



BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

**BGE**

# Vállalkozás és fenntarthatóság

Szerkesztette: Csillag Sára, Bánhegyi Mátyás



# Vállalkozás és fenntarthatóság



# Vállalkozás és fenntarthatóság

*Tanulmányok a Fenntartható gazdaság – fenntarthatóság és felelős gazdálkodás a kisvállalkozásokban c. kutatási program eredményeiről*

**Szerkesztette:**

Csillag Sára  
Bánhegyi Mátyás

**Lektorálta:**

Bencsik Andrea  
Dóry Tibor  
Kézai Petra  
Petheő Attila  
Zilahy Gyula

**Tördelőszerkesztő:**

Krajcsák Zoltán

**ISBN:** 978-615-6342-98-0

**DOI:** [10.29180/978-615-6342-98-0](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-98-0)

A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg.

**Kiadó:**

Budapesti Gazdasági Egyetem  
1055 Budapest, Markó u. 29-31.

**Felelős kiadó:**

Andor György, rektor

**Budapest, 2025**



# Tartalomjegyzék

<b>Előszó</b> .....	1
<b>I. fejezet: Körkép a magyar kis- és középvállalkozások és családi vállalkozások helyzetéről</b>	<b>5</b>
Global Entrepreneurship Monitor Magyarország – Az első évek eredményei és tapasztalatai ...6 <i>Szennay Áron, Csákné Filep Judit</i>	
Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv- szektoron belül ( <i>utánközlés</i> ) .....	14
<i>Kása Richárd, Radácsi László, Csákné Filep Judit</i>	
Családi vállalkozások kutatása a Budapesti Gazdasági Egyetemen ( <i>utánközlés</i> ).....	34
<i>Radácsi László, Csákné Filep Judit, Timár Gigi</i>	
Magyar mikro- és kisvállalkozások családivállalat-kormányzásának specialitásai ( <i>utánközlés</i> ) .....	41
<i>Csákné Filep Judit, Radácsi László</i>	
Most és mindörökké: A családi borászatok célrendszerének empirikus elemzése ( <i>utánközlés</i> ) .....	60
<i>Vajdovich Nóra, Heidrich Balázs, Németh Szilárd, Németh Krisztina</i>	
Az erőforrások dilemmái egy hazai családi vállalkozás fejlődésében – Esettanulmány a Szepsy család borászatáról.....	85
<i>Vajdovich Nóra, Heidrich Balázs, Németh Szilárd, Németh Krisztina</i>	
<b>II. fejezet: A kis- és középvállalkozások működési sajátosságai és kihívásai</b> .....	<b>98</b>
A változatosság gyönyörködtet? Összefoglaló gondolatok a magyar kis és középvállalatok HR gyakorlatairól.....	99
<i>Csizmadia Péter, Csillag Sára, Szászvári Karina, Bácsi Katalin, Benkó Aliz</i>	
A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban ( <i>utánközlés</i> ) .....	107
<i>Csillag Sára, Csizmadia Péter, Hidegh Anna Laura, Szászvári Karina</i>	
Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban ( <i>utánközlés</i> ) .....	126
<i>Szászvári Karina, Csillag Sára, Csizmadia Péter, Bácsi Katalin</i>	
A kis- és középvállalkozások weboldalainak vizsgálata egy kutatássorozat segítségével .....	144
<i>Harsányi Dávid</i>	
A világgazdasági válság után alapított magyar kkv-k túlélési demográfiája .....	160
<i>Vakhal Péter</i>	
Az információszoigálatató vállalatok fejlődését befolyásoló tényezők a visegrádi országokban 2010 és 2019 között .....	176
<i>Czelleng Ádám</i>	

A monetáris stabilizáció és a vállalati ökoszisztéma Közép-Európában .....	188
<i>Ábel István, Losoncz Miklós, Nagy Gyula, Siklos L. Pierre</i>	
<b>III. fejezet: A fenntarthatóság kérdései a kis- és középvállalatokban</b> .....	195
A fenntarthatóság jogi keretei a magyar kkv-vezetők véleménye alapján ( <i>utánközlés</i> ) .....	196
<i>Győri Zsuzsanna, Reicher Regina Zsuzsanna, Kolnhofer-Derecskei Anita</i>	
Vállalkozások környezeti teljesítményének mérése standardizált módszertannal – Az ökológiai lábnyom alkalmazásának lehetőségei .....	214
<i>Szennay Áron</i>	
A tökéletes test mítosza: Az épségizmus mint a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci marginalizációját erősítő ideológia ( <i>utánközlés</i> ) .....	228
<i>Csillag Sára, Svastics Carmen, Győri Zsuzsanna, Hidegh Anna Laura</i>	
A vállalkozói szabadság értelmezése a vállalkozási szakirodalomban.....	243
<i>Győri Zsuzsanna, Hidegh Anna Laura, Svastics Carmen, Csillag Sára</i>	
Vaktában vállalkozni? – Fogyatékossgal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon ( <i>utánközlés</i> ) .....	258
<i>Csillag Sára, Győri Zsuzsanna, Svastics Carmen</i>	
A fogyatékossgal és a vállalkozói identitás kapcsolata az interszekcionalitás lencséjén keresztül ( <i>utánközlés</i> ) .....	276
<i>Svastics Carmen, Hidegh Anna Laura, Csillag Sára, Győri Zsuzsanna</i>	
Korrupciós döntések szimulációja – ágens alapú megközelítés ( <i>utánközlés</i> ) .....	291
<i>Kása Richárd, Réthi Gábor, Hauber György, Szegedi Krisztina</i>	
A vállalkozói korrupcióészlelés mérésének kihívásai ( <i>utánközlés</i> ) .....	312
<i>Kása Richárd, Réthi Gábor, Németh Tamás, Szászvári Karina</i>	
Fogyaldilemma és korrupció – A korrupció játékelméleti megközelítése .....	328
<i>Réthi Gábor, Kása Richárd, Hauber György, Szegedi Krisztina</i>	
A kultúra közvetítő hatásának feltárása a korrupció elfogadása és a korrump magatartás közötti kapcsolatra vonatkozóan.....	341
<i>Kása Richárd, Kerékgyártó Csaba, Réthi Gábor</i>	
<b>IV. fejezet: A vállalkozói ökoszisztéma speciális dilemmái</b> .....	356
A startup ökoszisztéma anatómiája – A vállalkozások és az őket támogató intézmények fogalmi rendszerezése.....	357
<i>Szennay Áron, Csákné Filep Judit</i>	
Startup siker az alapítók szemszögéből ( <i>utánközlés</i> ).....	363
<i>Virágh Enikő Anna, Timár Gigi, Pecze Krisztina</i>	
Szabadúszók Magyarországon: Egy új kutatási program elméleti hátttere és első empirikus eredményei ( <i>utánközlés</i> ) .....	379
<i>Radácsi László, Timár Gigi, Szennay Áron</i>	



Innovációmenedzsment-kutatások térbeli és időbeli szerkezetének változása 1975 és 2021 között ( <i>utánközlés</i> ) .....	401
<i>Forman Norbert, Kása Richárd</i>	
Az Isenberg-féle vállalkozói ökoszisztéma-modell egy új értelmezése – magyarországi kkv-vezetőkkel folytatott interjúk alapján ( <i>utánközlés</i> ).....	423
<i>Kolnhofer-Derecskei Anita, Reicher Regina Zsuzsánna, Győri Zsuzsanna, Szigeti Cecília</i>	
A kkv-k életciklus-dinamikájának feltárása Magyarországon: A kkv-k életciklusai és nyereség-növekedése közötti átváltás ágazati szintű vizsgálata.....	434
<i>Perényi Áron</i>	
<b>A kötet szerzőinek rövid bemutatása .....</b>	<b>456</b>



# Előszó

## Kedves Olvasó!

Nagy örömmel adjuk a kezébe ezt a kötetet, amelyben közel hat év kutatásaiból adunk ízelítőt. A Budapesti Gazdasági Egyetemen (BGE) 2018 és 2024 között négy egymást követő Tématerületi Kiválóság Projektben (három egyéves projekt: 20405-3/2018/FEKUTSTART; NKFIH-1259-8/2019; TKP-10-1/PALY-2020, illetve egy három évig tartó projekt: TKP2021-NKTA-44) – és ezen belül számos alprojektben – vizsgáltuk a mikro-, kis és közepes vállalkozások széles értelemben vett fenntarthatóságának és működésének különböző témaköreit, összefüggéseit. E nagy és szerteágazó munkából ebben a kötetben pusztán a sokféleség bemutatására nyílik alkalom, semmint a teljes kép kibontására.

A kötetben magyar nyelvű írásokat mutatunk be: célunk volt, hogy a vállalkozásokat kutató és oktató, magyar szakmai közösség tagjai, valamint oktató és kutató kollégák mellett az egyes fejezetek iránt érdeklődő – különösen a tudományos diákköri dolgozatot vagy szakdolgozatot író – egyetemi hallgatók is haszonnal forgathassák a kötetet.

A kötetben három egymástól eltérő „műfajú” írással találkozhatnak.

- Megjelennek benne egy-egy alprojekthez kötődő, olyan eredeti írások, amelyeket eddig nem publikáltunk. Egyes fejezetek elméleti kérdéseket járnak körül, míg mások az adott alprojekt többéves kutatás eredményeit, tanulságait foglalják össze.
- Közreadjuk az egyes alprojektekhez köthető, az adott téma szempontjából meghatározó, az utóbbi 3 évben megjelent, minősített magyar nyelvű cikkek utánközléseit.
- Megtalálhatók benne olyan nemzetközi folyóiratcikkek vagy könyvfejezetek magyar nyelvre lefordított utánközlései, amelyekről azt gondoltuk, hogy magyar nyelven történő publikálása értéket jelenthet a hazai szakmai közösségnek.

A következőkben szeretnénk egy kis segítséget adni ahhoz, hogyan melyik témával (kutatási alprojekttel) kapcsolatban milyen jellegű fejezetekkel lehet találkozni a kötetben, és hogy hogyan is érdemes forgatni a könyvet.

A könnyebb kezelhetőség céljából a kötetet négy részre osztottuk.

Az I. részben (*Körkép a magyar kis- és középvállalkozások és családi vállalkozások helyzetéről*) az elmúlt évek nagymintás, kis- és középvállalkozás, valamint családi vállalkozás fókuszú kutatásairól írunk.

- Egyetemünk 2020-ban a Tématerületi Kiválósági Program (TKP) támogatásával csatlakozott a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) konzorciumához, amelynek következtében a világ legnagyobb vállalkozáskutatása négyévnyi szünetet követően visszatért Magyarországra. Az évente ismétlődő felmérésben az indulás óta a világ több mint 120 országa vett részt, évente 170 ezernél is több interjúval. A projekt keretében 2021 és 2024 között mind a négy évben 2000 fős kvantitatív felmérést és 36 szakértői interjút készítettünk és elemeztünk. Ebben a kötetben a szerzők az első évek eredményeit és tapasztalatait foglalják össze (Szennay & Csákné Filep, 2024a).
- A BGE 2017-ben indította el a magyarországi kis- és középvállalkozások (kkv), valamint családi vállalkozások sajátosságaira vonatkozó nagymintás reprezentatív kutatását. Az adatfelvételt 2018 után 2020-ban, 2022-ben és 2024-ben is megismételtük. A kötetben a kvantitatív kutatáshoz kapcsolódó, a családi vállalkozások definíciójának operacionalizálásáról és arányának becsléséről szóló cikk olvasható (Kása et al., 2019).
- Szintén 2017-ben indult egyetemünkön a családi vállalkozás kutatási program, amelyben részben a fenti, nagymintás reprezentatív kutatásra alapozva végeztünk elemzéseket, részben pedig kvalitatív adatfelvételek zajlottak. 2020-2021-ben indult el a családi vállalkozásokat longitudinális megközelítésben vizsgáló esettanulmány alapú kutatás. 10

családi vállalkozás részvételével végeztük el az évente ismétlődő felmérést, amelyből oktatási segédanyagok készülnek. 2022-ben az alprojekten belül elindult a családi borászatokra vonatkozó, szintén interjúkra épülő kutatás. A kötetben található egyik fejezetben az egyetemen zajló családivállalkozás-kutatás első öt évének sajátosságait foglalják össze a szerzők (Radácsi et al., 2022), illetve három fejezetben egy-egy speciális oldalról foglalkoznak a magyar családi kisvállalatok különleges jellemzőivel: két utánközlésben a családi vállalat kormányzás sajátosságairól (Csákné Filep & Radácsi, 2020) és a családi borászatok célrendszeréről (Vajdovich et al., 2022) írnak kollégáink, illetve helyet kapott a kötetben egy családi borászat erőforrás dilemmáiról írott esettanulmány is (Vajdovich et al., 2024).

A kötet II. részében a hazai kis- és középvállalkozások működési kihívásaival foglalkozó témákat gyűjtöttünk össze (*A kis- és középvállalkozások működési sajátosságai és kihívásai*).

- A kkv-k emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának vizsgálatát 2018-ban kezdtük meg. 2021 és 2024 között a kkv szektor vállalatainak képzésfejlesztési, tudásmegosztási és HR gyakorlataira, illetve a fejlesztő és bevonó vezetés, a munkahelyi részvétel sajátosságaira koncentráltunk. Ebben a kötetben három fejezet mutatja be a kutatásban zajló munkát. Egy összefoglaló fejezetben a hat év kkv HR kutatásainak legfontosabb tanulási pontjait foglalják össze a szerzők (Csizmadia et al., 2024), két empirikus cikk utánközlésében pedig a munkahelyi tanulás és fejlődés jellemzőit mutatják be a kisvállalkozásokban (Csillag et al., 2020), illetve egy tudásintenzív középvállalkozás vonatkozásában (Szászvári et al., 2022).
- 2020-ban indult a kis- és középvállalkozók digitális felkészültségét és honlapjait vizsgáló kutatás. A kötetben megjelenő, összefoglaló fejezetben a kutatássorozat egyes lépéseit követheti nyomon az olvasó (Harsányi, 2024).
- 2018-ban indult a kkv-k nemzetköziesedésének útjait, a túlélés feltételeit kutató, a nemzetközi terjeszkedést/piacra lépést támogató hazai intézményrendszert felmérő és elemző kutatás. A kötetben most a KKV-k túlélési demográfiájáról (Vakhal, 2024), az információszolgáltató vállalatok működését befolyásoló tényezőkről (Czelleng, 2024) valamint a monetáris stabilizáció és a vállalati ökoszisztéma kapcsolatáról olvashatunk (Ábel et al., 2024).

A kötet III. részében kifejezetten a (gazdasági és társadalmi) fenntarthatósághoz kapcsolódó projekteket és írásokat mutatunk be (*A fenntarthatóság kérdései a kis- és középvállalatokban*).

- A 2021-ben indult fenntarthatósági profil kutatás során egymástól részben független három téma (kkv fenntarthatóság, ökológiai lábnyom, különböző vállalati szektorok környezeti hatásai) nyomán haladtunk előre, azonban egyes kérdésekben, módszertani megoldásokban a három kutatás összeért. A zárókötetben bemutatjuk egyfelől az ökológiai lábnyom kutatás, másfelől a reprezentatív kkv fenntarthatósági kutatás egyes részleteit is. Ezek kvantitatív részét (300 elemű, régióra, tevékenységre és méretre nézve reprezentatív mintán lekérdezett kérdőív) kvalitatív, fókuszcsoportos módszerrel alapoztuk meg 2022-ben, amelyből önálló kutatási eredmények is születtek: mint például a kötet negyedik részében található vállalkozási ökoszisztémáról szóló fejezet (Kolnhof-Derecskei et al., 2022). A jogi szabályozás kiemelt szerepéről szóló könyvfejezetben (Győri et al., 2024), amelyet szintén utánközlünk a kötetben, a kvalitatív kutatás eredményei mellett már a 2023-as kvantitatív fázis eredményeit is bemutatjuk. Egy összegző fejezetben pedig az ökológiai lábnyom kkv-kban való, standardizált módszertannal való mérésének lehetőségeit járja körbe a szerző (Szennay, 2024).
- A fogyatékosággal élő vállalkozókra koncentráló, Közép-Európában elsőnek tekinthető, vállalkozói interjúkra alapozó kvalitatív kutatásunk 2018-ban indult el. A kutatás eredményeiből 2021-ben szakpolitikai ajánlás készült, valamint további elemzések készülnek a jövőben is. Ebben a kötetben négy fejezet mutatja be a kutatásban zajló munkát. Két elméleti jellegű írásban a szerzők az épségizmus fogalmát boncolják (Csillag et al., 2021), illetve a vállalkozói szabadság lehetséges értelmezéséről írnak (Győri et al.,

2024), két empirikus cikk utánközlésében pedig a fogyatékossgal élő vállalkozók motivációit (Csillag et al., 2020), valamint a fogyatékossgal és a vállalkozói identitás kapcsolatát mutatják be az interszekcionalitás lencsésén keresztül (Svastics et al., 2023).

- A 2020-ban indult korrupciókutatás arra próbál választ adni, hogy a vállalatok esetében a korrupció viselkedés az egyéni szintről indul, és a szervezetben dolgozó vezetők, munkavállalók miatt lesz-e korrupció egy vállalat, vagy pedig a vállalat belső/külső környezete, szabályrendszere, sarkallja korrupció viselkedésre a benne dolgozó egyént. Ehhez egyik oldalról magyarországi kkv-k dolgozóit és vezetőit kérdezzük meg, illetve kifejlesztettünk egy olyan versenyen alapuló (fogolydilemma) szimulációs játékot, melyben kitalált partnerekkel kell együttműködni vagy átverni őket egy cél érdekében. A kötetben négy írásban kapunk ízelítőt a kutatási eredményekről: két utóközlésben a korrupció döntések szimulációjáról (Kása et al., 2023), illetve a vállalkozói korrupcióészlelés méréséről (Kása et al., 2024a) olvashatunk. Két írásban pedig a fogolydilemma és a korrupció (Réthi et al., 2024), valamint a kultúra közvetítő szerepéről (Kása et al., 2024b) tudhatunk meg többet.

A kötet IV., lezáró részében a vállalkozási ökoszisztéma különböző szempontú vizsgálataiból adunk ízelítőt (*A vállalkozói ökoszisztéma speciális dilemmái*).

- A startup ökoszisztéma felmérésére fókuszáló kutatócsoport 2020-ban kezdte meg a nemzetközi szakirodalom feltérképezését. A kötet egy fejezetében a szerzők kísérletet tesznek a startup ökoszisztéma intézményeinek fogalmi rendszerezésére (Szennay & Csákné Filep, 2024b), illetve olvashatunk egy tanulmányt arról, hogy mit jelent a startup sikere az alapítók szemszögéből (Virág et al., 2024).
- A szabadúszókra vonatkozó kutatási programot 2019-ben indítottuk el. A téma jelentőségét az adja, hogy a világ minden fejlett gazdaságában folyamatosan nő, illetve magas szinten stagnál az önfoglalkoztatók aránya, azon belül pedig egyre növekszik a magasan kvalifikált szakemberek (a szabadúszók) száma és aránya. A kötetbe került utánközlés a szabadúszókra fókuszáló elméleti háttérrel és az empirikus kutatás első eredményeit mutatja be (Radácsi et al., 2021).
- Az innovációs kutatásban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az elmúlt 40-45 évben hogyan alakult át az innováció fogalma, tartalma, és hogy az ezzel a területen történt kutatás hogyan változott térben és időben. Ehhez egy szisztematikus szakirodalomkutatást folytattunk le, melyben 75 ezer 1975-2021 között megjelent, innovációval foglalkozó cikket néztünk át egy általunk kifejlesztett gépi algoritmus segítségével, elemezve a cikkek tartalmát és a szerzők affiliációs adatait. Ezt a munkát mutatja be a kötetben olvasható írás (Forman & Kása, 2022).
- A tartalmilag ide tartozó két másik cikk ugyan más kutatási alprojektben született, de témáját illetően ide kívánczok: a fenntarthatósággal foglalkozó vállalkozói interjúkra alapul az Isenberg-féle ökoszisztéma-modell újszerű értelmezéséről szóló nemzetközi könyvfejezet utóközlése (Kolnhofer-Derecskei et al., 2022), illetve a nemzetköziesedés projektben született, a magyar kkv-k életciklus dinamikáját boncolgató mű (Perényi, 2024).

A projekthez kapcsolódóan született néhány olyan elismerés, amelyekre különösen büszkék vagyunk:

- 2024-ben a GEM globális csapata a pontosság és kollegialitás kategóriában ismerte el a magyar nemzeti csapatot.
- 2024-ben a Családi Vállalkozások Kutatási program eredményein alapuló „Családi vállalkozás jövő! Gyakorlati felkészülés egy családi vállalkozásban való túlélésre” kurzus *’Üzleti partnerség, vállalkozásfejlesztési innovációk kategóriában’* IDOL24 BGE Innovációs Díjat nyert.
- A kutatási programban fejlesztett és tesztelt ökolábnym-kalkulátor a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem 2023. évi Zöld Expóján a Zöldinnovációs és Zöldgazdasági Díj kategóriában második helyezést ért el.

- 2023-ban a kkv-k digitalizációját vizsgáló kutatásból született cikk Harsányi Dávid, Totth Gedeon, Szabó Zoltán, Bráváczy Ibolya tollából Hazai kis- és középvállalkozások weboldalainak vizsgálata egy újszerű értékelési rendszer használatával címmel (2022, *Vezetéstudomány*, 53(8-9), 162–175) az MTA IX. Osztály Gazdálkodástudományi Bizottság nívódíját nyerte el.
- A *Legjobb előadás megosztott első díját* 2023-ban a Matthias Corvinus Collegium Vállalkozáskutatási Műhelye által szervezett, III. Vállalkozáskutatói Konferencián: Virágh Enikő, Timár Gigi, Pecze Krisztina „*Startup siker az alapítók szemszögéből*” című előadása nyerte el.
- A *Legjobb előadás megosztott első díját* 2022-ben a Matthias Corvinus Collegium Vállalkozáskutatási Műhelye által szervezett, III. Vállalkozáskutatói Konferencián: Csillag Sára, Svastics Carmen, Hidegh Anna Laura, Győri Zsuzsanna „*Keresztútban? A fogyatékossgal élő vállalkozók identitása a vállalkozói lét, a fogyatékossg és a nemek metszetében*” című előadása nyerte el.
- A *Legjobb előadás megosztott első díját* nyerte 2021-ben a Matthias Corvinus Collegium Vállalkozáskutatási Műhelye által szervezett, II. Vállalkozáskutatói Konferencián Csákné Filep Judit, Gosztonyi Márton és Szennay Áron „*A Covid-19 hatásai a magyar vállalkozásokra a GEM 2021-es adatfelvételének tükrében*” előadása nyerte el.
- A BGE tudományos díját nyerte 2021-ben a kkv-k nemzetköziesedése kutatásból született kötet: Losonczi Miklós és Nagy Gyula (szerk.) *A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon*.
- A BGE tudományos díját nyerte el 2020-ban a kkv HR kutatásból született cikk: Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., Szászvári, K. (2019). What makes small beautiful? Learning and development in small firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 453–476.

A kötetben harminc írás található, de az alprojektben több, mint 60 kutató és hallgató dolgozott együtt az évek során. A kutatás utolsó három évében több, mint 70 publikáció született e kötet összeállításáig, ezek közül a legfontosabbakat összegyűjtöttük a könyv végén.

Legnagyobb örömünkre a kutatások azok széles értelemben vett érintettjeinek figyelmét is felkeltették, így számos üzleti és szakterületi – nem kifejezetten tudományos – rendezvényen is ismertethettük az eredményeket, valamint azok alapján kétszáznál is több sajtómegjelenés született.

Köszönjük a kötet lektorainak (Bencsik Andreának, Dőry Tibornak, Kézai Petrának, Petheő Attilának és Zilahy Gyulának) a fejlesztési javaslatokat és a lelkiismeretes munkát!

Kedves Olvasó! Reméljük, hogy kötetünkben érdekes, inspiráló és továbbgondolásra érdemes kutatási eredményeket és gondolatokat talál. Elmélyült olvasást kívánunk!

**Csillag Sára**  
társszerkesztő

**I. fejezet: *Körkép a magyar kis- és középvállalkozások és családi vállalkozások helyzetéről***

# Global Entrepreneurship Monitor Magyarország – Az első évek eredményei és tapasztalatai

**Szennay Áron, Csákné Filep Judit**

A Global Entrepreneurship Monitor [GEM], a világ legnagyobb vállalkozáskutatásaként 1999 óta nyújt nemzetközileg összehasonlítható adatokat az egyes országok vállalkozóiról, illetve a vállalkozói ökoszisztémájáról. A kutatásban az alapításkor 10 ország vett részt, azonban az elmúlt 25 évben összesen 120 ország vett részt legalább egy alkalommal, mára pedig évente több, mint 170 ezer interjú készül (GEM, 2024). Magyarország csaknem a kezdetektől, 2001-től vesz részt a konzorcium munkájában. 2001 és 2016 között – a 2003-as évtől eltekintve – a Pécsi Tudományegyetem részéről Szerb László professzor és csapata menedzselte az éves adatfelvételeket és az adatok feldolgozását. A kutatás 2020-ban *tért vissza* Magyarországra, amikor is a GEM konzorcium a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) pályázatát ítélte a legjobbnak<sup>2</sup>. Ennek megfelelően a 2021-es évtől kezdve a magyarországi GEM adatfelvételeket, azok feldolgozását és publikálását a BGE Budapest LAB csapata végzi.

