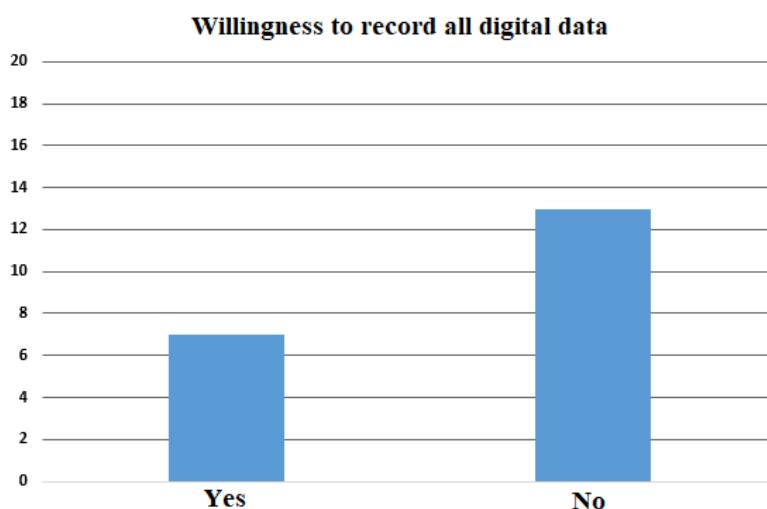
A digitális információtárolással kapcsolatos kérdőívem első kérdése az volt, hogy a vállalkozók milyen adattárolási formát használnak leggyakrabban munkájuk során. A beérkezett válaszok eredményei a 4. ábra bal oldali oszlopában láthatók, és azt mutatják, hogy a vállalkozások ma már mindkét információtárolási formát használják, akár munkakötelességből, akár saját elhatározásból. A válaszokból azonban az is kiderül, hogy többen használják a digitális rögzítési formát, mint a papír alapú formátumot. Lehet, hogy a rögzítendő információk típusa megköveteli a digitális formátumot, de ez a visszajelzés megerősíti azt a hipotézisemet, hogy manapság többen választják a digitális információrögzítést, mint a papír alapút. Annak ellenére, hogy az előző kérdésem azt mutatja, hogy a papír alapú információrögzítést még mindig nagyon sok helyen használják, a 4. ábra jobb oldalán található eredmények szerint, amely a digitális információmegosztás időhatékonyabbá tételére irányult, mindenki egyetértett abban, hogy a digitálisan rögzített információt sokkal gyorsabban tudjuk mások számára elérhetővé tenni, mint a papír alapú információt.



5. ábra A nyilvántartási űrlapok rendezettsége és könnyű rögzíthetősége forrás saját kutatás alapján

Az 5. ábra bal oldalán látható eredmények választ adnak arra, hogy a vállalkozók szerint mennyire könnyű a digitális és a papíron rögzített információkat szétválogatni. Lehetséges, hogy azok a vállalkozók, akik a papír alapú rögzítési formátumot könnyebbnek találják a válogatásban, esetleg nem megfelelően

kialakított információrögzítési rendszerrel rendelkeznek a vállalkozásukban. Az 5. ábra jobb oldalán szereplő kérdésekre adott válaszok a rögzítési formanyomtatványok tárolási nehézségeire összpontosítanak. Jól látható a digitális információ tárolás javára történő pozitív megkülönböztetés. Mivel manapság több száz dokumentumot lehet tárolni egy pendrive-on, ez sokkal egyszerűbbé, hordozhatóbbá és kényelmesebbé teszi az adatok és információk tárolását.



6. ábra: Hajlandóság az összes digitális információforrás rögzítésére saját kutatás alapján

Végül a kérdőívemben arra is rákérdeztem, hogy a válaszadók hajlandóak lennének-e átállni az információgyűjtés teljesen digitális formájára, amelynek eredményeit a 6. ábra mutatja, ahol 13 válaszadó nemmel, 7 pedig igennel válaszolt. A tízes kérdésre adott válaszok aránya meglepő volt számomra. Azt hittem, hogy az információk tárolásának egyszerűsége és a gyorsabb megosztás lehetősége nagyobb hajlandóságot generálna a teljesen digitális információrögzítésre való áttérésre, mivel a válaszadók visszajelzései azt mutatták, hogy ezt a rögzítési formát részesítik előnyben. A nemleges választ adó vállalkozások megtartanák a papír alapú információrögzítést, valószínűleg az adathalásztól való félelem okozta biztonság hiánya miatt, ami a digitális adatrögzítés nem megfelelő biztonsága miatt lehetséges. Ezek a félelmek azonban könnyen megelőzhetők egy zárt hálózaton belül megfelelően kiépített biztonsági rendszerrel.

Következtetés

Kutatásom előző fejezeteiben megismerhettük az információk és adatok jelentését és hitelességük fontosságát. Betekintést nyertünk a vállalati információs rendszerekbe és a projektinformációk rögzítésébe, valamint az információk tárolásának módszereibe és az ezeket elősegítő szoftverekbe. Az eredmények részletes bemutatása után ebben a fejezetben szeretném levonni a tanulságokat és a következtetéseket. A kutatás eredményei alátámasztották előzetes hipotézisemet, miszerint a beavatási folyamatot jelentősen megkönnyíti egy jól megtervezett képzési segédlet, amelyet az új munkavállaló az érkezéskor vagy még az új munkakör/állás megkezdése előtt kap. Az 1. ábra "A taneszközök használata és hatékonysága" és a 2. ábra "A taneszközök hasznossága és használatba vétele, saját kutatáson alapuló forrás" eredményei azt mutatják, hogy a beavatási folyamat során alkalmazott dokumentáció hatékony. Továbbá a vállalat számára is előnyös, hogy ha az új munkavállaló a munkafolyamat során problémával találkozik, csak végső esetben szakítja meg saját és munkatársai feladatait, hogy pótolja a tudáshiányt. Az empirikus bizonyítékok azt mutatják, hogy a folyamatos információgyűjtés nemcsak a jelenlegi munkarendszer fenntartását segíti, hanem lehetőséget biztosít a fejlesztésre is, amivel gyorsabbá és hatékonyabbá tehetjük a vállalkozást. A folyamatos információrögzítés csökkentheti a hibás és nehezen értelmezhető feljegyzések számát, mivel a dolgozóknak nem kell rövid idő alatt egyszerre minden információt dokumentálniuk. Érdemes a képzéshez szükséges információkat és folyamatokat azzal a munkatárssal rögzíttetni, aki még a jövőjét tervezi a cégnél, hiszen a cégtől távozó munkavállaló nem feltétlenül törekszik az információk és munkafolyamatok pontos és értelmes rögzítésére. A digitális információátárolással kapcsolatos kérdőíves felmérésem eredményei megerősítették hipotézisemet, miszerint az emberek túlnyomó többsége a digitális rögzítést részesíti előnyben a papír alapú rögzítéssel szemben. A 4. ábrán a "digitális információk megosztása", valamint az 5. ábrán az "adatrögzítés egyszerűsége" terén elért kiemelkedő eredmények megegyeznek az 1. táblázatban szereplő "összehasonlító vizsgálat: papír alapú versus webalapú adatgyűjtés és -kezelés" eredményeivel. Bár a két módszer eltérő módon hasonlítja össze a papíralapú és a digitális információgyűjtést, az eredmények azt sugallják, hogy a 2005-ös tanulmány megismétlése még mindig a digitális információgyűjtést részesítené előnyben. A válaszokból azonban az is kiderült, hogy a papír alapú információgyűjtés továbbra is része maradna a jelenlegi információgyűjtési és -megosztási szokásainknak, annak ellenére, hogy a válaszadók többsége minden ponton a digitális információgyűjtést részesíti előnyben. Könnyen lehet, hogy a felmérés eredményei nem vizsgálták a digitális rögzítés technikai és emberi akadályait, amelyek a tervezett teljes digitális átállás során komplikációkat okozhatnak. Az átfogóbb kép érdekében érdemes lenne további kutatást végezni a digitális átállási hajlandóságról az irodai dolgozók megítélése alapján, mivel a teljes körű digitális rögzítés sikerét nagyban befolyásolhatja a dolgozók hozzáállása. Ma már számos eszköz és program áll rendelkezésre, hogy a

digitalizálás minden aktív és leendő felhasználó számára elérhetőbbé és kényelmesebbé váljon. Az egész digitalizálási folyamatot hátráltathatja az idősebb generáció vonakodása a gyorsan fejlődő technológia befogadásától.

Hivatkozások

- [1] Ackoff, R. L. (1989) Az adatoktól a bölcsességig. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.
- [2] Axelos (2020) Sikeres projektek irányítása a PRINCE2® segítségével. TSO (The Stationery Office).
- [3] Bagdy-Bálint, R., Pálvölgyi, E., Németh, B., & Rózsa, N. (2024). A strukturált diagnózis fontossága az egészségügyben. *Ime - Journal of Health Care Management*, 23(1), 52-62. <https://doi.org/10.53020/ime-2024-107>.
- [4] Bogdanovits, A. és Kovács, Z. (2023). A vezetékes információs rendszerek védelmének speciális szabályai és eszközei a jogszabályokban és ajánlásokban. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 11(1), 3-20. <https://doi.org/10.32561/nsz.2023.1.1>.
- [5] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- [6] Duchon, J. (2020). A nav személyzet megítélése a rendelkezésre álló és kapott információk megbízhatóságáról és hitelességéről. *Magyar Rendészet*, 20(1), 23-44. <https://doi.org/10.32577/mr.2020.1.2>.
- [7] Erdei, E. (2018). Folyamatinnovációs eszközök és stratégiák a termelésirányításban. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(1), 148-162. <https://doi.org/10.21791/ijems.2018.1.16>.
- [8] Floridi, L. (2010) *Tájékoztatás*: Oxford University Press.
- [9] Gyulai, Z. (2024). digitális bizalomépítés a b2b kapcsolatokban. avagy: üzletember, harcolj és bízz bizalommal! *Marketing és Menedzsment*, 57(4), 25-34. <https://doi.org/10.15170/mm.2023.57.04.03>.
- [10] Heldman, K. (2018). *project management JumpStart* (4th ed.). wiley.
- [11] Kaszás, N., Németh, K., & Michalec, G. (2021). A humán erőforrás-fejlesztés kihívásai a digitális átmenet tükrében: kihívások, válaszok, törekvések és elvárások. *Management Science / Budapest Management Review*, 52(4), 80-92. <https://doi.org/10.14267/veztud.2021.04.07>.
- [12] Kemendi, Á. (2022). A biztonsági hálózat. *Kortárs Társadalmi és gazdasági folyamatok*, 17(1-2), 77-90. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2022.1-2.77-90>. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2022.1-2.77-90>.

- [13] Kerzner, H. (2017). project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). wiley.
- [14] Koltay, T. (2011) A média és a műveltségek: médiaműveltség, információs műveltség, digitális műveltség. Média, kultúra és társadalom, 33(2), 211-221.
- [15] Michelberger, P. (2023). Folyamatalapú, szabványosított irányítási rendszerek a biztonságos és rugalmas vállalati működéshez. Scientia Et Securitas, 3(4), 343-351. <https://doi.org/10.1556/112.2023.00136>.
- [16] Mike, N., Krén, E., & Kecskeméti, T. (2023). A magyarországi kkv-k információbiztonsága. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 54(9), 44-57. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.09.04>.
- [17] Molnár, G. és Simon, S. (2021). A termelésirányítás szoftvertámogatása egy vállalat példáján keresztül. Deliberationes, 14(1), 83-101. <https://doi.org/10.54230/delib.2021.1.83>.
- [18] Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). project management for engineering, business and technology (6. kiadás). Routledge.
- [19] Oláh, J. (2019). Az ipar 4.0 keretrendszer és a kapcsolódó technológiák. International Journal of Engineering and Management Sciences, 4(4), 213-223. <https://doi.org/10.21791/ijems.2019.4.24>.
- [20] Oláh, J. (2019). Az ipar 4.0 keretrendszer és a kapcsolódó technológiák. International Journal of Engineering and Management Sciences, 4(4), 213-223. <https://doi.org/10.21791/ijems.2019.4.24>.
- [21] PMI.(2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - hetedik kiadás.
- [22] Princz, A. (2023). Technológia és jog, avagy a jogi tartalomszolgáltatás néhány kulcsmomentuma a Law Library® 30 éves évfordulója alkalmából. Miskolci Jogi Szemle, 18(2), 137-161. <https://doi.org/10.32980/mjsz.2023.2.137>.
- [23] Ratkóczy, D., Mizik, T., & Szabó, Z. (2023). Zárt többszintű termelési rendszer - egy lehetőség. Farming, 67(2), 139-150. https://doi.org/10.53079/gazdalkodas.67.2.t.pp_139-150.
- [24] Schwalbe, K. (2022). information technology project management (9th ed.). cengage learning.
- [25] Szerb, L., Komlósi, É., & Páger, B. (2020). Új technológiai cégek az ipar 4.0 küszöbén. Management Science / Budapest Management Review, 51(6), 81-96. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.06.08>.

- [26] Szerb, L., Komlósi, É., & Páger, B. (2020). Új technológiai cégek az ipar 4.0 küszöbén. Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 51(6), 81-96. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.06.08>.
- [27] Tiszolczi, B. (2019). Fizikai biztonsági ellenőrzések tervezése és alkalmazása az iso/iec 27001 tükrében. Magyar Rendészet, 19(2-3), 233-249. <https://doi.org/10.32577/mr.2019.2-3.12>.
- [28] Tóth, K., Pintér, Z., & Nagy, M. (2022). Információs rendszerek az agrár-élelmiszeripari láncokban. 152-165.
- [29] Turner, J. R. (2016) Gower Handbook of Project Management (5. kiadás). Routledge.

A digitalizáció előnyei és alkalmazásának lehetőségei

Varga János

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Plötz Anita

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
plotz.anita@phd.uni-obuda.hu

Absztrakt: A digitalizálás korunk egyik legbefolyásosabb technológiai folyamata, amely alapvetően átalakítja gazdasági, társadalmi és szervezeti működésünket. E tanulmány célja, hogy bemutassa a digitalizálás előnyeit és lehetséges alkalmazási területeit az üzleti szektorban, különös tekintettel az együttműködésre és az ellátási láncokra. A digitalizáció egyik fő előnye a hatékonyságnövekedés, amely az automatizálás és a mesterséges intelligencia révén jelentősen csökkentheti a humán erőforrás terhelését. Emellett a digitális technológiák lehetővé teszik nagy mennyiségű adat gyors feldolgozását és elemzését, támogatva ezzel a döntéshozatalt és az innovációt. Az online platformok térnyerése forradalmasította a távmunkát és az oktatást is, új lehetőségeket nyitva a rugalmas és személyre szabott tanulás és munkafolyamatok előtt. Ezek pozitív hatással vannak a vállalkozások működésére is. A digitális átalakulás nem csupán technológiai változás, hanem kulturális változás is, amely megfelelő oktatást és tudatosságnövelést igényel. A digitalizáció megfelelő alkalmazásával nemcsak a versenyképesség növelhető, hanem a fenntartható és inkluzív fejlődés is elérhető, ami a társadalom minden csoportjának javát szolgálja. E tanulmány célja, hogy képet adjon a digitalizációban rejlő lehetőségekről, és útmutatást nyújtson a sikeres megvalósításhoz. A tudományos tanulmány értékes ajánlásokkal zárul.

Kulcsszavak: digitalizáció, innováció, együttműködések, ellátási láncok

1 A digitalizáció kihívásai

A digitalizáció térhódítása nagy kihívások elé állítja az ellátási lánc minden területét. Az ipar 4.0 mögött meghúzódó digitális átalakulás és intelligens hálózatépítés alapjaiban reformálja át a meglévő üzleti modelleket és folyamatokat, melyek kihatással vannak úgy gazdaságunkra, mint társadalmunkra és gondolkodásmódunkra (Mayer-Schönberger & Cukier, 2014). Az új technológiák a lehetőségek széles skáláját kínálják ugyanakkor a vállalatoknak jelentős kockázatokkal és komoly befektetésekkel kell számolniuk. Az ipar 4.0 olyan értékhálózatokat hoz létre, melyek a rendszer teljes átláthatóságát biztosítják annak érdekében, hogy a vállalatok képesek legyenek megbirkózni az egyre növekvő volatilitással, az egyénre szabott termékek iránti igény növekedésével (Kagermann et al., 2013). Mindezekből kifolyólag a feladatok komplexitása folyamatosan fokozódik.

Az informatika az ellátási lánc mentén a jelenleginél is fontosabb tényezővé válik a versenyképesség tekintetében. A digitalizáció új, ügyfélközpontú hatékony, átlátható és megbízható megoldásokat biztosít a vállalatok számára. A jövőbeni értéktéremtő hálózatokban ezért még fontosabbá válnak a hálózatépítés és a résztvevők együttműködésének digitális információs folyamatai, amelyek így jelentősen hozzájárulnak az ellátási lánc sikerességéhez. A folyamatok digitalizálása során nem csupán az jelent kihívást, hogy az értéklánc egyes résztvevőit hálózatba kapcsoljuk, hanem a vállalatközi üzleti folyamatokat informatikai munkafolyamatokban integráljuk (Zillmann, 2016).

A digitalizáció korában minden vállalatnak képesnek kell lennie arra, hogy belső rendszereit összekapcsolja a lánc tagjainak rendszerével. Emellett fontos, hogy minden vállalat érdekelt legyen abban, hogy a saját határain túlmutatóan gondolkodjon és mérlegelje, hogy miként támogathatná jobban az együttműködő partnerek folyamatait (Bauernhansl et. al., 2014). Az új technológiai vívmányok sok kedvező lehetőséget kínálnak a kisebb vállalatok számára is. Ilyenek például az SAP Business One, új kommunikációs csatornák használata, felhőalapú tárhelyek, online számlázás és könyvelés, digitális pénzügyi adminisztráció, blokklánc technológia, mesterséges intelligencia. Különösen a kkv-nak fontos, hogy gyorsan reagáljanak a környezeti változásokra. Igaz, hogy a multinacionális vállalatok versenyelőnyben vannak a kkv-kal szemben, mivel már eleve rendelkeznek az anyavállalat által biztosított digitális rendszerrel, de a kkv számára a növekedés és versenyképesség szempontjából elengedhetetlen a digitalizáció. A tulajdonos által személyesen irányított kisvállalatok gyakran az innováció élvonalában vannak és ösztönzik a technológiai fejlődést, hiszen a leginnovatívabb termékekkel szeretnék versenypozíciójukat fenntartani.

Technológia	Hatása	Veszélye
IoT (dolgok internete)	- javítja az ellátási lánc hatékonyságát, átláthatóságát, biztonságát. - hatékonyabb erőforrás tervezése	- együttműködésre való hajlandóság és képesség - adatvédelemmel kapcsolatos társadalmi elvárások változása - adatbiztonságot érintő szabályok változása a jövőben
IT szabványok	- sikeres horizontális együttműködés	- adatbiztonsági aggályok
Adatelemzés	- ügyfélélmény es működési hatékonyság javítása - raktárkészlet kezelése	- adatvédelemmel kapcsolatos társadalmi elvárások változása - adatbiztonságot érintő szabályok változása a jövőben - adatfeldolgozási kapacitás fejlődési üteme nem egyértelmű
Felhő alapú szolgáltatás	- új platformalapú üzleti modellek lehetővé tétele - hatékonyság növelése	- a költségek alakulása nem egyértelmű - adatbiztonság
Blockchain	- szűk keresztmetszetek csökkentése - hibák csökkentése - fokozott hatékonyság - magasabb szintű átláthatóság - ellátási lánc biztonságának növelése	- blockchain elfogadásának mértéke bizonytalan
Automatizáció	- human erőforrás hiányából fakadó problémák csökkentése	- technológiai fejlődés sebessége nem egyértelmű

	- gyártási és raktározási hatékonyság, valamint minőség növelése - költségcsökkentés	
Autonóm járművek	- szállítási és raktározási folyamatok hatékonyságának növelése - human erőforrás hiányából fakadó problémák csökkentése	- nyitott etikai és felelősségi kérdések - szabályozási környezet
Drónok	- költségcsökkentés - human erőforrás hiányából fakadó problémák csökkentése	- biztonsággal és a magánélet védelmével kapcsolatos aggályok - szabályok hiányosságai - rosszindulatú felhasználás

1. táblázat: A digitalizáció által nyújtott technológiák hatásai
Forrás: Tipping & Kauschke, 2016 alapján saját szerkesztés

1.1 Az adatok

A digitalizációnak köszönhetően a kialakulóban lévő új ellátási hálózatban az adat- és információkezelés nem korlátozódhat egyetlen vállalatra. A digitális átalakulás sikerének fontos előfeltétele az adatok megosztására való hajlandóság. A digitális hálózatépítés az ellátási lánc minden résztvevőjére és környezetére ki kell, hogy terjedjen. Az adatok már korábban is gazdasági értéket képviseltek, de az ipar 4.0 révén stratégiai erőforrássá értékelőtek fel. Az ellátási láncból belüli intenzív adatcsere és az adatok stratégiai erőforrásként való kezelése miatt a vállalatok számára célkonfliktus merül fel (Otto et al., 2016). Egyrészt az adatcsere a kiberfizikai rendszerek működésének előfeltétele, másrészt az adatok stratégiai jelentőségük miatt védeni szükséges. Az adatbiztonság kérdése nem csak a digitalizáció megnövekedett térhódítása folytán érinti a vállalatokat. A biztonság alapvető kérdés, amely mindig felmerül az informatikai megoldásokkal kapcsolatban. Ebben a tekintetben a biztonsággal kapcsolatos kérdések általános jellegűek és nem csak a digitalizációval kapcsolatosak. A biztonság nem csak informatikai kérdés, hanem a vállalatoknál alkalmazott folyamatokkal is kapcsolatban áll. Ezt mindig figyelembe kell venni. Végül is mit ér a legjobb

informatikai biztonsági koncepció, ha a munkavállalók a számítógépük képernyőjére ragasztják a jelszavakat vagy emailben titkosítás nélkül vagy a titkos kóddal együtt küldik el a tervrajzokat, fontos dokumentumokat? Valamint fontos biztonsági kérdés a munkavállalók saját hardverének irodai használata is.

1.2 Az emberi tényező szerepe, a kommunikáció fontossága

A digitális átalakulás sikerének fontos előfeltétele az adatok megosztására, kommunikálására való hajlandóság. Az információ hiánya vagy késleltetett kommunikációja következtében előfordulhat a nagyobb kockázatoknak való kitettség fokozódása. Ezért nagyon lényeges az információk valós időben történő rendelkezésre bocsátása és ennek érdekében az ellátási láncnak interaktívabban és gyorsabban kell kommunikálnia. A jövőben előreláthatólag az egyszerűbb emberi munkát az automatizált gépi munka - különös tekintetben a termelésben- részben vagy akár teljes mértékben helyettesíteni fogja, illetve jelentősen ki fogja egészíteni (Kearney, 2015). Emberi erőforrás oldaláról nézve ez üdvöztető is lehet olyan szempontból, hogy a monoton munkafolyamatok a motivációt hátrányosan érintő munkafolyamatok automatizálásra kerülnek. Túlságosan egyoldalú a digitalizációt kizárólag technológiai vagy folyamat vezérelt projektnek tekinteni hiszen a munkavállalók azok, akik végső soron a végrehajtás sikerességét garantálják.

Ezért alapvetően szükséges az alkalmazottak informatikai tudásának és készségeinek a fejlesztése. Ezen készségek kialakítása nem a munkaerőpiac feladata, hanem annak már az iskolai évek alatt el kell kezdődnie, ami a XXI. század valós igénye, amelyre vonatkozó igényt és lehetőséget több kutatási eredmény is igazol (Berényi – Csiszár-Kocsir, 2023; Csiszár-Kocsir – Berényi, 2023). Arra lehet számítani, hogy a munkavállalókkal szemben támasztott követelmények, mint a rugalmasság, a komplex és összetett gondolkodásmód, illetve az önállóan szervezett munkatevékenység tekintetében fokozódnak. Emellett nagyobb szükség lesz a problémamegoldó készségekre és a kommunikációs kompetenciákra. Ezzel egyidejűleg azonban a munkavállalók munkaadókkal szembeni igényei is megváltoznak. A munka és a magánélet egyensúlya, valamint a család és a karrier összeegyeztethetősége ma már az egyik legfontosabb munkahelykiválasztási prioritások közé tartozik. A rugalmas munkaidő és az otthoni munkavégzés lehetősége egyre elterjedtebb és elfogadottabb. A demográfiai változások és az ezzel együtt járó szakképzett munkaerőhiány idején a tehetségekért folytatott háború a digitalizáció összefüggésében tovább növekszik. A vállalatok sikeressége szempontjából nagy jelentőséggel bír a modern munka környezete és vonzó munkahelyek megteremtése. A meglévő munkaerő esetében a munkavállalók készségei állnak a vállalatok által szorgalmazandó kötelezettségek prioritási listájának élén. Ezek az intézkedések nem csak a digitalizáció hatékony támogatásához járulnak hozzá,

hanem valószínűleg csökkentik annak a munkahelyekre gyakorolt esetleges negatív hatását is.

1.3 A folyamatok szerepe

Napjainkra a digitális eszközök technológiájának elavulási sebessége felgyorsult és ezáltal megköveteli a gyors döntéshozatalt, hiszen fennáll annak a veszélye, hogy a technológiai lehetőségek nagyobb ütemben fejlődnek, mint az ezirányú fejlesztési kezdeményezések. Önmagában a digitalizáció nem garantálja az üzleti sikert, illetve a folyamatok javulását. Alapvetően az üzlet sikeressége határozza meg az igénybe vett technológia hatékonyságát és nem a technológia önmagában. Ezért nagyon fontos, hogy az ellátási lánc tagjai tájékozódjanak az új technológiákról és mérlegeljék hogyan lehet azokat felhasználni az olyan folyamatok javítására, mint például az ügyfélelégedettség, szállítási megbízhatóság vagy a kockázatok kezelése. Először is meg kell vizsgálni és meg kell érteni az egyes üzleti folyamatokat, problémákat és kihívásokat, hogy gyakorlati támogatást nyújthasson az informatikai osztály és részt vehessen az ötletek kidolgozásában. Fontos, hogy az informatika szerves részévé váljon a mindennapi munkafolyamatoknak, de ennek előfeltétele, hogy egyszerűbbé és érthetőbbé kell válnia az üzleti élet számára.

A digitalizáció előnyei:

- Hatékonyság növelése
- Nagyobb átláthatóság
- Jobb kiszámíthatóság, szervezhetőség
- Kockázatok minimalizálása
- Személyre szabott termék
- Nagyobb rugalmasság és agilitás
- Gyorsabb reagálási képesség a piaci igényekre
- Teljeskörű nyomon követés és ellenőrzés
- A folyamatok komplexitásának csökkentése
- Zökkenőmentesebb együttműködés az ellátási lánc szereplői között
- Az adatok átfogóan elérhetővé válnak
- Automatizálás
- Hibák megelőzése
- Hitelesebb, teljesebb információk nyújtása
- Költségek csökkentése
- Nagyobb ügyfél-elégedettség
- A meglévő szállítási kapacitások jobb kihasználása (környezetvédelem)
- Nagyobb rugalmasság (Pollmeier & Schade, 2022)

2 Eredmények

Mindenképpen nagy óvatossággal kell eljárniuk a vállalatoknak a digitalizációs technológiák bevezetése során. Egy adott vállalatnak első lépésben mindenképpen meg kell fogalmaznia, hogy az addigi munkájának konkrétan mik is a sikertényezői, a célt, amelyet a vállalatok a digitalizációba való átlépéssel el akarnak érni. A vállalatoknak nem tanácsos gondatlanul veszélyeztetni az addigi sikereiket idő előtti vagy éppen helytelen beavatkozásokkal még akkor sem, ha napjaink turbulens környezeti változásai gyors döntéseket igényel. Sokkal inkább arról kell, hogy szóljon a digitalizációs transzformáció, hogy optimálisan használjuk ki a digitalizáció által kínált lehetőségeket.

Ehhez pedig nem feltétlenül szabályozásokra, hanem éppen ellenkezőleg kreatív ötletekre van szükség. Ebből kifolyólag a vállalatoknak ösztönözni kell a dolgozók innovatív elképzeléseit. Mindig egy világos célt szem előtt tartva kis, de következetes lépésekben kell, hogy haladjanak a megvalósítás mezsgyéjén. Így rugalmasan tudnak reagálni az új eredményekre és változásokra. Ezeket a tapasztalatokat a következő lépések során szem előtt kell tartani. Ezért kísérleti projektek indítása tanácsos.

A nagy és átfogó megoldásokra való törekvés azzal a kockázattal jár, hogy soha nem fog befejeződni vagy éppen bele sem kezdenek vagy a bevezetés időpontjában az adott technológia már elavult. Ezekkel az apró, de biztos lépésekkel csökkenthető a piacról való lemaradás kockázata. Tudatában kell annak lenni, hogy tökéletes megoldás nem létezik és ösztönözni kell a dolgozókat, hogy próbálkozzanak gyakran, építsenek a saját tapasztalataikra, piaci ismereteikre. Ennek során át kell gondolni, pontosan hogyan ismerhető fel a lehető legkorábban, hogy egy ötlet működőképes vagy sem. Ez sok tapintatot és esetlegesen új vezetési módok kidolgozását igényel a vezetők részéről.

A bevezetésre kerülő eszközök, programok esetében nemcsak a felhasználhatóságukat, hanem előnyeiket és fejlesztési lehetőségeiket is módszeresen értékelni kell (érettségi szint, folyamathoz kapcsolódó alkalmazási lehetőség-termékhez kapcsolódó alkalmazási lehetőség, tervezett előnyök és kihívások, ki tudja még használni (sokrétű alkalmazási lehetőség).