A GEM egyik koncepcionális újítása, hogy a vállalkozást a korábbi, már létező vállalatokra koncentráló meghatározás helyett egy új üzleti egység létrehozásaként, illetve azt célzó kísérletként definiálta (Ács et al., 2002). Ez alapján egyaránt vállalkozásnak tekinthető az önfoglalkoztatás, egy új vállalkozás létrehozása, vagy egy már meglévő bővítése.

A felmérés két részből áll. Egyrészt a 2000 fős reprezentatív lakossági lekérdezésből, az úgynevezett APS-ből (Adult Population Survey), amely által a kutatás vállalkozásokról származó adatokat közvetlenül a vállalkozóktól gyűjtheti, ezáltal azt Szerb és Petheő (2014) azt a felmérés legértékesebb részének tekinti. Másrészt a vállalkozási ökoszisztéma állapotát vizsgáló szakértői panelből, az NES-ből (National Expert Survey), amely országonként 36 gondosan kiválasztott szakértővel készített interjút jelent.

Jelen írás célja a magyarországi GEM kutatócsoport tapasztalatainak, fejlesztéseinek háttérének bemutatása, azok eredményeinek rövid összefoglalása. Ennek megfelelően az anyag három kulcs tématerületre, (1) vállalkozásoktatásra, (2) a vállalkozói motivációkra, valamint (3) a családi vállalkozásokra tér ki.

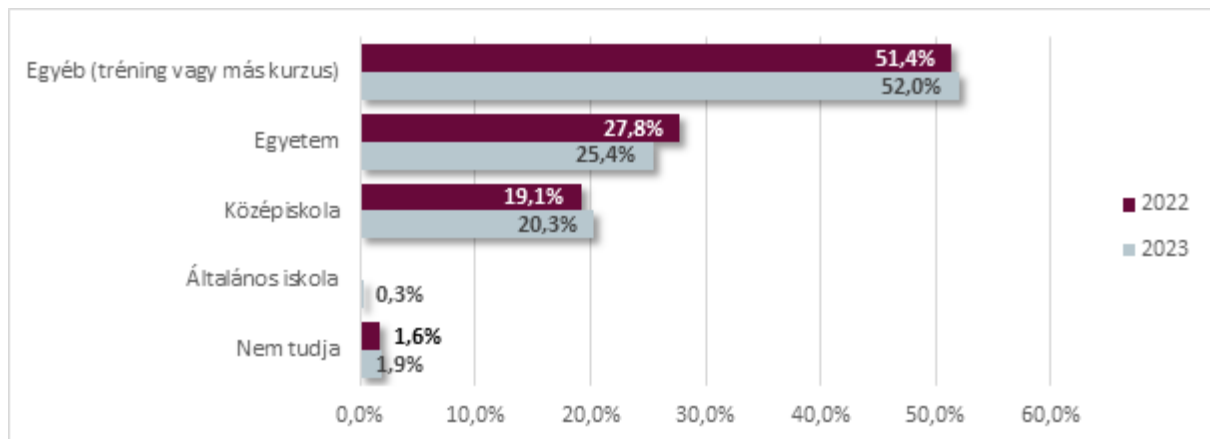
## **Vállalkozásoktatás**

Az új vállalkozások az általuk létrehozott munkahelyek és innovációk és az intenzívebb piaci verseny következtében pozitívan hatnak egy ország gazdasági növekedésére (Acs, 2006), ezáltal a vállalkozási készségek oktatása, fejlesztése jelentékeny módon járulhat hozzá a regionális gazdasági fejlődéshez (Huszák & Jáki, 2022). A GEM adatok alapján ugyan 2021 óta lassan, de folyamatosan növekszik a magyarországi 18-64 év közötti lakosságon belül azok aránya, akik saját bevallásuk szerint rendelkeznek a vállalkozásindításhoz szükséges tudással, készségekkel, illetve tapasztalattal, ez az érték továbbra is az egyik legalacsonyabb a GEM kutatásban részt vevő európai uniós országok között. Ennek megfelelően a vállalkozásoktatás a BGE Budapest LAB kutatásainak egyik fókuszterületét, illetve a 2022-es adatfelvételi ciklustól kezdve - a nemzetközi konzorcium hozzájárulásával – a magyarországi GEM kérdőív is tartalmaz kérdéseket a válaszadók vállalkozásoktatásban való részvételére vonatkozóan.

Az eredmények alapján a 2022-ben és 2023-ban a magyar felnőtt lakosság rendre 18,1, illetve 16,2 százaléka részesült valamilyen vállalkozóvá válásra felkészítő, a vállalkozóvá válásra motiváló oktatásban. A két vizsgált év eredményei nem térnek el lényegesen: a többség az iskolarendszeren kívüli tréningen vagy kurzuson tett szert erre a tudásra, míg negyedük egyetemen, ötödük pedig középiskolában kapott vállalkozói ismereteket. A vállalkozáshoz



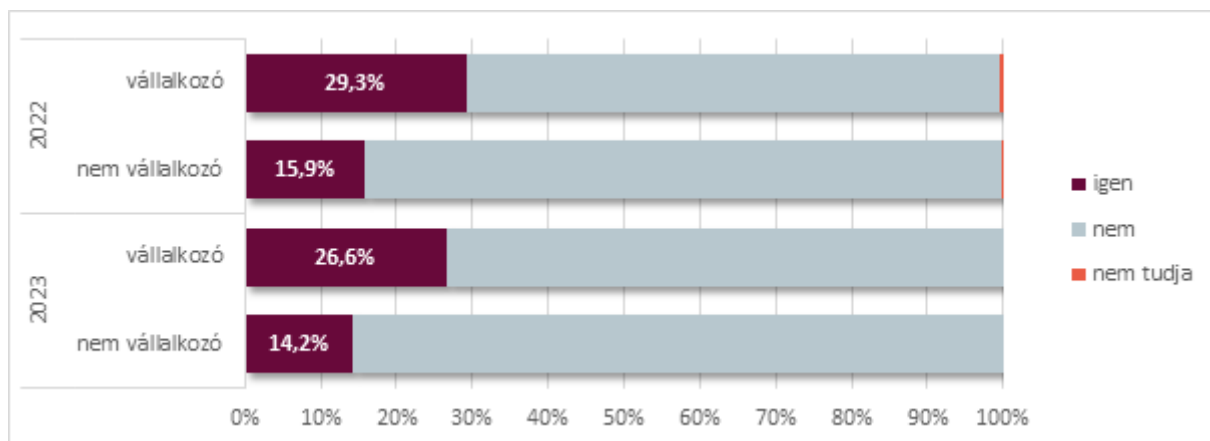
szükséges tudás megszerzésében az általános iskola szerepe mindkét évben elhanyagolható (1. ábra).



1. ábra. A vállalkozásoktatás helye a vállalkozásoktatásban részesültek arányában.

*Forrás: Csákné Filep et al., 2024b*

A legfrissebb, 2023-as eredmények alapján tízből heten úgy váltak vállalkozóvá és működtetik a cégüket, hogy soha nem vettek részt vállalkozásoktatásban, ami feltehetően negatívan befolyásolja a működési hatékonyságukat és versenyképességüket. **A vállalkozói lét és a vállalkozásoktatásban való részvétel szoros összefüggést mutat, a vállalkozással rendelkezők közel kétszer nagyobb eséllyel vettek részt vállalkozásoktatásban, mint a nem vállalkozók** (2. ábra). Fontos azonban hangsúlyozni, hogy ez nem jelent oksági kapcsolatot. Elképzelhető, hogy a valós vállalkozási szándékkal rendelkezők céljuk elérése érdekében tudatosan keresik a szükséges ismeretek megszerzésének lehetőségét, de az is, hogy a valamiképpen vállalkozásoktatásba bekapcsolódók körében emelkedik a vállalkozási hajlandóság.



2. ábra. Vállalkozásoktatásban részesültek aránya a vállalkozók és a nem vállalkozók arányában.

*Forrás: Csákné Filep et al., 2024b*

### Vállalkozói motivációk

A vállalkozások a tulajdonosok céljaitól, motivációjától, attitűdjeitől függően rendkívül különböző célokat tűzhetnek ki maguknak (ld. például Vecsenyi & Petheő, 2017). A GEM fogalmi keretrendszer alapján a vállalkozói tevékenység indításának meghatározói az egyén lehetőségészlelése és képessége (motiváció és készségek), hogy éljen ezen lehetőséggel, továbbá az egyént körülvevő környezet (ld. például Csákné Filep et al., 2024b; GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2024). A kutatás módszertana négy vállalkozói motivációt azonosít:

1. hogy valami lényegeset vigyen véghez;
2. hogy hatalmas vagyont vagy nagyon magas jövedelmet szerezzen;
3. hogy folytassa a családi hagyományt;
4. hogy megéljen, mivel kevés a munkalehetőség.

A vagyonfelhalmozási motívumot, mint vállalkozási célt már Weber (1982) is említi, sőt, a kapitalizmus alapjának tekinti. Ugyanakkor az empirikus kutatások nem támasztják alá, hogy a vagyonfelhalmozás lenne az egyetlen, vagy akár csak a legfontosabb vállalkozásindítási motiváció (pl. Amit et al., 2001). A családi hagyomány folytatása is motiválhatja a vállalkozási tevékenységet, legyen az egy új vállalkozás alapítása vagy a már meglévő családi vállalkozás átvétele és folytatása. Gorgievski et al. (2011) eredményei ugyanakkor arra utalnak, hogy a vállalkozót teljesítményének mérésére nem elegendő csupán az üzleti kritériumok (pl. növekedés, profit stb.) figyelembevétele, hanem azzal akár átváltási kapcsolatban lévő tényezőket, mint például a társadalmi hatás elérése, munka-magánélet egyensúly stb. is vizsgálni kell. A vállalkozói motivációk vizsgálata során széleskörben elterjedt a kényszer-, illetve a lehetőség vezérelte vállalkozás dichotómiája – ezt vizsgálja a GEM negyedik vállalkozásalapítási motivációja, amely a megélhetési motívumot vizsgálja. Fontos megjegyezni, hogy míg az üzleti lehetőség motiválta a vállalkozás a fejlett, addig a kényszervállalkozás leginkább a fejlődő országokra jellemző (Szerb, 2004).

Eredményeink alapján a korábbi évekhez viszonyítva a vállalkozási motivációkban lényeges elmozdulás látszik (1. táblázat). A 2023-as felmérés alapján egyértelműen és döntően a megélhetés biztosítása a legfontosabb vállalkozásindítási motiváció, a korai szakaszban lévő vállalkozások 89,8, míg a bejáratott vállalkozások 84,5 százalékánál jelent meg ez a motívum. Ugyan a 2021-es és a 2022-es adatfelvételben a megélhetés szintén meghatározó szerepet játszott, 2022-höz viszonyítva a növekedés mértéke a két vállalkozási fázis esetében rendre 23,1, illetve 12,8 százalékpont. Az anyagi biztonság fenntartásával kapcsolatos aggodalmakat mutatja az is, hogy a hatalmas vagyon, illetve magas jövedelem elérése a korai szakaszban lévő vállalkozók esetén az elmúlt két évben tapasztalt 32,5-37,0 százalék közötti sávból 80,1 százalékra, míg a bejáratott vállalkozók esetén a 18,3-19,2 százalékos intervallumban 75 százalékra nőtt. A növekedés mértéke a korábbi évekhez viszonyítva jelentős, amely mögött egyaránt állhatnak módszertani és társadalmi-gazdasági tényezők, ezért a jelenség mélyebb megértéséhez további évek adatai, illetve ezen jelentős céljain túlmutató elemzések szükségesek.

Az előző évekhez viszonyítva a „valami lényegeset vigyen véghez”, mint vállalkozói motívum a bejáratott vállalkozások között ugyan kis mértékben nőtt, a korai szakaszban lévő vállalkozók körében azonban jelentős, 15,9 százalékpontos csökkenés mutatkozott, miközben megélhetési motiváció esetében 23,1 százalékpontos növekedés figyelhető meg. Relatív jelentősnek tekinthető elmozdulás, hogy a korai szakaszban lévő vállalkozók körében a 2021-2022-ben tapasztalt rendre 21,0 százalék, illetve 21,6 százalékos szintről 30,3 százalékra nőtt a családi hagyomány folytatása motívum.

A magyarországi GEM kutatócsoport a hazai vállalkozók vállalkozási motivációnak mélyebb megértése érdekében a kérdőívet nemzetközi szakirodalmi források alapján (pl. Murnieks et al., 2020) további lehetséges vállalkozási motivációkkal bővítette. Mivel ezen kérdések kizárólag a hazai kérdőívben szerepelnek, ebben az esetben nemzetközi összehasonlító adat nem áll rendelkezésre.

A hét újonnan bevett motivációs elem árnyaltabb képet biztosíthat a vállalkozások indítása mögött húzódó okokról. Ennek megfelelően a kevés munkalehetőség jelentette kényszer, valamint a kimagaslóan magas jövedelem elérése mellett megjelenítettük a kényelmes megélhetést. Az önmegvalósítás, a függetlenség elérése az ambíciókról, míg a rugalmas időbeosztás az egyéni élethelyzetekről alkotott részletesebb képet szolgálhatja. A gyors növekedésű, skálázható és innovatív vállalkozásokról szóló társadalmi diskurzushoz csatlakozva vettük fel az innovatív ötletek megvalósítását, mint vállalkozói motívumot. Figyelemmel arra, hogy a vállalkozások működésük, innovációs kapacitásuk által aktívan járulhatnak hozzá a

fenntarthatósági célok eléréséhez, így a társadalmi, illetve környezeti fenntarthatóságot szintén nem hagyhattuk el.

**1. táblázat. A vállalkozás indításának motivációja. Forrás: Csákné Filep et al., 2022b, 2023b, 2024b**

	korai szakaszban lévő vállalkozás (TEA)			bejártott vállalkozás		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Hogy valami lényegeset vigyen véghez.	61,7%	66,9%	45,8%	45,5%	52,8%	58,3%
Hogy hatalmas vagyont vagy nagyon magas jövedelmet szerezzen.	32,5%	37,0%	80,1%	18,3%	19,2%	75,0%
Hogy folytassa a családi hagyományt.	21,0%	21,6%	30,3%	24,7%	25,7%	27,8%
Hogy megéljen, mivel kevés a munkalehetőség.	66,8%	57,9%	89,8%	76,5%	71,8%	84,5%

A lekérdezés folyamán a GEM központi, illetve a csak a magyarországi mintán lekérdezett kérdések egy blokkban szerepeltek.

**2. táblázat. Vállalkozás indításának motivációja. Forrás: Csákné Filep et al., 2024b**

	korai szakaszban lévő vállalkozás (TEA)			bejártott vállalkozás		
	férfi	nő	összesen	férfi	nő	összesen
Hogy kényelmes megélhetést biztosítson.	73,8%	85,9%	<b>78,2%</b>	64,9%	76,5%	<b>69,0%</b>
Hogy független lehessen.	75,4%	90,1%	<b>80,8%</b>	75,3%	80,8%	<b>77,2%</b>
Hogy megvalósíthassa önmagát.	73,8%	82,9%	<b>77,1%</b>	65,6%	58,8%	<b>63,3%</b>
Hogy rugalmas időbeosztásban dolgozhasson.	19,5%	15,7%	<b>18,1%</b>	25,3%	15,4%	<b>21,8%</b>
Hogy megvalósíthassa innovatív ötleteit.	68,3%	57,1%	<b>64,2%</b>	51,6%	55,8%	<b>53,1%</b>
Hogy hozzájáruljon társadalmi problémák megoldásához.	50,4%	54,2%	<b>51,8%</b>	46,9%	42,3%	<b>45,3%</b>
Hogy hozzájáruljon környezeti problémák megoldásához.	46,2%	42,3%	<b>44,7%</b>	51,0%	38,5%	<b>46,6%</b>

Eredményeink szerint a hazai vállalkozók számára az elsődleges cél (1) a kényelmes megélhetés biztosítása, (2) a függetlenség, valamint (3) az önmegvalósítás. Míg a függetlenség mindkét vállalkozási fázis esetén azonos fontossággal bír, a kényelmes megélhetés, illetve az önmegvalósítás, mint motiváció inkább a kezdő vállalkozókat jellemzi (3. táblázat). Érdekes kiemelni, hogy a függetlenség lényegesen nagyobb szereppel bír a korai szakaszban lévő női vállalkozóknál, míg az önmegvalósítást szignifikánsan nagyobb arányban említették a bejártott vállalkozást vezető/tulajdonló férfiak.

A társadalmi, illetve környezeti problémák megoldása, mint motiváció a vállalkozók nagyságrendileg felénél jelenik meg. Az innovatív ötletek megvalósítása hasonlóképpen, azt ennél magasabb – közel kétharmados – arányban a korai szakaszban lévő vállalkozók említették. Ugyan ezen motivációk között a nemek között látszólag akár jelentős eltérés is tapasztalható, statisztikailag ezek egyike sem jelentős.

Némileg meglepő, hogy a rugalmas időbeosztás mind a kezdő, mind a bejártott vállalkozások csak ötöde számára jelent motivációt, ugyanakkor ez a motívum a korai szakaszban lévő férfi vállalkozók számára a nőknél lényegesen fontosabb.

## Családi vállalkozások

A családi vállalkozás az üzleti vállalkozások egyik legrégebbi és globálisan domináns szervezeti formája (Sharma & Sharma, 2011), amelyek szerepüknél fogva jelentős mértékben járulnak hozzá a gazdasági növekedéshez (Zahra, 2003). Emellett a családi vállalkozások teszik ki a vállalkozások 70-95 százalékát a fejlett országokban (Csákné Filep, 2012). Magyarországon, a többi poszt-szocialista országhoz hasonlóan nemzetgazdasági kihívást jelent, hogy a az 1989-90-es rendszerváltást követően alakult vállalkozások vezetői hasonló időszakban érik el a nyugdíjkorhatárt (Csákné Filep et al., 2018; Mosolygó-Kiss et al., 2018). A problémát felismerve 2017-ben a BGE Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Irodája átfogó, jelen cikk írásakor is aktív kutatási programot indított a családi vállalkozások kutatására (ld. például Kása et al., 2019).

A GEM lakossági kérdőív valamennyi ország esetén vizsgálja, hogy a vállalkozókat mennyiben motiválta a családi hagyomány folytatása a vállalkozásalapításban. Emellett 2018-ban 48 alacsony, közepes, illetve magas jövedelmű országban a lakossági kérdőív korai szakaszban lévő, illetve bejártatott vállalkozásokat érintő kérdésblokkjai az alábbi három kérdéssel bővültek (Kelley et al., 2020):

1. Családtagjai és rokonai a vállalkozás többségi tulajdonosai?
2. A vállalkozást leginkább a családtagjai és rokonai irányítják?
3. úgy véli, hogy az elkövetkezendő öt évben a vállalkozásnál dolgozók többsége a családtagjai és rokonai közül kerül majd ki?

A kapott eredmények alapján készült különjelentés alapján a korai szakaszban lévő vállalkozók 75%-a, a legalább három és fél éve működő vállalkozások vezetőinek 81%-a családjával közösen tulajdonolja és/ vagy vezeti a vállalkozását (Kelley et al., 2020). A családi vállalkozás kutatási program keretében a kérdésblokkot a magyarországi GEM csapat is szerepeltette a 2022. évi adatfelvételében. Ugyan ezen adatok szintén hozzájárulnak a magyarországi családi vállalkozások működésének és helyzetének jobb megértéséhez, a családi vállalkozások besorolása eltér a kutatási program által meghatározott definíciótól, így a reprezentatív családi vállalkozás kutatás és a GEM eredményei közvetlenül nem összevethetők.

A Kelley et al. (2020) által bevezetett és fentebb bemutatott kérdéseket a kérdőívben megelőzi egy, a vállalkozás tulajdonosi körére vonatkozó kérdés, amelyek alapján a vállalkozások hat csoportja különíthető el. Az egyszemélyi tulajdonban lévő cégek között megkülönböztethetjük az (1) *egy személy által tulajdonolt vállalkozást*, ahol a vállalkozás egésze a válaszadó tulajdonában van, amit ő egyedül irányít, illetve a (2) *közösen irányított családi vállalkozást*, ahol ugyan valamennyi üzletrész a válaszadó kezében van, de az irányításba a család bevonásra került. A több tulajdonossal rendelkező vállalkozásokat esetén pedig az alábbi négy csoport különíthető el:

1. nem családi vállalkozás, ahol sem a tulajdonlásban, sem az irányításban nincs többségi családi befolyás;
2. családi menedzsment, ahol ugyan a vállalkozás többségében külsős, nem családi partnerek tulajdonában van, az irányításban domináns a családi befolyás;
3. közösen tulajdonolt családi vállalkozás, ahol a családi többségi tulajdonban lévő vállalkozást külsős felek irányítják;
4. közösen tulajdonolt és irányított családi vállalkozás, amelyek esetén mind a tulajdonlás, mind az irányítás családi kézben összpontosul.

Eredményeink alapján – a KSH adataival összhangban – mind a korai szakaszban lévő, mind a bejártatott vállalkozásoknak jelentős hányadát az egy személy által tulajdonolt és irányított vállalkozások teszik ki (1. táblázat). Ugyanakkor jelentős, egyenként rendre 13,7, illetve 15,2 százalékot tesz ki azon vállalkozások aránya, ahol az egyszemélyi tulajdonlás mellett a családtagok szerepet kapnak az irányításban is, illetve azok, ahol az irányítás mellett a meghatározó üzletrész van a család kezében. Ezen modellek alkalmazása arra utalhat, hogy a vállalkozások működése nem feltétlenül egy személy, az alapító döntésein alapszik, ami elősegítheti, illetve akár indikálhatja is a működés formalizáltságát.

A korai szakaszban lévő és a bejártatott vállalkozások között a családi vállalkozások aránya nem tér el jelentősen.

**3. táblázat. Különböző típusú vállalkozások aránya a korai szakaszban levő, illetve bejártott vállalkozások között. \* Forrás: Csákné Filep et al., 2023b, 2023a**

Tulajdonosok száma	Megnevezés	Jellemző	Korai szakaszban lévő vállalkozás (TEA)	Bejártott vállalkozás (EB)	Összesen	A munkatársak többsége a vállalkozó családtagja vagy rokona
Egy tulajdonos	Egy személy által tulajdonolt vállalkozás	Egyszemélyi tulajdon és vezetés	57,5%	60,8%	<b>58,9%</b>	11,4%
	Közösen irányított családi vállalkozás	Egyszemélyi tulajdonlás és családi vezetés	13,5%	14,0%	<b>13,7%</b>	63,3%
Több tulajdonos	Nem családi vállalkozás	Független tulajdonosok és vezetés	12,0%	7,0%	<b>9,9%</b>	12,5%
	Családi menedzsment	Független tulajdonosok és családi vezetés	1,5%	0,0%	<b>0,9%</b>	0,0%
	Közösen tulajdonolt családi vállalkozás	Családi tulajdon és független vezetés	0,5%	2,8%	<b>1,5%</b>	25,0%
	Közösen tulajdonolt és irányított családi vállalkozás	Családi tulajdon és családi vezetés	15,0%	15,4%	<b>15,2%</b>	79,4%

\* A táblázatban szereplő adatok az első három értéket tartalmazó oszlop esetén oszloponként 100%-ra összegezhetők.

Az elemzésben vizsgáltuk, hogy a vállalkozások mekkora hányada foglalkoztat többségében rokonokat, ill. családtagokat. Érdekes módon a nem családi vállalkozásoknak, ill. az egyszemélyes vállalkozásoknak egyaránt bő tizede (rendre 12,5, ill. 11,4%) esetében is rokoni kapcsolat van a vállalkozó és a munkatársak között, míg a közösen irányított vállalkozások esetében ez az arány már közel kétharmadára (63,3%), a közösen tulajdonolt és irányítottak négyötödére (79,4%) igaz ugyanez.

### Összefoglalás

A Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Irodája a 2021-es adatfelvételi ciklus óta a GEM, a világ legnagyobb vállalkozáskutatásának kizárólag magyarországi partnere. A magyarországi GEM kutatócsoport célja, hogy módszertanilag megalapozott adatokkal, kutatási eredményekkel támogassa a hazai vállalkozási ökoszisztéma mélyebb megértését, a döntéshozók, illetve a vállalkozók munkáját. Ennek megfelelően a központi GEM kérdőív három kulcs tématerülettel, (1) a vállalkozásoktatásra, (2) a vállalkozói motivációk bővebb körére, valamint (3) a családi vállalkozásokra vonatkozó kérdésekkel egészült ki.

Eredményeink alapján a magyar 18-64 év közötti lakosság hatoda vett részt vállalkozásoktatásban, amely részben magyarázhatja, miért európai szinten alacsony azok aránya, akik saját bevallásuk szerint rendelkeznek a vállalkozásindításhoz szükséges tudással, készségekkel, tapasztalattal. Ugyanakkor a vállalkozók közel kétszer nagyobb eséllyel vettek részt vállalkozásoktatásban, mint a nem vállalkozók – bár az ok-okozati kapcsolat iránya nem ismert.