2.1 Az adatszuverenitás fontossága

Fontos, hogy a vállalatok a versenyképességük biztosítása érdekében az adatokat egymással megosszák. Azonban, éppen az adatok felértékelődése miatt, a vállalatok egyre inkább arra törekednek, hogy megvédjék azokat. Az adatokat mindenképpen az értéküktől függően szükséges védeni. Az adatok stratégiai erőforrásként való kezelése, ennek az egyensúlynak a biztosítása az üzleti sikeresség kulcsa. Egyrészt az adatsere a kiberfizikai rendszerek működésének előfeltétele, másrészt az adatokat stratégiai jelentőségük miatt is védeni kell. Ez a

konfliktus a digitális szuverenitás megőrzésével oldható fel, azaz a vállalatok kizárólagos önrendelkezési jogával az adatok gazdasági értéke felett (Frauenhofer, 2021). Az ipari adattér megfelelő megoldást nyújthat ebben a tekintetben. Az ipari adattér főbb jellemzői közé tartozik az adatok feletti szuverenitás, az adatsere biztonsága, jogok és kötelezettségek individuális kialakítása a felek között (Frauenhofer, 2021).

A későbbiekben további vizsgálatokat tartok fontosnak:

- A vállalatoknál a digitalizációs folyamatok kialakítása, bővítése milyen elbírálások és módszerek alapján zajlik?
- Az utóbbi két év során a digitalizáció irányában tett előrehaladás milyen mértékben változott meg?
- A corona-vírus időszaka előre mozdította vagy sem a digitalizációs kezdeményezéseket?
- Napjaink áremelkedései visszahúzó erőként hatnak a vállalatokra vagy sem (költségsökkentés, de milyen áron? Van erre még pénze a vállalatoknak?)

Következtetések, zárszó

A digitalizáció új korszakot nyitott az ellátási hálózatok működésében, ahol az adat- és információkezelés már nem korlátozódhat egyetlen vállalatra. A siker kulcsa az adatok megosztására és a kommunikációra való hajlandóság, hiszen az ipar 4.0 korában az adatok stratégiai erőforrássá váltak. Az intenzív adatsere egyszerre előfeltétele a kiberfizikai rendszerek működésének, ugyanakkor komoly biztonsági kihívásokat is jelent: az adatok védelme stratégiai fontosságú, hiszen elvesztésük vagy illetéktelen hozzáférésük súlyos következményekkel járhat.

A digitális átállás során a biztonság kérdése nem csupán informatikai, hanem szervezeti és emberi tényező is. Hiába a legkorszerűbb IT-biztonsági rendszer, ha a dolgozók nem tartják be az alapvető szabályokat, például jelszavaikat könnyen hozzáférhető helyen tárolják, vagy titkos dokumentumokat nem megfelelően kezelnek. Emellett új kockázatot jelent a munkavállalók saját eszközeinek irodai használata is, amely további biztonsági intézkedéseket tesz szükségessé.

A digitalizáció sikeressége nem kizárólag technológiai kérdés: a munkavállalók informatikai tudása, készségei, valamint a hatékony kommunikáció elengedhetetlen. Az információk valós idejű elérhetősége csökkenti a kockázatokat, és lehetővé teszi az ellátási lánc gyorsabb, interaktívabb működését. A jövőben az egyszerűbb, monoton munkafolyamatokat egyre inkább gépek veszik át, ami egyrészt növelheti a dolgozói motivációt, másrészt új elvárásokat támaszt a munkavállalókkal szemben: nő a jelentősége a rugalmasságnak, a komplex gondolkodásnak, az önálló munkavégzésnek, valamint a problémamegoldó és kommunikációs képességeknek.

A munkaerőpiacon is változások figyelhetők meg: a munka és a magánélet egyensúlya, a rugalmas munkavégzés lehetősége, valamint a vonzó munkakörnyezet egyre fontosabb szemponttá válik. A digitalizációs versenyben a tehetségeikért folytatott küzdelem kiéleződik, ezért a vállalatoknak törekedniük kell a modern, támogató munkahelyi környezet kialakítására, valamint a munkavállalók folyamatos képzésére és készségeik fejlesztésére. Ezek az intézkedések nemcsak a digitalizáció sikerét segítik elő, hanem a munkahelyekre gyakorolt esetleges negatív hatásokat is mérséklik. A digitális eszközök gyors elavulása miatt a vállalatoknak folyamatosan figyelniük kell az új technológiákra, és gyors döntéseket kell hozniuk, hogy lépést tartsanak a fejlődéssel. Ugyanakkor önmagában a digitalizáció nem garantálja az üzleti sikert: a technológia hatékonyságát az üzleti célok és folyamatok határozzák meg, nem fordítva. Ezért kiemelten fontos, hogy a vállalatok alaposan megismerjék saját folyamataikat, problémáikat, és ezekre keressenek digitális megoldásokat.

A digitalizációs technológiák bevezetése során a vállalatoknak óvatosan, tudatosan kell eljárniuk: először meg kell határozniuk, hogy mik a siker tényezői, és milyen célokat kívánnak elérni a digitális átállással. Nem szabad elhamarkodottan beavatkozni, mert a rosszul időzített vagy átgondolatlan lépések veszélyeztethetik a korábban elért eredményeket. Ehelyett a digitalizációs transzformációnak arról kell szólnia, hogy a lehetőségeket optimálisan használjuk ki, kreatív ötleteket ösztönözve, világos célokat követve, kis és következetes lépésekben haladva. A nagy, átfogó megoldások helyett célszerűbb kísérleti projekteket gondolkodni, amelyekkel rugalmasan lehet reagálni az új eredményekre és változásokra. A tapasztalatokat folyamatosan be kell építeni a következő lépésekbe. A bevezetett digitális eszközöket, programokat nemcsak használhatóságuk, hanem előnyeik és fejlesztési lehetőségeik alapján is értékelni kell, figyelembe véve azok érettségét, alkalmazhatóságát és a várt előnyöket, kihívásokat.

A digitális korban az adatok megosztása a versenyképesség alapja, ugyanakkor az adatok értéke miatt azok védelme is kiemelt fontosságú. Az adatokat értéküknek megfelelően kell védeni, és az adatcsere, valamint az adatvédelem közötti egyensúly megtalálása az üzleti siker kulcsa. Az adatszuverenitás – vagyis a vállalatok önrendelkezési joga az adataik felett – a digitális transzformáció egyik legfontosabb kérdése. Az ipari adattér koncepciója megfelelő megoldást kínálhat: lehetővé teszi az adatok feletti kontrollt, a biztonságos adatcserét, valamint az egyedi jogok és kötelezettségek kialakítását a felek között. A digitalizációs folyamatok vállalati kialakításának, bővítésének módszerei, a közelmúltban bekövetkezett változások, a koronavírus-járvány hatása, valamint a jelenlegi gazdasági környezet (pl. áremelkedések) mind olyan tényezők, amelyek további vizsgálatot igényelnek a digitalizációs stratégiák sikerességének értékeléséhez.

Felhasznált források

- [1] Bauernhansl T., Hommel M., Vogel-Heuser B. (2014). Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Springer. Wiesbaden
- [2] Berényi, Cs., & Csiszárík-Kocsir, Á. (2023). Examining attitudes towards digital solutions among generation Z. In A. Szakál (Ed.), IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2023) Budapest, Hungary: IEEE Hungary Section. pp. 167–171.
- [3] Csiszárík-Kocsir, Á., & Berényi, Cs. (2023). Digital literacy in device use among secondary school students. In A. Szakál (Ed.), IEEE 21st International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2023) Budapest, Hungary: IEEE Hungary Section. , pp. 139–143.
- [4] Fraunhofer (2021). Data sovereignty and data economy. Two repulsive forces? https://internationaldataspaces.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/Fraunhofer-ISST_DaWID-Whitepaper.pdf.
letöltés ideje: 25.08.2022
- [5] Kagermann, Wahlster, Helbig. (2013). Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 – Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Bundesministerium für Bildung und Forschung
- [6] Kearney (2015). Digital Supply Chains: Increasingly Critical for Competitive Edge. Digital Supply Chains: Increasingly Critical for Competitive Edge - Article - España - Kearney. Letöltés ideje 31.08.2022
- [7] Mayer-Schönberger V., Cukier K. (2014). Big Data. Forradalmi módszerek, amely megváltoztatja munkánkat, gondolkodásunkat és egész életünket. HVG Kiadó Zrt. Budapest
- [8] Otto, Auer, Cirullies, Jürgens, Menz et al. (2016). Industrial Data Space - Digitale Souveränität über Daten. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.. München
- [9] Pollmeier I., Schade S. (2022). Logistik 4.0 Eine Analyse aus betriebswirtschaftlicher Sicht. W. Kohlhammer GmbH. Stuttgart
- [10] Tipping A., Kauschke P. (2016). The future of the logistics industry. <https://www.pwc.com/gx/en/transportation-logistics/pdf/the-future-of-the-logistics-industry.pdf>, letöltés ideje: 28.08.2022. pp. 10.
- [11] Zillmann M. (2016). Keine Industrie 4.0 ohne Digitalisierung der Supply Chain http://uenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_whitepaper_lhis_sc_f300816_fl.pdf. letöltés ideje: 25.08.2022

A biztonság szerepe - a társadalmi bizalom egyes alapkérdései

Mizser Csilla Ilona

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
mizser.csilla@uni-obuda.hu

Absztrakt: A társadalom bizalom szintje és bizalom mintázata hatással bír az egyén bizalom érzetére, biztonság megélésre. Jelen tanulmány a társadalmi bizalommal dolgozó tudományos kutatásokat összefoglaló másodlagos kutatást kíván végezni. A társadalmi bizalom mellett jelentőséggel bír az egyén életminősége, a kapcsolatrendszere, a változáshoz való alkalmazkodóképessége. A társadalmi bizalom és a hozzá kapcsolható egyéni biztonságérzet lehetővé teszi az egyének számára az objektív valóság együttes értelmezését, szintetizálva a szubjektív, egyéni értelmezéseket. Hiszen a biztonság nem lehet kizárólag egy belső megélés, fellelhetőek a mérhető, objektív ismérvei is, csakúgy, mint a bizalomnak. Innovatív eleme az egyes kutatásoknak, hogy a társadalmi és egyéni bizalom kutatásokon túl, rámutatnak a bizalom vállalkozások életére ható optimális erejére.

Kulcsszavak: társadalom, egyén, biztonság, bizalom, vállalkozás, innováció

1 Bevezetés

Jó vagy rossz dolog -e a bizalom? Minden esetben az adott helyzettől függ -e, hogy megszületik -e a bizalom? Avagy vannak a bizalomnak általános, mindenkor érvényes ismérvei és alapjai?

Az a jelenség, hogy pontosan hogyan is bízunk a másik személyben hosszú idők óta a kutatások fókuszában áll. Egyéni és szervezeti bizalmat vizsgálva is arra a következtetésre jutott számos szerző, hogy a bizalomnak jó néhány összetevője ismert és a bizalom mérése sem egy síkon történhet.

A bizalom nyelvtani értelmezései kiváló alapot nyújtanak a téma összetettségének megfelelő megalapozásához. Kovács (2021) szerint a bizalom, mint kifejezés átfogó jelenség, amely beszédaktusként is értelmezhető.

A kérdés bonyolultságát a szerző feltevésének második része okozza, amely szerint a beszédaktusnak van bizalmi dimenziója. Megfogalmazható az a tétel, hogy a kommunikáció bizalmat feltételez, és a bizalomnak köszönhetően a kommunikáció hatékonyabbá, teljesebbé válik. A bizalom a legszemélyesebb

szinttől, az önbizalomtól a legátfogóbb kapcsolati hálóig, a társadalmi bizalomig terjed. (Kovács, 2021)

Nap mint nap bizalom és bizalmatlanság közötti ingadozásban élünk. A bizalom/bizalmatlanság mélyén, az emberek közötti kapcsolatokban megragadható egy feloldhatatlan apória: van bizalom, de még nincs; nincs bizalom, de mégis van. Egyetlen közösség sem működhet bizalom nélkül, ugyanakkor egyetlen közösség sem feltételezheti a bizalom teljes megvalósulását. Más szóval, mindig van egy adott bizalom vagy bizalmatlansági szint, amelyben a bizalom folyamatosan ki van téve a bizalmatlanságnak és fordítva. A bizalom teljes kiteljesedése határhelyzetnek vagy rendkívüli állapotnak tekinthető, amely a béke kivételes pillanataiban (szeretet, biztonság, önmagunkkal és a világgal való harmónia megtalálása) nyilvánul meg. Hasonlóképpen, a bizalmatlanság radikális formája a háborúban teljesedik ki (félünk attól, hogy elveszítjük szeretteinket vagy az életünket, félünk attól, hogy hajléktalanná válunk). (Kovács, 2021)

2 Biztonság és bizalom témájával kapcsolatos tudományos irodalom áttekintése

A kortárs társadalomtudósok körében általános az egyetértés abban, hogy a társadalmi bizalom fontos. (Delhey-Newton, 2003)

A Covid-19 világjárvány utáni „új normálisban” a munkamódszerek, a kommunikációs csatornák, és így a szervezetek és a vezetők mindennapjai is végleg megváltoztak, és új globális kihívások jelennek meg. Szathmári-Kiss (2024) arra a kérdésre keresték a választ, hogy a vezetők és beosztottaik szemszögéből hogyan alakulnak az egyéni vezetői szerepek ebben a helyzetben, és ezek hogyan kapcsolódnak a szervezeti bizalomhoz és a vezetési stílusokhoz.

A szervezetelmélet szerint a kommunikáció minden szervezeti kultúra, sőt a szervezetek életető eleme. (Vári, 2016)

Fukuyama (1995) szerint a gazdaság társadalmi beágyazottsága miatt a kapcsolatokat nemcsak a költség-haszon elv, a szerződések és az önérdéket feltételező szankciók szabályozzák – amelyeket a szerző költségvonzataik miatt a „bizalmatlanság adójának” nevez –, hanem a társadalom tagjai közötti kölcsönös bizalom is.

A kölcsönös bizalom, mint társadalmi tőke, befolyásolja az egyesülési hajlandóságot, és alapul szolgálhat a vállalatok gazdasági lehetőségeinek hatékony kiaknázásához, valamint a szervezet tagjainak jólétéhez (Sass, 2011).

A család az emberi együttélés legrégebbi és legkisebb egysége, amely évezredek óta a társadalom és a gazdaság alapegysége, ezért a családi vállalkozás az egyik

legrégebbi üzleti forma. A családok világszerte természetes módon létrejövő közösségeket hoznak létre, amelyek bizalmi kapcsolatokra épülnek (Fukuyama, 1995). A családi dimenzióval rendelkező vállalkozások ezért hajlamosak a bizalmat irányítási mechanizmusként használni működésük során. A családi vállalkozások gazdasági jelentőségét napjainkban egyértelműen bizonyítja az a tény, hogy Németországban a vállalatok 90%-át családok irányítják, amelyek a GDP több mint felét teszik ki. (Vajda, 2020)

A bizalommal foglalkozó, a jelenségek különböző szintjeit vizsgáló tanulmányok a mai napig árnyalják a bizalom egyoldalúan pozitív hatására vonatkozó elképzeléseket.

A túlzott bizalom negatív hatásait is kimutatták. Következésképpen felmerülhet a kérdés, hogy mi az optimális bizalomszint, és hogyan befolyásolják a különböző bizalomszintek a szervezet működését. Egy bizalmi kapcsolatban a tapasztalatok kognitív értékelése mellett az érzelmi tényezők is szerepet játszanak az információfeldolgozásban. A bizalom kockázatából adódó bizonytalanság közvetlen érzelmi reakciókat vált ki. A döntés során átélt háttérérzelmek – legyenek akár kedvezőek vagy kedvezőtlenek – és a következmények értékeléséből adódó érzelmek egyaránt hatással bírnak. (Sass, 2005)

2 Biztonság és bizalom témájával kapcsolatos tudományos irodalomban bemutatott eredmények

A társadalmi bizalomról szóló szakirodalom különböző elméleteket tartalmaz a társadalmi bizalom eredetéről és meghatározóiról. Számos ellentmondásos empirikus eredményt is tartalmaz, még ugyanazon országon belül is, és különösen a nemzetközi kutatásokban. Delhey és Newton (2003) cikkében hat fő bizalomelméletet azonosítanak, az alulról felfelé irányuló, egyéni elméletektől a felülről lefelé irányuló, társadalmi elméletekig. Ezek az elméletek párhuzamosan futnak magának a bizalom fogalmának eltérő értelmezéseivel. Egyesek az egyének szociálpszichológiai tulajdonságának tekintik. Az emberek neveltetésük vagy későbbi élettapasztalataik szerint „bíznak” vagy bizalmatlanok. Mások azt állítják, hogy a bizalom társadalmi tulajdonság és kontextuális változó. Az egyének nem személyes tulajdonságként „birtokolják” azt, hanem inkább azt a társadalmat, amelyben élnek, értékelik általánosságban megbízhatónak vagy megbízhatatlannak. Minél inkább hiszik az emberek, hogy másokban meg kell bízni, annál inkább fognak maguk is megbízható módon viselkedni, és annál inkább erősítik a bizalom virtuális körét. Ebben az értelemben a bizalom a társadalmi rendszerek kontextuális tulajdonsága, ami azt jelenti, hogy egy olyan társadalmi jó, amelyet az állandó használat erősít.

	<i>A legtöbb emberben meg lehet bízni (%)</i>
Dél-Korea	60
Svájc	43
Kelet-Németország	35
Nyugat-Németország	32
Spanyolország	28
Magyarország	18
Szlovénia	14

1. táblázat: A bizalom egyes országokban

Forrás: Delhey, J., & Newton, K. (2003). Who trusts?: The origins of social trust in seven societies.
European societies

Delhey és Newton (2004) összefoglaló eredményei, miszerint a 60 országban vizsgált általánosított társadalmi bizalom nemzetek közötti összehasonlító elemzése azt mutatja, hogy az összefüggésben áll a kulturális, társadalmi, gazdasági és politikai változók szoros szindrómájával, és annak szerves részét képezi. A magas bizalommal rendelkező országokat etnikai homogenitás, protestáns vallási hagyományok, jó kormányzás, vagyon (egy főre jutó GDP) és jövedelmi egyenlőség jellemzi. Ez a sajátos kombináció a legkifejezettebben a magas bizalommal rendelkező északi országokban figyelhető meg, de ha ezt a csoportot eltávolítjuk az elemzésből, ugyanaz az általános minta található a fennmaradó 55 országban is, bár gyengébb formában. Vannak arra utaló jelek, hogy a vidéki társadalmakban az általánosított bizalom szintje viszonylag alacsony, de nincs bizonyíték arra, hogy a nagyléptékű városi társadalom aláássa a bizalmat.

A bizalom és korrelátumai közötti ok-okozati összefüggéseket lehetetlen meghatározni, de az eredmények arra utalnak, hogy az etnikai homogenitás és a protestáns hagyományok közvetlen hatással vannak a bizalomra, és közvetett hatással vannak a jó kormányzásra, a vagyonra és a jövedelmi egyenlőségre gyakorolt következményeiken keresztül. Az etnikai homogenitás fontossága az általánosított bizalom szempontjából azt is sugallja, hogy a partikuláris és az általánosított bizalom közötti különbség inkább fokozati, mintsem fajtabeli lehet. (Delhey&Newton, 2004)

Az általánosított bizalom a társadalomtudományok egyik legfontosabb témájává vált, önmagában is és a társadalmi tőke kulcsfontosságú polgári összetevőjeként is. A mai napig a nemzetközi kutatások a következő standard kérdésre támaszkodnak: „Általánosságban elmondható, hogy azt mondaná, hogy a legtöbb emberben meg lehet bízni, vagy hogy nagyon óvatosnak kell lenni az emberekkel való bánásmód során?” A sugárprobléma – vagyis hogy a válaszadók milyen

széles kört képzelnek el „a legtöbb embernek” – azonban problematikussá teszi az egyének és az országok közötti összehasonlítást. Eddig a sugárproblémával kapcsolatos foglalkozás nagy része spekuláció volt, de a legfrissebb World Values Survey 51 országra vonatkozó adatai lehetővé teszik annak becslését, hogy valójában milyen széles a bizalom sugara. Ezt úgy tesszük, hogy a standard bizalomkérdésre adott válaszokat egy új tételsorozathoz kapcsoljuk, amely a csoporton belüli és a csoporton kívüli bizalmat méri. Az 51 országból 41-ben a standard kérdésben szereplő „legtöbb ember” túlnyomórészt külső csoportokat jelent. A „legtöbb ember” sugara országonként jelentősen eltér; lényegesen szűkebb a konfuciánus országokban, és szélesebb a gazdag országokban. Egyes országok bizalomra vonatkozó rangsorolása így drámaian megváltozik, ha a standard kérdést egy sugárhoz igazított bizalmi pontszámmal helyettesítjük. Az országok közötti regressziók során a bizalom sugara számít a polgári attitűdök és viselkedés szempontjából, mivel a bizalom feltételezett polgári jellege széles sugártól függ. (Delhey et al., 2011)

Elméletek	Változók
Egyéni Személyiségelmélet Siker és jóllételemélet	Optimizmus, életvezetés Jövedelem, társadalmi státusz, élettétel való elégedettség, munkával való elégedettség, boldogság, szorongás Önkéntes szervezeti tagság
Szociális Önkéntes szervezetelmélet Szociális hálózatelmélet Közösségelmélet Társadalmi elmélet	Baráti hálózatok Városméret, a közösséggel való elégedettség, közösségi biztonság Társadalmi konfliktusok, a demokratikus intézményekkel való elégedettség, politikai szabadság, közbiztonság

2. táblázat: A bizalom hat elmélete és a kapcsolódó változók

Forrás: Delhey, J., & Newton, K. (2003). Who trusts?: The origins of social trust in seven societies. European societies

Következtetések

Számos, a kockázatszlelés és a veszélyek elfogadása területén végzett tanulmány tartalmazza a bizalmat magyarázó változóként. Ennek ellenére a bizalom fontosságát gyakran megkérdőjelezzük. A lényeges kérdés nemcsak az, hogy a bizalom kulcsfontosságú-e, hanem az is, hogy az emberek milyen bizalomformára támaszkodnak egy adott helyzetben. Siegrist (2021) arra a következtetésre jutott,

hogy a bizalom fontossága veszélyforrásonként és válaszadói csoportonként változik. A legtöbb tanulmány olyan kérdőíveket használ, amelyek korlátozott információt nyújtanak az oksági összefüggésekről. A jövőbeli kutatásoknak inkább azokra a kísérletekre kellene összpontosítaniuk, amelyek azt vizsgálják, hogy a bizalom az emberek attitűdjének következménye-e, vagy befolyásolja-e a technológiával kapcsolatos attitűdjeiket. Továbbá jobban meg kell érteni azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák, hogy az emberek mely felismerésekre támaszkodnak a veszélyek értékelésekor. (Siegrist, 2021)

Összefoglalás

A bizalom mindennapi tevékenységeink elengedhetetlen összetevője. Az a tény, hogy ezeket a tevékenységeket egyre inkább az interneten elérhető számos szolgáltatás igénybevételével végezzük, szükségessé teszi annak megértését, hogy a felhasználók hogyan érzékelik a bizalmat az online környezetben. A bizalom észlelésére és modellezési módjaira már számos szakirodalom létezik. A bizalomészlelési modell általában felsorolja azon tényezők egy halmazát, amelyek befolyásolják, hogy egy személy megbízik-e egy másik személyben, számítógépben vagy weboldalon. A különböző modellek különböző tényezőket határoznak meg, de egy egységes modell, amely több forgatókönyvre és különböző környezetekre alkalmazható, még hiányzik. Ezenkívül kíváncsiak a következtetések arról, hogy az egyes tényezők milyen fontossággal bírnak a bizalom észlelésében.

Hivatkozások

- [1] Costante, E., Den Hartog, J., & Petkovic, M. (2011, September). On-line trust perception: What really matters. In 2011 1st Workshop on Socio-Technical Aspects in Security and Trust (STAST) (pp. 52-59). IEEE.
- [2] DELHEY, J., & NEWTON, K. (2003). Who trusts?: The origins of social trust in seven societies. *European societies*, 5(2), 93-137.
- [3] DELHEY, J., & NEWTON, K. (2004). Social trust: global pattern or Nordic exceptionalism? (No. SP I 2004-202). WZB Discussion Paper.
- [4] DELHEY, J., NEWTON, K., & WELZEL, C. (2011). How general is trust in "most people"? Solving the radius of trust problem. *American sociological review*, 76(5), 786-807.
- [5] FUKUYAMA, F. (1995): "Trust – Social Virtues and the Creation of Well-being", Európa Kiadó
- [6] KOVÁCS, B. (2021): Trust–speech–act. *Transylvanian Museum* 83.4 (2021): 137-146.
- [7] SASS, J. (2005). Trust patterns and trust decisions in the organization. University of Pécs Psychology Doctoral School

- [8] SASS, J. (2005). Trust in organizations. *Hungarian Psychological Review*, 60 (1-2), 7-27.
- [9] SASS, J. (2011): "The concept, effects and foundations of trust" in Sass, J.: *Organizational emotions and organizational trust*, Corvinus University of Budapest
- [10] Siegrist, M. (2021). Trust and risk perception: A critical review of the literature. *Risk analysis*, 41(3), 480-490.
- [11] Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2024). Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az „új normális”-ban. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(3), 453-467.
- [12] VAJDA, É. (2020). The Role of Trust in Family Firms. *Köz-gazdaság-Review of Economic Theory and Policy*, 15(3), 106-118.

Kutyatartás a városban: Szolgáltatási igények és fizetési hajlandóság a tudatos gazdák körében

Merk Melissza Kíra

Egyetemi hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
melisszatab@gmail.com

Szikora Péter

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
szikora.peter@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A kutyatartás nem csupán a házikedvencek iránti szeretet kifejeződése, hanem egyre inkább komplex életviteli és társadalmi jelenség, amely újfajta szolgáltatási igényeket generál. A modern, városi életforma, a munkaidőhöz kötött életvitel és az állatokhoz fűződő szoros érzelmi kötődés következtében jelentős növekedés tapasztalható a különféle kutyás szolgáltatások – például kutyakozmetika, napközi, panzió, állatszállítás, kutyafitness vagy online kutyaiskola – iránti keresletben. A kutatás fő célja annak feltérképezése, hogy a kutyatartók milyen típusú szolgáltatásokat vennének igénybe, milyen gyakorisággal, illetve milyen összeget hajlandók fizetni ezekért. A tanulmány célja továbbá, hogy azonosítsa azokat a preferenciákat és motivációkat, amelyek a szolgáltatóválasztás mögött állnak, valamint feltárja, milyen promóciós eszközök ösztönözhetik az ügyfélkört egy új szolgáltatás kipróbálására. A kvantitatív kérdőíves kutatás során célzottan a kutyatartó lakosságot szűlítetttem meg, külön figyelmet fordítva arra, hogy csak releváns válaszokat gyűjtsék – például kizárólag azoktól, akik ténylegesen rendelkeznek kutyával. A válaszadók által közölt adatok és preferenciák elemzése nemcsak a szolgáltatói oldal számára nyújt hasznos információkat az árképzés és szolgáltatásfejlesztés szempontjából, hanem hozzájárul a tudatos állattartás és az állatjóléti szempontok erősítéséhez is.

Kulcsszavak: Kutyatartáshoz kapcsolódó szolgáltatások, fogyasztói magatartás, fizetési hajlandóság, urbanizált életforma

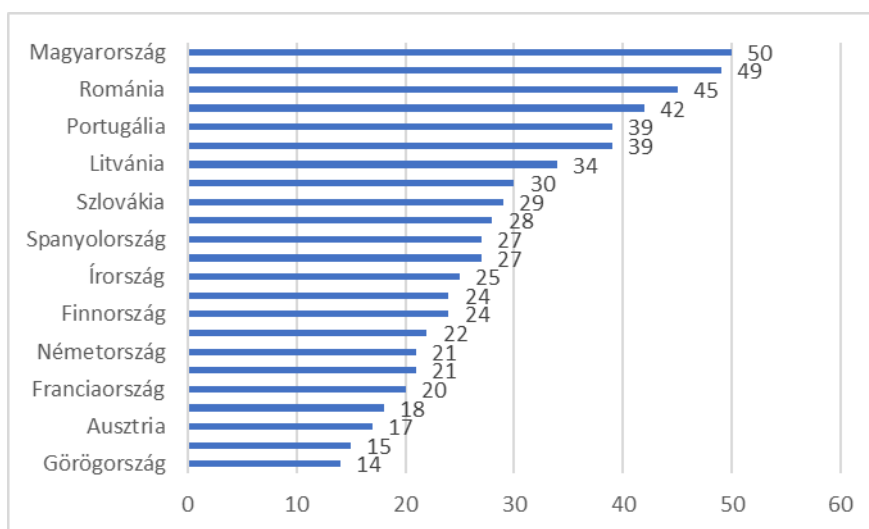
1 Elméleti háttér

Sokaknak, akiknek van kutyájuk és nagyon kötődnek hozzá felmerülhetett már az a gondolat, hogy ebben a különleges kapcsolatban talán kölcsönösen pozitív hatással vannak egymásra. Ezzel a témával foglalkozik Beetz, A. és társai a 2012-

es tanulmányukban. 69 tudományos publikációt elemeztek, hogy átfogó képet nyújthassanak a humán-állat interakciók fiziológiai és pszichológiai hatásáról. Az egyik legfontosabbnak tartom megemlíteni, hogy az állatok milyen fontos szociális hatást gyakorolnak az emberekre. Több tanulmány is igazolta, hogy az állatok jelenléte „szociális katalizátor hatást” vált ki (McNicholas & Collis, 2000; Wood, Giles-Corti, & Bulsara, 2005; Walsh, 2009). Például a kutyák elősegítik beszélgetések elindulását, növelik a bizalmat és mosolyokat váltanak ki az emberekből. Autizmussal élő gyermekek esetén pedig azt figyelték meg például, hogy az állatok jelenléte javítja a nyelvi készségeket. Emellett kevés, de meggyőző bizonyíték van arra is, hogy az állatok segíthetnek az agresszió csökkentésében és az empátia fejlesztésében. A kutyák a hangulatra és a depresszióra is hatással vannak, melyet az is bizonyít, hogy az egyéni kutyás programok hatékonyabban csökkentették a magányt, mint a csoportos interakciók, illetve az állatasszisztált terápiák eredményesen csökkentik a depressziót főképp az időseknél és a pszichiátriai pácienseknél. Ezek az eredmények az állatokkal való személyes kapcsolat révén érhetők el, például fizikálisan az érintéssel. Az ember-állat interakciók jelentős mértékben csökkentik a stressz hormonális mutatóit, például a kortizol szint több vizsgálatban is csökkent az állatok simogatását követően és néhány tanulmány azt is alátámasztja, hogy az epinefrin és a norepinefrin szintje is mérséklődik (Beetz, Uvnäs-Moberg, Julius, & Kotrschal, 2012; Handlin et al., 2011; Odendaal & Meintjes, 2003). A stressz hormonális mutatóiról áttérve fontos megemlíteni a szorongáscsökkentő hatást, ami leginkább stresszhelyzetekben jelenik meg. Ezek a pozitív hatások nem csak érzelmileg, hanem fizikálisan is megmutatkoznak, például fájdalomcsillapításként. A fájdalomcsillapításhoz kapcsolódóan kevés kutatás van, de a meglévők pozitív eredményt mutatnak. Szintén kevés tanulmány foglalkozik az állatok tanulásra gyakorolt hatásával, viszont a meglévők azt mutatják, hogy az állatok jelenléte növeli a koncentrációt és a motivációt, ami megkönnyítheti a tanulást. Az egészséghez kapcsolódva több nagymintás felmérés is bizonyítja, hogy az állattartók kevesebb gyógyszert szednek, ritkábban járnak orvoshoz és mentálisan kiegyensúlyozottabb életet élnek.

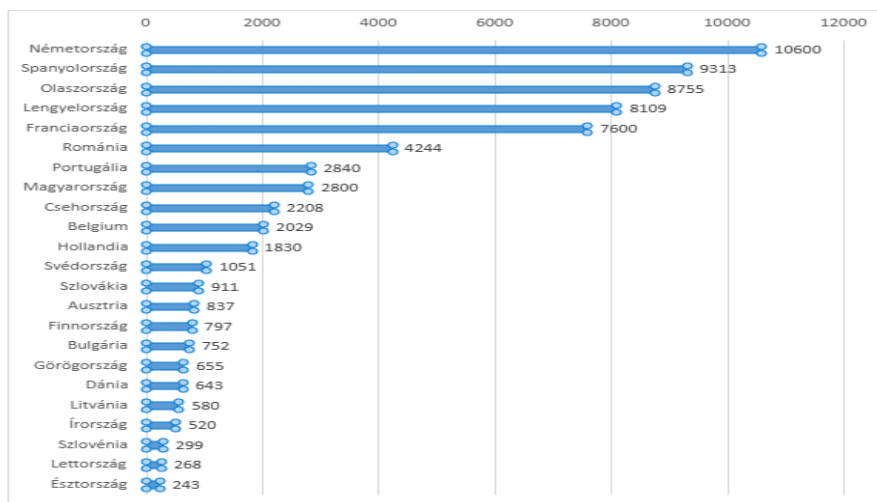
A társállatok a kardiovaszkuláris problémák megelőzésében és kezelésében is mutatnak pozitív hatást, a szívfrekvencia és a vérnyomás csökkentése is többszörösen bizonyított különösen saját állat jelenlétében, illetve a háziállattartás pozitív kapcsolatban áll a szívinfarktus túlélési arányaival. Ennek a sok pozitív hatásnak a kulcsa az oxytocin, ami egy stresszcsökkentő és szociális kötődést elősegítő hormon, ami például simogatás, szemkontaktus és más szeretettel teli interakciók során választódik ki, de nem kizárólagosan felelős értük. Az ember-állat interakció és az oxytocin szinte teljes átfedésben vannak, hiszen mindkettő javítja a szociális interakciókat, az egészségügyi állapotot és csökkenti a stresszt és a szorongást. Több kutatás kimutatta, hogy már csupán néhány perces interakció kutya és ember között növeli az oxytocin szintet az emberben és az állatban is főleg, ha saját kutyáról van szó. A biológiai, pszichológiai és szociális hatások komplex rendszert alkotnak, amiben az ember-állat interakció hatékony eszköz lehet a testi-lelki jólléthez. (Beetz, Uvnäs-Moberg, Julius, & Kotrschal, 2012.).

A kutyák mutatnak olyan szociális viselkedéseket, mint az emberek, például a kötődés, mivel a kutyák hasonlóan kötődnek a gazdájukhoz, mint az emberek a szüleikhez, erről is írt Miklósi Ádám és Topál József 2013-ban, arról is írnak, hogy a kutyák tudják értelmezni az emberi kommunikációt, legyen az mutogatás vagy éppen egy szemkontaktus. (Miklósi & Topál, 2013.) A leírtakból tudhatjuk, hogy rengeteg pozitív hatással vannak ránk a kutyák, így nem meglepő, hogy sok kutyatartó él a világon, és Magyarországon.



7. ábra: Kutyát tartó háztartások aránya Magyarországon (%) (2023) (Statista, 2023.)

A Statista hivatalos oldalán található oszlopdiagram bemutatja, hogy 2023-ban hogy nézett ki a minimum 1 kutyát tartó háztartások aránya az Európai Unióban. Magyarország vezető szerepet tölt be ezen a ranglistán. (Statista, 2023.)



8. ábra: Kutyák száma az EU-ban (ezer darab) (2023) (Statista, 2023.)

A másik oszlopdiagram azt szemlélteti, hogy mennyi kutya található az Európai Unió országaiban. Magyarországon 2023-ban 2,8 millió kutyát tartottak számon, láthatjuk, hogy az egyedek számát nézve az Európai Unióban a középmezőny elején található az ország, viszont a háztartásokat tekintve az első helyen áll Lengyelországgal a nyomában, amely csupán 1%-val maradt le. Ezekből a statisztikákból azt következtethetjük, hogy Magyarországon arányaiban sok kutyatartó él és ezáltal sokakat érinthet a kutyás szolgáltatások témája. (Statista, 2023.)

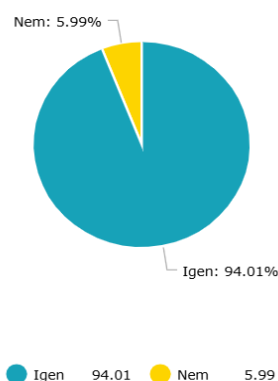
A kutyakozmetika szerepének vizsgálata különösen fontos az állatok egészségének megőrzése szempontjából, hiszen számos alapvető higiéniai beavatkozás ehhez a szolgáltatási területhez kapcsolódik. Ide tartozik például a karmok rendszeres vágása, amely különösen azon kutyák esetében elengedhetetlen, amelyek nem koptatják megfelelően karmaikat, továbbá a fültisztítás és az egészségügyi nyírás is, amely a szemek, a talppárnák, valamint a nemi szervek és a végbélnyílás környékének szőrzetét érinti (McDonald et al., 2022). Ezen kezelések nem csupán az állat komfortérzetét növelik, hanem megelőzhetik a gyulladásos megbetegedéseket, fertőzéseket és a szőrfilcesedésből fakadó bőrirritációkat is. A rendszeres szőrápolás – ideértve az átkefélést és fürdetést – különösen fontos azoknál a fajtáknál, amelyek hajlamosak a csomósodásra. A kutyakozmetikai szolgáltatások azonban nemcsak egészségügyi, hanem esztétikai funkciót is betöltenek, hiszen lehetőséget biztosítanak különféle fazonok kialakítására, valamint olyan speciális beavatkozásokra, mint az aljszőrszedés vagy a trimmelés, melyek a szálkás és drótos szőrzetű fajtáknál elengedhetetlenek (Szinák et al., 2023).

2 Gyakorlati kutatás

2.1 Minta bemutatása

A minta tisztítását követően 568 válaszadó maradt. Első sorban Pest Vármegyéből, Komárom Esztergom Vármegyéből és Budapestről töltötték ki a kérdőívet, viszont Magyarország más térségeiből is érkeztek kitöltők. A fő célcsoport a kutyatartók voltak. Fontosnak tartottam, hogy a kérdőívet úgy állítsam össze, hogy a válaszadók csak azokra a kérdésekre válaszoljanak, melyekben releváns választ tudnak adni, így például, akinek 20+ kilogrammos kutyája van, annak ne jelenítse meg a kérdőív azt a kérdést, ami arról szól, hogy mennyit fizetne egy kistestű kutya teljes körű kozmetikájáért. Azért tartom fontosnak az ilyen fajta elkülönítést, mert általánosságban a kutyakozmetikusok különféle szempontokat figyelembe véve határozzák meg az árakat, amikkel az ügyfelek nem feltétlen vannak tisztában, ez azt jelenti, hogy az 5 kilogrammos Bichon Bolognese kozmetikájának ára sok helyen 9000 Forinttól kezdődik, viszont akinek egy 30 kilogrammos Német Juhászkutyája van, nagy valószínűséggel nem fogja a 9000 Forint hatszorosát fizetni.

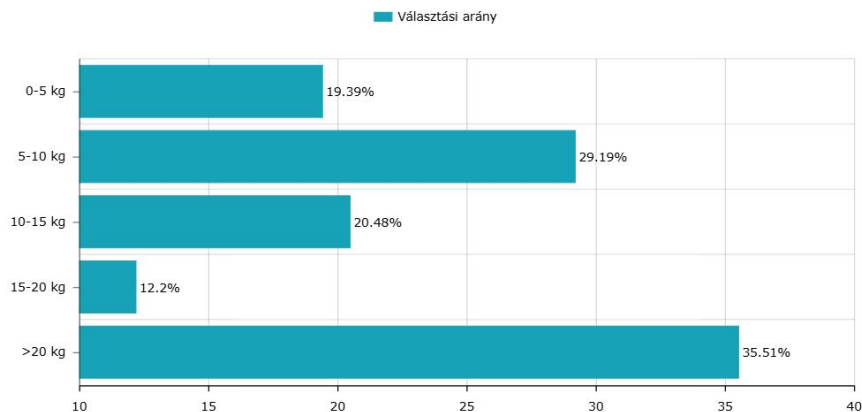
2.2 Eredmények



9. ábra: háziállat tartók aránya (saját forrás)

Az 568 válaszadóból 94,01% felelt az, hogy van valamilyen háziállata, ez azt mutatja, hogy sikerült megtalálni az állattartók rétegét, hogy valós válaszokat kapjunk. Az összes válaszadó 67,96%-a tart csak kutyát és 12,85%- tart kutyát és mellette valamilyen kisállatot, például teknőst. A kitöltőket megkérdeztem arról is, hogy milyen fajta kutyájuk van és meglepő módon a legtöbben azt válaszolták, hogy keverék, majd utána a Labrador- és a Golden Retriever kapta a legtöbb

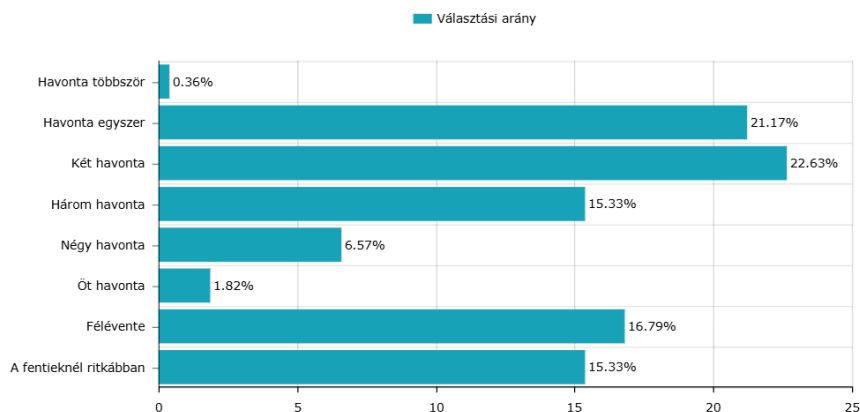
szavazatot, utána a Tacsó, majd a Yorkshire Terrier, ezek az 5 leggyakrabban előforduló kutyafajta a kitöltők körében. Ezt a kérdést csak azok kapták meg, akiknek van kutyájuk.



10. ábra: kutya mérete (saját forrás)

A válaszadó kutyatartók 35,51%-a 20 kilogrammnál magasabb testtömegű kutyát tart, 29,19%-a 5-10 kilogramm közöttit, majdnem ugyan akkora arányban tartanak 10-15 kilogrammos és/vagy 0-5 kilogrammos kutyát a kitöltők. 15-20 kilogrammos kutyából tartják a legkevesebbet. Sokaknak a munkaidejük reggeltől késő délutánig tart, ezért nem feltétlen lenne idejük elvinni az állatukat a szolgáltatókhoz, így megkérdeztem őket, hogy igénybe vennének-e állatszállítási szolgáltatást, erre a válaszadók 36,6%-a válaszolt igennel, ami azt jelenti, hogy a döntő többség inkább maga oldaná meg az állat szállítását viszont, ha lenne ilyen lehetőség, akkor a válaszadók több, mint 1/3-a igénybe venné ezt a szolgáltatást.

A következő lépésben megkérdeztem, hogy érdekli-e a kitöltőt kutyakozmetikai szolgáltatás, így próbáltam kiszűrni azokat a válaszadókat, akik, mivel nem érdeklődnek ilyen fajta szolgáltatás iránt valószínűsíthetően az árral kapcsolatos kérdéseknél a legalacsonyabb árat jelölnék meg, amely nem valós eredményeket adott volna a kérdés irrelevanciája miatt. A szűrt eredmény 274 válaszadó, őket megkérdeztem, hogy érdekelné-e őket, ha a kutyakozmetikus házhoz menne, meglepő módon a kitöltők több, mint felét érdekelné, ebből azt következtethetjük, hogy lenne kereslet erre a szolgáltatásra is. Vannak, akik egészségügyi vagy viselkedés problémával kapcsolatos okokból nem tudják eljuttatni kutyájukat különböző kezelésekre, ezért ezekre az esetekre kiváló alternatíva lenne a kiszállítás.

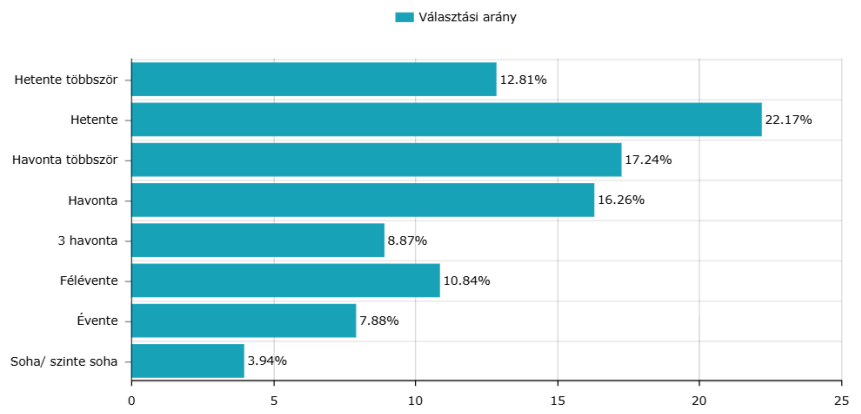


11. ábra: kutyakozmetikai szolgáltatás igénybevételének gyakorisága (saját forrás)

Továbbá megkérdeztem őket, hogy milyen gyakran vesznek igénybe kutyakozmetikai szolgáltatást. A válaszadók több, mint fele minimum 3 havonta viszi a kutyáját kutyakozmetikába, amely azért nagyon fontos, mert a rendszeres ügyfelek jelentik a legfontosabb bevételt. A válaszadók több, mint $\frac{3}{4}$ -ének nagyon fontos a kutyája ápoltsága, ez azért egy fontos szempont, mivel ez is nagy befolyással bír a kutyakozmetika látogatásának gyakoriságával. Ezt nem szabad egyenesen arányosan értelmezni minden kutya fajta esetén, mivel egy rövid szőrű állat esetén ritkábban látogatják a kutyakozmetikát, mint egy hosszú szőrű állat esetén még akkor is, ha az ápoltság számukra nagyon fontos. A következő lépésben megkérdeztem, hogy mennyit hajlandóak fizetni egy teljes körű kutyakozmetikai szolgáltatásért, a kutyák méretét és a szőr hosszúságát figyelembe véve. Egyik kategória a rövid szőrű állatok, másik kategória pedig a hosszú szőrű állatok. Szakmailag a hosszú-, a kettős-, a nyírós-, a drótos- és a szálkás szőrzet külön kategóriába tartoznak, viszont én ezeket a közérthetőség kedvéért a kérdőívben a hosszú szőrű kategóriába soroltam. Hosszú szőrű kistestű kutya esetében a legtöbben 8.000- 9.000 Forintot fizetnének, viszont van, aki 15.000 Forint fölötti összeget is hajlandó lenne fizetni. Rövid szőrű kistestű kutya esetében a legtöbben 5.000-6.000 Forintot, de van olyan válaszadó is, aki hajlandó 10.000 Forintnál többet fizetni. Hosszú szőrű középtestű kutya esetében 5,74%-val többen fizetnének 10.000 Forint alatt, mint 11-13.000 Forint között, ennél a szempontonál ez a két lehetőség kapta a legmagasabb arányú szavazatot, emellett a válaszadók kevesebb, mint 2%-a lenne hajlandó 25.000 Forint feletti összeget fizetni. Rövid szőrű közepes testű kutya esetén a válaszadók döntő többsége 10.000 Forint alatt fizetne, a legmagasabb összeg, amely még kapott szavazatot a 17.000-20.000 Forintos kategória. Hosszú szőrű nagytestű kutya esetében a 10.000-15.000 Forintos kategória kapta a legtöbb szavazatot, viszont van, aki 40.000 Forintnál is többet fizetne. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy hatalmas a szórás és számomra még az is szembe tűnő, hogy sokan nem ismerik a

piaci árakat. Megvizsgáltam különböző kutyakozmetikusok árlistáját és átlagosan elmondható, hogy a budapesti árak ezen a területen is magasabbak és Budapesten a tapasztalatok alapján az ügyfelek jobban megbecsülik a szakmabelieket. A kitöltőket megkérdeztem, hogy érdekelné-e őket kreatív kutyakozmetika, csupán 14,86%-válaszolt igennel. Az igennel válaszolók többsége 11.000-13.000 Forintot fizetne egy ilyen szolgáltatásért.

Ezek után áttértem a kutyapanzió és a kutyanapközi kérdéseire. Az 568 kitöltőből 41,9% válaszolta azt, hogy érdeklí kutyapanzió szolgáltatás. A legtöbben 5.000-6.000 Forint között fizetnének egy éjszakáért, a második legtöbben pedig kevesebb, mint 1%-val lemaradva az elsőtől 5.000 Forint alatt fizetnének. Szintén 41%-hoz közeli értéket kapott az igen válasz annak a kérdésnek az esetében, amikor azt kérdeztem, hogy érdekelné-e őket olyan szolgáltatás, ahol egy szakképzett gondozó minden nap elmenne az otthonukba, hogy gondoskodjon a háziállatukról, amíg ők távol vannak, ez magába foglalná az etetést, itatást, szükség esetén gyógyszer beadását és sétáltatást. Ez is egy alternatív szolgáltatása lehetne azok számára, akik jobban preferálják, ha a kutyájuk otthon van a távollétükben.



12. ábra: kutyanapközi igénybevétele (saját forrás)

Kutyanapközi a megkérdezettek 35,74%-át érdekli, az érdekelt 203 fő több, mint 50%-a havonta többször is igénybe venné a szolgáltatást és 68,48%-a pedig legalább havonta. A legtöbben, a válaszadók körülbelül 34%-a 4.500-5.500 Forint közötti napidíjat fizetnének, ez után a 4.500 Forint alatti összeg volt a legnépszerűbb és közel 3% 9.500 Forint feletti összeget is hajlandó lenne fizetni.

A következő kérdések a kutya fitnessről és a dog sparól szóltak, ennek eredményeiből meg tudhattam, hogy az 568 válaszadóból 105 személyt, tehát 18,49%-ot érdekelne kutya fitness és a legtöbben 2.000-3.000 Forintot fizetnének egy ilyen edzésért, a második helyen pedig a 3.000-4.000 Forint áll. Egy kutya fitness edzés alatt első sorban futópados edzést kell érteni ez esetben, esetleg még

egyszerűbb gyakorlatokat, tehát nem olyat, amelyhez fizioterapeuta szükséges. A dog spa is hasonló arányú, 18,13%-os érdeklődést vált ki a válaszadók közül. A többség, 31,07% 6.000 Forint alatti árat, 30,1% 6.000-7.000 Forintot fizetne és a harmadik helyen 16,50%-val 9.000-10.000 Forint közötti árat fizetnének. A legalacsonyabb arányt a 12.000 Forint feletti kategória kapta, ez 3,88%.

A következőkben az online kutyaiskolával foglalkoztam. Az 568 válaszadó 29,93%-át érdekli egy online kutyaiskola, az érdekeltek 63%-a úgy gondolja, hogy videók formájában lenne legideálisabb a tananyagot átadni, 35% az élő online órák mellett szavaz és csupán 1,18% áll a PDF-ek mellett. A válaszadók 50,59%-a személyre szabott oktatást, 37,06%-a tapasztalt oktatókat és 12,35%-a rugalmas időbeosztást tartja a legfontosabbnak az online kutyaiskola szolgáltatásaiban.

Feltettem egy olyan kérdést is, ami arra vonatkozik, hogy szívesen vásárolnak-e kutyás termékeket (táp, kiegészítők) egy kutyás szolgáltatásokat nyújtó helyszínen, a válaszadók 62,5%-a igennel válaszolt, ezt a kérdést azért tettem fel, mert egy kutyás szolgáltató kiegészítésként kereskedhet kutyákkal kapcsolatos termékekkel vendégei körében, mivel lehet, hogy egy gazda a kutyáját csupán egy kozmetikára viszi, de meglátja, hogy milyen jó kefet és egészséges eledelt lehet vásárolni, így akár a szolgáltatás igénybevételén felül egy előre nem tervezett vásárlást is beiktat az ügyfél.

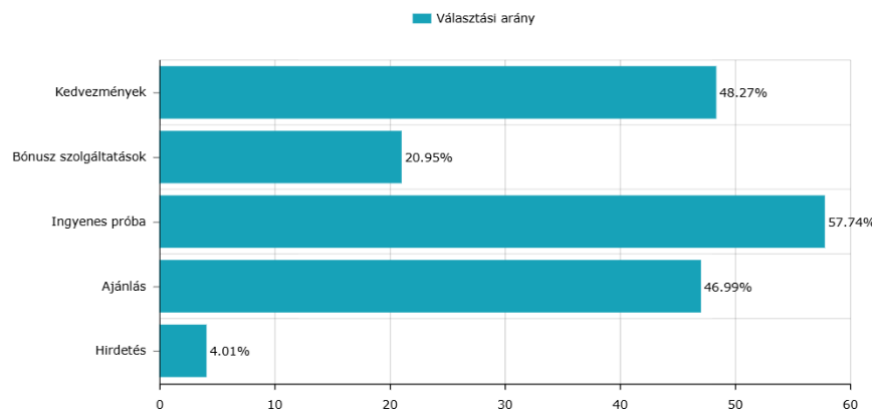
A kitöltők 64,44%-a használja jelenleg valamelyik kutyakozmetika, -napközi vagy -panzió szolgáltatásait, 63,59% a megbízhatóság, 53,33% a minőség, 52,8% a közelség, 34,36% az ár és 31,28% az ajánlás alapján lehetőséget jelölt meg az oknak, hogy miért választották a jelenlegi szolgáltatójukat. Ezekon kívül fontosnak tartottam megkérdezni, hogy hajlandók lennének-e többet fizetni prémium minőségű szolgáltatásért, 43,13% válaszolt igennel.

A válaszadókat megkérdeztem, hogy mi tenne vonzóvá számukra egy kutyás szolgáltatót. A legtöbben a szakértelmet emelték ki és azt, hogy biztonságban tudhassák az állataikat. Nagyon fontos még számukra az állatszeretet és a munkavállalók hozzáállása, többen írtak a rossz tapasztalataikról, amik nagy sebet ejtettek bennük. Nagyon fontosnak tartom, hogy egy kutyákkal foglalkozó személynek a szakképzettség és az érzelmi kötődés az állatok felé egyaránt meg legyen, mert egy állatokkal foglalkozó vállalkozásnak nem csupán a profit szerzése a célja, hanem az állatjólét megteremtése és terjesztése, ez üzleti szempontból is fontos tényező, mivel így lehet hűséges ügyfeleket szerezni, ha tudják, hogy állataik a legjobb kezekben vannak.

A válaszadók majdnem fele szívesen részt venne oktató előadásokon, ez azt mutatja, hogy a gazdák szeretnék fejleszteni magukat, hogy még többet adhassanak kutyájuknak, esetleg más állatoknak is. A válaszadók szintén majdnem fele szívesen csatlakozna kutyabarát túrákhoz és 41% pedig szívesen részt venne jótékonyági eseményeken, az utóbbi egyfajta bizakodást vált ki bennem, mert nagyon fontosnak tartom a társadalmi felelősségvállalást minden

területen. Egy kutyás szolgáltató tökéletesen ki tudná venni ebben a részét. Az ügyfelek hozzájárulásával egy jótékonyági eseményen sok adomány összegyűjthető, amely nagy mértékben hozzá tud járulni az állatvédők és a menhelyek munkájához, emellett a társadalmi felelősségvállaláshoz tartozik a felelős állattartásra és az örökbefogadásra való figyelemfelhívás, emellett közösséget épít és oktató célt is szolgál. A kutyákkal foglalkozó szakemberek ellátogathatnának óvódákba és iskolákba is, ahol egy nagyon fontos és hatékony társadalmi változás előmozdításában vehetnének részt, ez fontos szerepet játszik az állatjólét és az állatvédelem népszerűsítésében.

A válaszadók 68,62%-a valamely szociális média platformon keresztül értesül leginkább új szolgáltatásokról/akciókról. 18,44% ajánlások útján és 10,28% weboldaltól informálódik, a maradék kevesebb, mint 3% pedig szórólapok és plakátok által. Megkérdeztem még a kitöltőket, hogy szívesen kipróbálnák-e egy próbacsomag keretében egy kutyás szolgáltató szolgáltatásait és 63,36% válaszolt igennel, egy ilyen lehetőség kínálata vonzó lehet a potenciális ügyfelek számára. Emellett, a kitöltők 57,92%-át érdekelné bérlet vásárlása kedvezményes szolgáltatásokra, amivel szintén a hűséget lehetne erősíteni mivel, ha valaki vesz valahova egy bérletet, azt ideális esetben fel is használja, amennyiben tetszett neki ez a fajta lehetőség továbbra is hajlandó bérletet vásárolni, mivel az elköteleződéséért cserébe valamilyen kedvezményt kap.



12. ábra: ösztönző promóciók (saját forrás)

Továbbá feltettem egy kérdést arról is, hogy milyen promóciók ösztönöznék a válaszadókat arra, hogy kipróbáljanak egy új szolgáltatót. A legtöbben az ingyenes próbát választották, másodikként a kedvezményeket és nem sokkal lemaradva a harmadik helyen az ajánlás áll. Ezek fontos szempontok lehetnek egy induló vállalkozásnál, mivel valamilyen módon ügyfeleket kell szerezni. Ezáltal a kérdés által megtudhattuk, hogy mi a legfontosabb.

A kapott adatok mélyebb megértése érdekében Spearman-féle rangkorrelációs elemzést végeztem. Az elemzés célja az volt, hogy megnézzem, hogy a kapott válaszok között van-e valamilyen összefüggés. A korrelációs mátrix alapján megfigyelhető, hogy azok a kitöltők, akik tartanak háziállatot nagy eséllyel tartanak kutyát, mivel ezen változók között pozitív közepesen erős kapcsolat van. Ez megerősíti, hogy a kérdőívet megfelelő célcsoport töltötte ki.

		hosszukis testuar	rovidkiste stuar	hosszuko zepesar	rovidkoze pesar	hosszuna gyar	rovidnagy ar	erdeklire ativkozmi	kreativar
hosszukis testuar	Correlatio n	1,000	,663**	,708**	,693**	,612**	0,420	-0,074	,555**
	Sig. (2- tailed)		0,000	0,005	0,002	0,009	0,093	0,387	0,007
rovidkiste stuar	Correlatio n	,663**	1,000	0,494	,764**	,576**	,661**	-0,116	0,286
	Sig. (2- tailed)	0,000		0,072	0,000	0,016	0,004	0,174	0,198
hosszuko zepesar	Correlatio n	,708**	0,494	1,000	,670**	,736**	0,649	-0,001	,933**
	Sig. (2- tailed)	0,005	0,072		0,000	0,024	0,058	0,993	0,001
rovidkoze pesar	Correlatio n	,693**	,764**	,670**	1,000	0,355	0,507	-0,166	,933**
	Sig. (2- tailed)	0,002	0,000	0,000		0,348	0,164	0,160	0,001
hosszuna gyar	Correlatio n	,612**	,576**	,736**	0,355	1,000	,737**	-0,025	0,175
	Sig. (2- tailed)	0,009	0,016	0,024	0,348		0,000	0,815	0,567
rovidnagy ar	Correlatio n	0,420	,661**	0,649	0,507	,737**	1,000	-0,094	-0,396
	Sig. (2- tailed)	0,093	0,004	0,058	0,164	0,000		0,370	0,181
erdeklire ativkozmi	Correlatio n	-0,074	-0,116	-0,001	-0,166	-0,025	-0,094	1,000	
	Sig. (2- tailed)	0,387	0,174	0,993	0,160	0,815	0,370		
kreativar	Correlatio n	,555**	0,286	,933**	,933**	0,175	-0,396		1,000
	Sig. (2- tailed)	0,007	0,198	0,001	0,001	0,567	0,181		

3. táblázat: korrelációs táblázat-kutyakozmetika árak kapcsolata (saját forrás)

- [1.] A legerősebb szignifikáns korreláció ($r = 0,933$; $p < 0,01$) a hosszúszerű közepes testű kutya kozmetikájára szánt összeg és a kreatív kutyakozmetikai szolgáltatásért fizetendő összeg között van. Ebből arra következtethetünk, hogy akik hajlandóak többet fizetni a közepes testű kutyájuk kozmetikázásáért, nyitottabbak a prémium szolgáltatásnak minősülő kreatív kutyakozmetikára. Emellett a kreatív kutyakozmetikával kapcsolatos fizetési hajlandóság korrelál a hosszúszerű kis testű kutyák kozmetikai árával ($r = 0,555$; $p < 0,01$), ez azt jelenti, hogy ezen kutyák gazdái nyitottabbak lehetnek a kreatív kozmetikára.
- [2.] Szoros összefüggés figyelhető meg a rövidszerű közepes testű kutyára vonatkozó fizetési hajlandóság és a hosszúszerű kis testű kutyára vonatkozó

kozmetikai ár között ($r = 0,708$; $p < 0,01$), és a rövidszőrű kis testű és hosszúsőrű kis testű kutyák esetében ($r = 0,663$; $p < 0,01$). Ez arra enged következtetni, hogy az a gazda, aki többet hajlandó fizetni a hosszúsőrű kutyája ápolásáért, az többet hajlandó fizetni a rövidszőrűért is, viszont, aki kevesebbet fizetne a rövidszőrű kozmetikájáért az a hosszúsőrű kutya kozmetikájáért is kevesebbet hajlandó fizetni, tehát ez azt jelzi, hogy a kutyatulajdonosok fajtatípustól függetlenül hasonló gondolkodás mentén határozzák meg kedvencük kozmetikájáért fizetendő árat.