A kérdőívbe újonnan felvett motivációs kérdések alapján kijelenthető, hogy a magyarországi vállalkozók elsődleges vállalkozásindítási motivációja az anyagi biztonság, illetve a függetlenség megteremtése, amelyet elsősorban a kezdő vállalkozások esetén kiegészít az önmegvalósítás igénye.

A családi vállalkozásokra vonatkozó válaszok megerősítik a vélekedést, amely szerint a hazai vállalkozások között a kisméretű vállalkozások a dominánsak, amelyek esetében a családi tulajdon és vezetés még nem alakult ki – ezt mutatja, hogy a 2022-es adatfelvétel alapján a vállalkozások közel háromötödét egy ember tulajdonolja és vezeti. A fennmaradó vállalkozások között azonban már meghatározó a családi tulajdonlás és/vagy vezetés.

A GEM egyik legfontosabb hatásaként a hosszútávú trendek feltárása emelhető ki. A 2024-es adatfelvételi ciklussal a BGE csapata már a negyedik éve azonos módszertannal vizsgálhatja a magyarországi vállalkozói ökoszisztéma változását, amely jó alapot teremthet a valós változások feltárására, különösen a jelenlegi, polikrízis jellemezte időszakban. Ezzel a BGE aktívan és adatokkal járulhat hozzá nem csak a vállalkozásokkal kapcsolatos tudományos diskurzushoz, de a szakpolitika alakításához is.

### Hivatkozások

- Acs, Z. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 97–107. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.1.97>
- Ács, Z., Szerb, L., Ulbert, J., & Varga, A. (2002). *GEM, Vállalkozások Magyarországon 2001*. Pécsi Tudományegyetem.
- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2001). Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 119–143. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00044-0)
- Csákné Filep, J. (2012). *Családi vállalkozás—Fókuszban az utódlás = Family businesses— Focusing on succession* [Phd, Budapesti Corvinus Egyetem]. <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/>
- Csákné Filep, J., Gosztonyi, M., Radácsi, L., Szennay, Á., & Timár, G. (2022a). *Entrepreneurial Environment and Attitudes In Hungary*. Budapesti Gazdasági Egyetem. <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1889/>
- Csákné Filep, J., Gosztonyi, M., Radácsi, L., Szennay, Á., & Timár, G. (2022b). *Vállalkozási környezet és attitűdök Magyarországon*. Budapesti Gazdasági Egyetem. <http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/1881/>
- Csákné Filep, J., Kása, R., & Radácsi, L. (2018). Családivállalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49(9), Article 9. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.09.04>
- Csákné Filep, J., Radácsi, L., Szennay, Á., & Timár, G. (2023a). *Taking initiative and earning a living – Entrepreneurial motivations and opportunity perception in Hungary*. Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/08/GEM-BGE\\_beliv\\_2023\\_angol\\_webre.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2023/08/GEM-BGE_beliv_2023_angol_webre.pdf)
- Csákné Filep, J., Radácsi, L., Szennay, Á., & Timár, G. (2023b). *Tenni akarás és megélhetés – vállalkozói motivációk és lehetőségészlelés Magyarországon*. Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://doi.org/10.29180/2939-8320\\_978-615-6342-55-3](https://doi.org/10.29180/2939-8320_978-615-6342-55-3)
- Csákné Filep, J., Szennay, Á., & Timár, G. (2024a). *Entrepreneurial environment, opportunities and motivations*. Budapest Business University.
- Csákné Filep, J., Szennay, Á., & Timár, G. (2024b). *Lehetőségek, motiváció, környezet – vállalkozói működés Magyarországon*. Budapesti Gazdasági Egyetem.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2024). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. <https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small Business Owners' Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 207–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00322.x>
- Huszák, L., & Jáki, E. (2022). Perspectives of Entrepreneurship Education in the Danube Region. *Köz-Gazdaság - Review of Economic Theory and Policy*, 17(3), 3–11.
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kelley, D., Gartner, W. B., & Allen, M. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Family Business Report*. Babson Park: Babson College Press. <https://www.gemconsortium.org/report/20192020-global-entrepreneurship-monitor-gem-family-entrepreneurship-report-2>

- Mosolygó-Kiss, Á., Csákné Filep, J., & Heidrich, B. (2018). *Do first swallows make a summer? On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary* (Working Paper 6; Budapest LAB Working Paper Series). [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1\\_zart.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1_zart.pdf)
- Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2020). Entrepreneurial motivation: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115–143. <https://doi.org/10.1002/job.2374>
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334. <https://doi.org/10.5840/beq201121218>
- Szerb, L. (2004). A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. *Statisztikai Szemle*, 82(6–7), 545–566.
- Szerb, L., & Petheő, A. (2014). A „Globális Vállalkozói Monitor” kutatás adatfelvételei. *Statisztikai Szemle*, 92(1). [https://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2014/2014\\_01/2014\\_01\\_005.pdf](https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2014/2014_01/2014_01_005.pdf)
- Vecsenyi, J., & Petheő, A. (2017). *Vállalkozz okosan! - Az ötlettől a piacra lépésig*. HVG.
- Weber, M. (1982). *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme*. Gondolat.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0)

# Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül *(utánközlés)*

Kása Richárd, Radácsi László, Csákné Filep Judit

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>

---

A családi vállalkozásokat a világ számos országában a gazdaság gerincének tekintik, működésük, növekedésük, konfliktusaik, üzleti fenntarthatóságuk a globális gazdaság sikerének kritikus tényezői. Ennek ellenére nem áll rendelkezésre egyezményes definíció, nincs konszenzus abban, hogy milyen kritériumok, mely értékei jelentik a választóvonalat a családi és a nem családi vállalkozások között. Jelen kutatás egyik legfontosabb célja az, hogy a szakirodalomból megismert és operacionalizálható ismérvek alapján, reprezentatív mintán becsülje a kkv-szektoron (kis- és középvállalkozások) belül a családi vállalkozások sokasági arányát. A szerzők áttekintik a családi vállalkozások hazai és nemzetközi szakirodalmának – elsősorban a definiálás-hoz kapcsolódó – eredményeit. Kontrollváltozót alkalmazva, bootstrap eljárással az alacsonyabb méretkategóriákban is végrehajtják a becslést. Eredményeik szerint a családi vállalkozások aránya a foglalkoztatottak 3–99 fős létszám-kategóriájában 57–66, az 1–4 fősben 66–74, míg a 10 fő alattiban 63–70 százalék; ezek az arányok alacsonyabbak a szakirodalomban közölt, de hivatkozás nélküli értékekhez képest.

Az elmúlt évtizedekben gyorsan növekedett a családi vállalkozással foglalkozó publikációk száma, ugyanakkor a szakterület kutatói szerint még további empirikus és elméleti kutatásokra van szükség annak érdekében, hogy megértsük, és – szabályozóként, tanácsadóként, vezetőként – képesek legyünk hatékonyan támogatni ezen vállalkozások fejlődését (Craig et al., 2009; Evert et al., 2016; Short et al., 2016). Leginkább a fejlett országok vállalkozásairól rendelkezünk ismeretekkel, és elméleti modelljeink is ezen gazdasági-társadalmi kontextusból származnak, azonban a családi vállalkozásokra vonatkozóan jellemzően nincsenek empirikus kutatáson alapuló, tényszerű, arányaikra vonatkozó adatok.

A világon a családi vállalkozások gazdaságban betöltött szerepe jelentős és egyre növekvő, melyre számos tanulmány hívja fel a figyelmet.

A *Family Firm Institute* (2017) által gyűjtött adatok alapján globálisan a családi vállalkozások:

- az összes vállalkozás körülbelül kétharmadát, a tőzsdén jegyzett cégek pedig egyharmadát teszik ki;
- a GDP 70–90 százalékát adják;
- a munkahelyek 50–80 százalékát tartják fenn;
- tőkéjével indítják a startupok (korai fázisú vállalkozás) 85 százalékát.

A KPMG (holland professzionális könyvvizsgáló cég) felmérése szerint 2013-ban Európában a családi vállalkozások:

- egy billió eurós árbevételt értek el, ez az összes üzleti vállalkozások által termelt árbevétel 60 százaléka volt;
- a munkahelyek 40–50 százalékát biztosították.

Magyarországon is megfigyelhető a családi vállalkozások szerepének növekedése, amire Csákné (2012) és Németh (2017) tanulmányaikban részletesen kitértek, bár statisztikai adatokat nem



közöltek a témában, számos hazai kutatási eredményt vontak vizsgálataik fókuszába (Bálint, 2006; Bogdány, 2014; Czakó et al., 1995; Gere, 1997; Heidrich et al., 2016; Kuczi, 1997, 2000; Laczkó, 1997; Laki, 1994; Scharle, 2000).

A Budapesti Gazdasági Egyetemen 2017 tavaszán létrehozott Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központ a magyarországi családi vállalkozások jellemzőinek felderítésére hosszú távú kutatást indított, melynek első szakaszában egy, a hazai kkv-szektor reprezentáló mintán feltáró kérdőíves adatfelvételt végeztünk.

### **A családi vállalkozások definiálása a szakirodalom tükrében**

A családi vállalkozások, mint kutatási téma egyre növekvő népszerűségnek örvend mind a nemzetközi (Bettinelli et al., 2017; Bigliardi & Galati 2018; Helsen et al., 2017; Sageder et al., 2018; Soleimanof et al., 2018; Tabor et al., 2018) – azon belül is a mértékadó, legmagasabb impact factorral rendelkező business irodalomban (Calabro et al., 2018; Duran et al., 2016; Gomez-Mejia et al., 2018; Jaskiewicz et al., 2017; Kotlar et al., 2018) –, mind a hazai szakirodalomban (Kása et al., 2018; Makó et al., 2016; Makó et al., 2015; Málóvics, 2018; Nemeth et al., 2017; Rózsa et al., 2018; Tobak et al., 2018; Wieszt & Drótos, 2018). A kkv-szektor ezen része rendkívül heterogén, ami a fejlesztési, támogatási javaslatok megfogalmazása során jelent nehézséget. Igazán hasznos és hatékony ajánlások kidolgozásához elengedhetetlen a célcsoport alapos ismerete. A kkv-szektoron belül a családi vállalkozások aránya nagy, és a nem családi cégektől eltérő erősségekkel, gyengeségekkel, problémákkal jellemezhetőek (Csákné, 2012).

A családi vállalkozások hozzávetőleges száma, gazdasági súlya nem ismert. A fejlett országok családi vállalkozásainak arányát 75–95 százalék között becsülik (Csákné, 2012), és a legtöbb kutatás, tanulmány ebben az intervallumban helyezi el a magyarországi arányt is, bár megbízható, statisztikailag értékelhető becslést nem találni.

A családi vállalkozásokkal foglalkozó kutatások zöme Csákné [2012] meghatározásait és arányait közli (Noszkay, 2017).

A magyar családi vállalkozásoknak két országos jelentőségű szervezete működik: a 2010-ben alapított FBN-H (Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesület, <http://www.fbn-h.hu>), amely a Family Business Network International magyar tagszervezete, valamint a 2014-ben alapított CSVOE (Családi Vállalkozások Országos Egyesülete, <http://csvoe.hu>). Ezek a szervezetek – a tagok közötti tapasztalat- megosztáson túl – egyfajta identitást biztosítanak hazai családi cégek számára.

Az FBN-H saját családi vállalkozás definíciója a következő: „50+ főt foglalkoztató évi legalább 1 milliárd forint hozzáadott érték típusú (árbevétel–ELÁBÉ)1 forgalmat generáló vállalatok, amelyek tulajdonosi köre meghatározóan egy családból kerül ki, és a cégvezetésben a tulajdonoson kívül legalább egy családtag részt vesz (<http://www.fbn-h.hu/content/az-egyesulet-tagjai>).”

A definíció tükrözi az egyesület törekvését, hogy összefogja Magyarország családi vállalkozásait. A meghatározás elsősorban az egyesületi tagság kritériumaként szolgál, tudományos igénygel megtervezett, szisztematikus adatfelvétel nem kapcsolódik hozzá.

A CSVOE alapszabályában a következőképpen határozza meg tagjai körét:

„Közvetlenül, vagy közvetve egy vagy több, egymással közeli hozzátartozói viszonyban álló természetes személy többségi befolyással rendelkezik a gazdálkodó szervezetben, részt vesz annak irányításában, mindezekon felül feladatai vannak a vállalkozás munkaszervezésében, illetőleg munkavégzésében, és ezen feladatok ellátásában még legalább egy, a Ptk. szerinti közeli hozzátartozó is részt vesz. A vállalkozás céljai között pedig szerepel a vagyon, a felgyülemlett tapasztalat, a megszerzett javak generációk közötti átadása, vagy átadásának szándéka” (CSVOE, 2017, 7. old.).

A CSVOE mérettől függetlenül családi vállalkozásnak tekinti az elsősorban jogi alapokon meghatározott kritériumoknak megfelelő cégeket. Statisztikailag értékelhető adatgyűjtést a CSVOE sem végez a magyar családi vállalkozói körről.

Nemzetközi tanácsadó cégek rendszeresen hajtanak végre felméréseket a magyar családi vállalkozásokról. A *Deloitte Private* (2017) európai, közel-keleti és afrikai régiókból kiválogatott

268 iparágában meghatározó családi vállalkozás körében végzett felmérést, sajnos az eredményeket bemutató kiadvány nem tartalmazza a kutatás során használt definíciót, sem a viszonyítási alapot (mit értenek sokaságon).

A KPMG az EFB-bel (European Family Businesses – Európai Családi Vállalkozások) karöltve 2016-ban ötödik alkalommal készítette el az European Family Business Barometer elnevezésű nemzetközi felmérést, amely nem részletezi a családi vállalkozásra alkalmazott definíciót, de a módszertani fejezetben bemutatott adatokból arra következtethetünk, hogy azokat tekintették családi vállalkozásnak, ahol a családi tulajdon aránya legalább 25 százalék (EFB-KPMG, 2016). A tanulmány nem tartalmaz utalást a viszonyítási alapra.

A családi vállalkozások „next generation” tagjaira (következő generáció, lehetséges utódok a családi vállalkozások tulajdonlásában és/vagy vezetésében) irányul a *pwc* (2017) globális felmérése, amelynek beszámolója nem tartalmazza az alkalmazott családi vállalkozás definíciót, sem a viszonyítási alap meghatározását.

Mindezeken túl számos üzleti és kormányzati szervezet, médium taglalja a családi vállalkozások jellemzőit, akár számosságukat, anélkül, hogy bármiféle empirikus alapot is rendelne mondanivalójához. A legtöbb esetben a szerzők nem kísérik meg a családi vállalkozások számának becslését, csupán a nemzetgazdasági súlyukat (GDP 50–60 százaléka) és a foglalkoztatásban betöltött szerepüket közlik forrásmegjelölések nélkül (például Bogáth, 2016) esetén a GDP 50 százaléka). Ezen számok közzlése során a hivatkozott művek nem adják meg a viszonyítási alapot, és azt sem, hogy mit értettek pontosan családi vállalkozás alatt, amikor az arányszámot meghatározták.

Szisztematikusabb módszertani megalapozottság után jutott az Opten Informatikai Kft. (OPTEN, 2016) arra a megállapításra, hogy 110 ezer olyan cég működik Magyarországon, ahol a tulajdonosok és ügyvezetők között apai, anyai vagy testvéri kapcsolatok lelhetők fel, azonban itt sincs pontosan lehatárolva a sokaság (egyszemélyes vállalkozásokon kívül minden gazdasági társaság), így nehéz értelmezni ezt a 110 ezres számot.

Kadocsa (2012) kutatási jelentésében már a sokaságot is definiálja: olyan jogi személyiséggel rendelkező vállalatok, melyekben az alkalmazottak száma 2–249 fő között van, és éves nettó árbevételük legfeljebb 7 millió, illetve a mérlegfőösszegük legfeljebb 5 millió eurónak megfelelő forintösszeg. Ő viszont a sokaság számosságára nem tér ki. Emellett a családi vállalkozásokat is definiálja: legalább két fő család- tag tulajdonos és a vállalkozás irányításában, illetve munkájában részt vevő személy. A definíció azonban objektíven mérhető paramétereket nem tartalmaz: nem derül ki, hogy mit tekint családnak (szorosabb vagy tágabb értelemben értelmezi), nem határozza meg a minimális tulajdon mértékét. Ezek alapján a családi vállalkozások arányát Magyarországon 70 százalékra teszi, azonban azt, hogy erre hogyan jutott a kutatócsoport, nem taglalja.

Az eddigi kutatások alapján tehát nem sokat tudunk a családi vállalkozások gazdaságban betöltött súlyáról. Ez a helyzet feltétlenül indokolja, hogy kellő módszertani szigorúsággal és alátámasztással határozzuk meg a családi vállalkozások arányát. Jelen cikkben bemutatott kutatásunknak ez az egyik célja.

A családi vállalkozásokra irányuló kutatásokban minden esetben kulcskérdés, milyen családívállalkozás-definíciót használnak. Általánosan elfogadott definíció hiányában gyakran a kutatást végzők meggyőződése és lehetőségei formálják a meghatározást, mely esetenként így rendkívül szubjektívvá válhat. Az egyes felmérésekben alkalmazott definíciók változatossága – habár az egyes kutatások céljait optimálisan szolgálja – az eredmények összehasonlíthatóságát nehezíti, olykor lehetetlenné teszi. A Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központban folyó családi vállalkozások kutatási programban összesen 56 családívállalkozás-definíciót azonosítottunk a releváns és mérhető nemzetközi szakirodalomban, ezek közül összesen 12 olyat találtunk, melyek paraméterei lehetővé teszik az objektív mérést.

A Chua et al. (1996) által alkalmazott definíció egy viszonylag komplex, több puha elemet tartalmazó meghatározás. A kutatók azokat tekintik családi vállalkozásnak, amelyeket egy vagy több kevés számú család, fenntartható módon, több generáción keresztül irányít, illetve vezet.

Fontos kitétel, hogy a családok formálják a vállalkozás vízióját és biztosítják annak megvalósulását. A definíció erőssége, hogy remekül ragadja meg a családi vállalkozás lényegét, kvalitatív kutatásban jól alkalmazható. Egyedisége a puha kritériumok meghatározásán túl abban rejlik, hogy a kevés számú család által tulajdonolt cégekre is családi vállalkozásként tekint. Kritikájaként említhető, hogy kvantitatív felmérésekben egyes elemei nehezen mérhetőek megbízhatóan.

Tatoglu et al. (2008) törökországi kutatásuk során családi tulajdonban lévő vállalkozásokként azonosították azokat a cégeket, ahol a szavazati jogok többségével egy család tagjai rendelkeznek.

Wang et al. (2007) már kutatási mintájuk kiválasztása során igyekeztek kiszűrni a családi vállalkozásokat, azon vállalkozásokat vizsgálták, ahol két vagy több azonos vezetéknevű vezetőt azonosítottak. Ezt a módszert alkalmazta Galve et al. (2011), ám a módszer nyilvánvalóan jelentős korlátokba ütközik, különösen a kínai példa esetében, a családnevek alacsony száma miatt (ugyanígy nem működhet a módszer hazai viszonyok között sem). Wang et al. emellett kérdőíves felmérés során kontrollálták az eredményeket oly módon, hogy a válaszadók meghatározhatták, hogy családinak tartják-e vállalkozásukat.

Andres (2011) – német tőzsdén jegyzett cégeket vizsgálva – azokat tekintette családi vállalkozásnak, amelyeknek alapítói, illetve az alapító család tagjai a részvények több mint 25 százalékaival rendelkeznek. Abban az esetben, ha az alapító család tulajdonában kevesebb, mint a szavazati jogok 25 százaléka található, ugyanakkor képviselőjük biztosított a felügyelőbizottságban a vállalkozást szintén családi vállalkozásnak tekintette. A definíció kritikája, hogy kizárólag a tulajdoni tényezőre épít és a kkv-k körében nehezen alkalmazható.

Spanyol tőzsdén nem jegyzett vállalkozások teljesítményének vizsgálata során Arosa et al. (2010) családi vállalkozásnak tekintették azon cégeket, ahol a tulajdon többsége az alapító vagy családja kezében van, és a családtagok aktívan részt vesznek a vállalkozás monitorozásában. Definíciójuk két elemre épít: egy- részt a jól mérhető tulajdonviszonyokra, másrészt a kevésbé objektíven mérhető családi szerepvállalásra.

Westhead és Cowling (1997) az Egyesült Királyság tőzsdén nem jegyzett családi és nem családi vállalkozások teljesítményének vizsgálata során olyan két elemből álló definíciót alkalmazott, amely azokat tekinti családi vállalkozásnak, ahol a szavazatszám többségi részvények több mint 50 százaléka egy család (illetve azokkal rokoni kapcsolatban levők) tulajdonában van, és családi vállalkozásnak tekinti magát. A definíció teret enged a családi vállalkozások önmeghatározásának, hasonlóan a Wang et al. által alkalmazott definícióhoz (Wang et al., 2007).

Ang et al. (2010) az egyesült államokbeli kisvállalkozások vizsgálata során kizárólag a tulajdonviszonyokon alapuló definíciót alkalmazták. Családi vállalkozásnak tekintették azokat a cégeket, ahol egyetlen család kontrollálja a részvények több, mint 50 százalékát. A definíció egyetlen jól mérhető tényezőre épít, egyszerűsége könnyűvé teszi használatát, ugyanakkor megbízhatóságával kapcsolatban számos kérdés vetődik fel.

Norvég vállalkozások vizsgálatakor Barth et al. (2005) szintén kizárólag a tulajdonjogon alapuló definíciót használták elemzéseikhez, amelyek során a családi tulajdonjog és a termelékenység kapcsolatát vették górcső alá, különös tekintettel a tulajdonosi menedzsment szerepére. Családi vállalkozásnak azokat a cégeket tekintették, ahol a vállalkozás részvényeinek legalább 33 százalékát egy személy vagy egy család birtokolja. Definíciójuk kritikájaként fogalmazható meg, hogy azon vállalkozásokat is családiként azonosították, amelyek esetében a tulajdonos család nem rendelkezik egyértelműen többségi tulajdonnal.

La Porta et al. (1999) 27 országra kiterjedően végeztek vizsgálatot a nagyvállalkozások tulajdonosi struktúrájára vonatkozóan. Munkájuk fő célja az volt, hogy cáfolják a modern vállalatok szétaprózott tulajdonosi szerkezetére vonatkozó feltételezést. Családi vállalkozásnak tekintették azokat a cégeket, amelyek esetében egy magánszemély direkt és indirekt szavazati jogai meghaladják a 20 százalékot. Az általuk meghatározott kutatási kérdés és vállalati kör vizsgálatához definíciójuk adekvát, ugyanakkor általános definícióként kevésbé elfogadható, különösen kisebb vállalkozások esetén.

Magyar vállalkozások klasszifikálása során Csákné (2012) 3 féle családi vállalkozást azonosított: a rokoni vállalkozásokat, a házastársak vállalkozásait és a nukleáris családi vállalkozásokat. A rokoni vállalkozások körébe olyan, a családi tulajdont és vezetést a jövőben is fenntartani kívánó vállalkozások tartoznak, ahol a családi jelleget nem a szűk család (házastársak, gyermekek) adja, hanem tágabb rokoni kapcsolatok. A házastársak vállalkozásainak jellemzői, hogy a tulajdonosi struktúrában és a munkamegosztásban erőteljesen megjelennek a családi kapcsolatok, ám a jövőre vonatkozóan a tulajdon és a vezetés családi kézben tartása nem biztosított. A nukleáris családi vállalkozások olyan szűk családi tulajdonban levő cégek, amelyek a jövőben is fenn kívánják tartani a szűk családra koncentrálódó tulajdont és vezetést. A családi vállalkozások altípusok szerinti meghatározása bonyolult, és a további kutatások során nehézkesen alkalmazható, ugyanakkor erőssége, hogy már a definiálás során rávilágít az egyik legfontosabb sajátosságra, nevezetesen az e vállalkozási formát jellemző diverzitásra.

A kutatásunk során kialakítottuk saját definícióinkat. Családi vállalkozásnak tekintjük azokat:

A – amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, *vagy*

B – ahol a cég legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van, és

C – a család részt vesz a vállalkozás irányításában, *vagy*

D – a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, *vagy*

E – a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.

E feltételek alkalmazásával két definíciót fogalmazunk meg:

*Definíció 1 (#1): {A(B+CDE)}*

A második definícióból kivesszük az A feltételt, azaz itt nem szerepel a vállalkozások önmegítélése:

*Definíció 2 (#2): {B+CDE}*

Ezek alapján  $\#2 \in \#1$ .

## **Módszertan**

A tanulmány következő fejezetében a definíciók alapján a családi vállalkozások hazai arányát becsüljük meg. Ennek a becslésnek a körülményeit és módszereit, illetve érvényességét mutatjuk be.

## **A sokaság meghatározása**

Alapsokaságként a hazai kvv-szektorból indultunk ki, azonban bizonyos megfontolások alapján néhány korlátozással éltünk.