- [3.] A kutyanapközi és a -panzió iránti érdeklődés között erős kapcsolat figyelhető meg ($r = 0,543$; $p < 0,01$), ami azt jelenti, hogy nagy valószínűséggel, ha valaki érdeklődik kutyanapközi iránt, akkor -panzió iránt is. A kutyanapközivel és a -panzióval kapcsolatos fizetési hajlandóság között is erős kapcsolat figyelhető meg ($r = 0,644$; $p < 0,01$). Célszerű lehet valamilyen promócióval összekapcsolni a két szolgáltatást, például a rendszeresen panzióba járók 5% kedvezményt kapnak a napközi árából, ezzel motiváljuk az ügyfeleket, hogy a lehető legjobban kihasználják a rendelkezésre álló szolgáltatásokat és ezzel a vásárlási hajlandóságot is lehet növelni, illetve az ügyfélmegtartást is erősítheti.

Összefoglalás

Kutatásomban a kutyatartók körében jelentkező szolgáltatási igényeket, valamint a különböző kutyás szolgáltatások – mint például a kutyakozmetika, napközi, panzió, fitness és oktatás – iránti fizetési hajlandóságot térképeztem fel. A vizsgálatot 568 fő részvételével végeztem, akik túlnyomó többsége aktív kutyatartó volt. A mintavétel során figyelembe vettem a kutyák jellemzőit (például méret, szőrzet hossza), valamint a gazdák életviteléből fakadó sajátos szükségleteket. Az elméleti háttérben rámutattam arra, hogy a városi életforma, a kötött munkaidő és a házikedvencekhez fűződő érzelmi kötődés erősödése jelentősen növelte a személyre szabott, kényelmi szolgáltatások iránti keresletet. Hangsúlyoztam továbbá, hogy a humán-állat interakciók elismert pszichológiai és fiziológiai előnyei – mint a stresszcsökkentés, társas támogatás és egészségi állapot javulása – hozzájárulnak a kutyatartás társadalmi szerepének felértékelődéséhez. Ezzel megalapoztam annak indokoltságát, hogy a kutyás szolgáltatások nem csupán az állatok, hanem a gazdák szükségleteire is reflektáljanak. Az adatfelvétel eredményei alapján bemutattam, hogy a válaszadók jelentős része rendszeresen igénybe vesz kutyakozmetikai szolgáltatásokat, és több mint felük érdeklődik házhoz járó szolgáltatások iránt. Elemeztem a különböző szolgáltatásokhoz kapcsolódó érzékenységet, és megállapítottam, hogy ezen a téren jelentős szórás tapasztalható. Feltártam, hogy a panzió és napközi szolgáltatások iránt fokozott kereslet mutatkozik, míg a kutyafitness, dog spa és online kutyaiskola iránti érdeklődés jellemzően szűkebb célcsoportokra korlátozódik. A korrelációs elemzések segítségével azonosítottam azokat a fogyasztói szegmenseket, amelyek nyitottak a magasabb árkategóriájú, illetve komplex, kombinált szolgáltatási formákra. Következtetésként megállapítottam,

hogy a magyarországi kutyatartók körében jelen van egy tudatos, minőségi szolgáltatásokat kereső réteg. Ők nemcsak a rendszeres szolgáltatásigénybevételre, hanem a kényelmes, biztonságos és személyre szabott megoldásokra is nyitottak. A kutatásom eredményei alapján üzleti és társadalmi szempontból is megalapozott egy olyan korszerű, komplex kutyás szolgáltatóhely kialakítása, amely nem csupán a gondozás funkcionális aspektusait fedi le, hanem közösséget is épít, edukációs funkciókat tölt be, és hozzájárul az állatjóléti szemléletformáláshoz.

Hivatkozások

- [1] Beetz, A., Uvnäs-Moberg, K., Julius, H., & Kotrschal, K. (2012.). Psychosocial and psychophysiological effects of human-animal interactions: the possible role of oxytocin. *Frontiers in psychology*, 3, 26183. Forrás: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00234>
- [2] Handlin, L., Hydbning-Sandberg, E., Nilsson, A., Ejdebäck, M., Jansson, A., & Uvnäs-Moberg, K. (2011). Short-term interaction between dogs and their owners: Effects on oxytocin, cortisol, insulin and heart rate – An exploratory study. *Anthrozoös*, 24(3), 301–315. <https://doi.org/10.2752/175303711X13045914865385>
- [3] Miklósi, Á., & Topál, J. (2013.. június). What does it take to become ‘best friends’? Evolutionary changes in canine social competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 17(6), 287-294. Forrás: [https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/fulltext/S1364-6613\(13\)00078-8](https://www.cell.com/trends/cognitive-sciences/fulltext/S1364-6613(13)00078-8)
- [4] McDonald, S., Silver, J., Nienstadt, L., & Dombrowski, C. (2022). Grooming-related concerns among companion animals: Preliminary data on an overlooked topic and considerations for animals' access to health-related services. *Frontiers in Veterinary Science*, 9, Article 827348. <https://doi.org/10.3389/fvets.2022.827348>
- [5] McNicholas, J., & Collis, G. M. (2000). Dogs as catalysts for social interactions: Robustness of the effect. *British Journal of Psychology*, 91(1), 61–70. <https://doi.org/10.1348/000712600161673>
- [6] Odendaal, J. S. J., & Meintjes, R. A. (2003). Neurophysiological correlates of affiliative behaviour between humans and dogs. *Veterinary Journal*, 165(3), 296–301. [https://doi.org/10.1016/S1090-0233\(02\)00237-X](https://doi.org/10.1016/S1090-0233(02)00237-X)
- [7] Statista. (2023.). *Statista*. Forrás: Statista: <https://www.statista.com/>
- [8] Szinák, J., Bauman, A., Dömötör, J., & Bíró, F. (2023.). *Kutyakozmetika*. Budapest: FVM Vidékfejlesztési, Képzési és Szaktanácsadási Intézet.

- [9] Wood, L., Giles-Corti, B., & Bulsara, M. (2005). The pet connection: Pets as a conduit for social capital? *Social Science & Medicine*, 61(6), 1159–1173. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2005.01.017>
- [10] Walsh, F. (2009). Human–animal bonds I: The relational significance of companion animals. *Family Process*, 48(4), 462–480. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2009.01296.x>

Stratégia és fenntarthatóság az ökológiai gazdálkodásban

Mile Csilla

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
mile.csilla@uni-obuda.hu

Absztrakt: A biogazdálkodás¹ a fenntartható mezőgazdasági termelés egyik lehetséges alternatívája, amely kiválóan működik nagyüzemi körülmények között is. Környezetkímélő termelési módszer, miközben a termékek fogyasztása az emberi egészségre is kedvező hatást gyakorol. Össztársadalmi érdek, hogy az élelmiszertermelésnek ez a hosszú távon fenntartható módja minél szélesebb körben elterjedjen. Jelenleg a világ 188 országában 4,5 millió mezőgazdasági termelő folytat biogazdálkodást, több mint 96 millió hektáron (FiBL and IFOAM, 2024) (2022-es adatok). A tanulmány a hazai ökológiai gazdálkodás rövid távú perspektívájába próbál bepillantani korábbi primer kutatási eredmények segítségével, és arra keresi a választ, hogy milyen feltételeknek kell megvalósulniuk ahhoz, hogy a jelenleg 320 ezer hektáron folytatott, és a teljes mezőgazdasági terület mindössze 6,4%-át kitevő (IFOAM, 2023) fenntartható termelési forma térnyerése biztosított legyen. Az elemzés a statisztikai adatokon túl két korábbi kérdőíves felmérés, és egy átállási időszakban lévő biogazdálkodóval folytatott mélyinterjú segítségével vizsgálja a közeljövő várható folyamatait.

Kulcsszavak: ökológiai gazdálkodás, fenntartható fejlődés, környezettudatosság, agrártámogatások, fogyasztói igények

1 Bevezetés

1.1 A biogazdálkodás jelentése és jelentősége

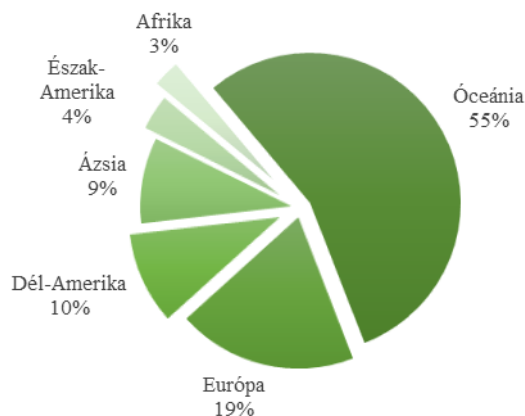
A „bio” vagy „ökológiai” kifejezés olyan növény- és állattenyésztési módszerekre utal, amelyek nélkülözik az ipari inputokon alapuló termelési folyamatokat, elkerülve a peszticidek, műtrágyák, antibiotikumok és növekedési hormonok használatát. Az ökológiai gazdálkodás túlmutat egy egyszerű termelési folyamaton, inkább egy élet szemlélet, a környezet, az élőlények és a jövő

¹ A biogazdálkodás kifejezés szinonimája az ökológiai gazdálkodás

nemzedék iránti alázat megjelenése. Jelentőségét jól mutatja, hogy a környezeti és környezetszennyezési problémák, valamint a társadalmi feszültségek folyamatos növekedése a területek és erőforrások ésszerűbb felhasználását tette szükségessé, így ezek vizsgálata előtérbe került (FiBL and IFOAM, 2024), hiszen ha belegondolunk, hogy milyennek szeretnénk látni egy adott régiót, akkor az egyik legfontosabb tényező az élhető és vonzó környezet (IFOAM, 2023). Az ökológiai gazdálkodás alatt álló területek nagysága folyamatos növekedést mutat, és ez a növekedés egybeesik a kereslet bővülésével, tekintettel arra, hogy a biotermékek népszerűsége a személyes egészségügyi döntések és bizonyos étrendek átvétele miatt is növekszik.

1.1.1 Biogazdálkodás a világon – adatok és trendek

Ökológiai gazdálkodást jelenleg a világ 188 országában végeznek, az érintett terület nagysága összesen 96,4 millió hektár, ami a világ mezőgazdasági területének 1,9 százaléka. Regionális megoszlása egyértelműen mutatja Óceánia elkesztő előnyét ebben az összehasonlításban, ami egyértelműen Ausztráliának köszönhető, ahol 53,02 millió hektáron folyik biogazdálkodás. Ez több mint a sorrendben következő kilenc országban együttevén. Tíz évvel ezelőtt Óceánia a globális tortának még csak egyharmadát birtokolta. Egy évtized alatt 33 százalékról 55 százalékra növelte részesedését. A 3 százalékos részesedését megőrző Afrika kivételével ez a növekedés az összes többi régióban visszaesést jelentett – persze csak arányosan, hiszen időközben mindenhol nőtt az ökológiai területek mérete (Mile, 2015).

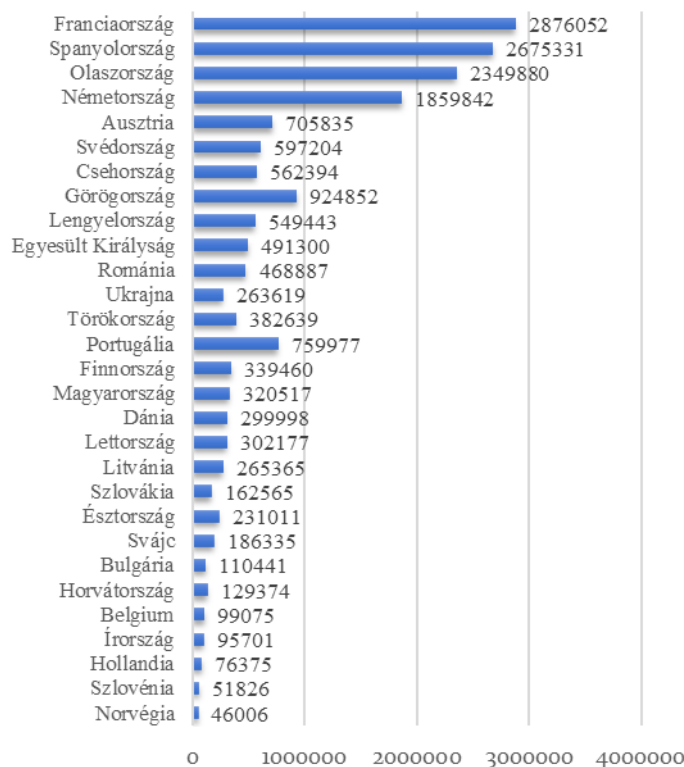


1. ábra. A globális ökológiai termőterületek regionális eloszlása, 2022

Forrás: saját szerkesztés a FiBL, IOFAM 2022 statisztikái alapján (statista.com)

1.1.2 Az ökológiai gazdálkodás Európában

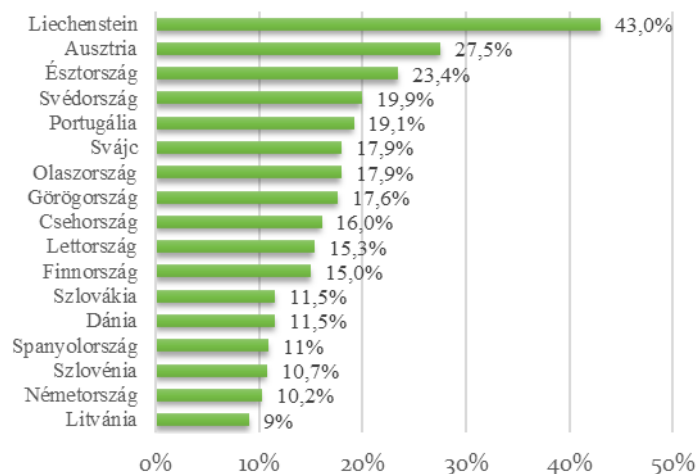
Az ökológiai gazdálkodás alatt álló területek nagysága az Európai Unió 27 országában 16,9 millió hektár volt 2022-ben. A legnagyobb ökológiai területek természetesen a legnagyobb országokban vannak, élen jár Franciaország, Spanyolország és Olaszország. A 2. ábrán látható sávdiagram a jelenleg elérhető legfrissebb, 2022-es adatokat tartalmazza, de a 2020-as sorrendet mutatja a legnagyobb ökológiai területekkel rendelkező Franciaországtól kezdődően Norvégiáig. Az ábrán jól nyomon követhető a két év távlatában kialakuló átrendeződés a sorrendben: Görögország és Portugália látványosan javított a pozícióján, Törökország és Észtország is előrelépett. A legdinamikusabb növekedést a listavezető Franciaország érte el, amely 2012-ben egymillió hektárral még csak a harmadik helyen állt az európai összehasonlításban, 2018-ra már több mint kétszeresére növelte ökológiai területeit, 2020-ban 2,54, jelenleg pedig több mint 2,8 millió hektáron folytatnak biogazdálkodást. (Mile, 2023)



2. ábra. A biogazdálkodás alatt álló területek Európa országaiban

Forrás: saját szerkesztés a FiBL, AMI 2020 statisztikái alapján (statista.com)

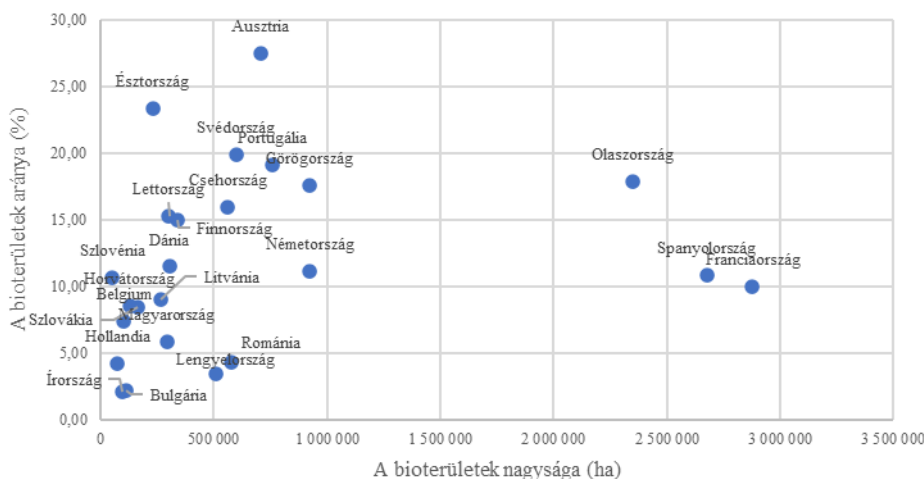
Természetesen az egyes országok nagysága sok esetben jelentősen eltér egymástól, így egy társadalom környezet iránti elköteleződéséről pontosabb képet ad az, hogy az ökológiai gazdálkodás alatt álló területek nagysága hogyan aránylik az adott ország teljes termőterületéhez. Nem meglepő módon itt egy egészen más sorrendet láthatunk (3. ábra). Az élen álló Liechtensteinben az ökológiai területek nagysága mindössze 2000 hektár, ez azonban a teljes mezőgazdasági terület 43 százalékát teszi ki. Ausztriában azonban maga a terület is jelentős, a 706 000 hektár ökológiai gazdálkodás alatt álló terület a termőföld több mint negyede, 27,5 százalék – ráadásul ennek dinamikus bővülése is megfigyelhető.



3. ábra. Az ökológiai gazdálkodás alatt álló területek aránya egyes európai országokban, 2020.

Forrás: saját szerkesztés a FiBL, AMI 2020 statisztikái alapján (statista.com)

A területek abszolút nagyságát és a részarányukat érdemes együtt, keresztben ábrázolni (4. ábra). Ebből áttekinthető képet kapunk arra vonatkozóan, hogy az európai országok mezőnyében a biogazdálkodás ereje és perspektívája szempontjából milyen országcsoportok különböztethetők meg.



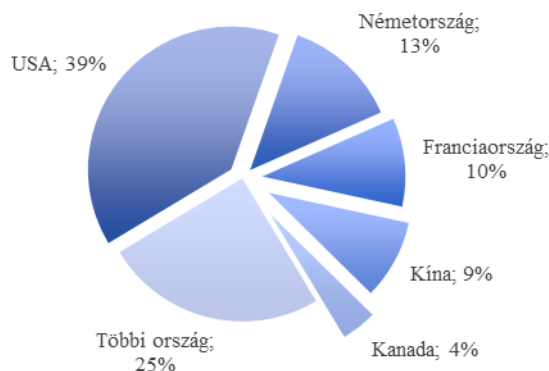
4. ábra. Az ökológiai szektor ereje a nem mikroállam EU-tagországokban a művelt összterület abszolút és relatív mutatói alapján. Saját szerkesztés, az adatok forrása: FiBL AMI 2022 (statista.com).

Megfigyelhető, hogy a nagy mediterrán országok, amelyek mezőgazdasági területekből a legtöbbet birtokolják, a relatív mutató szerint mind a középmezőnyben foglalnak helyet, míg a többiek egy összefüggő bolyt alkotnak a mind abszolút, mind relatív értelemben kicsiktől az abszolút értelemben kicsi-közepes, de relatív értelemben igen fejlett bioszektorttal rendelkező országokig (az utóbbiak közül a legerősebb versenyzők a közepes súlyú Ausztria és a kis területű Észtország).

Azonban még ebből sem vonhatunk le teljes következtetést. A fenti adatokból jól látható, hogy – akár szándékosan, akár nem – mely országok tesznek a legtöbbet ezen a téren a fenntarthatóság és a környezet védelme érdekében, de az ökológiai gazdálkodás célja legalább ennyire fontos az emberi egészség védelme, amit jelen esetben a biotermékek fogyasztása segít elő.

1.2 A biotermékek fogyasztása a világban

Egészen más globális képet kapunk, ha a biotermékek kereskedelmi forgalmát vizsgáljuk. A világkereskedelmi értékesítés mintegy 39 százaléka az USA-hoz köthető, a második legnagyobb forgalmat bonyolító Németország ennek a mennyiségnek a harmadát éri el (13%). Emellett csak Franciaország (10%), Kína (9%) és Kanada (4%) ér el figyelemre méltó részesedést, de ezek az országok is messze elmaradnak a vezető amerikai piactól (5. ábra).

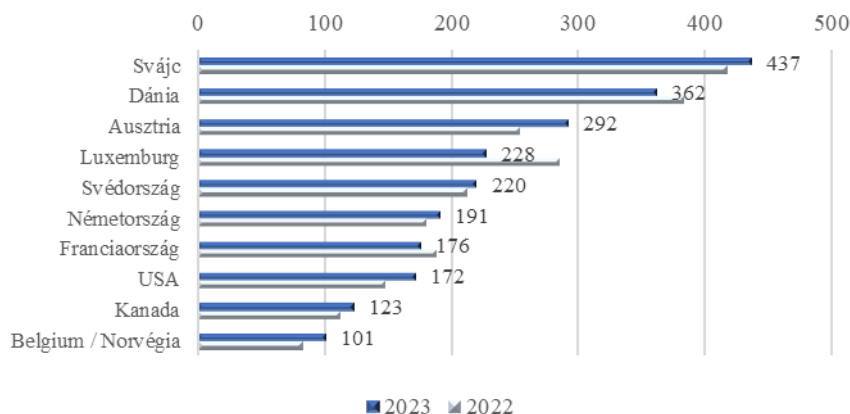


5. ábra. A biotermékek globális kiskereskedelmi forgalma

Forrás: saját szerkesztés a FiBL, AMI 2021 statisztikái alapján (statista.com)

Az országonként összesített kiskereskedelmi forgalom látképét nyilvánvalóan a nagy országok dominálják, ezért érdemes egy pillantást vetni arra is, hogy fajlagosan, azaz átlagosan egy főre mely országokban a legmagasabb a biotermékek fogyasztása (6. ábra). Itt igen szembetűnő, hogy a biotermékek fogyasztása mintha a fejlett Nyugat kiváltsága lenne; a globális összehasonlításban igen magas jövedelmű nyugat-európai és észak-amerikai régió adja az élbolyt. Az alacsonyabb jövedelmű országokban az olcsón tömegtermelt alacsony minőségű termékek fogyasztása a jellemző.

A 6. ábra összehasonlító adatsorai az elérhető legutolsó év/éves változást is megjelenítik – talán meglepő, hogy mennyire nem homogén ezen országok piacainak fejlődése sem. Nagyon fontos és kedvező tendencia, hogy Ausztria és Franciaország fogyasztásának dinamikáját a helyi termelés bővülése vezérli – a termelésükről szót ejtettünk a biogazdálkodás elterjedtségét ismertető helyzetképnél. Érdekes további vizsgálat tárgya lehet a jövőben a hosszabb időtartamot és az országok szélesebb körét átfogó adatsorok vizsgálata, de a hosszabb időszakok követése és a magas jövedelmű nyugati országok köréből való kilépés az egyes országok közötti árszínvonal-, illetve vásárlóerő-különbség figyelembe vételét is igényli majd (valamint annak tanulmányozását, hogy a fogyasztási mutatók korrigálásához pontosan milyen vásárlóerő-index a legalkalmasabb).



6. ábra. Az egy főre jutó biotermék-fogyasztás vezető országai (euró / fő / év 2023-ban, illetve 2022-ben). A sorrend és a számok a 2023-as adatokat tükrözik; az utolsó sorban is helycsere történt, ezért szerepel 2022-ben Norvégia, 2023-ban Belgium.

Forrás: saját szerkesztés a FiBL AMI 2022-es és 2023-as adatai alapján (statista.com)

1.2.1 A biotermékek fogyasztása a világban – alaptrendek

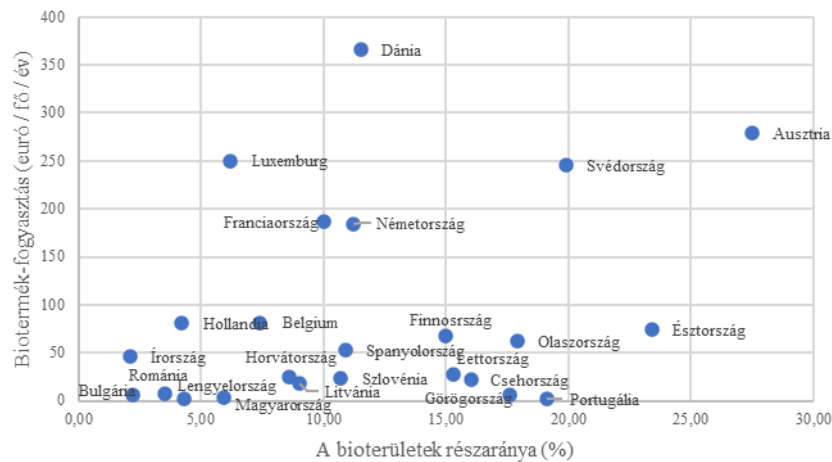
Ha egy pillanatra felidézzük a 2. ábra számai közül, hogy a nagy fogyasztó országok közül termelőként egyedül Franciaországnak és Németországnak sikerült felkapaszkodnia a vezető tíz szereplő közé (a világ 96 millió hektáros összes biogazdasági területéből 3, illetve 2% alatti részesedéssel), szembetűnővé válik a globális egyensúlytalanság a termelés és a fogyasztás földrajzi eloszlása között. Ebből kifolyólag ezeknek a termékeknek a logisztikája, az árumobilitási környezetterhelése magas. Ebből az a további vizsgálatra érdemes következtetés is levonható, hogy a biotermékek termelésének, elosztásának, kereskedelmének és fogyasztásának teljes vertikuma nem a fenntarthatósági alapelvek szerint szerveződik (feltehetőleg az áruk értékének, illetve népszerűségének elsődleges oka nem ez, vagy ha vannak is erre mutató fogyasztói igények, azok a piac kínálati oldalát alakító kereskedőkre és termelőkre nem hatnak elegendő erővel).

A fenti helyzetből szűrhető le az a következtetés is, hogy a termelésben, illetve fogyasztásban (külön-külön) élenjáró országok, illetve társadalmak sem azonosulnak erősen a biogazdálkodás, illetve a biotermékek mögött álló fenntarthatósági szemlélettel. Ez persze – a fenntarthatósággal való társadalmi azonosulás általánosan alacsony volta miatt, ami az agrárium szereplőire is jellemző (Kőszegi, 2019; Varga & Csiszárík-Kocsir, 2024) – nem zárja ki, hogy a biotermékek piacának két oldala e társadalmak fenntarthatósági fordulatának motorja legyen, de mindenesetre erősen felrajzolja a korlátokat. A fenntarthatóság mellett a másik – alkalmasint jelentősebb – fogyasztói motiváció a már említett egészséges életmód. Ez egészen biztos, hogy a magas jövedelmű országok

fogyasztását erősíti, és ennek a motivációnak domináns jelenlétére a globális helyzetkép alapján minden esély megvan.

1.2.3 A biotermékek fogyasztásának trendjei Európában

Az európai biotermék-piac fentihez hasonló anomális szerkezetét a termelés és a fogyasztás kétdimenziós ábrázolásával illusztráljuk (7. ábra).



7. ábra. A biotermék-piac erősségének kétszemponútú ábrázolása a nem törpeállam EU-tagoságokra a 2022-es adatok alapján. Saját szerkesztés, az adatok forrása: FiBL AMI 2022 (statista.com).

Az ábrán jól elkülönülő országcsoportok nincsenek (az EU-tagállamok összefüggő mezőnyt alkotnak az ábrázolt szempontok alapján), ugyanakkor spektrumszerűen világosan megfigyelhetők az egyes országok trendjellegű különbözőségei. A viszonylag magas fogyasztást alacsony termelési erő mellett felmutató országok a tipikus importőrök; közéjük tartozik Dánia, Luxemburg és a világpiacra is fontos szereplő Franciaország és Németország. A magas termelési és fogyasztási mutatókat is felvonultató – és így a biogazdálkodás révén a legjobb fenntarthatósági mutatókat hozó – országok Svédország és Ausztria; mindketten közepes, illetve kicsi szereplők az európai piacon.

Az ábra alján széles spektrumban foglalnak helyet a viszonylag alacsony fogyasztási arány mellett alacsony termelést felvonultató országoktól az alacsony fogyasztás mellett jelentős relatív méretű termelői ágazatot vivő (tehát tipikus exportőr) országokig.

2 Anyag és módszer

2.1 A korábbi eredmények összegzése

A korábbi eredmények egyike egy 2022-ben készült kutatás eredményeit közlő tanulmány (Mile, 2023), melynek szekunder adatai 2020-ból származnak. Jelenleg a legfrissebb globális adatok jellemzően 2021–2022-ből származnak – ezt a nemzetközi helyzetben való változások nyomon követésére már felhasználtuk. A kontextusként használt primer adatok esetében az adatfelvétel termelői oldalról 2022-ben történt, fogyasztói oldalról 2024-ben – egy másik tanulmányunk számára (Bodrog & Mile, 2025).

A termelői kérdőív (2022 november) két fontos területre összpontosít, ebből az egyik az ökológiai gazdálkodást folytató termelők lehetőségei, nehézségei és legfőképpen motivációi a termelésben. A másik terület a 2022-es év időjárási jelenségével kapcsolatos. Ebben az évben egy komoly aszály sújtotta Magyarországot, melynek köszönhetően jelentős hozamkiesést volt kénytelen elszenvedni a mezőgazdaság, beleértve a biogazdálkodókat is. A felmérés eredményeként a válaszadó biogazdálkodók (51 fő) lehetséges stratégiáit is megismerhettük.

A másik kérdőív (2024 szeptember) fogyasztói oldalról vizsgálja a biotermékfogyasztás motivációit a Z generáció tagjai között. A primer kutatásaink keretén belül a két különböző kérdőív megfelelő részbeni eredményeinek összevetését is elvégeztük (Mile & Bodrog, 2025). A két kérdőív között ugyanis a kapcsolódás több helyen is megvalósul. Mindkét minta tagjai nyilatkoznak arról, hogy milyen külső befolyásoló tényezők lennének szükségesek a biotermékfogyasztás előmozdításához, de a termelői kérdőívben a válaszadók azt is elmondják, hogy véleményük szerint mi motiválja a fogyasztókat a biotermékek fogyasztására, ami azért érdekes, mert a fogyasztók is választ adnak erre a kérdésre, és a két vélemény összehasonlíthatóvá válik.

A témánk az ökológiai gazdálkodásra fókuszál, amely során a bevezetőben bemutatott globális és az európai biogazdálkodás helyzetét – úgy mint a termelés alá vont mezőgazdasági területek nagysága és azok változása –, továbbá a biotermékek globális kiskereskedelmi forgalmát, valamint a fogyasztását jellemző alapadatokat – leginkább a földrajzi eloszlás anomáliáit. Ezek arról tanúskodnak, hogy mint világtrend a biogazdálkodás egyfelől nagyon lassan tör utat magának – kivéve Ausztráliát –, másfelől a kereskedelem és részben a fogyasztói preferenciák alapján az a következtetés vonható le, hogy a biogazdálkodás mint nagy rendszer és technológia ma még sokszor nem a fenntarthatóságot magát határozza meg és szolgálja fő célként; hanem sokkal inkább a legmagasabb jövedelmű országok fogyasztói igényeinek kiszolgálását a minőségi, illetve egészséges élelmiszerek iránt.

A termelői oldalon végzett primer kutatásunk fő tanulsága az, hogy miközben a gazdálkodók helyzete – a mezőgazdaság általános problémáin belül – az ökológiai gazdálkodás terén is nehéz, ők megtalálják a boldogulás útjait, és Magyarországon is fenntartanak egy nehéz helyzetűnek érzett, de robusztus és lassan, de növekedő biogazdálkodási szektort. Noha sokan nap mint nap átgondolják a biogazdálkodás felhagyásának lehetőségét, ezt egyfajta kialakult (kialakuló) ökológiai nézetrendszer és személyes elköteleződés miatt nem hajtják végre. Sőt, általános igény alakul ki körükben a fenntartható mezőgazdaság iránt.

Fogyasztói oldalon a világszintű tendenciákból fentebb kiolvasható sokkal inkább fogyasztói mint fenntarthatósági személet mellett a hazai Z generációs fogyasztók körében azt az eredményt kaptuk, hogy az általánosságban innen is hiányzó tudatos és összetett (az élet, a gazdaság, a technológia több ágára konzisztensen kiterjedő) fenntarthatósági szemlélet mellett még a biotermékek fogyasztása az a viselkedés-, illetve gondolkodásbeli csomópont, ami körül ez az átfogó fenntarthatósági szemlélet kialakulhat (a XXI. század kulcsát kezében tartó Z generációt lásd még például (Popovics, 2024; Garai-Fodor & Huszák, 2024)).

Az összkép olyan, mintha egy nagy, hagyományosan a fogyasztói igények egy részének kielégítésére alakult ágazat vizsgálatakor ahogy egyre mélyebbre, egyre közelebb az emberhez vizsgálódnánk, annál inkább kiderülne, hogy a biotermékek termelése és fogyasztása valóban a fenntarthatóságorientált egyéni és társadalmi gondolkodás egyik első csomópontja, és ennél fogva az általános várakozásoknak megfelelően jövőorientált ágazat lehet.

2.2 Mélyinterjú

A mélyinterjú egy Fejér megyében gazdálkodó, átállási időszakban lévő termelővel készült. Előre elkészített, strukturált kérdések mentén zajlott a beszélgetés, ahol az egyes témákhoz kapcsolódó többletinformációk is helyet kaptak. Az interjú másfél óráig tartott, a feldolgozás jegyzetek és hangfelvétel alapján történt meg.

3 A hazai biogazdálkodók helyzete és lehetőségei stratégiai egy gyakorló gazdálkodó szemszögéből

Az interjúalany Fejér megyében gazdálkodik, területeinek túlnyomó része szántó, összesen 55 hektár. Ezen felül másfél hektár dióültetvénnel és fél hektár gyepterülettel rendelkezik. A dióültetvényen már három éve folytat biogazdálkodást, a szántóföldekkel az idén, 2025-ben lépett be a biogazdálkodás célprogramba. A programot korábban háromévente, 2025-ben már öt évre hirdették meg. Támogatást csak azok a biotermelők kapnak, akik a nyitó évben

belépnek a programba. A biogazdálkodást bármikor el lehet kezdeni, az ökomínósítást is megadják, ha a termelő teljesíti a követelményeket, de a pénzügyi támogatás feltétele a programban kezdettől való részvétel.

A gazdálkodó régóta gondolkodott a váltáson, 20 éve részt vett egy ökogazdaltanfolyamon Kishantoston, de a váltásra végül mégsem szánta rá magát. Ezt elsősorban anyagi okokkal indokolta. Három éve azonban először a dióval, majd 2025-ben a teljes birtokával belépett a programba. Döntésében a legfontosabb motivációt a vegyszerektől való elfordulás jelentette, amelyeket a konvencionális gazdálkodása során rendszeresen használt: rovarirtószerekkel, gombaölőszerekkel, műtrágyákkal terhelte a környezetét, míg végül eljutott az elhatározásig, hogy a jövőben nem szeretné ezt tenni. Természetesen ehhez szükség volt egy olyan támogatási rendszerre, ami lehetővé teszi egyrészt az átállási időszak átvészelését, másrészt a már átállt, biominósítással rendelkező gazdálkodás alacsonyabb terméshozamainak kompenzálását.

Az átállási időszak a dióültetvénynél három év volt, a szántóföldi növénytermesztés esetében két év. Ez alatt az időszak alatt a gazdálkodó már a biogazdálkodást folytat, a termékek azonban még nem kaphatnak biominósítást a korábban használt kemikáliák lassabban eliminálódó hatása miatt²². Mindeközben a hozamcsökkenés már tapasztalható, hiszen a műtrágyázásnak köszönhető tápanyagutánpótlás megszűnik. Éppen ezért, az átállási időszakban a program magasabb összegekkel támogatja a gazdálkodókat. Az átállási időszakot követően a termékek megkapják a biominósítást, ami azt jelenti, hogy biotermékként, magasabb áron válnak értékesíthetővé, így a támogatási összeg alacsonyabb lesz.

Az 1. táblázatban a 2025. január 1-jétől 2029. december 31-ig tartó ökológiai gazdálkodási program támogatási összegeit láthatjuk. Az interjúalany a cikk megírásának időpontjában az átállási időszakban van, hektáronként 491 euró támogatást kap (az 55 hektár szántóterülete után).

Földhasználati Kategória / ültetvénycsoport / hasznosítás elnevezése		Támogatás összege (Euró/ha/év)	
Ökológiai státusz		Átállás alatt	Átállt
Szántó – egyéb szántóföldi növények		491	382
Szántó – 2a. melléklet szerinti növények		1.097	664
Ültetvény	Extenzív gyümölcsültetvény	1.562	879
	Intenzív gyümölcsültetvény	1.801	1.117
	Szőlőültetvény	1.132	1.097
Gyep		225	225

1. táblázat. Az ökológiai gazdálkodás támogatása 2025. január 1-jétől 2029. december 31-ig
Forrás: <https://www.biokontroll.hu/megjelent-a-varva-vart-uj-oteves-tamogatasi-program-az-okologiai-gazdalkodok-tamogatasara/> (részlet a pályázati felhívásból)

²² Ausztriában és az osztrák határhoz közelebb eső régiókban Magyarországon is, már az átállási termékeknek is van piaca.

Az átállás ideje alatt biztosított támogatási összeggel a gazdálkodó teljes mértékben elégedett. Kalkulációja szerint az átállási időszak fajlagos támogatási összege magasabb, mint a konvencionális gazdálkodás pénzügyi eredménye. Ami egyben azt is jelenti, hogy akár 100%-os hozamkiesés esetén is jövedelmezőbb lenne a tevékenysége, mint ha konvencionális termelésben maximális termés hozamokat érne el. Az ököminősítés megszerzését követően pedig a magasabb termékárral és az alacsonyabb, de még mindig számottevő támogatással biztosítva látja gazdálkodása gazdasági fenntarthatóságát.

Magyarországon két szervezet látja el a biogazdálkodók ellenőrzését, a Biokontroll Hungária Kft. és az osztrák anyacéggel működő Bio Garancia Kft. A gazdálkodó egy ismerős ajánlására az utóbbit választotta, és maximálisan elégedett a szolgáltatásokkal. Éves ellenőrzéseket kap, ahol átnézik a teljes éves gazdálkodási naplót, szemrevételeznek, esetenként talajvizsgálatot végeznek. A Bio Garancia európai szinten minősít³, ezért a termékek a nemzetközi piacokon is forgalomképesek, továbbá a cég bármely szakmai kérdésben érdemi segítséget nyújt.

A gazdálkodó a legnagyobb nehézséget abban látja, hogy nincs a környéken állattartó, emiatt nem tud nagy mennyiségben szerves trágyát beszerezni. Számításai szerint négyzetméterenként évi 10 kg szervesztrágyára lenne szükség a talaj tápanyagutánpótlása érdekében, ami hektáronként évi 100 ezer kg. Ez a mennyiség 4 kamionba férne bele, ami annyit jelent, hogy az 55 hektárra évente 220 kamion rakományának megfelelő (5,5 millió kg) szervesztrágyára lenne szükség. Amennyiben a helyi állattenyésztés ezt a mennyiséget nem képes biztosítani (márpedig nem képes), a gazdálkodónak távolabbi régiókból kellene egyrészt összegyűjteni, másrészt odaszállítani a szerves trágyát, ami viszont olyan jelentős mértékben megnövelné a költségeket, hogy nem lenne kifizetődő. A rendszer akkor lehetne teljes egész, hogyha maga a gazdálkodó kezdene állattartásba a növénytermesztés mellett. Így a költséghatékonyság mellett a körforgásos gazdálkodás kritériumainak is megfelelne, mindkét ágazat mellékterméke (állattenyésztésből a szerves trágya, növénytermesztésből a szalma) inputként jelenhetne meg a másik ágazatban. Azonban az állattenyésztés infrastruktúrájának óriási beruházási igénye, továbbá az elmúlt időszak kedvezőtlen folyamatai miatt az interjúalany – hasonlóan más gazdálkodókhoz – nem mer belekezdeni ebbe az ágazatba.

Kompromisszumos megoldásként a zöldtrágya jöhet szóba, aminek ugyanaz a lényege, mint a többi tápanyagutánpótlásnak: igyekszik biztosítani azt, hogy a talajba visszakerüljön az a tápanyagmennyiség, amit az aratás során elvisznek onnan. Ezt a vetésforgóba illesztett elsősorban nitrogényűjtő pillangósok

³ A Biokontroll az EOCC (European Organic Certifiers Council) tagja, amely az ökológiai ellenőrző és tanúsító szervezetek európai szövetsége. Bár a Bio Garancia Kft. nem tagja az EOCC-nek, az EU ökológiai előírásainak megfelelő tanúsítási szolgáltatásokat nyújt

segítségével érik el, amely a talajba visszaforgatva növeli annak tápanyagtartalmát. Mindemellett a gazdálkodó 35–40 százalékos hozamcsökkenésre számít, kukoricánál háromról két tonnára, búza és árpa esetében 6,5 tonnáról 4,5-5 tonnára hektáronként. Ez azonban nem feltétlenül jelent jövedelemkiesést, mert a gazdálkodó szerint a hektáronkénti három tonna biogabona hasonló bevételt fog jelenteni, mint a konvencionális 5–6 tonna/hektáros hozam.

Egy másik nehézség a fuzáriumfertőzés, amit a konvencionális gazdálkodás könnyen elintéz különböző gombaölő szerekkel, a biogazdálkodásban azonban ezek a lehetőségek meglehetősen korlátozottak. A megoldást a rezisztens fajok jelenthetik, amelyek genetikai ellenállóképességüknek köszönhetően nem, vagy kevéssé fertőződnek meg. De legalább ilyen fontos a vegyszermentes közegben kialakuló fajgazdagság, ami biológiai úton segíti a gazdálkodást. A kemikálaterhelés megszűnése például odavonzza a katicabogarakat, amelyek hatékony segítséget nyújtanak a levéltetvek visszaszorításában, így a termelőnek nincs más dolga, mint a katicabogarak életterét és kedvező életfeltételeit biztosítani.

A biogazdálkodás egyik része a környezetérzékeny gondolkodásmód és cselekvés, de a termékeket nem elég megtermelni, értékesíteni is kell. A gazdálkodó már a belépés előtt piackutatást végzett a lehetséges értékesítési csatornákat illetően. Itt a személyes ismeretség segítette a döntésben, mivel kapcsolatban áll egy nemzetközi piacra is értékesítő termelő és feldolgozó céggel, amely saját malommal és pálinkaházzal is rendelkezik. A céggel előszerződést kötött a gabona értékesítésére, így viszonylag biztos piaci háttérrel tud belevágni a biogazdálkodásba.

Ami a piaci körülményeket és a gabonaárakat illeti, az elmúlt három évben a gabonapiacot nagyon megviselte a nagy mennyiségű import termék. Ami a korábbi években biztonsággal működött – az aratást követő betárolás, majd a következő évben kora tavasszal magasabb piaci áron történő értékesítés –, az megszűnt, a piacot a bizonytalanság és a nyomott árak jellemezték. A gazdálkodók nem tudták drágábban eladni a betárolt gabonát az aratási árnál, így a teljes tárolási költség veszteségként realizálódott. Az utóbbi időszak hozott némi változást, de a termelők egyelőre szkeptikusan figyelik az eseményeket. A gabonaárakra alapvetően jellemző a nagymértékű áringadozás és a kiszámíthatatlanság, ezért a gazdálkodók jellemzően határidős ügyleteket kötnek a gabonakereskedőkkel.

A szerződéskötés az aratás előtt néhány hónappal történik. Az interjúalany az idén 70 ezer forint/tonna áron szerződött, majd ezt követően az ár az interjú időpontjában (2025. május 14.) már csak 50 ezer forint/tonna. Ez most egy szerencsés kimenet, de lehetne fordítva is, a gazdálkodó meglátása szerint a piac teljesen kiszámíthatatlan. Van, aki betárolással próbál védekezni. Tavaly aratáskor 52 ezer forint volt tonnánként az árpa, de idén tavaszra ez 80-ig felfutott. Idén

megérte betárolni, de az elmúlt három évben nem volt drágább január, februárban, mint aratáskor. Az előtte levő tíz évben viszont biztosan lehetett számítani rá, hogy emelkedik az ár. Az idei sok eső miatt várható, hogy magasabbak lesznek a hozamok, ezért a kereskedők elkezdtek beejteni a szerződéses árat. Nagyon magas a kitettség a kereskedők nagy tételben történő spekulatív tevékenysége felé is. A kereskedők napi áron adják el a gabonát a gabonafelvásárlóknak – akár hazai piacra, akár exportra –, a termelőket pedig csak azután fizetik ki, amikor ők továbbadták a terményt; így tőketartalék nélkül is számottevő haszonra tesznek szert.

A feldolgozottság fokát a gazdálkodó nem kívánja növelni. Nemcsak a nagy beruházási összeg miatt – több száz milliós beruházás csak a mák tisztítását végző gép, hiszen azt 98%-os tisztasággal lehet végfelhasználásra eladni –, hanem a rengeteg többletmunka, logisztika és a munkavállalókkal kapcsolatos problémák miatt. És piacot is kell szerezni ehhez. A gazdálkodó tisztában van azzal, hogy a hazai felvásárlóerő kevés ahhoz, hogy hazai piacra lehessen támaszkodni. A biotermékek nagy része külföldre megy.

Jelenleg napraforgót, búzát, árpát, mákot termel; közülük az árpában bizonytalan, mert az nagyon érzékeny a fuzáriumra. Ehelyett termelhetne más gabonát: rozst, illetve a tönkölybúzát, de ennek a piaca visszaszorulóban van. Cserébe az alakol (ősbúza) piaca kedvező, bár ennek a hozama 1–1,5 tonna/hektár. Kukoricán már nem gondolkozik – ma már az aszályoknak köszönhetően a hazai termelésből a kukorica a hagyományos művelésben is kiszorul. További nehézség, hogy a terményt átvevő helyi állattartó nincs; az egyetlen értékesítési csatorna a legközelebbi nagy kukoricafeldolgozó vállalat, ahol bioetanolt és izocukrot készítenek a kukoricából.

A gazdálkodó véleménye szerint az ökológiai gazdálkodás nem lenne fenntartható a támogatások nélkül. A biogazdálkodásra igényelhető „Ökológiai gazdálkodás támogatása” (ÖKO) program mellett – amiben ő is részt vesz – további területalapú támogatások is elérhetőek. Konvencionális gazdálkodásban (tehát nem biogazdaságban) bizonyos fenntartható gyakorlatokhoz (pl. talajkímélet, a biodiverzitás megőrzése) igényelhetőek az „Agro-Környezetgazdálkodási Program” (AKG) támogatásai. A gazdálkodók szerint, „aki AKG-zik, az anyagi haszon miatt teszi” – a megállapítás a biogazdálkodás presztízsét sugározza, de ezzel a program lényegében teljesíti a fő célját. Az előzőek közül mindkettővel kombinálható pluszban az „Agroökológiai Program”, ahol további támogatások elérhetőek a fenntartható mezőgazdaság, a tájhoz illeszkedő gazdálkodás körében.

Következtetések, javaslatok

A sokrétegű kontextus felépítése után és annak keretei között a tipikusnak mondható átállási helyzetben levő gazdálkodóval készült mélyinterjúnk a magyarországi biogazdálkodás előtt álló perspektívát illetően meglehetősen pozitív képet sugároz. Az ágazatot korábban is jellemző, sokkal inkább a

„gazdálkodói fejekben”. mint az ágazati stratégiában, a kereskedelemben és a fogyasztóknál meglevő rejtett fejlődési potenciál a közeljövőben kibontakozhat az Európai Unió Közös Agrárpolitikájának keretében elérhetővé vált agroökológiai támogatási programoknak köszönhetően.

Ezzel Magyarország megkezdheti az európai középmezőnyhöz való felzárkózást. Külön előnye még a támogatási rendszernek, hogy benne – akár konvencionális gazdaságok számára is – számos ökológikus tájhasználati, már-már a tájgazdálkodáshoz és a regeneratív mezőgazdasághoz tartozó támogatási jogalap jelent meg. Ezek a támogatások az interjúból megismert történetben is alkalmasak arra, hogy felkeltsék a gazdák figyelmét, mivel megfelelően erősek ahhoz, hogy a különféle okok miatt bizonytalanabbá vált régi rutinok helyébe kerülve életképes jövedelmet biztosítsanak. A biogazdálkodási szektor előtt tehát ígéretes évek állnak.

Ezt a konjunktúrát viszont össze kellene kötni egy erősebb és tudatosabb fenntarthatósági fordulattal, és ennek érdekében a regeneratív gyakorlatokat, a tájgazdálkodási szemléletet és a teljes társadalomra kiterjedő szemléletformálást ezekben az agrárstratégiákban erősíteni kell.

Összefoglalás

Szekunder adatokból és régebbi kutatásaink eredményeiből azt a következtetést vontuk le, illetve azt a széles értelmezési keretet építettük fel, hogy a biogazdálkodás, a biotermékek fogyasztásának globális és európai helyzete, valamint földrajzi eloszlása, továbbá a megfigyelhető fogyasztói preferenciák nagy része alapján ez a szektor – a közkeletű elvárásokkal ellentétben – még nem elsősorban az átfogó fenntarthatóság szolgálatában áll, hanem sokkal inkább csak egyfajta minőségi, avagy prémiumjellegű szektor az élelmiszerek iránti fogyasztói igények kiszolgálásában. Egyes szereplőkben és régiókban azonban ott rejlik a teljes fenntarthatósági fordulat ígérete.

A nagy kontextusba helyezve értékeltünk egy hazai, éppen a biogazdálkodásra való áttérésben levő gazdálkodóval készült interjút, amiből azt a következtetést vontuk le, hogy a gazdák mélyebb meggyőződése, a fogyasztók gondolkodásában éppen a biotermékekhez kapcsolódó kezdetleges fenntarthatósági beállítódás, valamint az EU Közös Agrárpolitikájának Magyarországon legújabbban megjelent támogatási formái határozottan ígéretes közeljövőt rajzolnak fel a magyarországi ökológiai mezőgazdasági szektor számára. Ebben a helyzetben azokat a szakpolitikai intézkedéseket tartjuk helyénvalónak, amelyek éppen ezt az átfogó fenntarthatósági szemléletet és átalakulást mélyítik el, illetve segítik.

Hivatkozások

- [1] Bodrog, Z. & Mile, Cs., 2025. Environmentally Conscious Consumer Behavior in Generation Z–Trends and Motivations. In: 2025 IEEE 23rd World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMI). IEEE, pp. 477-482.
- [2] FiBL and IFOAM – Organics International, 2024. The Word of Organic Agriculture. Statistics & Emerging Trends, <https://www.fibl.org/en/shop-en/1747-organic-world-2024>
- [3] Garai-Fodor, M. & Huszák, N., 2024. Consumer Awareness: Environmental Consciousness, Conscious Lifestyle among Generation Z based on Primary Data, Acta Polytechnica Hungarica, 21(12):73 doi:10.12700/APH.21.12.2024.12.5
- [4] IFOAM Organics Europe, 2023. <https://www.organicseurope.bio/about-us/organic-in-europe/2023>
- [5] Kőszegi I. R., 2019. A környezeti fenntarthatóság fontosságának vizsgálata a homokháti fiatal gazdák körében (egy primer kutatás részeredményeinek ismertetése). Gazdalkodás, 63.1.
- [6] Mile Cs., 2015. Key to competitiveness of organic farming in Hungary. Managerial Challenges of the Contemporary Society Proceedings. 8.2:169–174
- [7] Mile Cs., 2023. Environmentally conscious production – health-conscious consumption. Present and future of organic farming in Hungary. In Selected aspects of modernization processes in “Younger Europe”. Past and present. pp. 183-206
- [8] Mile, Cs. & Bodrog, Z., 2025. Sustainability strategies starting from organic farming. In: 2025 IEEE 19th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI). IEEE, pp. 427-432
- [9] Popovics, A., 2024. Characteristics of Consumer Segments based on Consumer Habits and Preferences from an Environmental and Social Responsibility Perspective, Acta Polytechnica Hungarica 21(12):133 (2024) doi:10.12700/APH.21.12.2024.12.8
- [10] Varga, J. & Csiszárík-Kocsir, Á., 2024. The Impact of Human Activity on Environmental Elements Based on the Results of a Primary Research, Acta Polytechnica Hungarica, 21(12):147 doi:10.12700/APH.21.12.2024.12.9

Reklám szív nélkül? Fogyasztói percepciók az AI-generált marketing világában

Csák Zolta

Mesterszakos hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem

csakzolta@student.elte.hu

Absztrakt: A mesterséges intelligencia (AI) rohamos térnyerése alapjaiban formálja át a marketingkommunikáció világát, különösen a generatív eszközök révén. Jelen kutatás azt vizsgálja, hogyan viszonyulnak a fogyasztók az AI által létrehozott reklámtartalmakhoz, és milyen érzelmi, etikai vagy hitelességi kérdések merülnek fel ezek befogadása során. A Coca-Cola 2024-es AI-karácsonyi kampánya, valamint az Adobe és a Studio Ghibli körüli fogyasztói reakciók esettanulmányként szolgálnak a fogyasztói percepciók feltérképezéséhez. Az eredmények azt mutatják, hogy az emberi alkotás, az AI jelen fejlettségi és felhasználási szakaszában, továbbra is a hitelesség és az érzelmi rezonancia kulcsa marad. Bár a technológia új lehetőségeket nyit, a márkáknak tudatosan kell kezelniük a kreativitás és az etikusság határait.

Kulcszavak: AI, generált reklámok, fogyasztó, attitűd

1 Bevezetés

A mesterséges intelligencia (AI) napjaink egyik legégetőbb kérdése, amely mára már nemcsak a gyártás, logisztika vagy pénzügyi szektor, hanem a marketing és reklám világát is alapjaiban alakítja át. A generatív AI, különösen a nagy nyelvi modellek (Large Language Models), mint például ChatGPT, Gemini és a képgeneráló eszközök, mint a frissen bemutatott Sora, vagy az évek óta élvonalban lévő Midjourney, új lehetőségeket kínálnak a tartalomgyártásban, miközben a kreatív iparágak határait is feszegetik. A vállalatok egyre bátrabban kísérleteznek AI alapú kampányokkal. A piac egyik meghatározó szereplője a Coca-Cola az évről-évre elkészítésre kerülő „Holidays are coming” című reklámfilmjét 2024-es karácsony alkalmával már teljes egészében generatív eszközökkel készítette el.

E fejlemények azonban nemcsak a kreatív oldalra hatnak, hanem alapvető kérdéseket vetnek fel a fogyasztói oldalon is, amelyek a bizalom, a hitelesség, valamint a márkákhoz fűződő érzelmi kapcsolatok újragondolását is magukban hordozzák.

Jelen tanulmányban arra keresem a választ, hogyan reagálnak a fogyasztók az AI által generált reklámokra és kapcsolatos hírekre. Különösen érdekel, hogy vajon az emberek hogyan viszonyulnak az ilyen tartalmakhoz. Érzékelik-e bennük az emberi alkotásokra jellemző hitelességet, kreativitást, vagy inkább idegennek, nehezebben befogadhatónak találják azokat? Nem világos, hogy egyértelműen felismerik-e a különbséget emberi és gépi eredet között, és hogy ez befolyásolja-e a tartalomhoz való hozzáállásukat.

A kutatásomban különös hangsúlyt kapnak azok az etikai dilemmák, amelyek a mesterséges intelligencia alkalmazásával kapcsolatban merülnek fel. Az Adobe felhasználói adatainak AI-képzésre történő felhasználása, a Studio Ghibli vizuális stílusának lemásolása, valamint a Coca-Cola reklámkampányának fogadtatása mind azt mutatják, hogy a technológia nemcsak új lehetőségeket, hanem társadalmi és erkölcsi kérdéseket is felvet.

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogyan alakul ki a bizalom vagy éppen a bizalmatlanság az AI által létrehozott tartalmakkal szemben, és hogy milyen mértékben válik ez az elfogadás vagy elutasítás a márkával való kapcsolódás alapjává. Arra keresem a választ, hogy ezek az új technológiák hogyan formálják át a fogyasztói elvárásokat és érzelmi reakciókat, különös tekintettel arra, hogy mennyiben érzik hitelesnek vagy emberközelinek az ilyen jellegű kommunikációt.

2 A generatív AI szerepe a marketingben és a nyelvi modellek alkalmazása

Az AI egy ideje már velünk van, viszont működésének áttekintése kisebb figyelmet kapott a publikációkban, mint a használata. Érdeemes tehát összefoglalni, hogy mit is használnak emberek milliói nap mint nap. A generatív mesterséges intelligencia olyan fejlett algoritmusokat takar, amelyek nagyméretű szöveges és vizuális adathalmazokon tanulva képesek új tartalmakat létrehozni, meglévő elemek újrendezésével. Ezek a modellek statisztikai mintázatok alapján kombinálják a tanult tartalmakat. Nem szó szerinti másolatokat generálnak, hanem azokra jellemző stílusjegyekből és elemekből építkeznek (Bommasani et al., 2021).

A megítélés azonban megosztó. Egyesek innovációnak és kreatív eszköznek tartják, a munkájuk segítségével tekintenek rá, mások szerint a kalapácsot a műve elkészítéséhez. Mások szerint a folyamat lényegében korábbi emberi munkából összeollózott szélhámosság, az emberi munka és annak folyamatának a sárba tiprása. Az emberek többsége az AI megismerése után teljes szélsőségekbe tudnak fordulni, a jelenséghez való viszonyulás a „Love it or hate it” tipikus példája.

Kisebb kitekintés után visszakanyarodva az AI modellekhez, ezen rendszerek közül többféle is létezik. Szövegalapú rendszerek (például a nagy nyelvi modellek, vagyis Large Language Models), képgenerátorok, hang- és videómodellek. Elsőskörben a nagy nyelvi modellekre koncentrálnék, mivel ezek különösen fontos szerepet töltenek be a marketing szöveges tartalmainak előállításában napjainkban. Ilyen modell például a GPT-4, amely képes kontextusérzékeny, folyékony szövegek írására különféle stílusban és célokra. (Bommasani et al., 2021). A vizuális tartalomgyártás területén ugyanakkor az utóbbi időszakban a Sora nevű modell vált meghatározóvá, amely lehetővé teszi mozgóképes és képes tartalmak generálását magas minőségben. A korábban ismert eszközök, mint a DALL-E vagy a Midjourney mellett, a Sora gyors térnyerése jól mutatja, milyen dinamikusan fejlődik ez a terület.