Megfontolások:

- Figyelembe vettük az Európai Unió kvv-meghatározását (European Parliament, 2015).
- Nem tartottuk célszerűnek figyelembe venni az egyéni vállalkozásokat és az 1-2 fős mikrovállalkozásokat, mivel azok kevésbé működnek vállalkozásszerűen, illetve magas arányuk nagymértékben torzította volna ebbe az irányba a mintát.

Korlátozások:

- magyarországi székhellyel rendelkező vállalkozások;
- önálló vállalkozások;
- foglalkoztatottak száma 3–250 fő között;
- a vállalkozás éves forgalma 50 millió és 15 milliárd forint között van, vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 13 milliárd forintot.

Ezek alapján nem képezik a sokaság részét a mezőgazdasági őstermelők és családi gazdálkodók (kivéve, ha társas vállalkozásban működnek), valamint az egyéni vállalkozások és a foglalkoztatott nélküli, illetve 1-2 főt foglalkoztató mikrovállalkozások.

Mindez összhangban van a KSH által is hivatkozott törvényi (2004. évi XXXIV. tv. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0400034.TV>) és az Európai Unió (European Parliament, 2015) meghatározásaival.

A kritériumainknak összesen 50 604 vállalkozás felelt meg (OPTEN, 2017), így elemzésünk során ezt tekintjük alapsokaságnak.

### **A mintanagyság meghatározása, mintavétel és statisztikai kiigazítás**

A mintaelemszám meghatározásakor arra törekedtünk, hogy 5 százalékos hibahatáron belül maradjunk, így 95 százalékos konfidenciaintervallum és 5 százalékos standard hiba esetén (Sándorné Kriszt [2014]) a minta nagysága  $n = 382$  elem (0,755%). A mintavételhez egy kvótát állítottunk össze, mely reprezentálja a sokaságot székhely szerint (NUTS-3 szinten) és a foglalkoztatottak létszám-kategóriája szerint. Ennek mérete  $n' = 386$ .

A megyei és a méretbeli rétegzést azért tartottuk szükségesnek, mert a vállalkozássűrűség jelentős eloszlásbeli eltéréseket mutat ezen ismérvek tekintetében hazánkban (KSH [2013], Sándorné Kriszt [2000]).

Figyelembe véve, hogy a kvótánál az egész számokra kerekítés miatti eltérések adódtak a megoszlásokban, a reprezentativitás tökéletesítésére súlyszámokat ( $w_2$ ) alkalmaztunk. Ezeket a súlyokat a minta minden egyes eleméhez hozzárendeltük a kvótacellákban elfoglalt helyük szerint. Így a cella- és peremreprezentativitásokat figyelembe véve az egész értékekre kerekítések miatt a mintavételi kvóta szerinti mintanagyság  $n' = 382$ .

**1. táblázat. A foglalkoztatottak létszámának mintavételi kvótája, 2017. Forrás: saját szerkesztés**

Megye	3–4	5–9	10–19	20–49	50–99	100–149	150–199	200–249	Összesen
Budapest	26	41	31	18	6	1	1	0	124
Bács-Kiskun	4	7	5	3	1	0	0	0	20
Baranya	2	4	3	2	1	0	0	0	12
Békés	2	3	3	2	0	0	0	0	10
Borsod-Abaúj-Zemplén	3	5	4	2	1	0	0	0	15
Csongrád	3	5	4	3	1	0	0	0	16
Fejér	3	4	3	2	1	0	0	0	13
Győr-Moson-Sopron	4	6	5	3	1	0	0	0	19
Hajdú-Bihar	4	6	4	3	1	0	0	0	18
Heves	1	3	2	1	0	0	0	0	7
Jász-Nagykun-Szolnok	1	3	2	2	1	0	0	0	9
Komárom-Esztergom	2	4	3	2	1	0	0	0	12
Nógrád	1	1	1	0	0	0	0	0	3
Pest	9	15	12	6	2	0	0	0	44
Somogy	2	3	3	1	0	0	0	0	9
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3	4	4	2	1	0	0	0	14
Tolna	1	2	2	1	0	0	0	0	6
Vas	2	3	2	1	1	0	0	0	9
Veszprém	2	4	3	2	1	0	0	0	12
Zala	2	3	3	1	1	0	0	0	10
<b>Összesen</b>	<b>77</b>	<b>126</b>	<b>99</b>	<b>57</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>382</b>

A mintába kerülés a mintavételi szempontok alapján kijelölt kvótacellákon belül véletlenszerű volt: a mintavétel technikája kvótás mintavétel, de a kérdezőbiztosok akaratlan torzításának elkerülése érdekében az egyes kvótacellákon belül a valószínűségi mintavételi eljárások közül az egyszerű véletlen mintavételt használtuk.

A mintavételre 2017. július 19. és augusztus 9. között került sor, telefonos megkérdezéssel. A válaszadást csak abban az esetben tekintettük sikeresnek, ha a válaszokat a tulajdonos/ügyvezető adta. Emiatt a válaszmegtagadási arány viszonylag magas: a 385 elemű minta 27 502 kísérlet után alakult ki. Ez 1,34 százalékos válasz- adási arányt jelöl, ami a szakirodalomban nem kiugróan alacsony, tekintettel a Majláth (2014) által közölt 1,4 százalékra (vállalati telefonos megkérdezés esetén körülbelül minden 70. megkérdezett ad választ). (Pintér és Kátay (2010) már 2010-ben is a válaszadási hajlandóság romlásáról írt).

A mintavétel során a felvett minta nagysága három kvótacella esetén 1 egyeddel magasabb volt, így a mintanagyság 385 lett. Ezt a statisztikai kiigazítás során a súlyokkal korrigáltuk.

Mindezek alapján a minta vállalatméretre (foglalkoztatottak létszám-kategóriái) és székhelyre (megye) nézve reprezentálja a sokaságot, a megállapítások konfidenciaintervalluma 95, standard hibája 5 százalék.

Annak érdekében, hogy a minta árbevétel szerint is reprezentálja a sokaságot, egy  $w_3$  súlyrendszer bevezetése is szükségessé vált. Ezzel a hármassúlyozással a mintanagyság 295 egyedre módosul – viszont így a minta tökéletesen reprezentálja a sokaságot három szempont szerint (székhely megyei bontásban, foglalkoztatottak létszáma és árbevétel).

A  $w_2$  és  $w_3$  súlymátrixszal súlyozott mintákból származó becsült családi vállalkozások arányát referenciaként összevetjük egymással. Az nyilvánvaló, hogy a  $w_2$  súlyokkal súlyozott minta standard hibája alacsonyabb lesz, ám a  $w_3$ -mal súlyozott adatbázis jobban reprezentálja a sokaságot. Mindazonáltal célszerű figyelembe venni, hogy már a kvóta mintamegoszlása is megfelelően reprezentálja a sokaságot a két demográfiai szempont alapján.

## Mintajellemzők és reprezentativitás

2. táblázat. A sokaság és a minta megoszlása a foglalkoztatottak létszáma szerint, 2017.

**Forrás: saját szerkesztés**

Létszám-kategória (fő)	Sokaság megoszlása	Mintaelemszám megoszlása
3–4	19,52	19,95
5–9	32,71	33,51
10–19	25,25	25,80
20–49	15,46	15,69
50–99	4,70	4,52
100–149	1,38	0,27
150–199	0,63	0,27
200–249	0,36	0,00
<i>Összesen</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

A minta tehát jól reprezentálja a sokaságot. Székhely tekintetében a legnagyobb eltérés az egyes kategóriákban nem haladja meg a 0,75 százalékpontot (Budapest). A létszám tekintetében is hasonlóan jó a közelítés, itt a legnagyobb eltérés a 100–149 fős kategóriában van, ám ez is csak 1,1 százalékpont. Az árbevételrel illetően – a kevesebb kategória miatt – kicsit nagyobbak az eltérések, ám a legnagyobb sem haladja meg az 5 százalékpontot. Hasonló a helyzet a főtevékenységeket illetően, jól látható a sokasági és a mintabeli megoszlások közelsége. Ezek, illetve a kvóta meg- határozása, valamint annak statisztikai kiigazítása alapján kijelenthető, hogy a minta jól reprezentálja a sokaságot a létszám, a székhely, az árbevétel, valamint a tevékenységi körök alapján.

**3. táblázat. A sokaság és a minta megoszlása székhely szerint, 2017. Forrás: saját szerkesztés**

Megye	Sokaság megoszlása	Mintaelemszám megoszlása
Budapest	32,23	32,11
Baranya	3,16	3,16
Bács-Kiskun	5,32	5,26
Békés	2,54	2,63
Borsod-Abaúj-Zemplén	4,10	3,95
Csongrád	3,93	4,47
Fejér	3,53	3,16
Győr-Moson-Sopron	5,04	5,00
Hajdú-Bihar	4,83	4,47
Heves	2,07	1,84
Jász-Nagykun-Szolnok	2,61	2,37
Komárom-Esztergom	3,01	3,16
Nógrád	0,82	0,79
Pest	11,47	11,84
Somogy	2,24	2,37
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3,67	3,95
Tolna	1,80	1,58
Vas	2,16	2,37
Veszprém	2,86	2,89
Zala	2,61	2,63
<i>Összesen</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

**4. táblázat. A sokaság és a minta megoszlása árbevétel szerint, 2017. Forrás: saját szerkesztés**

Árbevétel (millió forint)	Sokaság megoszlása	Mintaelemszám megoszlása
50–100	30,60	35,37
100–300	38,67	36,97
300–500	11,78	10,64
500–1000	9,61	11,44
1000–1500	9,35	5,59
<i>Összesen</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

**5. táblázat. A sokaság és a minta megoszlása főtevékenység szerint. Forrás: saját szerkesztés**

Főtevékenység	Sokaság megoszlása	Mintaelemszám megoszlása
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	4,81	5,74
Bányászat, kőfejtés	0,18	0,34
Feldolgozóipar	16,24	11,15
Villamosenergia-, gáz-, hőellátás, légkondicionálás	0,26	2,70
Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladék-gazdálkodás, szennyeződésmegsejtés	0,85	1,01
Építőipar	11,03	13,85
Kereskedelem, gépjárműjavítás	33,49	27,70
Szállítás, raktározás	6,06	5,74
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	4,36	3,04
Információ, kommunikáció	3,89	5,41
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,71	0,34
Ingatlanügyletek	3,21	0,68
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	6,96	7,77
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	4,21	1,01
Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás	0,03	0,34
Oktatás	0,68	2,03
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	1,37	3,72
Művészet, szórakoztatás, szabadidő	0,86	1,01
Egyéb szolgáltatás	0,81	6,42
<b>Összesen</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**A családi vállalkozások számának meghatározása**

A megkérdezett 385 vállalat közül az egyes feltételeknek megfelelő egyedek száma a 6. táblázatban látható. A sokasági aránybecsléshez azoknak az egyedeknek a számát is szükséges meghatározni, melyek nem teljesítik az egyes feltételeket.

- #1 alapján a vizsgált vállalkozás abban az esetben nem családi, ha nem teljesíti az A vagy B és CDE feltételeket.
- #2 alapján a vizsgált vállalkozás abban az esetben nem családi vállalkozás, ha nem teljesíti a B vagy CDE feltételek közül valamelyiket.
- a CDE feltétel nem teljesülése akkor következik be, ha a C és D feltételek közül egyik sem teljesül.



**6. táblázat. A sokaság és a minta megoszlása főtevékenység szerint. Forrás: saját szerkesztés**

Feltétel, definíció	Megfelel	Ellentmond
A	193	155
B	262	118
C	193	119
D	157	177
E	75	Nem vizsgált
#1: A(B+CDE) – családi vállalkozás	229	151
#2: B+CDE – családi vállalkozás	187	179

Tekintsük a vizsgált definíciókat a kérdőívünkben mért változókkal összefüggésben, meghatározva a súlyozatlan mintában a feltételeket teljesítő egyedszámokat (*n*).

**7. táblázat. Definíciók és hozzájuk kapcsolódó változók a kérdőívben. Forrás: saját szerkesztés**

Definíció, szerző	Definíció paraméterei	Szeparáló változó a kérdőívben	Változó küszöbértéke	<i>n</i>
1. Chua et al. (1996)	Egy vagy több kevés számú család által fenntartható módon több generáción keresztül irányított és/vagy vezetett vállalkozás ahol a család(ok) formálják a vállalkozás vízióját, illetve biztosítják annak megvalósulását	<i>q2</i> (családi tulajdon aránya, %)	> 50	86
		–	–	
		<i>q9</i> (utódlás)	1 (már lezajlott)	
		<i>q4_4</i> (a család tagjai részt vesznek)	4 (irányításban)	
		<i>q4_1</i> (a család tagjai részt vesznek)	1 (felsővezetésben)	
2. Tatoglu et al. (2008)	Családi tulajdonban levő vállalkozás	<i>q2</i> (családi tulajdon aránya, %)	100	212
3. Wang et al. (2007)	Kérdőívben belül a kitöltő sorolhatta be magát családi vagy nem családi vállalkozás kategóriába	<i>q7</i> (saját megítélése szerint)	2 (családi vállalkozás)	193
4. Andres (2008)	A cég alapítója és/vagy a család tagjai rendelkeznek a részvények (tulajdon) több mint 25 százalékaival	<i>q2</i> (családi tulajdon aránya, %)	> 25	320
5. Arosa–Iturralde–Maseda [2010]	A tulajdon többsége az alapító vagy családja kezében van	<i>q2</i> (családi tulajdon aránya, %)	> 50	104
	A családtagok aktívan részt vesznek a vállalkozás monitorozásában	<i>q4</i> (a család tagjai részt vesznek)	[1–6] (felső és középvezetés, stratégiai és operatív döntéshozatal, vízió, monitorozás)	
6. Westhead–Cowling [1997]	A szavazatelsőbbbségi részvények több mint 50 százaléka egy család (illetve azokkal rokoni kapcsolatban lévők) tulajdonában van	<i>q2</i> (családi tulajdon aránya, %)	> 50	168
	Családi vállalkozásnak tekinti magát	<i>q7</i> (saját megítélése szerint)	2 (családi vállalkozás)	

7.	Ang et al. (2000)	Családi vállalkozás, ha egyetlen család kontrollálja a részvények több, mint 50 százalékát	q2 (családi tulajdon aránya, %)	> 50	262
8.	Barth et al. (2008)	Családi vállalkozás, ha legalább a vállalkozás részvényeinek 33 százalékát egy személy vagy egy család birtokolja	q2 (családi tulajdon aránya, %)	> 33	309
9.	La Porta et al. (1999)	Magánszemély direkt és indirekt szavazati jogai meghaladják a 20 százalékot	q1 (magántulajdon aránya, %)	> 20	339
10.	Csákné (2012)	A családi jelleget a szűk család (házastársak, gyermekek) adja (csak a szűk család tulajdonol)	q3 (a családból kik tartoznak a tulajdonosokhoz)	1, 2, 4, 6 (szűk család)	172
		Nukleáris családi vállalkozások	q3#	3, 5, 7, 8, 11	
11.	Csákné (2012)	A családi jelleget nem a szűk család (házastársak, gyermekek) adják, hanem tágabb rokoni kapcsolatok (szűk család + tágabb család tulajdonol)	q3 (a családból kik tartoznak a tulajdonosokhoz)	3, 5, 7, 8 (tágabb család, rokonok)	178
		Házastársak családi vállalkozásai	D45	1 (nem családi vállalkozás)	
12.	Csákné (2012)	Szűk család + tágabb család + barátok tulajdonolnak	q3 (a családból kik tartoznak a tulajdonosokhoz)	9, 10 (barátok)	190
		Rokoni családi vállalkozások	D46	1 (nem családi vállalkozás)	
#1		Olyan vállalkozás, mely önmagát családi vállalkozásnak tartja vagy	q7 (saját megítélése szerint)	2 (családi vállalkozás)	229
		a cég legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van és	q2 (családi tulajdon aránya, %)	> 50	
		a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy	q4_1-6 (a család tagjai részt vesznek)	> 0	
		a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében vagy	q5_2-9 (a vállalkozásban alkalmazott munkavállalók köre)	1 (családtagok, rokonok)	
		a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni	q10_1 (vezetés átadását tervezi) q11_1 (tulajdon átadását tervezi)	1 (családtagnak) 2 (családtagnak)	
#2		Olyan vállalkozás, ahol a cég legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van és	q2 (családi tulajdon aránya, %)	> 50	187
		a család részt vesz a vállalkozás irányításában vagy	q4_1-6 (a család tagjai részt vesznek)	> 0	
		a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében vagy	q5_2-9 (a vállalkozásban alkalmazott munkavállalók köre)	1 (családtagok, rokonok)	
		a vezetést és a tulajdont is részben vagy teljes mértékben a családon belül kívánják átadni	q10_1 (vezetés átadását tervezi) q11_1 (tulajdon átadását tervezi)	1 (családtagnak) 2 (családtagnak)	

A családi vállalkozások sokasági arányának becslését a minta kétféle súlyozásával a 12 és a 2 saját definíció alapján is elvégezzük. Ehhez először szeparálni kell a minta egyedeit aszerint, hogy a vizsgált változók alapján családi vállalkozásnak tekinthető-e, avagy egyértelműen nem tekinthető annak.

**8. táblázat. Családi vállalkozások számának és arányának alakulása a mintában a különböző definíciók alapján (súlyozás nélkül). \* Forrás: saját szerkesztés**

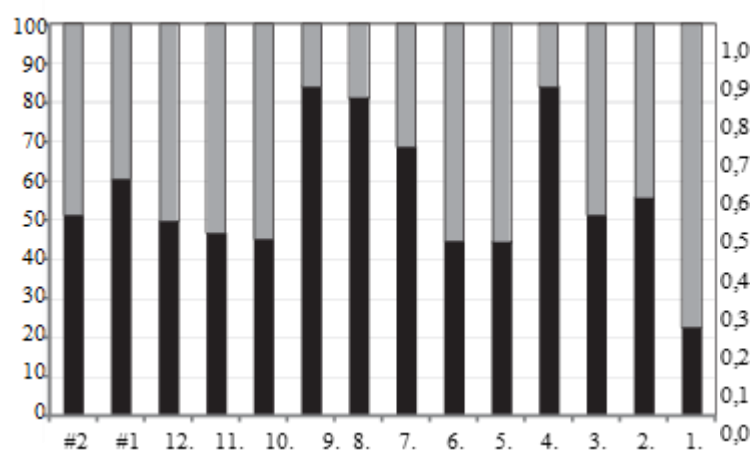
Definíció sorszáma	Családi vállalkozás		Nem családi vállalkozás		Összesen		Nemválasztás		Mindösszesen	
	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék	darab	százalék
1.	86	22,34	297	77,14	383	99,48	2	0,52	385	100,00
2.	212	55,06	169	43,90	381	98,96	4	1,04	385	100,00
3.	193	50,13	185	48,05	378	98,18	7	1,82	385	100,00
4.	320	83,12	61	15,84	381	98,96	4	1,04	385	100,00
5.	169	43,90	212	55,10	381	99,00	4	1,04	385	100,00
6.	168	43,64	210	54,55	378	98,18	7	1,82	385	100,00
7.	262	68,05	119	30,91	381	98,96	4	1,04	385	100,00
8.	309	80,26	72	18,70	381	98,96	4	1,04	385	100,00
9.	322	83,64	61	15,84	383	99,48	2	0,52	385	100,00
10	172	44,68	211	54,81	383	99,48	2	0,52	385	100,00
11.	178	46,23	205	53,25	383	99,48	2	0,52	385	100,00
12	190	49,35	193	50,13	383	99,48	2	0,52	385	100,00
#1	229	59,48	151	39,22	380	98,70	5	1,30	385	100,00
#2	187	48,57	179	46,49	366	95,06	19	4,94	385	100,00

\*A definíciók megnevezését és sorszámozását lásd a 7. táblázatban.

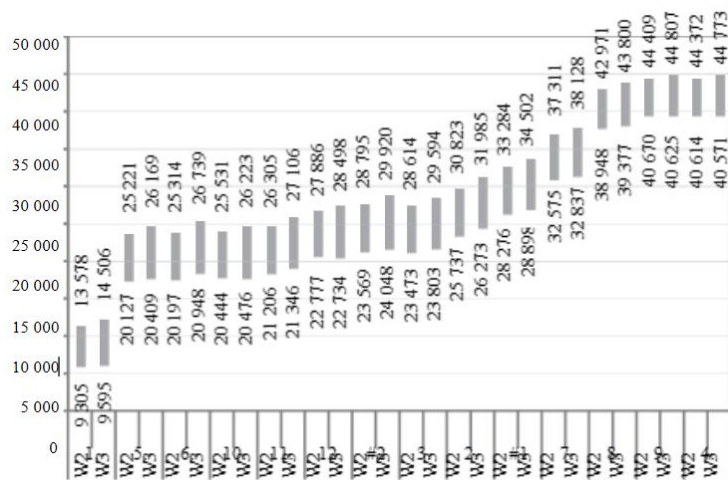
A definíciók különböző meghatározásai természetesen jelentősen eltérő arányokat is produkálnak a mintában. Ezt szemlélteti az 1. ábra.

A családi vállalkozások sokasági arányának becslése bootstrap (Freedman et al., 2005; Sándorné Kriszt et al., 2013) eljárással történt. A becslés elvégeztük  $w_2$  és  $w_3$  súlyozással is.

Az adott súly és definíció kiválasztásával 95 százalékos biztonsággal, 5 százalékos hibahatáron belül, az adott standard hiba mellett állítható, hogy a vizsgált korlátok között (lásd a sokasági lehatárolásokra vonatkozó fejezetet) a családi vállalkozások száma legnagyobb valószínűséggel  $c_a$  és  $c_f$  értékek között van.



**1. ábra. A családi vállalkozások megoszlása a mintában a különböző definíciók szerint (súlyozás nélkül). A definíciók megnevezését és sorszámozását lásd a 7. táblázatban. Forrás: saját szerkesztés**



**2. ábra. A családi vállalkozások számának becslése a sokaságban. A definíciók megnevezését és sorszámozását lásd a 7. táblázatban. Forrás: saját szerkesztés**

A definíciók szeparációját vizsgálva egymáshoz képest (a 9. táblázatban közölt asszociációs szorosság alapján) úgy döntöttünk, hogy a továbbiakban az #1-es számú családi vállalkozás definíciót fogjuk használni, mivel ez egyrészt viszonylag közel áll a többihez (a szeparációk alapján), másrészt a paraméterei jól mérhetők empirikus kutatások során.

**9. táblázat. Az egyes definíciók asszociációs szorossága. \* Forrás: saját szerkesztés**

Definíció sorszáma*	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	#1	#2
1.		0,343	0,388	0,236	0,605	0,462	0,364	0,261	0,234	0,357	0,339	0,330	0,439	0,542
2.	0,343		0,445	0,489	0,531	0,596	0,755	0,541	0,479	0,417	0,412	0,362	0,479	0,602
3.	0,388	0,445		0,434	0,546	0,876	0,403	0,442	0,425	0,576	0,584	0,540	0,828	0,593
4.	0,236	0,489	0,434		0,390	0,392	0,648	0,904	0,980	0,396	0,409	0,435	0,519	0,453
5.	0,605	0,531	0,546	0,390		0,668	0,602	0,431	0,382	0,528	0,530	0,504	0,727	0,906
6.	0,462	0,596	0,876	0,392	0,668		0,603	0,434	0,385	0,562	0,564	0,528	0,725	0,736
7.	0,364	0,755	0,403	0,648	0,602	0,603		0,716	0,635	0,418	0,427	0,400	0,536	0,705
8.	0,261	0,541	0,442	0,904	0,431	0,434	0,716		0,887	0,411	0,425	0,441	0,535	0,501
9.	0,234	0,479	0,425	0,980	0,382	0,385	0,635	0,887		0,393	0,406	0,432	0,508	0,444
10.	0,357	0,417	0,576	0,396	0,528	0,562	0,418	0,411	0,393		0,969	0,910	0,620	0,572
11.	0,339	0,412	0,584	0,409	0,530	0,564	0,427	0,425	0,406	0,969		0,939	0,633	0,581
12.	0,330	0,362	0,540	0,435	0,504	0,528	0,400	0,441	0,432	0,910	0,939		0,597	0,563
#1	0,439	0,479	0,828	0,519	0,727	0,725	0,536	0,535	0,508	0,620	0,633	0,597		0,804
#2	0,542	0,602	0,593	0,453	0,906	0,736	0,705	0,501	0,444	0,572	0,581	0,563	0,804	

\*  $p < 0,0000$ . A definíciók megnevezését és sorszámozását lásd a 7. táblázatban.

Ez alapján 95 százalékos biztonsággal állítható, hogy a vizsgált korlátok között a családi vállalkozások száma 28 276 és 34 502 között van (57–66%), a standard hiba 5,54 százalék.

A teljes mintából történő becslés mellett elkészítettük az értelmezhető részmin- tákból ( $n' > 100$ ) történő becsléseket is a bemutatott módszertannal. Mivel a becslési eljárás megköveteli a nagymintát (részmintákra vonatkozóan is), így egyes rétegekben nem tudjuk a becslést önállóan elvégezni, csak szomszédos osztályközök összevonásával.