3 Marketinghasználat a gyakorlatban: elérhetőség, átalakulás, integráció

A generatív AI a marketingben is egyre fontosabb szerepet tölt be, különösen a tartalomgyártás és automatizálás területén. Niki Panteli és társai átfogó tanulmánya szerint a technológia átalakítja a marketingstratégiákat azáltal, hogy képes személyre szabott, gyorsan előállítható tartalmakat létrehozni, miközben csökkenti az emberi erőforrásigényt (Panteli et al., 2023). Egy 2023-as empirikus kutatás szerint a digitális marketing szakemberek a generatív AI legnagyobb előnyeit a hatékonyságban, a skálázhatóságban és a célzott üzenetküldés lehetőségében látják (Soni, 2023).

3.1 Korai alkalmazások és az LLM-ek elterjedése

Kietzmann és társai tanulmánya már a ChatGPT megjelenése előtt felvázolta, milyen alapvető területeken alkalmazható az AI a marketingkommunikációban. A cikk kiemeli a természetes nyelvfeldolgozást (NLP – Natural Language Processing), amely lehetővé teszi, hogy az AI rendszerek megértsék és értelmezzék az emberi nyelv árnyalatait, például blogbejegyzések, termékértékelések vagy social media posztok alapján. További fontos terület a képfelismerés, a beszédfelismerés, a gépi tanulás és az érzelemelemzés, amelyeknek fontos szerep jut a fogyasztói döntési út különböző pontjain, például a szükségletfelismerésben, értékelésben, vásárlási döntésben és utókövetésben. A tanulmány alapján az AI már 2018-ban is hasznos eszközként jelent meg a személyre szabásban, a prediktív modellezésben, valamint az ügyfélszolgálat automatizálásában (Kietzmann et al., 2018). Fontos azonban kiemelni, hogy ezek a megoldások abban az időszakban leginkább a nagyvállalatok számára voltak elérhetők, mivel az AI technológia költsége, technikai összetettsége és

erőforrásigénye korlátozta az alkalmazást a kisebb szereplők körében. Egy Gartner-felmérés szerint 2019-re a vállalatok 37%-a alkalmazott AI-megoldásokat, de ezek többségét továbbra is nagyvállalati környezetben használták, mivel a kis- és középvállalkozások számára a vállalat rendszerébe való beépítési költségek és a szakértelem hiánya gátat szabott a technológia elterjedésének (PYMNTS, 2019).

Az azóta megjelent nagy nyelvi modellek (LLM-ek), mint például a ChatGPT, Claude vagy Gemini, jelentősen kibővítették az AI marketingalkalmazási lehetőségeit. Ezeket a rendszereket ma már gyakran használják blogcikkek, hírlevelek, termékleírások és keresőoptimalizált (SEO) szövegek írására. A modern LLM-ek képesek a márkahanghoz illeszkedő, kontextusérzékeny és célcsoport-orientált tartalmak gyors előállítására, ugyanakkor az elkészült anyagokat általában utólag emberi ellenőrzés és stílusbeli finomhangolás követi (Zhou et al., 2023).

3.2 AI-eszközök gyakorlati integrációja vállalati környezetben

A Gartner-felmérés óta eltelt években az AI-integráció sokkal szélesebb körben elérhetővé vált. Az AI boom hatására a vállalatok már jóval alacsonyabb költséggel, akár előfizetési szolgáltatásokon keresztül is képesek beépíteni ezeket az eszközöket a napi működésükbe. A vállalati környezetben gyakori, hogy a kis- és középvállalkozásoknál nem maga a cégvezetés, hanem fiatalabb belső marketingesek, vagy épp külsős, szabadúszó tartalomkészítők integrálják a generatív AI eszközöket a munkafolyamatokba, legyen szó akár B2B, akár B2C szektorról. Lehet a vállalat magyar vészvilágítást gyártó, szépségápolási termékekkel foglalkozó nagykereskedés vagy sneaker resell bolt. Az említett a vállalatoknál, még ha nettó árbevételük eléri a 2–3 milliárd forintot is, jellemzően nem figyelhető meg központosított, szervezeti szinten használt AI-megoldás.

3.3 A vizuális AI és a Sora térnyerése

A generatív AI fejlődése során a szövegalapú tartalom után természetes módon következett a képi és videós anyagok előállításának forradalmi átalakulása. Korábban már elérhetők voltak eszközök, mint a DALL-E vagy a Midjourney, de ezek a modellek sokáig nem tudtak valóban koherens, összetett vizuális tartalmakat generálni. Gyakran problémát jelentett a szövegek, feliratok, valamint az arányos és következetes vizuális szerkesztés megvalósítása.

Az OpenAI által fejlesztett Sora modell azonban új szintet képvisel ezen a területen. A legújabb frissítéseknek köszönhetően a modell nemcsak képeket, hanem mozgóképeket is képes generálni, és közben a szöveges elemek értelmezésében és megjelenítésében is kiemelkedő teljesítményt nyújt. A Sora lehetővé teszi, hogy a felhasználók olyan komplex, vizuálisan egységes grafikákat

és jeleneteket hozzanak létre, amelyek korábban kizárólag emberi tervezői munkával voltak megvalósíthatók (OpenAI, 2024).

A Sora nagyközönség előtt való bemutatásával párhuzamosan megfigyelhető, hogy elárasztják az internetet az AI-generált grafikák. Úgy tűnik, hogy ez az a pont, ahol a nagyobb márkák és cégek egy része visszalép az ilyen típusú tartalmaktól, és tudatosan újra az emberi alkotás irányába fordul. Az AI-grafikák sokszor túl tökéletesek, hiányzik belőlük valami mélyebb, amit az emberi kéz hibái és ösztönössége tesz egyedivé és élővé.

4 Esettanulmányok

4.1 Etikai dilemmák:

A mesterséges intelligencia által generált tartalmak terjedése számos komoly etikai aggályt vet fel. Különösen a szellemi tulajdon és a szerzői jogok, valamint a modellek tanításához felhasznált adatok legitimitása terén. Ezek a dilemmák nem csupán jogi kihívásokat jelentenek, hanem kihatnak a technikai fejlesztésre és a marketingre is. A vállalatoknak és az alkotóknak egyaránt meg kell találniuk, miként illeszthetők e tartalmak a meglévő jogi és etikai keretek közé, figyelembe kell venniük, hogyan reagál mindezen a közönség. Az alábbi alfejezetek az Adobe és a Studio Ghibli példáin keresztül szemléltetik, hogyan fonódnak össze a korábban vizsgált technikai és marketing szempontok az etikai dilemmákkal.

4.1.1 Adobe

Ugyanakkor ez a hozzáférhetőség újabb morális kérdéseket vet fel. Az Adobe több esete sem segítette elő az alkotók pozitív megítélését a mesterséges intelligenciával kapcsolatban. 2024-ben kiderült, hogy a Photoshopban és más Adobe szoftverekben létrehozott vagy importált felhasználói tartalmak elemzésre kerültek, és azokat a vállalat felhasználta AI rendszerei betanításához. A csendben megváltoztatott felhasználói feltételekből derült ki, hogy a vállalat elemezheti a tartalmait, ami komoly felháborodást váltott ki a felhasználóikból. Válaszul az Adobe közleményt adott ki arról, hogy lehetővé tette a tartalomgyűjtés kikapcsolását a felhasználók számára (Wired, 2024).

Néhány hónappal később egy újabb eset is napvilágot látott, miszerint a cég Firefly nevű képalkotó AI modelljét részben a rivális Midjourney által generált képekkel is tanította be. Ez az információ azért vált különösen problémássá, mert a vállalat korábban azzal reklámozta a Firefly-t, hogy kizárólag jogtiszt Adobe Stock-tartalmakon lett tanítva. Vagyis olyan képeken, amelyeket a felhasználók

kifejezetten értékesítésre töltötték fel és amelyek kereskedelmi felhasználásra engedélyezettek (Bloomberg, 2024).

4.1.2 Studio Ghibli

2025 tavaszán, a Sora modell színrelépése után, végigsöpört egy trend, amelyben felhasználók a híres japán animációs stúdió, a Studio Ghibli ikonikus vizuális stílusában generáltak képeket saját tartalmaikról. Bár ezek a képek látványosak és ízig-vérig hasonlítottak az eredetihez, a jelenség komoly etikai és esztétikai vitákat váltott ki. A The Guardian publicisztikája például arra mutat rá, hogy ezek az alkotások hiába imitálják tökéletesen a stílust, gyakran nélkülözik az eredeti művekre jellemző emberi kapcsolatot, mélységet és eredetiséget. A lap szerzője szerint az AI-művészet „érzelemmentes másolatként” működik, amely látszólag utánozza az embert, de lényegében üres (The Guardian, 2025).

A kritikus hangok szerint a technológia épp azt veszi el, amit az animáció, különösen a Studio Ghibli munkái képviselnek: a személyességet és a történetekbe kódolt emberi érzéseket. Sam Altman, az OpenAI vezérigazgatója egy interjúban ugyanakkor úgy nyilatkozott, hogy az AI által generált vizuális tartalmak elterjedése társadalmi szinten pozitív hatásokat is hozhat, és szerinte a generált képek kreatív inspirációként is szolgálhatnak. Ugyanakkor maga is elismerte, hogy a stílusmásolás határai és az eredetiség kérdése komoly társadalmi párbeszédet igényel (Business Insider, 2025). Viszont aggályait már x.com-ra közzétett bejegyzése nem tükrözte.



1.kép Sam Altman X-en a trendről nyilatkozva

Forrás: <https://x.com/sama/status/1905296867145154688>

Fontos megjegyezni, hogy nemcsak magánszemélyek, hanem vállalatok és kormányok is megosztottak ilyen képeket közösségi platformjaikon, ami még erőteljesebben veti fel a szerzői jogi és hitelességi dilemmákat.



2. kép: A Fehér ház hivatalos x.com fiókja

Forrás: <https://x.com/WhiteHouse/status/1905332049021415862>

A Studio Ghibli alapítója és vezető rendezője, Miyazaki Hayao korábban egy dokumentumfilmben is nyilvánosan bírálta a gépi rajzot. A mesterséges intelligencia által generált képekről úgy nyilatkozott, hogy azok nem hordozzák magukban az emberi érintés méltóságát, és szerinte „ez nem életet tükröz, hanem egy gép hideg és üres imitációját” (Business Insider, 2025).

Számomra, ami ennél is érdekesebb, hogy mind ezek után a Netflix bejelentette, hogy az anime sorozataimban emberi szinkronhang helyett AI fogja megszólaltatni a karaktereket. (Fandomwire, 2025)

4.2 Fogyasztói reakciók

A Coca-Cola karácsonyi reklámjai sokunk számára hosszú évtizedek óta meghatározó részei az ünnepi időszaknak. A márka már az 1920-as években elkezdte kialakítani azt az ikonikus karácsonyi arculatot, amely a mai napig visszaköszön a kampányaiban. A legismertebb közülük kétségtelenül az 1995-ben debütáló „Holidays Are Coming” reklámfilm. A vörösen izzó kamionokkal, hólepte utcákkal és ünnepi zenével minden évben nosztalgikus hangulatot kelt a nézőkben. Egy 2024-ben publikált brit kutatás szerint a britek 44%-a úgy érzi, hogy a Coca-Cola reklámjának megjelenése jelzi számukra a karácsony kezdetét (Benyamin, 2025).

Ez a hagyomány került új alapokra 2024 decemberében, amikor a vállalat úgy döntött, hogy a karácsonyi reklámját teljes egészében mesterséges intelligencia segítségével készíti el. Az új kampányt a Coca-Cola „Real Magic” nevű AI-kezdemenyezése keretében valósították meg. Három generatív stúdió, a Secret Level, a Silverside AI és a Wild Card működött közre az anyag elkészítésében. A videókban a klasszikus jelenetek, mint például a hóban sétáló családok, az ünnepi kamionok vagy a Coca-Cola jegesmedvék, egytől egyig generatív AI-jal készültek (Cohen, 2024). A reklámokat elsősorban videoplatformokon és közösségi médiában tették közzé, például a YouTubeon, nem pedig a szokásos televíziós csatornákon (Kiefer, 2024). Kérdés, hogy miért egyedül a digitális teret célozták a kampánnyal. Magyarázat lehet, hogy ez még igen friss technológia, az elfogadás tekintetében a Rogers görbe elején tartózkodunk az AI esetében. Így ez egyfajta felmérés, teszt is lehetett a cég részéről, hogy mennyire elfogadóak ezzel kapcsolatban a márka fogyasztói. Ezáltal a fiatalabb generációt célozták meg, az erre fogékonyabb korosztályt.

A kampány célja az lehetett, hogy modern eszközökkel idézze fel a régi reklámok érzelmi világát (Kiefer, 2024). A kampány fogadtatása azonban rendkívül megosztó volt. A kezdeti tesztek pozitív eredményeket mutattak, de a nyilvános megjelenést követően tömegesen érkeztek a negatív vélemények. A visszajelzések szerint a reklám „lelketlen” és „gépies” lett. Sokan úgy érezték, hogy ezzel elveszett a Coca-Cola karácsonyi „varázsa” (Agarwal, 2024).

A Dataconomy elemzése szerint sokan a kreatív munkaerő leértékelésének tekintették a lépést. A költségsökkentés és az automatizálás előtérbe helyezése etikai kérdéseket vetett fel, különösen a művészi integritás és az emberi alkotás háttérbe szorítása miatt (Gulen, 2024). Nyaribo és társai által végzett kutatás alapján úgy vélik, hogy az ilyen típusú döntések rámutatnak arra, mennyire fontos a vállalati etika, integrálása az AI alkalmazásába. A Coca-Cola példája jól mutatja, hogy az átláthatóság és az etikai kontroll nélkülözhetetlen a technológiai újítások során (Nyaribo et al., 2024).

A tanulmány kiemeli, hogy az olyan vállalatok, mint például az IBM vagy a Microsoft már létrehoztak belső AI-etikai testületeket, amelyek segítik a technológia felelős és transzparens alkalmazását a napi üzleti gyakorlatban. Ezek a belső etikai bizottságok nemcsak a fejlesztések kezdetén, hanem a működés közben is segítenek abban, hogy az AI-rendszerek megfeleljenek bizonyos erkölcsi és társadalmi elvárásoknak. A tanulmány szerint ezek az intézmények azért fontosak, mert hozzájárulnak ahhoz, hogy a döntések igazságosak és átláthatók legyenek. Így a vállalatok elkerülhetik, hogy az AI alkalmazása során a fogyasztók elveszítsék a bizalmukat (Nyaribo et al., 2024).

A kutatás rámutat, hogy a fogyasztók nem absztrakt etikai keretek, hanem saját érzelmi tapasztalataik alapján ítélik meg az AI alkalmazását. Egy AI-vezérelt projekt esetében, mint a Coca-Cola kampánya, fontos, hogy érzékeljék a tartalom eredetét és emberi minőségét. Gyakran igénylik az emberi alkotás érzelmi

többletét, amelyet nem a technikai tökéletesség, hanem intuíció, empátia és kulturális háttér ad meg. A gépi alkotás nem tudja hitelesen átadni ezeket az érzelmi rétegeket, így csökkenhet a reklám hitelessége. A személyesség és az őszinte érzelmi kifejezés olyan minőség, amit egy algoritmus nem tud valóban visszaadni. Ez különösen igaz az olyan témákra, mint a karácsony, ahol az érzelmek, emlékek és közösségi élmények kiemelt szerepet kapnak. (Nyaribo et al., 2024).

Kirk és Givi kísérleti kutatásukban azt találták, hogy ha a fogyasztók tudják, hogy egy reklám mesterséges intelligenciával készült, akkor sokkal kevésbé érzik hitelesnek, sőt erkölcsi kényelmetlenséget is tapasztalhatnak (Phys.org, 2024). Ezzel összhangban a Yahoo & Publicis Media felmérése szerint a fogyasztók 72%-a szerint a mesterséges intelligencia nehezebbé teszi a valóban hiteles tartalmak felismerését, mivel sok esetben nem derül ki egyértelműen, hogy egy tartalom AI segítségével készült-e vagy sem. Ez bizonytalanságot szül, és megnehezíti a fogyasztók számára, hogy megbízzanak a márkában vagy az üzenetben, amit az adott reklám képvisel (Yahoo & Publicis Media, 2024).

A Coca-Cola esete rávilágít arra is, hogy az AI nemcsak technológiai újítás, hanem stratégiai kérdés is, amely érinti a márka hitelességét, társadalmi felelősségvállalását és hosszú távú lojalitását. A kampány fogadtatása azt is megmutatta, hogy a márkahűség veszélybe kerülhet, ha a vállalat figyelmen kívül hagyja a fogyasztói elvárásokat az érzelmi hitelességgel kapcsolatban.

Összegzés

A mesterséges intelligencia marketingcélú alkalmazása ma már nemcsak technológiai kérdés. Egyre inkább kulturális, etikai és érzelmi alapú kihívásként is értelmezhető. A tanulmányomban bemutatott példák, különösen a Coca-Cola 2024-es teljes egészében mesterséges intelligencia által generált karácsonyi kampánya, valamint az Adobe etikai botrányai világosan mutatják, hogy a generatív eszközök használata egyelőre korántsem zökkenőmentes.

Ténymegállapításom szerint nemcsak a fogyasztók küzdenek azzal, hogy miként értelmezzék a mesterséges intelligencia által előállított tartalmakat. A nehézségek nem csupán a felhasználói, hanem a befogadói oldalon is jelentkeznek. Maguk a vállalatok is láthatóan útkeresésben vannak. Egyre több márka próbálkozik AI-alapú megoldásokkal. A technológiai újdonság azonban önmagában nem garantálja sem az elfogadottságot, sem a márkával való érzelmi azonosulást.

A vizsgált esetek arra utalnak, hogy az emberi érintés, a hitelesség és az érzelmi rezonancia továbbra is kulcsfontosságú tényezők maradnak a fogyasztói percepcióban. Bár az AI-eszközök egyre szélesebb körben hozzáférhetők, a vállalatok gyakran nem rendelkeznek kiforrott stratégiával ezek bevezetésére. Ez különösen igaz akkor, amikor a mesterséges intelligenciát olyan szimbolikus és

kulturálisan érzékeny témákban alkalmazzák, amelyek erősen építenek a nosztalgiára, mint például a karácsony.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a mesterséges intelligencia jelenlegi felhasználása sok esetben még kísérleti jellegű. Ez a helyzet nemcsak technológiai, hanem kommunikációs és etikai tanulságokat is hordoz magában.

Hivatkozások 10

- [1] [1] Agarwal, R. (2024). Coca-Cola's AI-generated Christmas Ad Sparks Backlash from Fans. TechStory. <https://techstory.in/coca-colas-ai-generated-christmas-ad-sparks-backlash-from-fans/> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 25.)
- [2] Benyamin, D. (2025). How the Coca Cola Christmas Ad Became the Ultimate Holiday Icon. Project Aeon. <https://project-aeon.com/blogs/how-the-coca-cola-christmas-ad-became-the-ultimate-holiday-icon> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 25.)
- [3] Bloomberg (2024). Adobe's 'Ethical' Firefly AI Was Trained on Midjourney Images. <https://archive.md/20240412142124/https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-04-12/adobe-s-ai-firefly-used-ai-generated-images-from-rivals-for-training> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 20.)
- [4] Bommasani, R., Hudson, D.A., Adeli, E., et al. (2021). On the Opportunities and Risks of Foundation Models. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2108.07258> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 17.)
- [5] Business Insider (2025). Sam Altman Says AI Art Is a Net Win for Society After Ghibli Backlash. <https://archive.md/20250407181551/https://www.businessinsider.com/sam-altman-openai-studio-ghibli-ai-art-image-generator-backlash-2025-4> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 20.)
- [6] Cohen, D. (2024). AI-Powered Holiday Ad Earns Coca-Cola a Lump of Coal. Adweek. <https://archive.md/20241120050714/https://www.adweek.com/creativity/ai-powered-holiday-ad-earns-coca-cola-a-lump-of-coal/> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 25.)
- [7] FandomWire (2025). After the Studio Ghibli AI Controversy, Netflix Proposes AI Subs and Dubs for Anime Instead of Hiring Real Voice Actors. <https://fandomwire.com/after-the-studio-ghibli-ai-controversy-netflix-proposes-ai-sub-and-dubs-for-anime-instead-of-hiring-real-voice-actors/> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 26.)

- [8] Gulen, K. (2024). Has Coca-Cola's AI Ad Destroyed the Spirit of Christmas? Dataconomy. <https://dataconomy.com/2024/11/19/has-coca-colas-ai-ad-destroyed-the-spirit-of-christmas/> (Letöltve: 2025. május 25.)
- [9] Kiefer, B. (2024). How Coca-Cola's AI Holiday Ad Went From Praise to Rage. Adweek. <https://archive.md/20241120144612/https://www.adweek.com/creativity/how-coca-colas-ai-holiday-ad-went-from-praise-to-rage/> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 25.)
- [10] Kietzmann, J., Paschen, J. és Treen, E. (2018). Artificial Intelligence in Advertising: How Marketers Can Leverage Artificial Intelligence Along the Consumer Journey. Journal of Advertising Research, 58(3), 263–267. <https://www.researchgate.net/publication/327500836> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 17.)
- [11] Phys.org (2024). Do customers perceive AI-written communications as less authentic? Journal of Business Research. <https://phys.org/news/2024-10-customers-ai-written-communications-authentic.html> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 27.)
- [12] Nyaribo, T., Mumbi, S., & Bashir, D. (2024). Ethical Decision-Making Using AI in Multinational Corporations. 14th London International Conference. <https://londonic.uk/js/index.php/plic/article/view/279> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 26.)
- [13] OpenAI (2024). Sora: text-to-video model. OpenAI.com. <https://openai.com/sora> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 17.)
- [14] Panteli, N., et al. (2023). Generative Artificial Intelligence in Marketing: Applications, Opportunities, and Challenges. International Journal of Information Management, 63, 102456. (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 17.) https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/206556/1/IJIM_FinalAccepted_5_10_2_023.pdf
- [15] Soni, V. (2023). Adopting Generative AI in Digital Marketing Campaigns: An Empirical Study of Drivers and Barriers. SSRAML, 6(8), 1–15. <https://www.researchgate.net/publication/376612647> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 17.)
- [16] The Guardian (2025). The trouble with AI art isn't just lack of originality. It's something far ... <https://www.theguardian.com/commentisfree/2025/may/20/ai-art-concerns-originality-connection> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 25.)

- [17] PYMNTS (2019). Report: Corporate AI Usage Balloons 270 Pct In Four-Year Span. <https://www.pymnts.com/news/artificial-intelligence/2019/corporate-ai-usage/> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 27.)
- [18] Wired (2024). Adobe Says It Won't Train AI Using Artists' Work. Creatives Aren't Convinced. https://www.wired.com/story/adobe-says-it-wont-train-ai-using-artists-work-creatives-arent-convinced/?utm_source=chatgpt.com (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 17.)
- [19] Yahoo & Publicis Media. (2024). AI Ad Disclosure Increases Consumer Trust. <https://www.yahooinc.com/press/yahoo-publicis-media-survey-reveals-ai-ad-disclosure-increases-consumer-trust> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 26.)
- [20] Zhou, L., Hui, X., & Reshef, O. (2023). The Short-Term Effects of Generative Artificial Intelligence on Employment: Evidence from an Online Labor Market. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4527336> (utolsó letöltés, megtekintés dátuma: 2025. május 17.)

Az adócsalás, adóelkerülés, adómegtagadás mikorökonómiai modelljei – mit állít a szakma?

Dobos Piroska

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági kar
dobos.piroska@uni-obuda.hu

Absztrakt: A szakirodalomban több olyan közgazdasági modell található, melyek keresik az összefüggéseket az emberi magatartásformák, attitűdök, az adóelkerülés és annak kockázata, valamint ezek intézményi háttere között. Az adózók magatartását vizsgáló elméleti modellek között úttörő Allingham–Sandmo (1972) modellje, amely Becker (1968, 1976) modelljét fejleszti tovább. Corchón (1992) modellje a gazdasági szereplők együttélési normáit, az adóztató állam és a kötelezettségei alól kibújni próbáló állampolgár rabló-pandúr játszmáját mutatja be. Ehrlich modellje (Ehrlich 1973) - a görbe és egyenes út közötti választás lehetősége - mely szerint a legális tevékenységek ugyan stabilitást és állandóságot adnak, az illegális tevékenységgel viszont nagyobb jövedelem párosulhat. Tanulmányomban áttekintem a nemzetközi tapasztalatokat, amelyek rávilágítanak, hogy az adóterhelés csökkentése önmagában nem csökkenti a rejtett gazdaság méretét, hosszú távon csak az aktorok autonómiája és motivációinak javítása hozhat tartós eredményt.

Kulcsszavak: adócsalás, adókulcs, jövedelemszint, ellenőrzési valószínűség, büntetés mértéke

1 Bevezetés

Az adó a központi költségvetések meghatározó bevételi forrása, így az adóztatás jelentős és fontos szerepet játszik minden gazdasági szereplő életében. A társadalom minden tagját érinti kivétel nélkül, közvetlenül vagy közvetett módon. Az adóztatás egy nagyon bonyolult és komplex eszközrendszer, ezért az adócsalás, adóelkerülés és adómegtagadás mögött is gyakran nagyon bonyolult, szövevényes jelenségek állnak. Az adóztatás az államok keletkezése óta fennálló fogalom. A különböző történelmi korszakokban az adóelkerülésnek különféle és nagyon változatos formái alakultak ki. Egy gyorsan változó gazdasági környezetben az adózással kapcsolatos visszaélések nehezen tipizálhatók, mert az emberi leleményesség nem ismer határokat. A visszaélések csökkentése, megszüntetése érdekében fontos, hogy az adóztatásra rendelt hatósági szervek minél inkább felkészültek legyenek, és hatékony eszközökkel rendelkezzenek. Jelentős gazdaságpolitikai cél az adóelkerülés szintjének csökkentése, az adóztatás

hatékonyságának fokozása. Statisztikai becslések alapján az adóbevallások adatainak és az adóbefizetések összegének egybevetése után azt tapasztalhatjuk, hogy a GDP negyedének-harmadának megfelelő adóalap tűnik el hazánkban. „A KSH kimutatása szerint a feketegazdaság GDP arányos nagysága napjainkban 15%-ra tehető. Ehhez hasonló eredményre jutott Pogátsa Zoltán is (Pogátsa, 2012), aki ezt az arányt 11-18% körüli értékben határozta meg. Ugyanakkor Belyó Pál kutatásai szerint a rejtett gazdaság nagysága 20-25% körül mozog. (Belyó, 2008, 114. o.)” (Hauber, 2013). Az adócsalással foglalkozó mikroökonómiai modellek elemzése alapján feltételezhetjük, hogy az adókikerülés csökkenő tendenciát mutat az ellenőrzések számának növekedésével, illetve a büntetés mértékének emelkedésével, valamint az adócsalás elterjedése függ az egyének jövedelemszintjétől és az adókulcsok mértékétől is. Ezek a klasszikus közgazdaságtani modellek fontos tényezőket azonosítanak, de nem tudják teljes mértékben megmagyarázni az adófizetők magatartását. Akerlof szerint az adózási rendszer működésében több modellegyensúly is előfordulhat, mivel nagyon sok szociális, társadalmi magatartásminta létezik.

2 Az adócsalás mikroökonómiai modelljei

A modern közgazdaságtan két területe járult hozzá a rejtett gazdasággal kapcsolatos modellek kidolgozásához. Az első terület a társadalmijólét-maximalizáló szemléletmód – vagy másképpen az optimális adózás elmélete. Ezt arra használják, hogy meghatározzák azt az adórátát, amelyik maximalizálja a társadalmi jólétet, ami egy olyan társadalmi jóléti függvénnyel írható le, amely figyelembe veszi az adók hatását a munkakínálatra, a javak termelésére és a jövedelemelosztásra. A második terület a bűnözés mikroökonómiája. Ennek művelői olyan modellekből indulnak ki, amelyekben a bűnelkövető racionálisan mérlegeli a bűnözés várható hasznát és költségét, s azt az alternatívát választja, amelyik a (nettó) várható hasznát maximalizálja (Szántó – Tóth, 2001). Az adózók magatartását vizsgáló elméleti modellek között úttörő Allingham–Sandmo (1972) modellje, amely Becker (1968, 1976) modelljét fejleszti tovább. A klasszikus megközelítés értelmében a racionális, haszonmaximalizáló egyének adózási magatartását (azaz az adóalanyok jogkövetés és adócsalás közötti választását) meghatározó egyéni döntés a következő tényezők függvénye (Semjén 2017):

1. az adózó jövedelemszintje,
2. az adókulcsok,
3. az ellenőrzési/lebukási valószínűség,
4. a büntetés mértéke.

Az adócsalás klasszikus modellje értelmében az egyének adózói magatartásukra vonatkozó döntésüket a fenti változók várható hatásait racionálisan mérlegelve (homo oeconomicusként a kimenetek várható hasznossága alapján végzett kalkulációra építve) hozzák meg. Ebben a bűnelkövető racionálisan mérlegeli a bűnözés várható hasznát és költségét, s azt az alternatívát választja, amelyik a (nettó) várható hasznát maximalizálja. A haszonmaximáló cselekvők a rejtett gazdaság egyes megjelenési formáival kapcsolatos döntésük meghozatala során (például adócsalás esetében) optimális megoldást keresve, számot vetnek a rejtett gazdaságban való részvétel, illetve az attól való tartózkodás költségeivel és hasznaival. A modell szerint a lebukási valószínűség emelkedése mindig a bevallott jövedelem növekedéséhez vezet. Eszerint az ellenőrzési valószínűség emelésével az eltitkolt jövedelmek aránya csökkenthető.

Corchòn (1992) modellje a gazdasági szereplők együttélési normáit, az adóztató állam - mely büntetések kilátásba helyezésével próbálja ezeket betartani - és a kötelezettségei alól kibújni próbáló állampolgár rabló-pandúr játszmáját mutatja be (Hámori 1998).

Legyen:

P – az állampolgár

G – az állam

A1 – bűnözési stratégia

A2 – korrekt magatartás

B1 – megfigyelés

B2 – megfigyelés elmaradása

Y – az állampolgár jövedelme

T – a csalás értéke

c – megfigyelés költsége

d – a büntetés rátája

A büntetés arányos az adóval, ha P csal és elkapják, dT büntetést rónak ki rá, $d \cdot t$ és T -t külső adottságnak tekintjük. A kikerülésért járó büntetésnek fedeznie kell a megfigyelési költséget, azaz $c < dT$. Feltesszük továbbá, hogy a fizetendő adó nagyobb, mint a megfigyelés költsége $T > c$ és az állampolgár jövedelme nagyobb, mint a csalás értéke $Y > T$. A következő táblázat bemutatja két gazdasági szereplő kifizetéseit – kettejük stratégiájának különböző együttesei mellett:

P/G	B1	B2
A1	$Y - T(1 + d), T(1 + d) - c$	$Y, 0$
A2	$Y - T, T - c$	$Y - T, T$

A fentiekben leírt feltételezésekből következik, hogy:

$$Y > Y - T > Y - T(1 + d),$$

$$T(1 - d) - c > T > T - c > 0.$$

Ezek alapján úgy tűnik, hogy nincs domináns stratégia, azaz nincs olyan stratégia, amely a legjobb választás lenne bármely szereplő számára. A következőkben vizsgáljuk meg a Nash-egyensúlyt. Feltételezzük, hogy mindkét gazdasági szereplő egyszerre tesz lépéseket és mindketten tökéletesen informáltak. A tiszta stratégiáknak nincs Nash-egyensúlya, így kevert stratégiákat vezetünk be.

Legyen p annak a valószínűsége, hogy a P A1-et választja (vagyis az adócsalást) és q annak a valószínűsége, hogy G B1-et választja (azaz az ellenőrzés mellett dönt). Ekkor P és G nyereségei (M_p és M_g) a következők:

$$M_p = p[q(Y - T(1 + d)) + (1 - q)Y] + (1 - p)[q(Y - T) + (1 - q)(Y - T)],$$

$$M_g = q(p(T - c + dT) + (1 - p)(T - C)) + (1 - q)(1 - p)T$$

Ebből:

$$M_p = p(T - qT(1 + d)) + Y - T$$

$$M_g = q(pT(1 + d) - c) + (1 - p)T$$

M_p maximalizálása:

$$\text{ha } q(1 + d) > 1, \text{ akkor } p_{\text{opt}} = 0,$$

$$\text{ha } q(1 + d) < 1, \text{ akkor } p_{\text{opt}} = 1;$$

$$q = 1 / (1 + d) \text{ esetén közömbös, hogy } p \text{ mekkora.}$$

M_g maximalizálása

$$\text{ha } pT(1 + d) > c, \text{ akkor } q_{\text{opt}} = 1,$$

$$\text{ha } pT(1 + d) < c, \text{ akkor } q_{\text{opt}} = 0;$$

$$p = c / (T - (1 + d)) \text{ esetén közömbös, hogy } q \text{ mekkora.}$$

Tehát a Nash-egyensúlyhoz tartozó valószínűségek:

$$p^* = c / (T (1 + d))$$

$$q^* = 1 / (1 + d).$$

A két gazdasági szereplő közötti játszma stratégiai természetét p^* és q^* értékek jelzik. Minél nagyobb a c azaz a megfigyelés költsége, annál nagyobb kikerülési valószínűség (relatív gyakoriság) mellett lesz az állam számára közömbös, hogy milyen stratégiát alkalmaz. A büntetés elriaszt a kikerüléstől és szükségtelenné teszi a megfigyelést. Az egyensúlyi nyereségek:

$$Mp^* = Y - T$$

$$Mg^* = T - c / (1 + d).$$

Ezek mellett az értékek mellett egyik félnek sincs oka változtatni a stratégiáján.

Nézzük meg hasonlóképpen a görbe és az egyenes út közötti választást Isaac Ehrlich modelljében. Feltételezésünk szerint az adózó két út illetve tevékenység közül választhat, a javak megszerzésének legális útja (korrekt magatartás) és a javak megszerzésének illegális útja (bűnözési stratégia) között. A két tevékenységbe való belépéskor és a tevékenységek közötti mozgások között sem vesszük figyelembe a belépési költségeket. Az egyének nagy valószínűséggel a két tevékenység kombinációjának együttesét fogják választani, hiszen feltételezhető, hogy kevés azoknak a száma, akik pusztán bűnözésből élnek. Sokkal inkább feltételezhető, hogy valamely legális tevékenység áll a bűnözés mögött is a háttérben, mintegy fedő történetként.

A modellünkben legyen:

l – korrekt magatartás (biztos tevékenység, eredménye mindenképpen adódik)

i – bűnözési stratégia (kockázattal jár, eredménye feltételes)

t – időráfordítás

a – az illegális tevékenységet választó egyént rajtakapják

b – az illegális tevékenységet választó egyén szerencsével jár

p_i – a lebukás valószínűsége

$(1 - p_i)$ – valószínűség, hogy az elkövetés sikerrel jár

A fogyasztás várható értéke, azaz az adott helyzetben a hasznosság:

$$U_s = U(X_s, t_c)$$

ahol U_s a piaci javak egy meghatározott együttese, mind a legális és illegális tevékenység bevételének reális vagyoni ekvivalense.

X jószág együttes kereseti függvénye π_i és $(1 - \pi_i)$ valószínűségek esetén:

$$X_b = W' + W_i(t_i) + W_l(t_l)$$

és

$$X_a = W' + W_i(t_i) - F_i(t_i) + W_l(t_l),$$

ekkor a várható hasznosság a következőképpen adódik:

$$EU(X_s, t_c) = \sum_{s=a}^n \pi_s U(X_s, t_c)$$

$$EU(X_s, t_c) = (1 - \pi_i)U(X_b, t_c) + \pi_i U(X_a, t_c)$$

Feladat a fenti egyenlet maximalizálása, függően a vagyonkorláttól és az időkorláttól.

$$t_0 = t_i + t_l + t_c$$

Követelmény, hogy az alábbiak nem lehetnek negatívak:

$$t_i \geq 0; t_l \geq 0; t_c \geq 0.$$

A modell optimális feltételei:

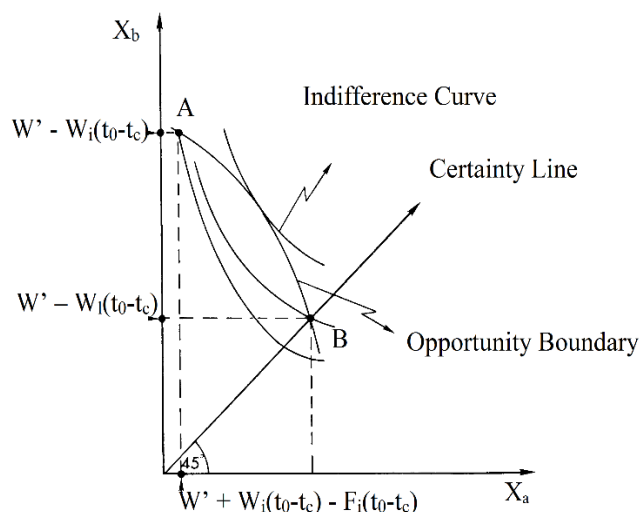
$$\frac{\delta EU}{\delta t} - \lambda \leq 0$$

$$\left[\frac{\delta EU}{\delta t} - \lambda \right] t = 0$$

$$t \geq 0,$$

így a fogyasztásra alokált idő adott t mennyisége mellett a munkaidő optimális eloszlásának a legális és illegális tevékenység között interior megoldás mellett ki kell elégítenie a következő egyenlőséget:

$$-\frac{w_i - w_l}{w_i - f_i - w_l} = \frac{p U'(X_a)}{(1 - p) U'(X_b)}$$



1. ábra: A legális és illegális tevékenységek kombinációja

Forrás: Ehrlich, 1973

Corchòn modelljében láthatjuk, hogy a d büntetési ráta növekedése nem hat a Mp^* -ra, de pozitívan hat Mg^* -ra, azaz a büntetési ráta növekedése Pareto-optimális. P állampolgár várható hasznossága ugyanakkora, mintha a kiszabott adót tisztességesen befizetné, illetve az adózást nem korlátozza a kikerülés. Ehrlich modelljében láthatjuk, hogy az illegális tevékenységbe való belépés elégséges feltétele az, hogy a racionalitási korlát abszolút meredeksége meghaladja a közömbösségi görbe abszolút meredekségét ott, ahol a teljes munkaidőt legális tevékenységre fordítják. A várható határbevétel az illegális tevékenység esetében nem haladhatja meg a nem legális tevékenységben elérhető. A kockázatot kerülő vagy kockázat semleges személyek számára ez szükséges feltétele az illegális tevékenységbe való belépésnek. A már klasszikusnak számító beckeri elemzés – s nyomában az előbb ismertetett Ehrlich-modell – a bűnözést döntési problémaként mutatja be, a mikroökonómia hagyományos eszköztárával elemezve a kriminális tevékenységet az egyének szintjén. Nyilvánvaló azonban, hogy nem kaphatunk teljes képet a jelenségről, ha a vizsgálat megtorpan az individuuum döntési körének határán. A tágabb megközelítés helyénvaló, minthogy a bűnözés okai és következményei egyaránt túlmutatnak az egyéni döntéshozó horizontján (Hámori, 1998).

3 A klasszikus modellekből levonható következtetések

A klasszikus modellben szereplő változók kiválasztása nagyon logikus, és a változók adózási magatartásra gyakorolt hatásának elméletben feltételezett iránya is általában ésszerű elméleti megfontolásokon alapszik, az elméletet tesztelő empirikus vizsgálatok eredményei esetenként nem a várt irányba mutatnak, illetve gyakran egymásnak is ellentmondanak. A téma kutatásában a kockázat melletti egyéni adózási döntés „klasszikus modelljéről” a hangsúly egyre újabb és komplexebb megközelítésekre tevődik át, lehetővé téve az egyéni és társadalmi érdekek közötti konfliktusok és az adózási heterogenitás megjelenítését, a különféle szereplők eltérő motivációinak és az adózási viselkedést meghatározó pszichológiai szempontoknak a figyelembevételét (Semjén, 2017).

A bűnözői magatartás gazdasági elmélete alapján a polgárok által fizetett vagy elszenvedett adók mértéke egy egyszerű költség-haszon kalkulustól függ. Mint sok vizsgálat kimutatta, ezek a modellek fontos tényezőket azonosítanak, de nem tudják megmagyarázni az adófizetők magatartását (Kirchgässner, 2010). Annak érdekében, hogy megfelelően fizethessék adójukat, az egyéneknek motivációra van szükségük, amely többet tartalmaz az egyszerű gazdasági számításoknál, más tényezők is fontos szerepet játszanak.

Az elmúlt években több kutatás is vizsgálta, hogy az értékek, társadalmi normák és az attitűdök országonként eltérnek, és hogy ezeknek a különbségeknek van egy mérhető hatása a gazdasági viselkedésre. Az egyik terület, ahol az ilyen vizsgálatok különösen fontosak az adókötelezettségnek való megfelelés (Alm – Torgler, 2005). Az adómegfelelés úgy tűnik, hogy számos tényezőtől függ, a legtöbb országban az egyes gazdaságokban jellemző elrettentéstől, az adott bírságok szintjétől és felülvizsgálati rátáktól (kombinálva a rendelkezésre álló kockázatkerülési becslésekkel). Az elrettentési modellek azonban túl nagy engedékenységet és csak kevés adócsalást jeleznek előre.

Az adókulcsok és a jogkövető adózási magatartás közötti kapcsolat léte és iránya ellentmondásos kérdés a szakirodalomban, ha nem is olyan mértékben, mint a jövedelmek és a jogkövető magatartás közti kapcsolat. Az adókulcsok hatásának megítélésében maga a standard modell is ambivalens, és az empirikus irodalom alapján se rajzolódik ki egyértelmű kép, bár az empirikus vizsgálatok alapján a magas adókulcsoknak a jogkövető adózási magatartásra gyakorolt negatív hatására lényegesen több bizonyíték van, mint az ellenkezőjére (Semjén, 2017). „A nagy adóreformok és adócsökkentések nem feltétlen mérséklék a rejtett gazdaság méretét, sokkal inkább stabilizálják az adott szintet. Számos tanulmányban sikerült kimutatni a pozitív kapcsolatot a rejtett gazdaság mérete és az adóterhelés növekedése között, de az adócsökkentés esetén a kapcsolat inszignifikáns maradt” (Schneider, 1997). Szintén ezt találjuk Frey – Feld (2002) tanulmányában is, hogy az adócsalás alap modellje Allingham és Sandmo (1972), mely a szubjektív ökonometriai elemzésben nem különösen jól teljesítő várható hasznosság

maximalizálásán alapszik, túl kevés adócsalást mutat és a paraméterek ökonometriai becslései a lebukás valószínűségére és a bírságok mértékére nem olyan hatásosak, mint azt remélték. Éppen ezért mindenképpen célszerű ezeket a modelleket különböző variációkkal bővíteni.

Természetesnek kell tartanunk, hogy a vállalkozások mindenekelőtt az adó- és járulékterhek csökkentésén keresztül szeretnék, és kevésbé az ellenőrzések és büntetések szigorításával remélik a rejtett/feketegazdaság visszaszorítását (Belyó 2008).

A rejtett gazdaság visszaszorításának klasszikus módja a büntetés nagyságának növelése. Ez a megoldás eléggé kézenfekvőnek látszik, és széles körben alkalmazzák. Ugyanakkor léteznek olyan játékelméleti modellek, amelyek szerint a büntetés mértéke nincs hatással a bűnelkövetésre (Semjén-Szántó-Tóth, 2001). Az adócsalás esetén várható büntetés a lebukás valószínűségétől, nem pedig a kiszabható büntetés nagyságától függ. A túl magas büntetés azonban csökkentheti a marginális elrettentést. Ha az embereket kisebb adócsalásért túl szigorúan büntetik, akkor inkább nagyobb mértékű adócsalást hajtanak végre, mert a nagyobb csalás marginális büntetése kisebb. A kormányzat és a közigazgatás csökkentheti az adórátát és a szabályozás intenzitását, csökkentve ezzel a rejtett gazdaságba való bekapcsolódás motívumának erősségét. Másképpen fogalmazva, törekedni kell az adózás és a szabályozás társadalmilag optimális mértékének megközelítésére. Cummings et al. (2004) tanulmányában azt találjuk, hogy az ellenőrzések valószínűségének növekedése és a bírság mértéke növelni fogja az adófizetési kötelezettségnek való megfelelést, az adókulcsok hatása azonban nem egyértelmű.

Schneider és Torgler 2006-ban egy egyedülálló vizsgálatot végzett az állampolgárok adó moráljára vonatkozóan három multikulturális európai országban, Svájcban, Belgiumban és Spanyolországban, a World Values Survey adatai alapján. Az eredmények azt mutatják, hogy az elrettentési tényezők nincsenek jelentős hatással az adófizetési attitűdre, illetve a büntetési ráta együtthatója a legtöbb esetben negatívan szignifikáns, végül az adókulcsnak nincs jelentős hatása az adó morálra. Fochmann et al. (2025) szerint az emberek adófizetési döntéseit nem kizárólag az ellenőrzés és a büntetés valószínűsége befolyásolja, hanem olyan pszichológiai és társadalmi tényezők is, mint a normák, az igazságérzet, vagy az erkölcsi meggyőződés. Az érzelmek – különösen a pozitív érzelmek – kettős szerepet játszanak: ösztönözhetik a normakövetést, de érzékenyebbé is tesznek a társadalmi igazságtalanság észlelésére.

Mohammed és Tangl 2024-es tanulmánya rámutat arra, hogy akik gyenge állami szolgáltatásokat érzékelnek, akik alacsony politikai aktivitást mutatnak, és akik nem bíznak az adóhatóságban, nagyobb valószínűséggel érzékelik az adókat kényszerítő eszközként vagy büntetésként. Ezzel szemben azok, akik magas szintű állami szolgáltatásokat tapasztalnak, aktívabban politikailag, és bíznak az adóhatóságban, hajlamosabbak az adózást társadalmi hozzájárulásként vagy

szolgáltatásként értelmezni. Az adórendszerek működtetésében és az állampolgárokkal való kommunikációban elengedhetetlen a bizalom, az állami szolgáltatások színvonalának javítása és a politikai részvétel ösztönzése. A megbízható és integritáson alapuló adóhatóság kulcsfontosságú a demokratikus állam működéséhez, különösen ott, ahol a politikai rendszer sérülékeny és az állampolgári bizalom törékeny (Bartha - Boda 2024). Továbbá Castañeda-Rodríguez (2025) tanulmányában is azt találjuk, hogy a fiskális morált leginkább az intézményi bizalom, az állami szolgáltatásokkal való elégedettség, valamint az észlelt adóigazságtosság határozza meg. Emellett a korrupció és az állam általános legitimitásának megkérdőjelezése gyengíti a fiskális morált, különösen a fiatalabb és alacsonyabb jövedelmű rétegek körében, így a hatékony adópolitika nemcsak technikai, hanem erkölcsi és társadalmi kérdés is, amelyhez szükséges az állampolgárok bizalmának és részvételének erősítése. Tehát az adózási együttműködés nemcsak gazdasági vagy erkölcsi megfontolás kérdése, hanem mélyen összefonódik a politikai identitással és a kormányhoz fűződő viszonnal (Cullen et al. 2021).

Összegzés

Hipotéziseimet a témával foglalkozó kutatók vizsgálataival összevetve azt tapasztalhatjuk, annak ellenére, hogy a klasszikus modellek szerint az ellenőrzési valószínűségnek pozitív hatása van az adófizetői jogkövető magtartásra, illetve a büntetés mértékének is jelentős a visszatartó ereje - az ellenőrzési valószínűségek pozitív hatását az empirikus vizsgálatok is alátámasztják, míg a büntetés mértékének hatása kevésbé egyértelmű. A jövedelem és adókulcsok hatásával kapcsolatban is jelentős ellentmondások tapasztalhatók. A gazdasági-befektetési döntések mögött meghúzódó motivációk korántsem mindig racionálisak, a klasszikus közgazdaságtani modellek fontos tényezőket azonosítanak, de nem tudják megmagyarázni az adófizetők magatartását, így a vizsgálatokat mindenképpen célszerű kiterjeszteni szociológia és viselkedéstudományi területekkel is.

Mivel elemzésem középpontjában a gazdasági szereplők, az egyéni döntéshozók állnak, illetve ezeknek a gazdasági szereplőknek a viselkedési jellemzői, döntési alternatívái, gazdasági reakciói, mindenképpen szükséges kibővíteni a klasszikus közgazdaságtudományi állításokat szociológiai és viselkedéstudományi területekkel is. „Hogy megértsük, hogyan működnek a gazdaságok, hogyan irányíthatjuk őket, és közben prosperáljunk, meg kell értenünk azokat a gondolati sémákat, amelyek az emberek ötleteit és érzéseit éltetik, azaz a lelki tényezőket. Soha nem fogjuk igazán megérteni a fontos gazdasági eseményeket, ha nem nézünk szembe azzal a ténnyel, hogy ezek oka a dolog természetét tekintve legtöbbször lélektani” (Akerlof-Shiller 2011). Belyó (2004) tanulmányában az adózási morálra vonatkozó felméréseket végeztet. A rejtett gazdaság arányának csökkentésére lehetőséget látó vállalkozások többsége (57%), említette megoldásként javaslatai között az adókulcsok csökkentését, míg 31 százalékuk a

járadékok csökkentését tartotta fontosnak kiemelni. Nagyobb mértékű ellenőrzésektől 17 százalékuk, elfogulatlanabb ellenőrzésektől 11 százalékuk várja a rejtett gazdaság visszaszorulását. További 7 százalék azok aránya, akik nem, vagy nemcsak a szigorúbb ellenőrzésektől, de a büntetési tételek emelésétől, azaz a gazdasági törvények megsértésének keményebb szankcionálásától is eredményeket vár. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy az ilyen választ adó cégek többsége a szankciók szigorítása mellett várja a vállalatok terheinek csökkentését is, azaz a két intézkedést együtt tartja hatásosnak. Belyó (2012) szerint a fehér- és rejtett gazdaságok egymás mellett léteznek, de erről a „közös létről” keveset tudunk, és még nehezebb nyomon követni, hogyan működik, s hogy milyen viselkedési szabályok uralkodnak e kapcsolatrendszerben. A párhuzamos létezés miatt több tanulmány is megpróbálta a rejtett gazdaságot makroökonómiai modellekbe integrálni annak érdekében, hogy a rejtett gazdasági modellrészeket jobban tudja kezelni. Fleming keményen érvel amellett, hogy nem minden rejtett gazdasági tevékenységet kellene univerzálisan akadályozni (Fleming et al., 2000). Továbbá Schneider (1998) empirikus kutatásai is az mutatták ki, hogy a rejtett gazdaságban termelt jövedelmek 66 %-át gyakorlatilag azonnal elköltik a fehér szektorban, ezáltal pozitív hatást gyakorol a gazdasági növekedésre és a közvetett adóbevételekre. Továbbá Belyó (1999) kiemeli, hogy azokban a fejlődő országokban, ahol magas a munkanélküliség, a nem hivatalos tevékenységek létszükségletet jelentenek a lakosság számára, és elképzelhető, hogy soha nem fognak 100 %-ig eltűnni. „Belátható, hogy minden gazdaságban létezik a rejtett gazdaságnak valamilyen optimális mértéke, amelynél nem érdemes tovább növelni, és nem szabad tovább csökkenteni az adóellenőrzésre fordított költségvetési kiadásokat” (Szántó-Tóth 2001). Bár a rejtett gazdaság létezésének és növekedésének egyaránt lehetnek előnyös és hátrányos következményei, hiszen a legproduktívabb, leginkább vállalkozó szellemű, leginkább innovatív szektor. Nem szabad elfelejteni, hogy illegálisan működik, megtűrése aláássa az adózási fegyelmet, s térnyerése akár a gazdaság, a törvényesség és a társadalmi rend teljes összeomlásához vezethet - ráadásul az adócsalás miatt csökkenő állami bevételek súlyos problémákat jelentenek a közjavak és közszolgáltatások finanszírozásában és egy önmagát gerjesztő folyamat. Az adócsalással és a rejtett gazdasággal való harc és ezek mértékének visszaszorítása minden országnak fontos politikai célja.

Hivatkozások

- [1] Akerlof, G. A. – Shiller, R. J. (2011) *Animal Spirits – How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*
- [2] Allingham, M. G. – Sandmo, A. (1972) *Income tax evasion: A theoretical analysis*, *Journal of Public Economics*, 323-338.
- [3] Alm, J. – Torgler, B. (2005): *Culture differences and tax morale in the United States and in Europe*. *Journal of Economics Psychology*, 2, 224-246. o.

- [4] Bartha, A. – Boda, Zs. (2024) Tax Compliance Motivations During Corruption Scandals in a Fragile Democracy: A Before-and-After Study, *Europe-Asia Studies*, Taylor & Francis, 76:7, 1055-1077, DOI: 10.1080/09668136.2024.2378814
- [5] Becker, G. S. (1968) *Crime and Punishment: An Economic Approach*, University of Chicago and National Bureau of Economic Research
- [6] Belyó, P. (2004) A vállalkozások és a rejtett gazdaság. *Statisztikai Szemle* 1.
- [7] Belyó, P. (2008) A rejtett gazdaság nagysága és jellemzői. *Statisztikai Szemle* 2. 113-137. o.
- [8] Belyó, P. (2008) A rejtett gazdaság természetrajza. *Statisztikai Szemle* 2. 219-220. o.
- [9] Belyó, P. (2012) A rejtett gazdaság előretörése az új gazdaságpolitikai gyakorlat következtében. *XXI. Század - Tudományos Közlemények*, 27. 25-46. o.
- [10] Castañeda-Rodríguez, V. M. (2025) Association between tax morale and the perceptions around tax compliance: an empirical study for Latin America, *International Review of Economics*, 72:16, <https://doi.org/10.1007/s12232-025-00487-w>
- [11] Corchón, L. C. (1992) Tax evasion and the underground economy. *European Journal of Political Economy*
- [12] Cullen, J. B. - Turner, N. - Washington E. (2021) Political Alignment, Attitudes toward Government, and Tax Evasion, *American Economic Journal: Economic Policy*, August 2021, Vol 13 (3), 135–166, DOI: 10.3386/w24323
- [13] Cummings, R.G. – Martinez-Vazquez, J. – McKee, M. – Torgler, B. (2004) Effects of Culture on Tax Compliance: A Cross Check of Experimental and Survey Evidence. CREMA, Working Paper No. 2004, 13. *Political Economy*
- [14] Dobos, P. (2019) Az adórendszer stabilitása, az adóbiztonság és a kormányzatba vetett bizalom hatása az adófizetési hajlandóságra, *Disszertáció (PhD)*, Megjelenés/Fokozatszerzés éve: 2019, 167 p.
- [15] Ehrlich, I. (1973) Participation in Illegitimate Activities. *Journal of Political Economy*
- [16] Fochmann, M. – Hechtner, F. – Kirchler, E. - N.C. Mohr, P. (2025) When happy people make society unhappy: Emotions affect tax compliance behavior, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 229, DOI: 10.1016/j.jebo.2024.106854

- [17] Frey, B.S. – Feld, L.P. (2002) Deterrence and Morale in Taxation: An Empirical Analysis. CESifo Working paper No. 760
- [18] Hámori, B. (1998) Érzelemgazdaságtan, Kossuth Kiadó, Budapest
- [19] Hauber, Gy. (2013) Az adócsalás és adókikertülés morális kérdései. Biztonság és védelem kultúrája
- [20] Kirchgässner G. (2010) Tax Morale, Tax Evasion, and the Shadow Economy Department of Economics University of St. Gallen
- [21] Mohammed, H. – Tangl, A. (2024) Taxation Perspectives: Analyzing the Factors behind Viewing Taxes as Punishment—A Comprehensive Study of Taxes as Service or Strain, J. Risk Financial Manag. 2024, 17(1), 5; <https://doi.org/10.3390/jrfm17010005>
- [22] Schneider, F. – Torgler, B. (2006) What shapes attitudes toward paying taxes? Evidence from multicultural european countries. Working Paper, Department of Economics, Johannes Kepler University of Linz, No. 0608.
- [23] Semjén, A. - Szántó Z. – Tóth, I. J. (2001) Adócsalás és adóigazgatás. MTA KTK, Budapest
- [24] Semjén, A. (2017) Az adózói magatartás különféle magyarázatai, Közgazdasági Szemle, LXIV. évf., 2017. február (140–184. o.)
- [25] Szántó, Z.–Tóth, I. J. (2001) A rejtett gazdaság és az ellene való fellépés tényezői. Közgazdasági Szemle, 3. 203–218. o.

Generációk közötti különbségek az agilis szervezeti kultúra eredményes működésében

Sterczl Gábor

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
sterczl.gabor@uni-obuda.hu

Csiszár-Kocsir Ágnes

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az agilis működés napjaink gyorsan változó ipari környezetében egyre inkább előtérbe kerül, hiszen a folyamatos alkalmazkodás, tanulás és fejlődés képessége nélkülözhetetlenné vált a vállalatok számára. Az agilis szervezeti működés sikeressége azonban nem csupán a módszertanok alkalmazásán, hanem elsősorban az agilis szervezeti kultúra kialakításán és fenntartásán is múlik. Az agilis kultúra alapja a munkatársak szemlélete és hozzáállása, valamint az, hogy a szervezet mennyire képes támogatni a folyamatos reflexiót, önfejlesztést és a csapaton belüli nyílt kommunikációt. Mindezek miatt kulcsfontosságúvá válnak azok az elméleti és gyakorlati képességek, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy hatékonyan tudjanak együttműködni, bevonódni a közös munkába, valamint hogy aktívan részt vegyenek a fejlődési folyamatokban. Kiemelkedő jelentőséggel bír az empátia, amely elősegíti a csapaton belüli bizalom és támogatás kialakulását, továbbá az önreflexió képessége, amely lehetővé teszi a munkatársak számára, hogy saját teljesítményüket és fejlődési lehetőségeiket kritikus szemmel nézzék. Emellett a reflektív visszajelzések adása és fogadása is elengedhetetlen, hiszen ezek a visszacsatolások támogatják a tanulási folyamatokat, és hozzájárulnak a megbízható visszajelzésekhez. Jelen kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol már bevezették és alkalmazzák az agilis elveket, kiépítették az agilis szervezeti kultúrát, hogyan vélekednek a dolgozók ezeknek a képességeknek a fontosságáról egy primer kutatás eredményei mentén.