A méretkategóriák kapcsán az látható a 10. táblázatból, hogy a sokasági arányok 62 százalék körül szóródnak. A családi vállalkozások kissé alulreprezentáltak a magasabb méretkategóriákban. Habár a felső foglalkoztatási kategóriákban nem áll rendelkezésünkre nagy rész minta, az

tapasztalható, hogy minél inkább kiterjesztjük a létszám-kategóriák felső határát, annál kisebb a családi vállalkozások aránya. A 10–99 főt foglalkoztató kategóriában már csak 59 százalék körül szóródnak az arányok. Az alsóbb méretkategóriákban viszont az átlaghoz képest felülreprezentáltak a családi vállalkozások: a legkisebb (becsülhető) kategóriában (3–9 fő) az arányuk 65 százalék körül szóródik.

Mindezekből arra következtetünk, hogy a családi vállalkozások jellemzően a kisebb foglalkoztatotti létszámú vállalatok között fordulnak elő.

**10. táblázat. Részsokasági becslések – foglalkoztatottak létszáma szerint. Forrás: saját szerkesztés**

Mutató	3–9 fő	3–19 fő	3–49 fő	3–99 fő	5–9 fő	5–19 fő	5–49 fő	5–99 fő	10–99 fő
$c_a$	15 271	22 839	27 350	28 055	8 667	16 120	20 558	21 221	11 471
$c_f$	19 039	27 521	32 593	33 530	11 681	20 221	25 295	26 211	15 492
SE (%)	7,13	5,97	5,57	5,54	9,11	6,99	6,38	6,31	8,75
$c_a$ (%)	58	58	58	57	52	55	55	54	50
$c_f$ (%)	72	70	69	68	71	69	68	66	67

Ugyanezeket a becsléseket hasonló módon az egyes árbevételi kategóriákban ( $n' > 100$ ) is elvégeztük. Ezen kategóriák pontbecsléseinek átlaga 64 százalék. A családi vállalkozások aránya meglehetősen alulreprezentált a nagy méretkategóriákban (100–1000 millió forint): 59 százalék körül szóródik, míg a kisebb kategóriákban jelentősen felülreprezentált: az 50–100 millió forintos árbevételű kategóriákban 69 százalék körül szóródik.

**11. táblázat. Részsokasági becslések – árbevétel szerint. Forrás: saját szerkesztés**

Mutató	50–100	100–300	50–1500	50–300	50–500	50–1000	100–1000
	millió forint						
$c_a$	9 358	10 621	28 915	20 886	23 472	26 791	18 210
$c_f$	12 058	13 915	34 513	25 145	28 313	31 951	23 176
SE	8,72	8,42	5,53	6,08	5,90	5,62	7,07
$c_a$ (%)	60	54	57	60	57	58	52
$c_f$ (%)	78	71	68	72	69	70	66

A székhely szerinti területi megoszlások becslését csak Budapesten és a közép- magyarországi régióban tudtuk elvégezni. Ebből az látható, hogy Budapesten és Közép-Magyarországon is az országos átlagnál alacsonyabb a családi vállalkozások aránya: 56, illetve 58 százalék körül szóródnak a pontbecslés értékei.

**12. táblázat. Részsokasági becslések – székhely szerint. Forrás: saját szerkesztés**

Mutató	Budapest	Közép- Magyarország
$c_a$	7 605	11 142
$c_f$	10 582	14 588
SE	9,13	7,79
$c_a$ (%)	47	50
$c_f$ (%)	65	66

#### **Kontrollvizsgálat: becslések a legalacsonyabb méretkategóriában**

A kutatás során azt tartottuk szem előtt, hogy vizsgálati egységek olyan vállalkozások legyenek, melyek meghaladnak egy minimális mérethatárt (a legalább 3 fő foglalkoztatnak), mivel a további kutatásaink is ebből a körből kerülnek ki, hiszen itt vannak azok a vállalkozások, melyek

működésüket tekintve olyan jegyeket mutatnak, ahol értelmezhető valamilyen irányítási struktúra, emberierőforrás-gazdálkodás és egyéb vállalati funkciók. Mindazonáltal fontosnak találtuk azt is, hogy a legkisebb méretkategóriákban szintén meghatározzuk a családi vállalkozások arányát. Mivel ezek az 1–2 fős vállalkozások működési módjukban is más sajátosságokat mutatnak, mint a nagyobb méretű vállalkozások, sokasági számuk meghatározása pedig nehéz és sok esetben magas hibahatárral lehetséges csak. A KSH adatai alapján az 1–4 fős méretkategóriában 594 407 működő vállalkozás van (KSH, 2017). Külön, az 1–2 fős méretkategóriára nincs kimutatás.

Mindezek alapján, illetve amiatt, mert az 1–2 fős méretkategóriában működő vállalkozások esetén kevésbé van jelentősége annak, hogy a vállalkozás családi vagy nem családi (a definíciók alkalmazása sem egyszerű), a kontrollvizsgálatot az 1–9 fős méretkategóriában végeztük el.

A vállalkozások legjobb elérése érdekében személyes megkérdezés módszerét választottuk, melyre 2017 decemberében került sor. A kontrollminta, csakúgy, mint a bemutatott kkv-minta reprezentálja az 1–9 fős méretkategóriát a KSH (2013) adatai alapján. Mintaelemszám:  $n = 866$ .

A családi vállalkozás definícióink paraméterei alapján tehát elvégeztük a becslést az 1–9 fős, illetve a korábban nem vizsgált 1–4 fős létszám-kategóriába tartozó rész- mintán, melyek eredményeit a 13. táblázat tartalmazza (a becslés módszere és az eljárás menete minden tekintetben megegyezik a korábban ismertetett módszertannal).

**13. táblázat. Az alacsony létszám-kategóriájú családi vállalkozások statisztikai mutatói.**

**Forrás: saját szerkesztés**

Mutató	Létszám-kategória	
	1–4 fő	1–9 fő
Minta ( $n$ )	519	646
Becslőfüggvény ( $p = k/n$ )	0,7052	0,6636
Megbízhatósági szint ( $\pi$ )	0,95	0,95
Standard normális eloszlású valószínűségi változó ( $z_\pi$ )	1,9600	1,9600
Becsült standard hiba (minta) ( $S_p$ )	0,0200	0,0186
Véges sokasági korrekciós tényező (véges sokasági korrekciós tényező)	0,9996	0,9995
Korrigált mintabeli standard hiba ( $S_{p\ korrig}$ )	0,0200	0,0186
Alsó határ ( $c_a$ [%])	66,6	62,7
Felső határ ( $c_f$ [%])	74,4	70,0
Becslés standard hibája (SE)	3,92	3,64

A becslés alapján kijelenthető, hogy az 1–9 fős létszám-kategóriában a családi vállalkozások aránya 63–70 százalék között van. Ha felbontjuk ezt a kategóriát, akkor látható, hogy az 1–4 fős kategóriában ennél magasabb a családi vállalkozások aránya: 67–74 százalék.

### Érvényesség és korlátozások

A kutatás során a módszertani hibák minimalizálása érdekében a következő erő- feszítéseket tettük:

- Definíciós hibák kiküszöbölése: a kérdőívet a kutatócsoport tag- jai állították össze, ahol felhasználtuk a releváns szakirodalomban fel- lelhető, objektíven mérhető paraméterekkel rendelkező definíciókat. A releváns paramétereket figyelembe vettük és kérdésekké formáltuk, melyet a kutatócsoport minden tagja jóváhagyott. Ezután a kérdések érthetőségét teszteltük, ahol szükséges volt, átfogalmaztuk.

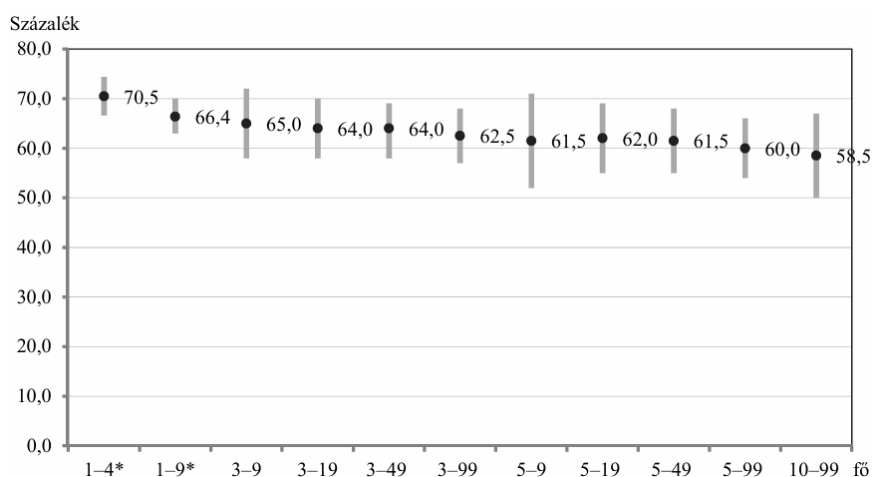
- Nemválaszolásból eredő hibák kiküszöbölése: a szeparáló és definíciós kérdések mindegyikére minden megkérdezett választ adott.
- Elemzési hibák kiküszöbölése: a szeparációkat és a becsléseket többször lefuttattuk, ezek több ellenőrzési szakaszon is átmentek.
- Interpretálási és közlési hibák kiküszöbölése: az átvizsgált és az elemzésbe bevont definíciók és az ezek felhasználásával készült kérdések egyszerűségükből adódóan nem hordoznak interpretálási és közlési kockázatot. Ezt erősíti, hogy a kérdőívet betanított kérdezőbiztosok kérdezték, és a válaszokat kizárólag a megkérdezett vállalatok ügyvezetőitől vagy tulajdonosaitól fogadták el.
- A részleges felvételtől származó, nem kiküszöbölhető hibát a véletlen mintavételi eljárással minimalizáltuk.

Az adatbázisban fennáll a cella- és peremrepresentativitás a székhelyre (megye), az árbevételre és a foglalkoztatottak létszámára vonatkozóan.

A kutatás korlátjai kapcsán meg kell említenünk a sokasági lehatárolást, amiből az következik, hogy állításaink a 3–249 főt foglalkoztató vállalati létszám-kategóriában érvényesek, de bizonyos kvótacellák elaprózottsága miatt a 3–99 fő létszám- kategóriákban bizonyosak. Ennélfogva a 100 fő feletti vállalkozásokról (sokasági arányuk 0,36 százalék) tudományos igényességgel nem tudunk nyilatkozni. Bár törekedtünk az operacionalizálható definíciók teljes körű összegyűjtésére, illetve saját definícióink megalkotása esetén is a teljességre, további korlátozást jelenthet a családi vállalkozások aránybecslésében, hogy nincs egységesen elfogadott, teljes egészében operacionalizálható definíció, fogalmi lehatárolás.

### Következtetések

A tanulmányunkban bemutattuk a családi vállalkozások gazdasági életben betöltött relevanciáját és azt, hogy valójában milyen kevés tényszerű adat áll rendelkezésünkre e szegmensről. Megmutattuk, hogy jelenleg nem érhető el a szakirodalomban sokasági arányuk, a közölt értékek, illetve a szakmai körökben elterjedt értékek minden tudományos módszertani alapot nélkülöznek. A Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Központban indított kutatás során elsőként kíséreltük meg ennek a sokasági intervallumnak a meghatározását.



**3. ábra. A pontbecslések értékei a különböző létszám-kategóriákban, 2017. (\* értékek a kontrollmintából származnak.) Forrás: saját szerkesztés**

A becsléseinkből az alábbi következtetésekre jutunk:

- A kontrollminta megerősítette a korábbi mintavételünkből történő becslést: ugyanis az 1–4, illetve az 1–9 fős létszám-kategóriákból történő becslések illeszkednek a korábbi 385 elemű eredeti mintából történő becslések létszám-kategóriák szerinti sorozatába.

- Ebből adódóan fenntartjuk, hogy a becslésünk helytálló a teljes, 3–99 fős létszám-kategóriákban is, a családi vállalkozások aránya 57–66 százalék.
- A kisebb létszám-kategóriában (1–4 fő) magasabb a családi vállalkozások aránya, 66–74 százalék, míg a 10 fő alattiakban 63–70 százalék.

Összességében tehát a családi vállalkozások arányát a reprezentatív mintavételből történő becslés alapján a cikkben említett korlátozások mellett az előbbieken felsorolt intervallumhatárok közé tesszük, ami alacsonyabb a szakirodalomban közölt és a szakmai körökben fellelhető, de hivatkozás nélküli értékekhez képest.

A kutatás további szakaszaiban egyrészt igyekszünk a becslés eredményeit tovább finomítani kontrollvizsgálatokkal és az említett korlátok kiküszöbölésével, másrészt pedig szeretnénk egy-egy témakörben mélyebb összefüggésre fényt deríteni és rávilágítani a családi vállalkozások speciális jellegzetességeire.

### Hivatkozások

- Andres, C. (2011). Family ownership, financing constraints and investment decisions. *Applied Financial Economics*, 21(22), 1641–1659. <https://doi.org/10.1080/09603107.2011.589805>
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81–106. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00201>
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.03.001>
- Az Európai Unió hivatalos lapja (2015). Családi vállalkozások Európában. Az Európai Parlament 2015. szeptember 8-i állásfoglalása az európai családi vállalkozásokról (2014/2210(INI)). P8\_TA(2015)0290. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX:52015IP0290>
- Bálint, A. (2006). *Merre tovább közép-vállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában*. PhD-értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2004). Family ownership and productivity: the role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1–2), 107–127. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001>
- Béres, A. (2008). A Nemzeti Fejlesztési Terv keretében a KKV-k számára megítélt technológiafejlesztési támogatásoknak a vállalkozások beruházásaira és növekedésére gyakorolt hatásának elemzése. 37. sz. Nemzeti Fejlesztési Ügynökség. Budapest.
- Bettinelli, C., Sciascia, S., Randerson, K., & Fayolle, A. (2017). Researching Entrepreneurship in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 506–529. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12347>
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2017). Family firms and collaborative innovation: present debates and future research. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 334–358. <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2017-0054>
- Bogáth, Á. (2016). Utódlástervezés családi vállalkozásoknál. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI*. Óbudai Egyetem. Keleti Károly Gazdasági Kar. Budapest. 21–28. old.
- Bogdány, E. (2014). *Átadni tudni kell! Vezetői szerep átadás a hazai kis- és közepes vállalkozásokban*. PhD-értekezés. Pannon Egyetem. Veszprém.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2017). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Chua, J. H., Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1996). *Defining the Family Business as Behavior*. Administrative Sciences Association of Canada. Ottawa.
- Czakó, Á., Kuczsi, T., Lengyel, Gy., & Vajda, Á. (1995). A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. *Közgazdasági Szemle*, 42(4), 399–419.
- Csákné Filep, J. (2012). *Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás*. Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest.



- Deloitte Private (2017). *Next generation family businesses – Leading a family business in a disruptive environment*. Deloitte University. Westlake. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/strategy/deloitte-au-strategy-nextgen-survey-2017-091117.pdf>
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2015). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224–1264. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>
- EFB-KPMG (European Family Businesses) (2016). *European family business barometer*. Fifth edition. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/european-family-business-barometer.pdf>
- Freedman, D., Pisani, R., & Purves, R. (2005). *Statiztika*. Typotex. Budapest.
- Galve-Górriz, C., & Salas-Fumás, V. (2011). Growth strategies, professionalization, ownership structure and performance across generations of a family firm. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3589–3604.
- Gere, I. (1997). Családi vállalkozások Magyarországon. In: Baranyai Cs. (szerk.): *Családi vállalkozások Magyarországon*. SEED Alapítvány. Budapest.
- Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2015). In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369–1397. <https://doi.org/10.1177/0149206315614375>
- Heidrich, B., Németh, K., & Chandler, N. (2016). Running in the Family – Paternalism and Familiness in the Development of Family Businesses. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(11), 70–82. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.08>
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2016). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410–435. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>
- Jaskiewicz, P., Block, J. H., Miller, D., & Combs, J. G. (2014). Founder Versus Family Owners' Impact on Pay Dispersion Among Non-CEO Top Managers: Implications for Firm Performance. *Journal of Management*, 43(5), 1524–1552. <https://doi.org/10.1177/0149206314558487>
- Kadocsa, G. (2012). *A kis és középvállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében – Kutatási jelentés*. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar. Budapest.
- Kállay L. (2010). Kkv-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. TM 58. sz. műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. Budapest. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58\\_Kallay.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58_Kallay.pdf)
- Kása, R., Radácsi, L., Timár, G., & Zsigmond, Sz. (2018). A családi vállalkozások mentorálását előkészítő piackutatások és elemzések: GINOP 1.1.2. projekt záró tanulmánya. Munkaanyag. Budapest.
- Kotlar, J., Signori, A., De Massis, A., & Vismara, S. (2017). Financial Wealth, Socioemotional Wealth, and IPO Underpricing in Family Firms: A Two-stage Gamble Model. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1073–1099. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0256>
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Laczkó, Zs. (1997). Családi vállalkozás – konfliktus és kooperáció. In: *Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány*. SEED Alapítvány. Budapest.
- Laki, M. (1994). A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon. *Külgazdaság*, 38(12), 41–54.
- Majláth, M. (2014). A piackutatás mikro- és kisvállalkozások esetében – a kérdőíves kutatás kihívásai és tévhitai. In: *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV*. Óbudai Egyetem. Keleti Károly Gazdasági Kar. Budapest. 205–231. old.
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2016). Succession in the Family Business: Need to Transfer the “Socio-Emotional Wealth” (SEW). *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(11), 16–28. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.03>

- Makó, C., Csizmadia, P., Heidrich, B., & Csákné, F. J. (2015). Comparative Report on Family Businesses' Succession.
- Majláth, É. (2018). Konfliktusok a családi vállalkozásokban. Egy kvalitatív kutatás eredményei. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: a virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei*, 10(2), 7–15.
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2003). Challenge versus Advantage in Family Business. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. L. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00058-2)
- Németh, K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői*. PhD-értekezés. Széchenyi István Egyetem. Győr.
- Németh, K., Ilyés, C., & Németh, S. (2017). Intergenerational succession (generational change) = Strategic renewal? The emergence of familiness in the business life of Dudits Hotels. *Strategic Management*, 22(1), 30–43.
- Nemzetgazdasági Minisztérium (2016). *KKV Évkönyv. A kis- és középvállalkozások helyzete Magyarországon, 2014*. Budapest.
- Noszky, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 48(6–7), 64–72. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Opten Kft. (2016). *Egyre megbízhatóbbak a családi vállalkozások*. <https://www.opten.hu/kozlemenyek/egyre-megbizhatobbak-a-csaladi-vallalkozasok>
- Opten Kft. (2017). *Opten cégiformációs adatbázis*. Budapest.
- Pintér, R., & Kátay, B. (2010). A hibrid adatfelvétel módszertani kihívásai. *Statisztikai Szemle*, 88(7–8), 723–738.
- PWC (2017). *Same passion, different paths. How the next generation of family business leaders are making their mark*. PwC's Global Next Gen Club. <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/next-gen-study-2017.pdf>
- Rózsa, A., Németh, K., Harsányi, G., & Madarasiné Szirmai, A. (2018). Performance of leading family businesses in the group of emerging companies in Hungary. *Annals of the University of Oradea Economic Science*, 27(1), 214–226.
- Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2016). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335–377. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>
- Sándorné Kriszt, É. (2000). The promotion of Hungarian small and medium-size enterprises in accordance with guidelines for European Union enlargement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(1), 18–26.
- Sándorné Kriszt, É. (2000). *Piacgazdasági hatások, döntéshozatal: Kis- és középvállalkozások gazdasági tevékenységének elemzési lehetőségei statisztikai módszertani eszközökkel*. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest.
- Sándorné Kriszt, É., Cseszenák, A., & Ország, G. (2013). *Statisztika I. Nemzedékek Tudása* Tankönyvkiadó Zrt. Budapest.
- Scharle, Á. (2000). Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 67(3), 250–274.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2017). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 31(1), 32–53. <https://doi.org/10.1177/0894486517736446>

- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>
- Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. W. (2008). Succession Planning in Family-owned Businesses. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 26(2), 155–180. <https://doi.org/10.1177/0266242607086572>
- Tobak, J., Nábrádi, A., & Nagy, A. S. (2018). Sikeres nemzetközi és hazai családi vállalkozások. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 280–287.
- Wang, Y., Ahmed, P., & Farquhar, S. (2007). Founders versus Descendants. *The Journal of Entrepreneurship*, 16(2), 173–195. <https://doi.org/10.1177/097135570701600203>
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(1), 30–52. <https://doi.org/10.1108/13552559710170892>
- Wieszta, A., & Drótos, G. (2018). Családi vállalkozások. In: Kolosi T. és Tóth I. Gy. (szerk.), *Társadalmi Riport*, 2018. TÁRKI. Budapest.
- Winter, M., Danes, S. M., Koh, S., Fredericks, K., & Paul, J. J. (2003). Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 535–559. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00061-2](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00061-2)

# Családi vállalkozások kutatása a Budapesti Gazdasági Egyetemen *(utánközlés)*

**Radácsi László, Csákné Filep Judit, Timár Gigi**

---

## **A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:**

Radácsi, L., Csákné Filep, J., & Timár, G. (2022). Családi vállalkozások kutatása a Budapesti Gazdasági Egyetemen. In K. Szegedi (Ed.) *Szemelvények a BGE kutatásaiból* (pp. 182–189). Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2\\_21](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2_21)

---

Annak ellenére, hogy a családi vállalkozásokat a világ számos gazdaságában kiemelt fontosságú szereplőnek tekintik, Magyarországon sokáig hiányzott az ezen cégekre irányuló kiemelt figyelem. Jelen tanulmány összefoglalja a családi vállalkozás kutatás magyarországi előzményeit, beleértve a témához kapcsolódó tudományos publikációk számának alakulását, módszertani megközelítését és tematikai fókuszát. A szerzők áttekintik továbbá a Budapesti Gazdasági Egyetemen az elmúlt években zajló, családi vállalkozásokat vizsgáló kutatásokat, valamint bemutatják a Családi Vállalkozás Kutatási Program céljait és legfontosabb tudományos és tudományhasznosítás területén elért eredményeit.

## **Bevezetés**

A családi vállalkozásokat (CSV) a világ számos országában a gazdaság kiemelt fontosságú szereplőinek tekintik, amelyek működése, fenntarthatósága, kihívásainak kezelése a gazdaság sikerének kritikus tényezője (Mera & Bermeo, 2017; Kelley et al., 2020). Nemzetgazdasági jelentőségük miatt a családi vállalkozások a tudományos világ mellett a szakpolitika számára is kiemelt jelentőséggel bírnak (Craig & Mioores, 2010, „Innovációs és Technológiai Minisztérium [ITM], 2019). Az elmúlt évtizedekben a családi vállalkozásokhoz kapcsolódó kutatások térnyerése felgyorsult, kifejezetten a témának szentelt magas minőségű folyóiratok jelentek meg (Family Business Review 1988-től, Journal of Family Business Strategy 2010-től, Journal of Family Business Management 2011-től). Rovelli et al. (2022) a családi vállalkozás kutatás elmúlt harminc évét áttekintve vázolják fel a téma jelentőségének és hatásának növekedését. A szakterület kutatói szerint még további empirikus és elméleti kutatásokra van szükség annak érdekében, hogy megértsük és – szabályozóként, tanácsadóként, vezetőként – képesek legyünk hatékonyan támogatni ezen vállalkozások fejlődését. A szakirodalom elemzése azt is világossá teszi, hogy leginkább a fejlett országok vállalkozásairól rendelkezünk ismeretekkel, és elméleti modelljeink is ezen gazdasági-társadalmi kontextusból származnak (Kása et al., 2017).

Magyarországon sokáig hiányzott az ezen cégekre irányuló kiemelt figyelem. A családi vállalkozások vizsgálata akkor került az érdeklődés homlokterébe, amikor világossá vált, hogy a rendszerváltás környékén alapított magyar családi cégek hamarosan tömegesen néznek szembe az utódlás kihívásával – esetleges elbukásuk pedig komoly nemzetgazdasági kihívást jelenthet (Filep & Szirmai, 2016).

## **Családívállalkozás-kutatás Magyarországon**

Magyarországon a vállalkozások generációváltása jelentette égető kérdések hatására élnékült meg a családi vállalkozások iránti tudományos érdeklődés, a téma feldolgozása a haza doktori képzés keretei között is elkezdődött (Csákné Filep, 2012). Tudományos és szakpolitikai

szempontból is fontos kérdésként a családi vállalkozások összes vállalkozáson belüli arányának meghatározása jelentkezett. Habár a nemzetközi szakirodalom alátámasztotta, hogy a vállalkozások döntő többsége családi vállalkozásként működik, Magyarországon sem korábban, sem jelenleg nem zajlik olyan átfogó és rendszeres hivatalos statisztikai adatgyűjtés, amely megbízható eredményekkel szolgálna a családi cégek arányáról (Miller et al., 2003; Winter et al., 2004; Miller et al., 2006; Casson, 2009; Mandl, 2008). A 2000-es évek elejétől a magyar családi vállalkozások öntudata egyre erősödött, ennek egyértelmű jele volt, hogy két, napjainkban is aktív családi vállalkozásokat tömörítő civil, elsősorban egymás közötti tudásmegosztásra és érdekképviseletre koncentráló szervezet is megalakult. 2009-ben a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesület (FBN-H, <https://www.fbn-h.hu/>), majd 2014-ben a Családi Vállalkozások Országos Egyesülete (CSAVE, <https://csave.hu/>).