Kulcsszavak: agilitás, generációk, kollaborációs készségek, primer kutatás

1 Bevezetés

Nagyvállalatoknál a változásmenedzsment aspektusa fontos ahhoz, hogy az embereket új horizontok felé mozdítsuk (Poth et al., 2020). A változás menedzsmenthez elengedhetetlen, hogy a munkavállalók rendelkezzenek a változáshoz szükséges képességekkel, ezalatt pedig már nem elsősorban technikai készségek amikre gondolnunk kell. A Magyar Nemzeti Bank (MNB) alelnöke, Kandrács Csaba szerint "a munkaerő-utánpótlásnál ma már nem a tudás és a tapasztalat az elsődleges, sokkal fontosabbak a munkához szükséges képességek. A munkaadók azokat az alkalmazottakat keresik, akiket tovább képezhetnek az elvárásaiknak megfelelően" (Csillag, 2024). Ezek az elvárások halmozottan figyelhetők meg a felgyorsult digitalizációnak és automatizációnak elsődlegesen kitett ágazatokban, ahol a generatív mesterséges intelligencia forgatja fel éppen a munkavállalók életét. Egy ilyen turbulens időszakban különös fontossággal bír, hogy a munkavállalók a megfelelő képességekkel rendelkezzenek, hogy a hatékonyan tudjanak hozzájárulni a vállalati célokhoz, a projektek sikerességéhez. Az agilis kultúra főként a kísérletezésre és a tanulásra összpontosít, lehetőséget biztosítva arra, hogy a munkavállalók hibáikból tanuljanak, és ezáltal fejlődjenek. A "fail fast" filozófia segít abban, hogy a csapatok ne féljenek a kudarctól, hanem inkább lehetőségként tekintsenek rá, amely hozzájárul a jövőbeli sikereikhez (Bushuyev et al., 2021; Mikhieieva et al., 2022). A gyors iterációs ciklusok és a folyamatos visszajelzés révén a csapatok rugalmasan képesek alkalmazkodni a piaci igényekhez és a technológiai változásokhoz. Ebből a szempontból kiemelt jelentőséggel bír, hogy az agilis kultúra által elvárt folyamatos reflexiót és fejlődést (Bushuyev et al., 2021; Poth et al., 2020), melyek a siker kulcskritériumai képesek lenni. Ebből a szempontból az egyének empátuk, az önreflexív és a visszajelzési képessége kulcsszerepet játszik, hogy az agilis csapatok teljesíteni tudják a "fail fast and adapt even faster" célokat, melyek az új technológiák és megoldások beintegrálása során támogatni tudják a gyors alkalmazkodást és innovációt. Az agilis kompetenciák közé tartozik a problémamegoldásra való készség, a kreatív gondolkodás, valamint a csapatmunkára való nyitottság. Azok a munkavállalók, akik képesek gyorsan reagálni a változó környezetre, és proaktívan keresik a megoldásokat, így nagyobb eséllyel válnak a vállalatok kulcs szereplőivé.

2 Szakirodalmi áttekintés

Az agilis kiáltvány is kiemeli a transzparens kommunikáció jelentőségét és a csapatmunka fontosságát, a hatékony hallgatás és pozitív visszajelzés adása, az empátia, az érzelmi intelligencia mind olyan képességek, melyek a társas együttműködésben jelentőséggel bírnak. Mindezen képességeknek szerepük van a változással szembeni hozzáállásra, rugalmasságra is (Jovanovic et al., 2020; López-Alcarria et al., 2019; Przybyłek & Morales-Trujillo, 2020).

A 21. századi készségek, elengedhetetlenek a hatékony munkavégzéshez. A kapcsolódó kompetenciák fejlesztése és mérése fontos szempont egy sikeres, a változásokra jól reagáló szervezeti kultúra fenntartásához. A hatékony csapatmunka egyre fontosabbá válik a munkahelyi siker szempontjából. A kutatások kimutatták, hogy a hatékony együttműködés javítja a kérdésfeltevési és válaszindoklási képességet, a problémamegoldó készségeket és a reflektív képességeket (Baghaei et al., 2007; Soller, 2001), melyek segítségével hatékonyabban léphetnek fel a cégek a turbulens technológiai környezetben. Ezen hatékonyság szempontjából fontos, hogy a csapattagok megfelelő szinten álljanak olyan képességekkel, mint az önreflexió, visszajelzési képesség, aktív hallgatás vagy épp az érzelmi intelligencia.

1.1 Mi az érzelmi intelligencia?

Az érzelmi intelligencia (EQ) egy többbetrű képesség, amely magában foglalja az érzelmek felismerését, megértését, kezelését és hatékony felhasználását önmagunkban és másokban. Több kulcsfontosságú komponens és dimenziót foglal magában, amelyek hozzájárulnak a személyes és szakmai sikerhez. Íme az EQ fő komponenseiként az alábbiakat említhetjük meg:

- **Önismeret:** Az a képesség, hogy felismerjük és megértsük saját érzelmeinket, hangulatunkat és reakcióinkat, valamint hogy ezek milyen hatást gyakorolnak másokra (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).
- **Önszabályozás:** Ezen képességgel vagyunk képesek kontrollálni vagy épp átírányítani a zavaró impulzusokat, valamint, ennek segítségével tudjuk szabályozni, kikapcsolni az előítéleteinket, valamint befolyásolni, hogy mikor reagálunk illetve cselekszünk valamint és mikor nem (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).
- **Motiváció:** A tevékenységekhez pl. munkához való hozzáállás olyan belső késztetése. Ezek a "kényszerek" túlmutatnak a pénzen, státuszon. Egy olyan belső igényről van szó ami befolyásolja mi fontos az életünkben, mi az ami örömet, kielégült tud okozni (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).
- **Empátia:** Az a képesség, hogy megértsük mások érzelmeit, helyzetét és az érzelmi reakcióiknak megfelelően bánjunk velük (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).

- Szociális készségek: Jártasság a kapcsolatok kezelésében és kapcsolati hálók építésében, valamint képesség a közös alap megtalálására és a jó kapcsolat kialakítására (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Ashkanasy & Battel, 2023).

A meglévő kutatások azt mutatják, hogy az érzelmi intelligencia kapcsolatban van pozitív életélményekkel, beleértve a jobb mentális egészséget, a fejlettebb társas kapcsolatokat, tanulmányok eredményei rávilágítanak, hogy mindez összefüggésben áll a munkahelyi teljesítménnyel is (Ashkanasy & Daus, 2005). A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők például összetartóbb és motiváltabb csapatokat tudnak, valamint működésük pozitívan hat az irányításra és a munkahelyi teljesítményre is (Stein et al., 2016).

A kutatások kimutatták, hogy az érzelmi intelligencia a hozzá tartozó képességek fejlesztésével fejleszthető. A képesség modell szerint az érzelmi intelligencia készségei, mint például az önismeret, az érzelmek kezelése, a motiváció és az empátia/szociális készségek, az egyének által csiszolhatók és fejleszthetők (Buerger & Buerger, 2019).

Az érzelmi intelligencia az emberi intelligencia egy kulcsfontosságú aspektusa, amely jelentősen befolyásolja a privát és a szakmai életet. Mérhetők és fejleszthető képességek összessége, melyekre érdemi figyelmet kell fordítanunk az általános működés és siker javítása érdekében (Ashkanasy & Daus, 2005; Toner, 2014; Rivers et al., 2008; Ashkanasy & Battel, 2023).

1.2 Mitől lesz hatékony egy visszajelzés?

A Hatékony Visszajelzés Kulcsfontosságú Elemei:

- A specifikusság és objektivitás
- Konstruktivitás
- Időzítés
- Megfelelő légkör
- Kölcsönösség

A hatékony visszajelzésnek minden esetben konkrétan kell lennie, a teljesítmény egyes aspektusaira, konkrétumaira összpontosítva. Az általános megjegyzések többnyire nem vezetnek eredményre (Schartel, 2012; Archer, 2010). A specifikusságot támogathatjuk a közvetlen megfigyelésen alapuló vagy objektív adatokon alapuló információk megosztásával. Ebből külön kiemelendő az objektivitás, tehát kerülniük kell a személyes ítéleteket (Schartel, 2012). A hatékony célba érés és a befogadás támogatása szempontjából fontos, hogy a visszajelzés a fejlődés támogatását célozza, valamint őszintének kell lennie (Archer, 2010).

Előfordulnak esetek, amikor fejlesztésre irányuló visszajelzést kell megosztanunk, ezen esetek jellemzően nagyobb kihívást jelentenek. Ezen esetekben fontos, hogy tapintatosan tudjuk átadni az információt, legyünk konstruktívak, de ne legyen demotiváló (Schartel, 2012).

A visszajelzés adásának fontos tényezője a légkör amiben a visszajelzés zajlik. A visszajelzésnek párbeszédes folyamatnak kell lennie, ahol az adó és a fogadó közötti interakció a megértés és az elkötelezettség maximálisan meg tud valósulni. (Schartel, 2012; Engerer et al., 2016; Brodsky & Doherty, 2010). Ezeken kívül nem feledkezhünk meg az információ időszerűségéről. Minél hamarabb, minél alkalmasabb időpontban adjuk át az észrevételeket, annál nagyobb az esélye a beépülésnek, alkalmazhatóságnak (Engerer et al., 2016). Mind a visszajelzés adása, mind a fogadása olyan készségek, amelyek képzéssel és tudatos gyakorlással fejleszthetők (Schartel, 2012).

A hatékony visszajelzés bizonyítottan jelentősen javítja a teljesítményt, különösen ha fejlesztő célú és specifikus. Amennyiben mindez párbeszéden és több forrásból származó megerősítésen alapul, akkor a visszajelzés növelheti a elkötelezettséget és az önértékelést (Engerer et al., 2016; Liu & Aryadoust, 2024).

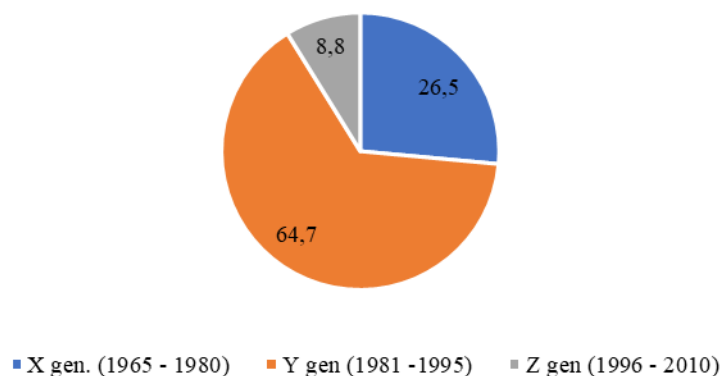
1.3 Önreflexió fontossága

Az önreflexiónak kulcsszerepe van az egészséges önkép szempontjából, de kulcsfontosságú a tanulás és tudás megszilárdítása oldalról is. Az önreflexión keresztül javítható a megértés és az információk megtartása is (Kumar et al., 2024). Az önreflexió és a belátás központi szerepet játszik az önszabályozásban, segítve az egyéneket viselkedésük hatékony megértésében és kezelésében (Roberts, & Stark, 2008). A hatékony önreflexióhoz támogató környezetre, autonómiára és iránymutatásra van szükség. Az önreflexió egy többoldalú eszköz, amely jelentős szerepet játszik a fejlődésben és a mentális jóllétben, valamint a fejlesztésében is. Előnyeit számos területen elismerik, kiemelve a reflektív gyakorlatok támogatásának fontosságát a személyes és szakmai fejlődés elérése érdekében.

3 Anyag és módszer

A kutatás során online kérdőíves megkérdezést végeztünk 2024 tavaszán, amelyben összesen 311 fő vett részt. Az adatok tisztítása után a kérdőív elemszáma 272 fő lett. A résztvevők rekrutálása hólabda módszerrel történt, ami lehetővé tette a potenciális célcsoport hatékony elérését. A kérdőív kitöltői olyan agilis munkahelyen dolgozó munkavállalók voltak, akik maguk is ismerik az agilis működést és értékeket, így érdemi véleményt tudnak mondani a feltett kérdésekben. A kérdőív előtesztelést követően sztenderdizált formában került kiküldésre, kizárólag zárt kérdéseket tartalmazott a könnyebb adatelemzés érdekében. Az alkalmazott kérdőív megbízhatóságát Cronbach-Alfa teszttel vizsgáltuk, amely megfelelő belső konzisztenciát mutatott ($\alpha = 0,83 > 0,7$). A jelen tanulmányban bemutatott eredmények egy Likert-skálás kérdés segítségével kerültek felmérésre, ahol a skála 6 fokozatú volt. A skála legkisebb vége (1-es

érték) jelentette az értékkel való teljes mértékű egyet nem értést, a legmagasabb vége (6-os érték) pedig a teljes egyetértést. Azért döntöttünk a pozitív, és egyben széles spektrumú skála mellett, mert ennek köszönhetően jobban tudtak a válaszok szóródni, egyben lehetőséget adva a minél pontosabb érték megadására. A belső összefüggések feltárására varianciaanalízist alkalmaztunk. Az elemek közötti különbségek szignifikanciáját F-próbával teszteltük, ahol a szignifikancia szintet $p < 0.05$ értéknél határoztuk meg. Az adatok elemzését SPSS 22.0 statisztikai szoftverrel végeztük. A kapott eredményeket a válaszadók generációk hovatartozása alapján mutatjuk be, melyet az alábbi ábra szemléltet:



1. ábra: A minta összetétele
Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

3 Eredmények

Elsőként a kollaborációs készségek fontosságának megítélését vizsgáltuk meg a válaszadók véleménye alapján, az átlagok és szórások alapján. A kutatás során nyolc különböző készséget mértünk aszerint, hogy mennyire tud azzal azonosulni a válaszadó egy hatfokozatú skála segítségével, melyek közül a legmagasabb átlagos fontosságot a kommunikáció (5,507) és a csapatmunka (5,382) kapta, ami jól mutatja, hogy a válaszadók szerint ezek a leginkább fontosak a sikeres együttműködéshez, hiszen ezekkel tudnak a leginkább azonosulni. Ezekhez a készségekhez tartozik a legalacsonyabb szórás is (kommunikáció: 0,749; csapatmunka: 0,778), tehát a megítélésükben nagy az egyetértés a résztvevők között.

A többi készség – például a konfliktuskezelés (átlag: 4,632), empátia (4,946), reflektív gondolkodásmód (4,963), érzelmi intelligencia (4,522), aktív hallgatás (4,654) és önreflexió (4,757) – szintén magas átlagértékeket mutatnak, de ezek szórása valamivel nagyobb, különösen az önreflexió (1,013) és az aktív hallgatás (1,062) esetében. Ez arra utal, hogy ezeknek a készségeknek a fontosságát a válaszadók valamivel eltérőbben ítélték meg, mint az előző két skill esetén.

	Átlag	Szórás
Kommunikáció	5,507	0,749
Csapatmunka	5,382	0,778
Konfliktuskezelés	4,632	0,866
Empátia	4,500	1,066
Reflektív gondolkodásmód	4,963	0,912
Érzelmi intelligencia	4,522	1,045
Aktív hallgatás	4,654	1,062
Önreflexió	4,757	1,013

1. táblázat: Az egyes kollaborációs készségek fontossága a válaszadók véleménye alapján az átlagok és szórások alapján

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

A továbbiakban varianciaanalízist végeztünk annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, mennyire befolyásolta a generációs hovatartozás az egyes skilllek megítélését, fontosságát a válaszadók gondolkodásában. Elsőként a varianciaanalízis eredményének leíró tábláit vizsgáljuk meg részletesen generációs bontásban.

Az X generáció számára a csapatmunka bizonyult a legfontosabbnak (5,389), szorosan követve a kommunikációt (5,361). Ez a két készség kiemelkedik a többi közül, ami azt mutatja, hogy ez a generáció a gyakorlati, együttműködésre irányuló kompetenciákat helyezi előtérbe leginkább, azokat tartják a legfontosabbnak. A harmadik helyen a reflektív gondolkodásmód áll (4,833), ami arra utal, hogy az X generáció értékeli a tapasztalatok átgondolását és a belőlük való tanulást. A legkevésbé fontosnak az önreflexiót (4,444) és az empátiát (4,472) tartják, bár ezek az értékek is a skála közepénél magasabbak. A szórások viszonylag magasak, különösen az érzelmi intelligenciánál (1,222) és a reflektív gondolkodásmódnál (1,075), ami arra enged következtetni, hogy az X generáción belül megosztottabbak a vélemények ezekről a "puhább" készségekről. Az aktív hallgatás (4,639) és a konfliktuskezelés (4,583) középmezőnyben helyezkednek el, de az érzelmi intelligencia (4,500) a legalacsonyabb értéket kapta ebben a generációban.

Az Y generáció körében a kommunikáció dominál egyértelműen (5,568), ami a legmagasabb érték mind a három generáció között. Ezt követi a csapatmunka (5,398), majd az önreflexió (5,011), ami érdekes módon csak ennél a generációnál kerül az 5,0 fölé. A reflektív gondolkodásmód szintén magas értéket kapott (5,011), ami azt mutatja, hogy az Y generáció nagyra értékeli mind a belső, mind a külső reflektív folyamatokat. A kommunikáció területén rendkívül alacsony a szórás (0,601), ami erős konszenzust sugall. A konfliktuskezelés (4,614), aktív hallgatás (4,648) és érzelmi intelligencia (4,534) közepes értékeket kaptak, míg az empátia (4,466) maradt a legalacsonyabb. Figyelemre méltó, hogy az Y generációnál általában alacsonyabbak a szórások, ami egységesebb véleményeket tükröz a kollaborációs készségek fontosságát illetően. Ez a generáció kiegyensúlyozottabb megítélést mutat a különböző kompetenciák között.

A Z generáció esetében a kommunikáció (5,500) és a csapatmunka (5,250) továbbra is a legfontosabbak, de az értékek valamivel alacsonyabbak, mint az Y generációnál. Figyelembe kell venni azt tény is, hogy a Z generációs válaszadók nagyon alul reprezentáltak a mintában, ami miatt az eredményeik a másik két generációhoz képest torzulhatnak. Jelentős különbség azonban, hogy a Z generáció sokkal magasabbra értékeli a reflektív gondolkodásmódot (5,000) és a konfliktuskezelést (4,917), ami minden generáció között a legmagasabb érték utóbbira vonatkozóan. Ez arra utal, hogy a fiatalabb generáció nagyobb hangsúlyt fektet a problémák kezelésére és a gondolatok megközelítésre. Az empátia (4,833), aktív hallgatás (4,750) és önreflexió (4,750) mind magasabb értékeket kaptak, mint a korábbi generációknál, ami a Z generáció emocionálisan intelligensebb hozzáállását tükrözi. Az érzelmi intelligencia (4,500) ugyan még mindig a legalacsonyabb, de a szórás itt a legmagasabb (1,285), ami jelentős véleménykülönbségeket jelez ezen a területen.

		Átlag	Szórás
Kommunikáció	X gen. (1965 - 1980)	5,361	0,983
	Y gen (1981 -1995)	5,568	0,601
	Z gen (1996 - 2010)	5,500	0,885
	Összesen	5,507	0,749
Csapatmunka	X gen. (1965 - 1980)	5,389	0,928
	Y gen (1981 -1995)	5,398	0,685
	Z gen (1996 - 2010)	5,250	0,944
	Összesen	5,382	0,778
Konfliktuskezelés	X gen. (1965 - 1980)	4,583	0,900
	Y gen (1981 -1995)	4,614	0,848
	Z gen (1996 - 2010)	4,917	0,881

	Összesen	4,632	0,866
Empátia	X gen. (1965 - 1980)	4,472	1,074
	Y gen (1981 -1995)	4,466	1,036
	Z gen (1996 - 2010)	4,833	1,239
	Összesen	4,500	1,066
Reflektív gondolkodásmód	X gen. (1965 - 1980)	4,833	1,075
	Y gen (1981 -1995)	5,011	0,835
	Z gen (1996 - 2010)	5,000	0,933
	Összesen	4,963	0,912
Érzelmi intelligencia	X gen. (1965 - 1980)	4,500	1,222
	Y gen (1981 -1995)	4,534	0,931
	Z gen (1996 - 2010)	4,500	1,285
	Összesen	4,522	1,045
Aktív hallgatás	X gen. (1965 - 1980)	4,639	1,092
	Y gen (1981 -1995)	4,648	1,059
	Z gen (1996 - 2010)	4,750	1,032
	Összesen	4,654	1,062
Önreflexió	X gen. (1965 - 1980)	4,444	1,073
	Y gen (1981 -1995)	4,886	0,985
	Z gen (1996 - 2010)	4,750	0,847
	Összesen	4,757	1,013

2. táblázat: A kollaborációs készségek fontossága generációnkénti vetületben

Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

Egyutas ANOVA módszer segítségével megmértük a generációs hovatartozás hatását is az vizsgált nyolc kollaborációs készség megítélésére. Az látható, hogy alig látható szignifikáns kapcsolat, hiszen mindösszesen egy esetben, az önreflexió esetén volt látható olyan szignifikancia érték, mely a kapcsolat létére enged következtetni.

		Négyzetek összege	df	Négyzet középérték	F	Sig.
Kommunikáció	Csoportok között	2,192	2	1,096	1,969	0,142

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2025/1. kötet
A modernkori vállalkozásfejlesztés jellemzői és lehetséges megoldásai

	Csoportokon belül	149,793	269	0,557		
	Összesen	151,985	271			
Csapatmunka	Csoportok között	0,465	2	0,233	0,382	0,683
	Csoportokon belül	163,770	269	0,609		
	Összesen	164,235	271			
Konfliktuskezelés	Csoportok között	2,175	2	1,087	1,455	0,235
	Csoportokon belül	201,061	269	0,747		
	Összesen	203,235	271			
Empátia	Csoportok között	2,927	2	1,463	1,290	0,277
	Csoportokon belül	305,073	269	1,134		
	Összesen	308,000	271			
Reflektív gondolkodásmód	Csoportok között	1,655	2	0,828	0,994	0,371
	Csoportokon belül	223,977	269	0,833		
	Összesen	225,632	271			
Érzelmi intelligencia	Csoportok között	0,072	2	0,036	0,033	0,968
	Csoportokon belül	295,795	269	1,100		
	Összesen	295,868	271			
Aktív hallgatás	Csoportok között	0,245	2	0,122	0,108	0,898
	Csoportokon belül	305,270	269	1,135		
	Összesen	305,515	271			
Önreflexió	Csoportok között	9,980	2	4,990	5,009	0,007
	Csoportokon belül	268,005	269	0,996		
	Összesen	277,985	271			

3. táblázat: A kollaborációs készségek fontossága és a generációs hovatartozás kapcsolata
(Varianciaanalízis, One-Way ANOVA módszer)
Forrás: saját kutatás, 2024, N = 272

Következtetések

A kollaborációs készségek napjainkban az egyéni és a munkahelyi siker alapvető feltételei közé tartoznak legyen szó akár a munka, vagy az oktatás világáról. Ezek a készségek lehetővé teszik, hogy különböző háttérű és adottságú emberek hatékonyan dolgozzanak együtt a közös célok eléréséért. Az együttműködés során a résztvevők megosztják tudásukat, ötleteiket és tapasztalataikat, ami komplex problémák megoldását és innovatív eredmények elérését teszi lehetővé. A jól fejlett kollaborációs készségek nemcsak a csapatmunka eredményességét növelik, hanem hozzájárulnak a munkahelyi elégedettséghez és a szervezeti célok sikeres megvalósításához is. A kutatás eredményeiből jól látszik, hogy a kommunikációs és csapatmunkára való készségeket tartják a legfontosabbnak, és ezekben van a legnagyobb konszenzus. Az önreflexió, aktív hallgatás és érzelmi intelligencia fontosságát is elismerik, de ezeknél a készségeknél nagyobb a vélemények szórása, tehát a megítélésük kevésbé egységes. Összességében az ábra azt mutatja, hogy a kollaborációs készségek mindegyike fontos, de a kommunikáció és a csapatmunka kiemelkedő szerepet tölt be a válaszadók szerint, míg a többi készség megítélésében nagyobb az egyéni különbség. A Z generáció több készségben is magasabb átlagokat mutat, különösen a csapatmunka, empátia, aktív hallgatás és konfliktuskezelés terén, de ezek a különbségek statisztikailag nem szignifikánsak. Az X generáció általában alacsonyabb átlagokat mutat, de a különbségek itt sem számottevők. A szórás értékei alapján a legnagyobb egységesség a Y generáció kommunikációs készségénél látható, míg az önreflexió területén a Z generációnál tapasztalható a legnagyobb szórás, vagyis itt a legnagyobbak az egyéni eltérések. A fenti eredmények alapján a soft skillek minden generáció számára fontosak, de az önreflexió területén érdemes külön figyelmet szentelni a generációk közötti eltéréseknek, mivel itt mutatható ki a legnagyobb különbség. A többi készség esetében inkább egyéni, mint generációs szinten jelennek meg a különbségek, ezért a fejlesztési programokat is ennek megfelelően célszerű kialakítani. A fenti elemzés jó alapot nyújthat az oktatási rendszernek is, annak érdekében, hogy az oktatás rendszerén belül is lehetőség nyíljon ezek készségek és képességek fejlesztésére, vagy legalábbis jó megalapozásához a jövőbeli sikerek érdekében.

Források:

- [1] Archer, J. C. (2010). State of the science in health professional education: Effective feedback. *Medical Education*, 44(1), 101–108. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03546.x>
- [2] Ashkanasy, N. M., & Battel, A. (2023). Emotional intelligence. In H. S. Friedman & C. H. Markey (Eds.), *Encyclopedia of Mental Health* (3rd ed., pp. 735–742). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91497-0.00035-7>

- [3] Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441–452. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- [4] Baghaei, N., Mitrovic, A., & Irwin, W. (2007). Supporting collaborative learning and problem-solving in a constraint-based CSCL environment for UML class diagrams. *International Journal on Computer-Supported Collaborative Learning*, 2(2), 159–190.
- [5] Brodsky, D., & Doherty, E. G. (2010). Providing effective feedback. *NeoReviews*, 11(3), e117–e122. <https://doi.org/10.1542/neo.11-3-e117>
- [6] Buerger, S., & Buerger, G. (2019). Emotional intelligence: Its place in your professional and academic careers. In *A guide to the scientific career* (pp. 91–95). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118907283.ch11>
- [7] Bushuyev, S., Murzabekova, S., & Khussainova, M. (2021). Competence approach in agile transformation of education establishment. *Scientific Journal of Astana IT University*, 5, 52–62. <https://doi.org/10.37943/AITU.2021.97.75.005>
- [8] Csillag, Z. (2024). Korábban nem látott gyorsasággal alakul át a munkaerőpiac a szakértők szerint. *KamaraOnline*. <https://kamaraonline.hu/korabban-nem-latott-gyorsasaggal-alakul-at-a-munkaeropiac-a-szakertok-szerint/> (Letöltve: 2025. április 3.)
- [9] Engerer, C., Berberat, P. O., Dinkel, A., et al. (2016). Integrating 360° behavior-orientated feedback in communication skills training for medical undergraduates: Concept, acceptance and students' self-ratings of communication competence. *BMC Medical Education*, 16, 271. <https://doi.org/10.1186/s12909-016-0792-0>
- [10] Jovanovic, M., Mesquida, A.-L., Mas, A., & Colomo-Palacios, R. (2020). Agile transition and adoption frameworks, issues and factors: A systematic mapping. *IEEE Access*, 8, 15711–15735. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2967839>
- [11] Kumar, H., Xiao, R., Lawson, B., Musabirov, I., Shi, J., Wang, X., Luo, H., Williams, J. J., Rafferty, A. N., Stamper, J., & Liut, M. (2024). Supporting self-reflection at scale with large language models: Insights from randomized field experiments in classrooms. In *Proceedings* (pp. 86–97). Scopus. <https://doi.org/10.1145/3657604.3662042>
- [12] Liu, T., & Aryadoust, V. (2024). Orchestrating teacher, peer, and self-feedback to enhance learners' cognitive, behavioral, and emotional

- engagement and public speaking competence. *Behavioral Sciences*, 14(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/bs14080725>
- [13] López-Alcarria, A., Olivares-Vicente, A., & Poza-Vilches, F. (2019). A systematic review of the use of agile methodologies in education to foster sustainability competencies. *Sustainability*, 11(10), 2915. <https://doi.org/10.3390/su11102915>
 - [14] Manifesto for Agile Software Development. (n.d.). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved April 11, 2025, from <https://agilemanifesto.org/>
 - [15] Mikhieieva, O., Baumgartner, R., Stephan, K., & Lipilina, E. (2022). Agile mindset competencies for project leaders. In 2022 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS) (pp. 208–213). IEEE. <https://doi.org/10.1109/E-TEMS53558.2022.9944538>
 - [16] Poth, A., Kottke, M., & Riel, A. (2020). Scaling agile – A large enterprise view on delivering and ensuring sustainable transitions. In H. Knoche, J. Münch, & K. Schneider (Eds.), *Scaling agile in organizations* (pp. 1–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37534-8_1
 - [17] Przybyłek, A., & Morales-Trujillo, M. E. (Eds.). (2020). *Advances in agile and user-centred software engineering: Third International Conference on Lean and Agile Software Development, LASD 2019, and 7th Conference on Multimedia, Interaction, Design and Innovation, MIDI 2019, Leipzig, Germany, September 1–4, 2019, Revised Selected Papers (Vol. 376)*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37534-8>
 - [18] Rivers, S. E., Brackett, M. A., Salovey, P., & Mayer, J. D. (2008). Measuring emotional intelligence as a set of mental abilities. In G. Matthews, M. Zeidner, & R. D. Roberts (Eds.), *The science of emotional intelligence: Knowns and unknowns* (pp. 0–0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195181890.003.0009>
 - [19] Rivers, S. E., Handley-Miner, I. J., Mayer, J. D., & Caruso, D. R. (2020). Emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 709–735). Cambridge University Press.
 - [20] Roberts, C., & Stark, P. (2008). Readiness for self-directed change in professional behaviours: Factorial validation of the self-reflection and insight scale. *Medical Education*, 42(11), 1054–1063. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03156.x>

- [21] Schartel, S. A. (2012). Giving feedback – An integral part of education. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 26(1), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2012.02.003>
- [22] Simonian, M. J., & Brand, D. (2022). Assessing the efficacy of and preference for positive and corrective feedback. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 55(3), 727–745. <https://doi.org/10.1002/jaba.911>
- [23] Soller, A. (2001). Supporting social interaction in an intelligent collaborative learning system. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 12, 40–62.
- [24] Stein, J., Bennett, D., Coen, C., Dunbar, R., Goodwin, G., Husain, M., Mann, E., Morris, J., Rolls, E., Taylor, J. S. H., & Walsh, V. (2016). The curated reference collection in neuroscience and biobehavioral psychology. Elsevier Science Ltd.
- [25] Toner, M. (2014). Why do we need emotional intelligence? *Engineers Australia*, 86(11), 58–59. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.980206104169660>