A Budapesti Gazdasági Egyetemen (BGE) 2016 tavaszán megrendezett „Alkalmazott Tudományok Fóruma” nemzetközi tudományos konferencián először volt központi téma a generációváltás.

A családi vállalkozások jelentőségét felismerve 2017-ben két hazai egyetem is létrehozott kifejezetten a téma kutatására fókuszáló műhelyt. A Budapesti Gazdasági Egyetemen létrejött a Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda (<https://budapestlab.hu/>) által koordinált, Dr. Radácsi László által vezetett Családi Vállalkozás Kutatási Program, a Budapesti Corvinus Egyetemen pedig a Dr. Drótos György által vezetett Corvinus Családi Vállalatok Központ (<https://www.uni-corvinus.hu/fooldal/kutatas/intezeti-kutatokozpontok/csaladi-vallalatok-kozpont/#accordion-item-1004>).

2017-ben megkezdődött a külhoni (erdélyi, kárpátaljai, felvidéki és vajdasági) magyar családi vállalkozások helyzetének felmérése is, amelyhez a Miniszterelnökség Nemzetpolitikai Államtitkárság által meghirdetett „2017 – a külhoni magyar családi vállalkozások éve” program nyújtott keretet (Czaller et al., 2017).

### **Publikációk**

Bár a családi vállalkozások megismerésére vonatkozó tudományos törekvések egyre fokozottabban jelennek meg Magyarországon, a téma kutatása nemzetközi összehasonlításban még gyermekcipőben jár. A megjelent magyar nyelvű publikációk között a gyakorlati szempontú, tudományosan kevésbé megalapozott munkák vannak többségben. A téma iránti kezdeti kutatói figyelmet a vállalkozásokban jelentkező utódlási problémák serkentették, a generációváltás azóta is a családi vállalkozás kutatás legjelentősebb tudományos érdeklődésre számot tartó területének tekinthető.

A családi vállalkozásokra irányuló akadémiai figyelem a témában publikált írások számában is tükröződik. Kizárólag a magyar nyelvű publikációkra fókuszálva a „családi vállalkozás” keresőszóra a Magyar Tudományos Művek Tára (MTMT) 2022. november 16-án 209 találatot adott. Egy 2021-ben végzett elemzés alapján a családi vállalkozás és a családi vállalat kulcsszavakra kapott MTMT keresés eredményei a következő megoszlást mutatják.

A megjelenéstípusok megoszlása alapján a legtöbb publikáció a könyvrészlet kategorizálást kapta. (A listát részletesen áttekintve kiderül, hogy az ebbe a kategóriába tartozó publikációk döntő többségét különböző konferenciák absztraktkötetei adják, amelyek nem tekinthetők a klasszikus értelemben vett könyvnek, hozzáférésük korlátozott, az esetek többségében kizárólag az adott konferencia résztvevői számára biztosított.) A négy, könyvként megjelölt megjelenésből egy nem Magyarországon született publikáció, hanem Szlovákiában megjelent magyar nyelvű közlemény, kettő valójában working paper, egynek pedig a címében ugyan szerepel a családi vállalkozás kifejezés, de valójában a motorizáció fejlődésének áttekintését tartalmazó mű. Az egyéb kategóriában – számos konkrét elérhetőség és pontos hivatkozás nélküli megjelenés mellett – tanulmányok és konferencia előadások szerepelnek.

**1. táblázat. Az MTMT családi vállalkozás kulcsszóra adott találatainak megoszlása. Forrás: MTMT lekérdezés alapján saját szerkesztés.**

Megjelenés típusa	Darabszám (kulcsszavankénti bontásban: családi vállalkozás, családi vállalat)
Folyóiratcikk	45 + 10
Könyvrészlet	46 + 3
Könyv	4 + 0
Egyéb konferenciaközlemény	1 + 1
Egyéb konferenciakötet	1 + 0
Disszertáció	5 + 0
Egyéb	25 + 5
<i>Összesen</i>	<i>127 + 19</i>

Az elemzés mélyítése érdekében a találati listákon szereplő 55 folyóiratcikket tételesen áttekintettük, és részletesebben megvizsgáltuk a 2010-2020 között megjelent magyar nyelvű, a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaság és Jogtudományok Osztályának referált folyóiratlistáján szereplő kiadványban megjelent, gazdálkodási és menedzsment témájú 16 cikket. A 16 tanulmány módszertani megközelítés szempontjából vegyes képet mutat. 5 cikk a családi vállalkozásokkal kapcsolatos valamely résztéma szakirodalmának felvázolására vállalkozott, 5 cikk esetében kvantitatív, szintén 5 cikk esetében kvalitatív, míg 1 írás esetében kevert módszertan alkalmazásával végeztek kutatást. Pozitív tendencia, hogy míg 2016-ig a vizsgált cikkek 60% volt szakirodalom feldolgozás, addig 2017 és 2020 között ez az arány 18%-ra csökkent, köszönhetően annak, hogy egyre több empirikus adatfelvétel eredményeit bemutató munka született.

A vizsgálatba került cikkek a feldolgozott témakörök szempontjából négy fő kategóriába sorolhatók: definiálással, a családi vállalkozások arányának meghatározásával egy tanulmány foglalkozik. A legtöbb írás a vezetés, menedzsment, értékek, identitás témakörben született (6 cikk), amit a kifejezetten utódlással kapcsolatos cikkek (5 cikk) követtek, a pénzügyek, kontrolling csoportba pedig négy cikk került.

#### *BGE-s előzmények a CSV kutatásban*

A 2010-es években a témához kapcsolódóan a BGE számos európai együttműködésben zajló projektben vett részt.

Az „INSIST – Intergenerational Succession in SMEs’ Transition” projekt témája a generációváltás problémái a családi vállalkozások vezetésében volt. A BGE előzetes vizsgálatai kimutatták, hogy míg a generációváltás elméleti kutatása gazdag eredményekben, addig kevés képzés célozta meg prioritásként a területet. Kézenfekvő tehát, hogy a projekt a partnerországokra vonatkozó kezdeti összehasonlító kutatás után tananyagfejlesztést tűzött ki célul, melynek eredménye segíti a generációváltás levezénylését mind a tulajdonlás, mind a menedzsment átadása szempontjából. A tananyag részeként a generációváltás általános stratégiai, jogi és pénzügyi, szociális és kulturális és végül mentorálási kérdései jelentek meg. A „FAME – Family Business Sustainability and Growth” projekt célja egy innovatív mesterképzési specializáció tananyagainak kifejlesztése volt.

A „Mentorcert – Üzleti mentorképzés és tanúsítás” projekt céljai a kkv-mentorok különböző szintjeinek meghatározása és kompetenciáik szektorális továbbfejlesztése volt.

A „Trust Me – Training for Unique Skills and Techniques for Mentoring” képzési program a mentoráláshoz szükséges egyedi készségek és technikák fejlesztését célozta. A projekt fő célja egy nemzetközileg elismert (szak)képzés kidolgozása volt jövőbeni kkv-mentorok számára, akik az új tudással, ismeretanyaggal és szociális készségekkel képesek kkv-vezetőkkel/tulajdonosokkal folyamat-tanácsadóként együttműködni.

A BGE a fentiek mellett tagja volt a „STEP – Successful Transgenerational Practices - Generációkon átívelő sikeres vállalkozói gyakorlatok” kutatási konzorciumnak is.

### *A CSV-k mint a BGE kiemelt kutatási fókusz*

A Budapesti Gazdasági Egyetem 2016-ban elfogadott stratégiájában rögzítette a vállalkozáskutatást mint fókuszterületet. A stratégia kimondta, hogy a BGE kiemelt figyelmet fordít a kis- és középvállalkozásokra, azon belül pedig a családi vállalkozásokra. A BGE a fenti stratégiai fókuszhoz kapcsolódóan hozta létre a Budapest LAB vállalkozáskutatási kiválósági központot 2017-ben, amely az egyetem vállalkozáskutatási aktivitásainak jelentős részét fogja össze és koordinálja.

### **A Családi Vállalkozás Kutatási Program céljai**

A Budapesti Gazdasági Egyetem 2017-ben indította el Családi Vállalkozás Kutatási Programját (CSVKP), amivel elsőként állt neki hazai kutatócsoport a CSV-k szisztematikus vizsgálatának. A Program elsődleges célja a családi vállalkozások jellegzetességeinek, működésének, növekedésének, konfliktusainak megismerése, valamint egy – addig hiányzó – megalapozott definíció kialakítása után a szakirodalomból megismert szempontok különböző megoszlásai mellett az ily módon kialakuló sokaság nagyságának becslése volt.

A kutatási program korai eredményeként megszületett a családi vállalkozások megalapozott definíciója is. (Kása et al., 2019) Családi vállalkozásnak tekintjük azokat:

- A – amelyek önmagukat családi vállalkozásnak tartják, vagy
- B – ahol a cég legalább 51 százaléka egy család tulajdonában van, és
- C – a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy
- D – a családtagok alkalmazottként részt vesznek a vállalkozás működtetésében, vagy
- E – a vezetés és a tulajdonlás átadása részben vagy teljes mértékben a családon belül valósul meg.

E feltételek alkalmazásával két definíciót fogalmazunk meg:

Definíció 1 (#1): {A(B+CDE)}

Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és arányuk becslése 153.

A második definícióból kivesszük az A feltételt, azaz itt nem szerepel a vállalkozások önmegítélése:

Definíció 2 (#2): {B+CDE}

Ezek alapján #2  $\in$  #1.

A BGE amellet, hogy rendszeresen ismételt reprezentatív adatfelételek segítségével kutatja e területet, számos témában kvalitatív módszertant használó „mélyfúrás” végzett és végez, kiemelt figyelemmel a családi és nem családi vállalkozások közötti különbségek és hasonlóságok feltárására, az utódlás, a családi vállalkozói identitás, az innováció, a HR stratégiák és a felelősségvállalás témakörére. Tekintettel arra, hogy a családi cégek egyedisége hosszú távon bontakozik ki, 2021-ben elindult a családi cégeket longitudinális megközelítésben vizsgáló programelem is.

A tudományos törekvések célja a családi cégek feltérképezése és megértése területén alkalmazott tudományok egyetemként nem kizárólag magas minőségű tudományos publikációk létrehozása, hanem azok mellett a szakpolitika támogatása az adatalapú döntéshozatalt lehetővé tévő ismeretanyaggal. Szintén kiemelt fontosságú az eredmények mielőbbi visszaforgatása az egyetemi oktatásba – ennek érdekében oktatási segédanyagok, esettanulmányok rendszeres közzététele is. Emellett az egyetem harmadik missziós tevékenységének részeként e speciális vállalkozói csoporttal kapcsolatos tudatosság, a feljük irányuló figyelem növelése, valamint a létrehozott tudással az érintett csoport közvetlen támogatása is fontos célként jelent meg.

### **Eredmények**

A BGE-n zajló családi vállalkozás kutatás az elmúlt években az egyetem egyik prosperáló kutatási irányává vált. 2017 és 2022 között a témában harmincöt tudományos publikáció és negyven konferenciamegjelenés valósult meg. A családi vállalkozások kutatása a Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Technológiai Hivatal által meghirdetett Tématerületi (korábban: Intézményi)

Kiválósági Program önálló moduljává vált, és a BGE számos kutató és oktató kollégája számára jelent kutatási és publikációs lehetőségeket.

A 2020-ban alapított, a magyar nyelvterületen dolgozó vállalkozáskutatókat összefogó „Vállalkozáskutatói és Elemzői Hálózat” éves konferenciáin a BGE munkatársai rendszeresen megjelenítik a CSVKP eredményeit.

2020-tól a Budapesti Gazdasági Egyetem az 1999 óta létező Global Entrepreneurship Monitor nemzetközi kutatási projekt magyar partnere. 2022-től kezdődően a felnőtt lakosság körében végzett nagymintás, reprezentatív felmérés részeként a családi vállalkozásokra fókuszáló blokk is részét képezi a hazai lekérdezésnek.

A BGE számára kiemelt jelentőséggel bír, hogy a családi vállalkozások kutatásában Kelet- Közép-Európa meghatározó egyetemi szereplőjévé váljon, ezért a Budapest LAB 2021-ben először online formában, majd 2022-ben már személyes részvétellel rendezte meg a „Central and Eastern Europe Family Business Research Workshop”-ot, amely rendezvény a régió családi vállalkozás kutatóinak biztosít lehetőséget a tudásátadásra és kapcsolatépítésre.

A harmadik missziós tevékenységhez kapcsolódóan a kutatási eredmények szakpolitikai felhasználásának kiemelkedő példája, hogy a BGE szakértőként támogatta a kormányzat által 2019-ben elfogadott kkv-stratégiát (ITM, 2019) generációváltó vállalkozásokat támogató területének kidolgozását, valamint 2022 őszétől részt vesz annak felülvizsgálatában. A BGE munkatársai emellett közreműködtek az IFKA Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft. „Evolúció” programjának generációváltást segítő moduljának előkészítésében. A SEED Kisvállalkozásfejlesztési Alapítvány felkérésére a BGE kutatói készítették a családi vállalkozások mentorálását célzó Országos Vállalkozói Mentorprogramjának előzetes tanulmányait. A kutatási eredményeket emellett felhasználták az Magyar Fejlesztési Bank Generációváltási Tőkeprogramjának kidolgozása során is.

### **Disszemináció**

A kutatások eredményeinek az érintettek számára minél közvetlenebb hasznosíthatósága érdekében a BGE a családi vállalkozás kutatás esetében is kiemelt figyelmet fordít az eredmények közérthető formában való bemutatására, széles körben elérhető kommunikációjára. Az elmúlt években a CSVKP kapcsán számos, az üzleti szféra és kiemelten a családi vállalkozások számára szervezett rendezvényen mutattuk be nagy érdeklődés mellett az eredményeket. A kutatócsapat egyik tagja, Prof. Dr. Heidrich Balázs évek óta zsűritagja a K&H Bank Családi Vállalatok Kiválósági Díjának.

A minél direkter tudásátadás támogatására a családi vállalkozások vezetőinek szóló konferenciasorozatot szerveztünk. Az „Utódlásra felkészülni” konferenciát a Budapest LAB vállalkozó partnerrel együttműködve eddig három alkalommal, alkalmanként száz fő fölötti résztvevővel rendezte meg. Az eredmények kommunikációjának fontos felülete a Budapest LAB saját blogja, a tudatos tudománykommunikáció eredményeként azonban emellett 2017 és 2022 között összesen 72 nem fizetett sajtómegjelenés számolt be a kutatási program eredményeiről.

A családi vállalkozások támogatása a tudásteremtés mellett kiemelet figyelmet kap a tudásátadás során is. A kutatási eredmények az oktatásban való lehető leggyorsabb megjelenítése mellett a családi vállalkozások támogatásának egyéb módjait is kidolgozta az egyetem. A Vállalkozásfejlesztés mesterképzési szak fókuszában a kis- és közepes, valamint családi vállalkozások állnak, az egyetem szorgalmazza a családi vállalkozást vezető, vagy azt átvenni készülő jelöltek programban való részvételét. A BGE Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola programja 2020 óta önálló kurzus keretében oktatja a családi vállalkozások jellegzetességeit. A Budapest LAB a kézirat leadásával egyidőben dolgozik egy kifejezetten családi vállalkozások átvevői számára fejlesztett, a kutatások eredményeit modern, interaktív, tréning jellegű módszertanok segítségével átadni képes intenzív kurzus kidolgozásán.



## Összegzés

A családi vállalkozások tudományos megalapozottságú vizsgálata Magyarországon a 2010-es években kapott lendületet. A téma elsősorban a CSV-ok generációváltási kényszere miatt jelent meg a szakmai és tudományos közösségek, valamint a szakpolitika látómezőjében. A 2017 és 2022 között eltelt öt év alatt jelentős növekedésnek indult a családi vállalkozások jellemzőivel, problémáival foglalkozó publikációk száma, ebből a növekedésből nagy arányban vették ki részüket a Budapesti Gazdasági Egyetem kutatói. A BGE Családi Vállalkozás Kutatási Programja több tematikus szalon és idődimenzióban vizsgálja a családi cégeket. A Programban résztvevő kutatók aktívan részt vesznek a téma szakpolitikai fejlesztéseiben, valamint a családi vállalkozói közösség megszervezésében, tájékoztatásában. A tudásátadás kiemelt célpontja az egyetemi oktatás gazdagítása, a témáról rendelkezésre álló tudás átadása az alap-, mester- és doktori képzésben tanuló hallgatók számára. Ezen tudományos és disszeminációs aktivitások egyetemi centruma a Budapest LAB vállalkozásfejlesztési kiválósági központ, amely nemcsak a tudományos kutatások koordinálásával, hanem rendezvények szervezésével, szakpolitikai tanácsadással is igyekszik a hazai családi vállalkozások meghatározó támogatójává válni.

## Hivatkozások

- Casson, M. (2008). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. OUP Oxford.
- Craig, J. B., & Moores, K. (2010). Championing Family Business Issues to Influence Public Policy: Evidence From Australia. *Family Business Review*, 23(2), 170–180. <https://doi.org/10.1177/0894486510366426>
- Czaller L, C. L., Csité, C. A., & Geambaşu, G. R. (2017). Húzóerők – jelentés a külhoni magyar családi vállalkozások helyzetéről. In Hétfi Kutatóintézet és Nemzetpolitikai Kutatóintézet. 2024. [https://vallalkozokeve.kormany.hu/download/f/ca/f1000/Csaladi\\_webre\\_OK.pdf](https://vallalkozokeve.kormany.hu/download/f/ca/f1000/Csaladi_webre_OK.pdf)
- Csákné Filep J. (2012). *Családi vállalkozás—Fókuszban az utódlás = Family businesses— Focusing on succession*. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/>
- Filep, J., Szirmai, P. (2006). A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6), 16–24.
- Kása, R., Radácsi L., & Csákné Filep J. (2017). Családi vállalkozások Magyarországon. *Budapest LAB Working Paper Series*, 4-2017. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Fame program*. (n.d.). <https://www.fame-programme.eu/>
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019). A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítésének stratégiája 2019-2030. Budapest, 2019. november 5.
- Insist project*. (n.d.). <https://www.insist-project.eu/>
- Kása, R., Radácsi, L., & Filep, J. C. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kelley, D., Gartner, W. B., & Allen, M. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Family Business Report*. Babson Park: Babson College Press, Babson Park, MA.
- Mandl, I. (2008). Overview of family businesses relevant issues. Final report, KMU Forschung Austria. <https://docplayer.net/5004871-Overview-of-family-business-relevant-issues.html>
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importance of family businesses in a country's economy. *Revista Publicando*, 4(12), 506–531.
- Mentorcert projekt*. (n.d.). <https://www.mentorcert.eu/index.php/en/>
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2003). Challenge versus Advantage in Family Business. *Strategic Organization*, 1(1), 127–134. <https://doi.org/10.1177/1476127003001001222>
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063>

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), Article 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>

Timár, G. (2023, March 29). TRUST ME: Segítség, bizalmi alapon - Budapest LAB. *Budapest LAB* -. <https://budapestlab.hu/index.php/trust-me-segitseg-bizalmi-alapon/>

Winter, M., Danes, S. M., Koh, S., Fredericks, K., & Paul, J. J. (2003). Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 535–559. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00061-2](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00061-2)

# Magyar mikro- és kisvállalkozások családivállalat-kormányzásának specialitásai *(utánközlés)*

Csákné Filep Judit, Radácsi László

---

## **A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:**

Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2020). Magyar mikro- és kisvállalkozások családivállalat-kormányzásának specialitásai. *Vezetéstudomány*, 51(12), 45–59.

<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.04>

---

A családi vállalkozások nemzetközi szakirodalmában előkelő helyen szerepelnek a családivállalat-kormányzás kutatás eredményei. Hazai viszonylatban a családi vállalkozások többsége mikro- és kisvállalkozás. A tanulmány célja, hogy feltérképezze a mikro- kis és középvállalkozások családivállalkozás-kormányzása témakörben született legfontosabb nemzetközi kutatási eredményeket és bemutassa a hazai családi vállalkozások körében a témában lefolytatott interjúk eredményeit. Kutatásunk rávilágít, hogy a magyar mikro- és kisvállalkozások esetében is fellelhetők klasszikus, családi vállalkozás specifikus (önkorlátozás, szülői altruizmus, családi opportunizmus) ügynöki problémák. Ennek ellenére a vizsgált vállalkozói körben kevésbé jellemző a családivállalat-kormányzás eszközeinek alkalmazása. Pozitívként említhető, hogy a kutatási eredmények alapján, a második generáció nyitottságot mutat bevezetésükre és alkalmazásukra.

## **Bevezetés**

A magyar családi vállalkozások kialakulásáról, jellemzőiről már a rendszerváltást követő időszakban is születtek felmérések. Innen tudjuk, hogy hazánkban a családi vállalkozások alapításának hátterében leggyakrabban a jobb megélhetés reménye húzódott meg (36,4%), illetve igen gyakori volt, hogy valamilyen kényszerhelyzetre válaszul hozták létre a céget (a család valamely tagjának megszűnt a munkahelye (21,3%), szükség, kényszer (10,5%). Inkább alacsonynak mondható azok aránya, akiket az önállóság (8,5%) vagy saját elképzelésük, ötletük megvalósítása motivált (6,2%) (Gere, 1997). A családi cégek legintenzívebben a kereskedelem, a szolgáltatás és a mezőgazdaság ágazatokban voltak jelen (Gere, 1997; Sharle, 2000).

A 2000-es években a családi vállalkozások iránti kutatói érdeklődés csökkenni látszott, majd a tömegesen, lökészerűen jelentkező utódlási problémák újabb lendületet adtak a terület tudományos fejlődésének is. A középvállalkozásokban zajló utódlással kapcsolatosan Bálint (2004, 2006) végzett részletes kutatást. A lehetséges utódlási forgatókönyveket Filep és Szirmai (2006) vizsgálták. Reisinger (2013) a felsőoktatásban tanuló hallgatók körében elemezte a családi vállalkozás folytatásának szándékát. Nábrádi et al. (2016) a családi tulajdonú mezőgazdasági vállalkozások utódlásának problémáit vizsgálták a társadalmi csereelmélet alapján. Noszkay (2017) a családi cégek átörökítése kapcsán szerzett gyakorlati tapasztalatokat elemzett. A generációváltás dilemmáit Konczosné Szombathelyi és Kézai is tanulmányozták (2018), Mosolygó-Kiss et al. (2018) az utódlási folyamat elemzése során az előd és az utód nézőpontjának szemszögéből egyaránt figyelemmel kísérik a folyamatot, Bodgány et al. (2019) pedig kvalitatív eszközökkel vizsgálták a családi vállalkozásokban zajló generációváltás folyamatát.

A hazai viszonylatban égető utódlási kérdéseken kívül sor került a vezetés és kultúra családi vállalkozásokban történő megjelenésének vizsgálatára (Málovics & Vajda, 2011) és a családi cégek pénzügyi sajátosságainak elemzésére (Csákné Filep, 2012a; 2012b; Csákné Filep &

Karmazin, 2017). Wieszt (2015) a családterápia eredményeinek családi vállalkozásokban történő alkalmazásainak lehetőségeit vizsgálta, Makó et al. (2018) a szocioemocionális vagyoni és az utódlás kapcsolatának összefüggéseit tárták fel. A családi vállalkozások mentorálásának lehetőségeit Kása et al. (2018) elemezték. A kontrolling módszerek családi vállalkozásokban történő alkalmazásának vizsgálatában Németh és Németh (2017, 2018), továbbá Bogáth (2018) folytatnak kutatásokat. A családi cégek innovációs teljesítményét Németh és Dőry (2019) vizsgálták.

A hazai családi vállalkozás kutatásban két szakmai is műhelyben is végeztek reprezentatív kvantitatív felmérést. A Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Programjában Kása et al. (2017, 2019) áttekintették a családi vállalkozások szakirodalmának hazai és nemzetközi eredményeit, majd reprezentatív kérdőíves felmérésből származó adatokkal, kimutatták, hogy a családi vállalkozások aránya a foglalkoztatottak 3–99 fős létszám-kategóriájában 57–66, az 1–4 fősben 66–74, míg a 10 fő alattiban 63–70 százalék. Wieszt és Drótos (2018) szintén reprezentatív felmérésen alapuló eredményei alapján az általuk vizsgált vállalkozások 83 százaléka családi cég, méretkategóriánként vizsgálva a családi cégek arányát, a kisvállalkozások 86 százaléka, a középvállalkozások 69 százaléka, a nagyvállalatok 64 százaléka tekinthető családi vállalkozásnak, mely arányok a szerzők szerint felülbecsülik a családi cégek tényleges arányát.

Mindkét empirikus felmérés megerősíti, hogy a magyar családi vállalkozások többsége a kisebb méretkategóriákból kerül ki, amely méretkategóriában a nemzetközi szakirodalomban feltárt jellemzők, sajátosságok, a különféle problémákra javasolt megoldási módok közel sem azonos módon jelentkeznek. A családi vállalkozások által tapasztalt számos nehézségre a családívállalat-kormányzás jelent megoldást. Csákné Filep et al. (2018) a családívállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának áttekintése alapján hazai viszonylatban feltárható területként azonosították a kkv-szektor családi vállalkozásait jellemző kormányzási gyakorlatok mélyebb megismerését. Jelen tanulmány a téma kapcsolódó nemzetközi szakirodalmának áttekintését követően a mikro- és kisméretű családi vállalkozások körében végzett kvalitatív kutatás eredményeit ismerteti.

### **Ügynökprobléma és családívállalat-kormányzás**

A vállalkozáskormányzás kutatás alapját az ügynök probléma képezi, amellyel a cégtulajdonosok akkor szembesülnek, amikor menedzserekre bízzák a vállalkozásuk működtetését, ezzel kockázatot vállalva. A megbízó-ügynök elmélet abból az alapfeltételezésből indul ki, hogy az ügynök nem megbízható, és az információs aszimmetria az ügynök számára jelent előnyt (Aaken et al., 2005; Czákó, 2011). A feltételezés szerint, amennyiben érdekkonfliktus lép fel, a menedzser inkább saját önös érdekeit követi, semmint a tulajdonos érdekeit képviselné. Az érdekkonfliktus megjelenése, illetve csökkentése érdekében tett intézkedések (ösztönzők alkalmazása, fokozottabb ellenőrzés bevezetése, stb...) költségeket generálnak, így rontva a cég hatékonyságát. Abból kiindulva, hogy a családi vállalkozásokban jellemzően összefonódik a tulajdon és a menedzsmeni, az elméletalkotók egy része úgy véli, a családi vállalkozásokban a megbízó-ügynök elmélet alapján jelentkező költségek (agency costs) alacsonyabbak, mint a nem családi cégeknél. Ugyanakkor más elméleti hozzájárulások kiemelik, hogy a családi vállalkozásokban tapasztalható altruizmus költségeket generál a családi vállalkozás számára. A családi vállalkozásokban a tulajdonosok és nem családtag menedzserek viszonya által generált költségek megítélésében nehézséget jelent, hogy a tulajdonosok az információs aszimmetria és a korlátozott racionalitás miatt képtelenek az érdekkonfliktusok teljes körű felmérésére (Chrisman et al., 2003; Greenwood, 2003; Wang et al., 2007; Morck & Yeung, 2003; Chua et al., 2003; Robb et al. 2006).

A családi vállalkozások esetében, különösen a vállalkozás életciklusának korai szakaszában a tulajdon és a vezetés nem válik szét, jellemzően a tulajdonos család tagjai látják el a menedzsmeni feladatokat is. A családi vállalkozások ezen vonása szolgál alapul azon elméleti feltételezéseknek, hogy a családi vállalkozások egyik előnye, hogy az ügynöki költségek alacsonyabbak, vagy akár nem is léteznek. Ezért esetükben a kezdeti időszakban nincs szükség

vállalatkormányzásra (Fama & Jensen, 1983), hiszen annak relevanciája csak egy bizonyos vállalati méret fölött jelentkezik. A családi vállalkozásoknál alkalmazott kormányzási gyakorlatok vizsgálata megdönteni látszik Fama és Jensen (1983) álláspontját. Schulze et al. (2001) rávilágítottak, ügynök probléma a családi vállalkozásokban is jelen van, Chrisman et al. (2007) elsőként bizonyították empirikusan, hogy a családi vállalkozások tulajdonosai, a nem családtag vezetőkre, mint ügynökökre tekintenek. Van den Heuvel et al. (2006) empirikus vizsgálatok alapján a kis- és közepes méretű családi vállalkozások igazgatótanácsainak két fontos szerepkörét azonosították: a kontroll (klasszikus ellenőrzési szerepkör) és a szolgáltatás (tanácsadás, mentoring, családon belüli békéltetés, érintettek közötti konfliktusok feloldása) funkciókat. A felmérés tanulsága szerint a két funkció közül a családi vállalkozások vezetői a szolgáltatás funkciót értékelték fontosabbnak.

A klasszikus vállalatkormányzás hazai mikro- és kisvállalkozások körében való elterjedésének gátjaként jelentkeznek azok a nemzetközi szakirodalomban is megjelenő magyarázatok, mint a vállalatkormányzási mechanizmusok generálta többlet költségek, illetve az alapító tulajdonosok averziója saját hatalmuk ilyen formában történő csökkentésével szemben (Blanco-Mazagatos et al., 2007).

Ugyanakkor a családi vállalkozásokkal foglalkozó nemzetközi szakirodalomban az utóbbi időben teret kapott megközelítés szerint, a családi cégek is küzdenek ügynök problémákkal, amelyek jelentősen különböznek a nem családi vállalkozásoknál tapasztaltaktól (Lubatkin et al., 2005; Schulze et al., 2003).

A családi vállalkozások ügynök problémái a cég életciklusának függvényében változhatnak. A családi vállalkozások életciklusát leíró egyik legrégebbi és legidézettebb modell Gersick et al. (1997) nevéhez fűződik, ez a céget tulajdonló generációk sorrendjére épül, így különböztetve meg az alapítás utáni időszakot, a második generációnak történő átadást követő időszakot (testvérek szövetsége) és a harmadik generációs tulajdonlás szakaszát (unokatestvérek konzorciuma) (Gersick et al., 1997). A modell logikus és egyértelmű elméleti keretet biztosít, hazai vonatkozásban kiindulópontként történő használata azonban a rendszerváltást követően alakult magyar vállalkozások sajátos fejlődési körülményeire tekintettel, félrevezető lehet (Filep & Szirmai, 2006).

A magyar családi vállalkozások kormányzási problémáinak megértését véleményünk szerint nagyban segíti, ha első lépésként azt vizsgáljuk, hogy a cégen belül elkülönül-e a tulajdon és a vezetés. Amennyiben a tulajdonos család nem vesz részt a vállalkozás irányításában, hanem azt külső menedzserre bízta, a kormányzási feladatokra a családi cégek specialitásainak figyelembevételével, a klasszikus vállalatkormányzás eszköztárában is számos megoldás kínálkozik. Jelen publikáció keretei között ezen eset (bőséges) nemzetközi szakirodalmi háttérének áttekintésére nem vállalkozunk, mivel érdeklődésünk fókuszában a hazai mikro- és kisvállalkozások állnak, amelyek körében a tulajdon és a vezetés szétválása nem jellemző.

Azon vállalkozások esetében, ahol a tulajdon és a vezetés is családi kézben van, kormányzási szempontból három típust érdemes elkülöníteni:

- az alapító generáció által tulajdonolt és vezetett vállalkozásokat, ahol a második generáció még nem vállal szerepet a cég életében,
- azon vállalkozásokat, ahol az alapító és a második generáció tagjai egyaránt részt vesznek a vállalkozás működtetésében, függetlenül a köztük lévő hatalmi és tulajdonviszonyoktól,
- a második, harmadik, negyedik generáció által tulajdonolt és vezetett családi vállalkozásokat.

A fenti, hazai viszonyokra szabott kategorizálás segíti leginkább a családi cégek életében jelen levő ügynök problémák értelmezését.

Az ügynöki konfliktusok már a családi vállalkozások indításának korai időszakában megjelennek, a vállalkozás rövid- és hosszú távú érdekeinek összehangolása, illetve a vállalkozás és a család igényeinek párhuzamos kielégítése során. A családi vállalkozás alapítójának, aki gyakran egyszemélyi tulajdonos és elsőszámú vezető, jelentős önkorlátozásra van szüksége, hogy megfeleljen az egymásnak gyakran ellentétes érdekeknek, illetve legyőzze saját korlátait. Az

önkorlátozást mint önmagunkkal szembeni ügynök problémát értelmezi Thaler és Shefrin (1981). A tulajdonos-menedzserek önkorlátozásának fő eleme, hogy saját érdekeiken és kényelmükön túltekintve tudjanak döntést hozni a vállalkozás ügyeiben (például, amikor a legújabb technológiáktól ódzkodó tulajdonos vezető saját komfortjával szembe menve végrehajt olyan fejlesztéseket, amelyek támogatják a vállalkozás fejlődését). A tulajdonos vezetőknek kontrollálatlan hatalmukban áll, hogy döntéseiket önös érdekeik alapján hozzák meg (Lubatkin et al., 2005).

Az önkorlátozás problémakörét tovább komplikálja, ha a tulajdonos-vezető nem pusztán önös érdekeit, hanem családjának igényeit és elvárásait is érvényesíti céges döntései meghozatala során. Az ilyen típusú döntések kapcsolódhatnak az önkorlátozás problémaköréhez, vagy átvezethetnek a szülői altruizmus kérdéséhez.

A családi vállalkozások életében kritikus időszak, amikor a cégben több generáció kezd párhuzamosan dolgozni. Ez az időszak előzi meg a vállalkozás második generációnak történő átadását, és hazai és nemzetközi tapasztalatok alapján egy igen hosszú időtartamot ölel fel (Ip & Jacobs, 2006). A családi vállalkozások ebben az életszakaszban vannak leginkább kitéve a szülői altruizmusnak (parental altruism), amikor az alapító generáció számtalan esetben a családi érdekek előtérbe helyezésével hátrányt okoz a vállalkozás számára. A szülői altruizmus tipikus, sok konfliktust generáló példája a feladatok elvégzésére alkalmatlan családtagok foglalkoztatása, a piacinál magasabb bérek fizetése a családtagok számára és a családtagok érdemtelenül történő kinevezése vezető pozíciókba. A szülői altruizmus káros fokát indukálhatja a vállalkozó szülőknél jelentkező, a gyermekeikkel töltött minőségi idő hiányából fakadó büntudat, amelyet ajándékokkal, különféle tárgyi és anyagi juttatásokkal igyekeznek csillapítani. A szülői altruizmus ugyanakkor a családi vállalkozások életében megjelenő kétarcú jelenség: a fent említett hátrányok mellett, a szeretet, a megértés, a nyílt és őszinte kommunikáció, a tisztelet erősítik a családi köteleket, s így az információs aszimmetria redukálásával csökkentik az irányítási költségeket (Lubatkin et al., 2005).

Az első generációváltást követő időszakban az alapító teljes visszavonulásával vagy halálával, a vállalkozás tulajdonjoga és irányítása utódaira marad, akik ekkorra már jellemzően saját családdal, párral, gyermekekkel bírnak. Ez a helyzet új kontextusba helyezi a vállalkozások irányítását, legfőbb feladatként a családi oportunizmus (family opportunism) kezelése jelentkezik. Családi oportunizmusról akkor beszélhetünk, ha a család egyes ágai saját nukleáris családjuk érdekeit helyezik előtérbe a kiterjesztett család érdekeivel szemben (Lubatkin et al., 2005). Carter és Kidwell (2014) kvalitatív módszerekkel vizsgáltak több utód által vezetett családi céget. Eredményeik azt mutatják, hogy az előd részéről több utódra bízni a vállalkozás vezetését komoly bizalom jele, s ez jótékony hatással van a kölcsönös bizalom kialakulására az utódok között.

Aaken és kutatótársainak (2005) német családi vállalkozásokat vizsgáló longitudinális kvantitatív vizsgálata szerint a családi vállalkozások esetében a különböző irányítási mechanizmusok helyettesíthetik egymást. A családi vállalkozásoknál három típusú irányítási mechanizmust különböztettek meg: önmérséklő (self-governance), családi kormányzás (family governance) és a hagyományos értelemben vett vállalatkormányzást (corporate governance). A korábban bemutatott ügynök problémák, azaz az önkorlátozás (self-control), a szülői altruizmus (parental altruism), a családi oportunizmus (family opportunism) egyrésztől, valamint az Aaken et al. (2005) által azonosított irányítási mechanizmusok másrésztől, továbbá a magyar családi vállalkozások jellemző életszakaszai párhuzamba állíthatók egymással. A megfeleltetést az 1. táblázat szemlélteti.

A családi vállalkozások kormányzásával kapcsolatos képet és a levonható következtetéseket nagyban árnyalja a családi vállalkozások heterogenitása, amelyet az egyes cégek életciklus szakaszai tovább bonyolítanak. A családi cégekben a családi értékekből táplálkozó önmérséklet és családi kormányzás, olyan külső megfigyelők által szinte láthatatlan szövevénye alakul ki, amely ugyan különösen a mikró- és kisvállalkozások körében megteremti az egyensúlyt a család

és a vállalkozás érdekei között, ugyanakkor az egyensúly megtartása mellett erodálóan hathat a családi kapcsolatokra, illetve a cég fejlődésre, növekedésére.

**1. táblázat. Ügynöki problémák, irányítási mechanizmusok és a vállalkozás életrétegeinek összefüggése. Forrás: Aaken et al. (2005) és Lubatkin et al. (2005) alapján saját szerkesztés.**

Ügynökprobléma típusa	Irányítási mechanizmus	Vállalkozási életréteg
Önkorlátozás (self-control)	Önmérséklet (self-governance)	Tulajdonos – menedzseri irányítás: Az alapító generáció által tulajdonolt és vezetett vállalkozások, ahol a második generáció még nem vállal szerepet a cég életében.
Szülői altruizmus (parental altruism)	Családi kormányzás (family governance)	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel: Vállalkozások, ahol az alapító és a második generáció tagjai egyaránt részt vesznek a vállalkozás működtetésében, függetlenül a köztük lévő hatalmi és tulajdonviszonyoktól.
Családi opportunizmus (family opportunism)	Családi kormányzás / Vállalkozás-kormányzás (family governance / corporate governance)	Követő generációk közös munkája alapítói részvétel nélkül: Többedik (második, harmadik, negyedik) generáció által közösen tulajdonolt és vezetett családi vállalkozások.

Vallejo-Martos (2016) spanyol kis- és közepes méretű autókészítő cégek bevonásával vizsgálta, hogy a tulajdonos család értékei hogyan jelennek meg, tükröződnek vissza a vállalkozás menedzsmentjében. Eredményei azt mutatták, hogy a családi vállalkozásokban a tulajdonos család értékei erőteljesebben jelennek meg, s ez elsősorban a cégben tapasztalható elkötelezettségben, nagyobb szervezeti harmóniában és hosszú távú vezetési célokban ölt testet. Gyakran maguk a családi vállalkozás tagjai sincsenek tisztában azon mechanizmusokkal, amellyel irányítják vállalkozásukat: ezek inkább a múltból táplálkozó, egyéni és családi értékeken, tapasztalatokon alapuló, tudat alatti módszerek. Ezen megoldások hátránya, hogy a családi bevonódás kiterjedésével, az újabb generációk megjelenésével a vállalkozásban, vagy éppen a cég növekedésével a ki nem mondott elvek és értékek mentén szerveződő megoldások gátakat képeznek, konfliktusokat szítanak. A legtöbb mikro- és kisméretű családi vállalkozásban működő irányítási mechanizmusok jól megfelelnek a cég igényeinek, hiszen a vállalkozás számára maximálisan testre szabottak. A hatékony és hosszútávon fenntartható működés érdekében azonban elengedhetetlen ezek feltérképezése és tudatosítása, különösen a követő generációk bekapcsolódásával a vállalkozás életébe, akik másképpen szocializálódnak a cégbe, mint az alapítók. A követő generációk tagjai általában nem alkotnak és építenek valamit, hanem egy már kialakult szokásrendszerbe kerülnek. A családi vállalkozások irányításán természetesen időről időre szükséges, sőt kell változtatni, de csak abban az esetben, ha az érvényben lévő irányítási mechanizmusok múltbeli és családi értékekből táplálkozó gyökerei világosak, és mérlegelték milyen kockázatokkal jár ez ezektől történő eltérés.

### Módszertan

A kutatásunk során a mikro- és kis méretkategóriába tartozó magyar tulajdonú családi vállalkozások irányítási mechanizmusaihoz kapcsolódóan a következő kutatási kérdések megválaszolását tűztük ki célul:

- A klasszikus ügynök problémák megjelenése jellemző-e a magyar mikro- és kisméretű családi vállalkozások kormányzása során?
- A nemzetközi szakirodalomban feltárt, családi vállalkozásokra jellemző ügynöki konfliktusok (önkorlátozás, szülői altruizmus, családi opportunizmus) megjelennek-e a hazai mikro- és kisméretű családi vállalkozások körében és melyek ezek valós, gyakorlati megjelenési formái?

- A vizsgálatba bevont vállalkozásoknál jellemző-e formális családívállalat-kormányzási módszerek használata?

E hazai viszonylatban kevésbé kutatott témakör feltérképezéséhez kvalitatív módszertant választottunk. Mivel a vizsgált jelenségre vonatkozóan szinte egyáltalán nem állnak rendelkezésünkre korábbi információk, így a kvalitatív kutatás feltáró és rugalmas módja miatt praktikus választásnak bizonyult.

A kutatás során olyan „megállapodott” családi vállalkozásokat kívántunk vizsgálni, amelyek méretük alapján a mikro- és kisvállalkozói körbe tartoznak ugyan, de nem frissen alakultak, és lehetőség szerint már több generáció dolgozik együtt a cégben. A több generáció közös munkáját nem tettük kritérium követelménnyé, de igyekeztünk olyan vállalkozásokat választani, ahol az alapítók életkora és a családi helyzet alapján akár már elkezdődhetne a második generáció bevonása.

**2. táblázat. A mintába került vállalkozások. Forrás: saját szerkesztés.**

Cég	Szektor	Tevékenységi kör	Vállalkozási életszakasz	F*	F-CST*	Családívállalat- kormányzási mechanizmusok mértéke	Családi tulajdon	Válás volt-e a családban
A1	Logisztikai szolgáltató	Árufuvarozás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	8	5	nem hallott róla	100%	igen
A2	Építőipar	Építőipari kivitelezés, műszaki ellenőrzés	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	7	3	hallott róla	100%	nem
A3	Web- áruház	Internetes kis-kereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	8	3	hallott róla	100%	nem
A4	Egészség- ügyi szolgáltató	Komplex egészségügyi szolgáltatás-nyújtás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	80	5	hallott róla	100%	nem
A5	Vegyszer nagy- kereskedő	Vegyszer nagy-kereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	4	3	nem hallott róla	100%	igen
A6	Könyvelő- iroda	Könyvelés, adó-tanácsadás	Követő generációk közös munkája alapítói részvétel nélkül	6	2	nem hallott róla	100%	nem
A7	Cukrászat	Cukrászati termékek gyártása és értékesítése	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	12	4	nem hallott róla	100%	nem
A8	Mérnöki iroda	Mérnöki tevékenység, árufuvarozás	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	4	3	nem hallott róla	100%	nem
A9	Fémipar	Fémipari tervezés, fejlesztés, kivitelezés	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel	20	4	hallott róla	100%	nem
A10	Iroda- ellátó	Papír-írószer kis- és nagy-kereskedelem	Generációk közös munkája, alapítói részvétellel		3	nem hallott róla	100%	nem

A mintaválasztás alapját egyrészt a BGE Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program kvantitatív felmérésének adatbázisa képezte (Kása et al. 2017, 2019). Első körben a felmérés alapján családi vállalkozásként azonosított, a méretbeli feltételekkel összhangban álló vállalkozásokat szűrtük le. Másrészt két könyvelőiroda az ügyfélköréből ajánlott olyan vállalkozásokat, amelyek az előzetesen egyeztetett kritériumoknak megfeleltek, harmadrészt a kutatók ismeretségi köréből és a felmérésben résztvevő vállalkozások ajánlásai alapján hálóba



módszerrel kerültek cégek a mintába. A mintavétel részben kényelmi stratégia alapján zajlott. Igyekeztünk tevékenységükben minél különbözőbb cégeket választani, ezzel is törekedve arra, hogy megfeleljünk a kvalitatív kutatások minőségét is alapvetően befolyásolni képes változatossági elvárásnak. Tíz családi vállalkozás családtag (első vagy második generációs) vezetőjével készültek interjúk. A mintába került vállalkozások áttekintését a 2. táblázat tartalmazza.

Az adatgyűjtés előzetesen összeállított interjúvázat alapján készült. Az adatfelvételre 2018. január és 2018. augusztus között került sor. Az interjúk hossza 40 és 70 perc között váltakozott, a beszélgetések hanganyaga rögzítésre került.

**3. táblázat. A mintába került vállalkozások. Forrás: saját szerkesztés.**

<b>Elemzés során alkalmazott szakirodalmi alapú kódok</b>	<b>A megbízó-ügynök elmélet családi vállalkozás specifikus elméleti aspektusainak gyakorlati megjelenése</b>	<b>Szakirodalmi hivatkozás</b>
Családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémák	A vállalkozás sikeres működésére vonatkozó elkötelezettség hiánya Szakmai bizalmatlanság. Félelem (rossz tapasztalat) az üzleti lehetőségek etikátlan megkaparintásától.	Chrisman et al., 2003; Greenwood, 2003; Wang et al., 2007; Morck – Yeung, 2003; Chua et al., 2003; Robb et al., 2006
Önkorlátozás	Az alapító, mint fő hatalmasság Család vs. vállalkozás dilemma	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005
Szülői altruizmus	Gyermekek egyenlő kezelése A második generáció kímélete	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005
Családi opportunizmus	A családi vállalkozásból származó javak elosztása Jövőbeli aggodalmak	Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005

Az elemzés tematikus elemzéssel, Braun és Clarke (2006) iránymutatásainak figyelembevételével zajlott, a hanganyagok értelmezése során változóorientált elemzést alkalmaztunk (Babbie, 2003). Az interjú hanganyagok, a családivállalat-kormányzás témakörén túl számos egyéb kérdéskört is lefedtek. Az elemzés első fázisában visszahallgatásos módszerrel a kutató csapat egy tagja kiszűrte a családivállalat-kormányzáshoz kapcsolódó részeket, amelyek írásban rögzítésre kerültek. A családivállalat-kormányzáshoz kapcsolódó szövegrészek kvalitatív tartalomelemzése deduktív logikai eljárással történt. A témakör feldolgozott nemzetközi szakirodalma alapján deduktív módon, a priori kódolás segítségével készítettünk kódlistát (3. táblázat). Ezt követően került sor a szövegszegmensek társítására a kódlistán szereplő kódokhoz. Kutatómunkánk során személyi triangulációt alkalmaztunk (Sántha, 2017), az egyes kódokhoz rendelt szövegrészeket egyeztetettük, az eltérően kódolt elemek végső helyét a vélemények és érvek egyeztetését követően konszenzusos módon határoztuk meg. Az elemzés gyenge pontja, ami maga után vonja az eredmények megbízhatóságának limitációját, hogy a szövegelemzés manuálisan történt, szóbeli egyeztetéssel, így elmaradt a kódolás megbízhatóságának szisztematikus értékelése.

A hiányosságok ellenére úgy véljük – a kutatás, feltáró jellegéből következően – eredményeink megfelelő valószínűséggel válaszolják meg a feltett kutatási kérdéseket. Többek közt – úgy véljük – elfogadható mértékben támasztják alá a családivállalat-kormányzás kialakításának hátterében meghúzódó klasszikus, és családi vállalkozás – specifikus ügynöki problémák jelenlétét a magyar mikro- és kisvállalkozások körében. Bár az is kétségtelen, hogy az előbb említett problémák teljes körű feltérképezésére, jelen kutatás keretei között, nem vállalkozhattunk.

Az elemzés eredményeinek logikus bemutatása érdekében az egyes kódokhoz tartozó szövegrészeket induktív logikai megközelítéssel, tovább csoportosítottuk, így megjelentetve a megbízó-ügynök elmélet családívállalkozás specifikus elméleti aspektusainak gyakorlatban való megjelenési formáit.

Az interjúk rögzítése az interjúalanyok beleegyezésével történt. Az interjút megelőzően a résztvevők részletes tájékoztatást kaptak a kapcsolódó kutatási programról, a kutatás céljáról, a hanganyagok tárolásának, hozzáférhetőségének és felhasználásának módjáról. Az adatok tárolása és az információk feldolgozása során a lehető legnagyobb körültekintéssel jártunk el az anonimitás biztosítása érdekében. A kutatásban résztvevő családi vállalkozók véleményét, gondolatait, az általuk megosztott történeteket anonim módon közöljük, az eredményeket bemutató fejezetbe az interjúalanyoktól származó szó szerinti idézetek félkövéren, idézőjelben szerepelnek, a 3. számú táblázatban megadott tevékenységi kör feltüntetésével.

### **Eredmények**

A családi vállalkozásokkal készült interjúk eredményeit a családívállalat-kormányzás nemzetközi szakirodalmának feldolgozása során azonosított négy témakör: a családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémák, az önkorlátozás, a szülői altruizmus és a családi opportunizmus mentén mutatjuk be. Az elemzési munka során elsősorban arra törekedtünk, hogy feltárjuk az elméletben azonosított családi vállalkozásokra jellemző ügynöki problémák a hazai mikro- és kisvállalkozások körében tetten érhetők-e és milyen tipikus formákban jelennek meg.

#### ***Példák a családi vállalkozásokban felmerülő klasszikus ügynöki problémákra***

A családi vállalkozásokat jellemző, későbbiekben részletesen elemzésre kerülő speciális problémák mellett, az interjúk során a klasszikusnak számító ügynök konfliktusok is említésre kerültek. A beszélgetésekben három, a családtag tulajdonos-vezetők által a nem családtag vezetőkkel és munkatársakkal szemben megfogalmazott fenntartás domborodott ki: a vállalkozás sikeres működésért történő elkötelezettség hiánya, szakmai bizalmatlanság, félelem (rossz tapasztalat) az üzleti lehetőségek etikátlan megkaparintásától.

A vállalkozás sikeres működésére vonatkozó elkötelezettség hiánya vezetői szinten az általános érdektelenségben, nem vezetői szinten pedig a folyamatos kontroll szükségességében nyilvánul meg. Az egyik vizsgált családi vállalkozás esetében úgy vélik, az alkalmazottak csak munkaidőn belül foglalkoznak a céges ügyekkel, hiányzik belőlük a tulajdonosi szemlélet, ezért nem is törekszenek arra, hogy nem-családtag vezetőt vonjanak be a vállalkozás irányításába:

- *„Nincs nem családtag vezetője a vállalkozásnak. Azért nem, mert a tapasztalataink alapján, akiben nincs meg a tulajdonosi szemlélet, ott nagyon munkaidőn belüli a gondolatvilág. Utána nem annyira foglalkoznak a céggel, egészen szépen fejeztem ki magam. Azt a bizonyos tablettát beveszik munkaidő után (nevet), így nincs is igazán ezt az egészet értelme erőltetni” (Építőipar, 08:14)*

A nem családtag alkalmazottak esetében felmerül a folyamatos felügyelet, kontroll szükségessége:

- *„Jó, hogy ő itt van (ügyvezető édesanyja), mert ha nincs itt a főnök, itt van a főnökasszony és a munka zajlik tovább, nincs két óras ebéidő...” (Könyvelés, adótanácsadás, 11:20)*

A szakmai bizalmatlanság, mint a nem családtag munkatársak kulcspozícióba kerülésének gátja került említésre az interjúk során:

- *„[E]gyre nehezebb megfelelő szakembereket találni, a díszmunkát azért is visszük mi, mert nem nagyon találni embert, aki ennyire odafigyelne erre, arra megvan a képzettségük, hogy megsütik a tortát, betöltik, de a külsejét nem lehet rájuk bízni...” (Cukrászat, 26:04)*

Több interjúalany esetében megfogalmazódott a nem családtag munkavállalókkal szembeni olyan fokú bizalmatlanság, amely egyenesen az üzletük elvesztését vizionálja:

- *„[V]an bennem egy ilyen félelem, hogy mennyire megbízható, mennyire tudná lenyúlni az üzletet. Vagy nem ért hozzá, vagy ha ért hozzá, ilyen szempontból veszélyes, az üzletfelekre veszélyes, ki tud szervezni dolgokat.” (Vegyszernagykereskedő 5, 14:34)*

Az interjúk során arra vonatkozóan is hallottunk példát, amikor a bizalmatlanság nem lett volna alaptalan. Az egykori kulcsembert, a cégvezető bizalmasa saját céget indítva a számára éveken át munkát biztosító családi vállalkozás legnagyobb versenytársává vált:

- *„Volt egy fő műszaki vezetőnk, egy nagyon-nagyon, tényleg kulcsembere a cégnek. Aki aztán kivált a cégből, de úgy, hogy igazából a cégbe kapaszkodott és úgy építette fel a háttérben a saját vállalkozását. Ezt ő nem úgy csinálta, hogy nyíltan felvállalta, hanem párhuzamosan működtette a saját cégét, amit mi üzleti etikátlanságnak nevezünk azóta is. Ezt évekig nem vállalta fel nyíltan, és amikor kiderült, édesapám persze rögtön elbocsátotta és ez igazán a mai napig nagyon nagy nyomot hagyott a cégben. Igazából ez egy olyan lelki dolog volt édesapámnak, ő ebből sokat is tanult, barátjaként kezelte ezt az embert nagyon sokáig. (...) Ő lett most a legnagyobb versenytársunk.” (Fémipar 9, 21:00)*

Az interjúk tanulásága alapján még a mikró- és kisvállalati körbe tartozó családi vállalkozások sem kerülhetik el a klasszikus megbízó-ügynöki problémákat. Érdekes jövőbeli kutatási irányként rajzolódik ki, hogy azon családi cégek esetében, ahol a klasszikus megbízó-ügynök problémák megjelennek, ezek hatására mi a jellemzőbb válasz, a vállalkozás még erőteljesebben a család felé fordulása (kulcsfeladatokat csak családtagok végezhetnek) vagy a cég profi működésének kialakítása.

### **Önkorlátozás**

A családi vállalkozásokban számos dilemma merül fel az ügynök elméletnek az önkorlátozáshoz, önkontrolhoz kapcsolódó elméleti eredményeihez köthetően. Erőteljesen megjelenik az alapítók meghatározó vonása, előfordul, hogy az alapító, mint fő hatalmasság a családtagok és a vállalkozás életében is kontrollálatlanul hoz döntéseket.

#### *Az alapító, mint fő hatalmasság*

Az interjúk tapasztalatai alapján a családi cégek alapítóira jellemző, hogy a családi és céges vagyont egyaránt sajátjukként kezelik. A második generáció tagjait sérti, hogy a közösen megszerzett javak felhasználása tekintetében nincs sem beleszólási, sem döntési joguk. Az alapítók jellemzően úgy tekintenek a céges vagyoniakra, mint saját személyes tulajdonukra, amelyről korlátlanul és önállóan rendelkeznek.

- *„Főleg az apám, mert ez az én fúrógépem, ez az én körfűrészem, amit nem ő használ saját kezűleg, de az az övé. Szóval ami a cégé, az az övé. De ami az övé, az nem a cégé. Hát, egyke volt.” (Építőipar, 15:42)*
- *„[S]okszor azt láttuk, hogy ilyen öt-tízmillió forintok röpködtek kifelé [az alapító keresztberuházásokat eszközölt az általa preferált üzletágba] és nem tudtuk, hogy miből, és ez zavart minket. Most ez akkor a mi munkánknak a gyümölcséből lett megvásárolva? (...) Kiveszi a pénzt a cégből [az alapító] és elkölte másra, nem visszaforgatja.” (Webáruház, 24:50; 41:33)*

Az anyagi javak felhasználásáról történő döntéseken túl az alapítók akarata több családi vállalkozás esetében az utódok tanulmányai tekintetében is döntő volt:

- *„[A]nnak idején édesapám is eldöntötte, hogy igazából mi a kijelölt út, hogy lehet menni az építőipariba vagy az építőipariba, és akkor mind a ketten mentünk az öcsémrel az építőipari szakközépbe, ami akkor úgy nem volt annyira jó érzés, de utólag abszolút nem bánom.” (Építőipar, 19:40)*
- *„Mindannyian olyan irányban kezdtünk el tanulni, amerre édesapám nagyon szerette volna, ami így visszatekintve nem is baj.” (Fémipar, 34:45)*

A vizsgált családi vállalkozások döntéshozatali folyamatában kiemelt szerepe van az alapítónak, akinek szerepe gyakran szinte diktatórikusnak tűnik:

- *„Van, hogy elővezeti, van, hogy mindenki hozzászól, ezt nem úgy kell elképzelni, hogy reggel nyolc óra, felkel mindenki, és akkor odaülünk négyen az asztalhoz és megbeszéljük, nem, hát ez így felvetődik egy téma, és akkor mindenki hozzászól, többnapos mérlegelés, akár többhetes, és akkor így kialakul szép lassan... A végső szót ő (az alapító) mondja ki mindig. Van, hogy meg sem hallgatja a véleményünket, megmondja, hogy lesz, ha nem tetszik, lehet menni...” (Logisztikai szolgáltató, 23:14)*
- *„[L]egjobb elfogadni az alapítói döntést, felesleges bármilyen ellenállást tanúsítani...” (Egészségügyi szolgáltató, 08:48)*
- *„Ezek szerint nálunk diktatúra uralkodik a vállalkozásban, azért mert én mondom meg, ki, mit, hol, mint csinál, nyilván nem ilyen drasztikusan...” (Irodaellátó, 01:03)*

Még azon megkérdezett családi vállalkozások esetében is, ahol a döntések egyeztetése konszenzusos módon zajlik, megjelenik az alapító erős végső döntéshozói szerepe:

- *„Megbeszéljük, hogy mi lenne a célszerű (...), de úgyis az édesapám hozza meg a végső döntést. Egyre ritkábban dönt a véleményünk ellen. És egyre többször kéri ki a véleményünket, mind a szakmai, mind a gazdasági döntésekben.” (Építőipar, 21:46)*
- *„A döntéshozatalban sok minden ilyen ad-hoc, hogy beszélünk róla, beszélünk róla, ugyanazt beszéljük, ugyanazokat a köröket futjuk, aztán csak úgy megvalósul. Általában azok a döntések, amiket közösen, hárman hozunk meg, azok jók. (...) Végül ő (az alapító) az, aki kimondja a döntő szót.” (Webáruház, 33:37)*

Az alapítói egyéniség, a vizsgált családi vállalkozások döntéshozatalai folyamatait erőteljesen áthatja. Még a közösen előkészített döntések esetében is a végső szó joga az alapítót illeti. Azon családi vállalkozásokban, amelyekben a generációk hosszú éveken keresztül az alapító teljhatalmú vezetése mellett dolgoztak együtt, a vezető visszavonulását követően felmerül a kérdés, hogy a korábbiaknak megfelelő stílusú vezető kinevezésével vagy a vállalkozás teljes irányítási-vezetési rendszerének átalakításával kívánják a jövőben működni.

#### Család – vállalkozás dilemma

A családi cégekben felmerülő örök probléma a család és a vállalkozás igényeinek és lehetőségeinek összehangolása. A vágyott harmóniai megteremtése néha kellemes, de jellemzően inkább kellemetlen, esetenként fojtogató helyzeteket eredményez.

Több interjú során felmerült a harmóniára való törekvés vágya és annak nehézségei. A kihívások megoldásában megjelenik a nők családi cégekben betöltött különleges szerepe is.

- *„A legnehezebb a család és a vállalkozás érdekeit folyamatosan összeegyeztetni.” (Fémipar, 26:39)*
- *„Most, hogy ilyen kemény időszak van, elsőrangú, hogy harmóniát, konszenzust alakítsunk ki. De volt olyan időszak, amikor ez abszolút nem volt tudatos.” (Webáruház, 54:12)*
- *„Édesapámnál abszolút a vállalkozás [az első], illetve hát a család is fontos neki, de ezt mi néha nem vesszük észre, neki a család is egészen biztos vagyok benne, hogy ugyanannyira fontos, mint a vállalkozás, csak ugye, amikor így előjönnek a dolgok, inkább mindig a vállalkozás érdekeit hozza ő fel. Édesanyámnak abszolút a család az első, hogy mindenki jól legyen, hogy mindenki meglegyen, hogy tanuljunk, hogy fejlődjünk, igazából ő egyengeti a jövőnket. És ilyen lelki problémákkal is inkább hozzá szoktunk fordulni. Édesanyám az, aki így úgymond tud minket istápolni. Édesapám az, aki a vállalkozást nézi igazából.” (Fémipar, 33:50)*

A családi vállalkozói lét pozitív hozadéka, hogy a közös szakmai érdeklődés erősítően hathat a családi kapcsolatokra:

- *„Nálunk, ha elmegyünk bárhova, például nyaralni, vagy egy orvosi vizsgálatra, valahova, akkor biztos, hogy valamilyen cukrászdában fogunk kikötni és akkor ott megnézzük az adott sütemény kínálatot, ilyenkor mindenki választ egyet, de nem lehet egyformát, hogy mindenki meg tudja kóstolni a másikat. (...) Egy ilyen program nem 100%-ban a szakmáról*

*szól, hanem egy kellemes időtöltés is, tehát nehéz így meghúzni teljesen a határokat.” (Cukrászat, 27:53)*

Egy másik pozitívum lehet a vállalkozás által lehetővé tett rugalmas munkaidő-beosztás:

- *„Mindenkori akkor jön, amikor tud. Nyilván mindenki jön becsületesen, de családon belül van ilyen. Az egy másik helyzet, ha külsős dolgozik.” (Vegyszernagykereskedő, 08:11)*

Vannak családi vállalkozások, ahol a céges és a családi ügyek közötti határok elmosódnak. Elsősorban a család alapvető értékeitől függ, hogy a konfliktusos helyzetekben a céges vagy a családi érdekek kerülnek előtérbe. Ha a vállalkozás az elsőszámú prioritás, az a családi kapcsolatokra hat negatívan, míg a családi érdekek előtérbe helyezése a céges teljesítményt rontja.

A vállalkozás érdekeinek előtérbe helyezése az egyes vállalkozó családoknál más-más mértékű dilemmákat vet fel.

- *„Mivel ebből élünk, [a vállalkozás] nyilván prioritást élvez. A munkáját elvégzi az ember és a családjára is próbál koncentrálni, ez egy kompromisszum nyilván. Nem érzem, hogy ez a konfliktus éles lenne.” (Vegyszernagykereskedő, 22:17)*
- *„A család miatt tudunk fejlődni ennyit, bármikor rendelkezésre állunk, de ez a család rovására is ment.” (Logisztikai szolgáltató, 12:59)*
- *[Ha a nyaralás vagy beruházás között kell dönteni] „...hát akkor a gép, mert a gép fogja megtermelni a nyaralás árát.” (Építőipar, 21:21)*
- *„Véleményem szerint kétfajta családi vállalkozás létezik: az egyik, ahol 'első az üzlet', és el tudják szeparálni a család ügyeit, és vannak a 'minden fölött a család biztonsága' jellegű családi vállalkozások. A miénk ez az utóbbi fajta családi vállalkozás. A béke kedvéért meghozunk olyan döntéseket, amelyek pénzügyileg nem állják meg a helyüket. Tehát ha kell, bukjon egy vállalkozási rész, csak ne legyen családi cirkusz, ne legyen családi perpatvar.” (Egészségügyi szolgáltató, 04:31)*

Azokban a vállalkozó családokban, ahol a család jólléte, a családi béke a legfontosabb, annak akár pénzben is mérhető ára van:

- *„Tehát a család érdekeit nézzük, mivel itt az ilyen nagyobb volumenű projekteknél mi dolgozunk benne effektíve, itt ugye a nyárra gondolok, akkor azért tudjuk a határainkat, tudjuk, hogy mit tudunk vállalni. Ezeket azért megcsináljuk, de ésszerű kereteken belül. Ha éreznénk, hogy fizikailag nem bíránk, mert már ki vagyunk merülve, egyértelműen hiába lenne az egy borzasztó jó lehetőség, akkor azt mondanánk, hogy akkor azt most elengedjük. Ha valami nem megy, azt nem erőltetjük.” (Cukrászat, 39:16)*
- *„A családtagok túlságosan ki vannak emelve, van, aki tud a hatalommal bánni, normálisan kommunikálni egy munkavállalóval, van, aki nem tud.” (Egészségügyi szolgáltató, 12:30)*

Egyik interjúalanyunk érzékletesen fogalmazta meg, mennyire bonyolult elkülöníteni a családi és a céges érdekeket:

- *„A család és a vállalkozás érdekeit nem lehet szétválasztani, legalábbis én nem tudom szétválasztani, mert elég nagy az összefonódás. Hogy most melyik a család érdeke, melyik a cégé. Ami a cég érdeke, az a családé is, meg fordítva is. Szinte egy és ugyanaz, mert ha a család nem működik jól, nem működik jól a cég sem. Meg fordítva se. Ha gazdasági nehézség lenne, vagy ilyen döntéshozatali problémák, az úgymint kihatna a családi működésre is.” (Építőipar, 21:07)*

A család és a vállalkozás határainak megteremtése ugyanakkor nagyon fontos feladat. Negatív példaként álljon itt egy családi vállalkozás esete, ahol a céges érdekek egyértelműen uralják és felőrlik a családot:

- *„Azt látni kell, hogy a családi vállalkozás a legrosszabb [vállalkozás típus]. Egyrészt a családon lehet a legtöbbet spórolni, kettő, hogy hétvége, szabadnap, ünnepnap, ilyen nincs. Táppénzt, szabadságot, betegszabadságot el kell felejteni, és hát ez elég megterhelő, le kell mondjak mindenről, én például lemondtam a párkapcsolatról három éve teljes mértékben, mert arra nincs idő. Nincsenek közös családi alkalmak, mindig a*

*munka, null-huszonegy, volt olyan, hogy nem volt Karácsony, másnap már menni kellett. Volt a születésnapom, most vagy három hónapja, azt nem tudtam megünnepelni. Látni kell, hogy milyen áldozatokkal jár.” (Logisztikai szolgáltató, 7:15, 10:30)*

A család és a vállalkozás érdekei között történő folyamatos egyensúlyozás nehézségei szinte minden kutatásba bevont vállalkozásnál megjelentek. Az érzékelt nehézség nagyságát családdinamikai és a vállalkozás aktuális helyzetére, életciklus szakaszára vonatkozó tényezők is befolyásolták.

### **Szülői altruizmus**

A szülői altruizmus két megnyilvánulási formája jelent meg az interjúk során. Egyrészt az utódok, gyermekek egyenlő kezelése anyagi és érzelmi értelemben; másrészt a második generáció kímélésére, támogatására irányuló törekvések formájában.

#### *Gyermekek egyenlő kezelése*

Az alapító gyermekeinek egyenlő kezelése más problémaként jelenik meg azokban a családi cégekben, ahol több gyermek van és közülük vannak, akik a családi cégben dolgoznak, míg mások egyáltalán nem, vagy csak elhanyagolható mértékben kapcsolódnak a vállalkozáshoz.

Egyik interjúalanyunk így nyilatkozott arról, hogy az alapító vállalkozásban szerepet nem vállaló gyermeke milyen módon részesül a cég által megtermelt javakból:

- *„[M]ost is felvettek negyven millió forint hitelt egy házra [az alapító vállalkozásban nem dolgozó fia és felesége], most az alapító alkalmazottai járnak oda munkaidőben segíteni a tatarozásban. Ez igazából zavarhatna minket [az alapító vállalkozásban dolgozó lányát és férjét], hogy olyan dologért kap pénzt, amiért idézójelben mi dolgoztunk meg, de nem akarunk ennyire lealacsonyodni, hogy emiatt elkezdjünk vitázni, vagy pereskedni, vagy bármilyen viszályt szítani. Ő is a fia, joga van adni neki a saját vagyonából.” (Webáruház, 28:01)*

A családi vállalkozásban nem szükséges ahhoz tulajdonosnak lenni, vagy az ott folyó munkában részt venni, hogy egy családtag a megtermelt javakból részesüljön:

- *„[N]em tervezek neki [a lányának, aki nem vesz részt a vállalkozásban] tulajdonrészt adni, nem is tart rá igényt, meg az az igazság, erről még nem is igazán beszéltünk. Volt egy ilyen téma, hogy 10-20%-ot [adjunk], csak arra azt mondta, hogy 'Apa, azzal mit csináljak?' Mondtam, hogy például, amikor osztalékot fizetünk, nem olyan rossz az. Neki nem kell, mondjuk elég, hogy ha fizetem helyette az albérletet, meg a rezsijét, minden költségét.” (Irodaellátó, 28:01)*

Azokban az esetekben, amikor az alapító gyermekei mindannyian a családi cégben tevékenykednek, az egyenlő bánásmód és a különbségtétel gyakran nem pénzügyi, hanem érzelmi téren jelentkezik.

- *„Mindenkinek egy célért, egy közös nagy vagyonért dolgozik, mindenkinek kutya kötelessége, hogy felelősséggel végezze a dolgát. Aztán ha valaki [második generációs családtag] elszúr valamit, valakire rászólnak, valakire nem szólnak rá. Ez megint csak a családi békének a megzavarása. Rám rám szólnak, mert rám rám lehet szólni, nem vagyok egy sértődős típus, a többiekre nem feltétlenül mindig szólnak rá.” (Egészségügyi szolgáltató, 09:39)*
- *„Édesapámnak ez nagyon fontos, sőt ő annyira makacsul ragaszkodik ahhoz, hogy csak a család, hogy ha esetleg vannak párok, akkor néha megkéri, hogy ők ne jöjjenek, csak a család. Ebből szokott lenni konfliktus egyébként. Édesapám valamelyikünk párjával annyira kijött, hogy őt mindig elhívta, viszont a másikunkét meg nem. Ez szít konfliktusokat nálunk, nem is úgy, hogy nyilvánosan, hanem néha tabutéma. És én nem tudom, ha ezt nyíltan próbálnánk kezelni, akkor abból mi sülné ki.” (Fémipar, 35:45)*

### *A második generáció kímélete*

Több családi vállalkozásban jellemző, hogy az alapítók (szülők) igyekeznek kímélni, segíteni a második generációt (gyermekeket), gyakran akár a vállalkozás terhére is.

- *„Anyukám azért pártol engem a cégben, mert bejön a nő, a nagymama szerep, az, hogy nagyon szeretne unokát. Így, hogy nem járok sehova, nem tudok ismerkedni se, így gyakorlatilag tudja azt, hogy nem lesz gyerekem se.” (Logisztikai szolgáltató, 8:53)*
- *„[P]róbálom a gyerekeket önállóságra nevelni, ő szerzi a munkát, meg mindent, de a papírmunkát azt rám hagyja.” (Mérnöki iroda, 08:10)*

A második generáció kivételezett helyzete a számukra biztosított anyagi javak mértékében és az esetleges elkövetett hibákért járó szankciók mértékében is megjelenik, összemosva a valós munkateljesítménnyel kiérdemelt javadalmozást a családi alapon nyújtott támogatással:

- *[az alapító a fiáról:]”Kap egy szerintem magas fizetést, meg hát anya is ad neki, apa is ad neki, de hát kinek adnák. Egyik kolléga nem úgy viselkedett, nem úgy dolgozott a cégnél, megkapta a felmondólevelét. De most a fiával hogy teszi ezt meg az ember?” (Irodaellátó, 35:03, 42:48)*

### **Családi opportunizmus**

A családi opportunizmus jellemzően a többgenerációs családi cégeknél tapasztalható jelenség. A család egyes ágai saját nukleáris családjuk érdekeit helyezik előtérbe a kiterjesztett család érdekeivel szemben. Legerőteljesebben az elvált, több családos alapítók esetében és azon a családi vállalkozásokban jelenik meg, ahol az alapítók több gyermeke is a családi cégen belül képzelel el a jövőjét. Az interjúk során a családi opportunizmus két megjelenési formáját tapasztaltuk: a családi vállalkozásból származó javak elosztását és a jövővel kapcsolatos aggodalmakat.

### *A családi vállalkozásból származó javak elosztása*

A vállalkozó családokban elsősorban a váláshoz köthető problémaként merül fel, hogy a vállalkozás által termelt javakból az alapító családjai milyen mértékben részesüljenek, részesülhetnek. A régi és új családok közötti viszálykodás a (fél)testvérek közötti viszony megromlását is okozhatja.

- *„A gyermekkorom arról szólt, hogy a mostohaanyám folyamatosan fejte apukámat, így nem alakult ki az a családi viszony, testvéri viszony sajnos.” (Logisztikai szolgáltató, 3:57)*

A második generáció családi vállalkozásba fektetett munkája során nem kizárólag a juttatott bérjövedelem okoz feszültséget. A tisztázatlan utódlási folyamat, a jövőbeli tulajdonviszonyok tervezetlensége és rendezetlensége feszültséget generálhat a testvérek között. A gyakran követett 'mindenki egyenlő tulajdonrészt kap a vállalkozásban' szemlélet általában a cégért maguk által vélten vagy valós módon legtöbbet tevő utód(ok) számára igen nehezen elfogadható megközelítés.

- *„[S]zóba került ez a sok eredmény, ami nagyon jó, de most már az egyéni érdekekre kellene koncentrálni. Eddig csak a családjáért dolgoztam, de nekem ezzel az a problémám, hogy három gyerek van. Én 120 százalékon húzok, öcsém 60, húgom 10 százalékosan dolgozik, akkor ez aránytalan, hogy végül mindenki ugyanúgy fog belőle részesedni. És ezt valamilyen szinten jogosnak is tartom, meg nem is, mert ők azt mondják, három gyerekük van, egyenlően kell, én pedig azt mondom, nem húz ugyanúgy mindenki, ahogy kellene. És én erre mondtam ezt, hogy jó, akkor én fogom, elmegyek egy munkahelyre, ami pedig csúnya és számító, de a végén mindenki egyenlő, hogy ha kapni kell esetleg valamit.” (Logisztikai szolgáltató, 38:24)*

Problémát jelent, hogy a kvv-szektor családi vállalkozásai körében a tulajdonosi jogosítványok és a kapcsolódó osztalékágon szereshető jövedelem nem tekinthető bevett gyakorlatnak. A vállalkozás ügyeibe történő döntéshozatal és jövedelemszerzés feltétele a cégben történő munkavállalás.

- „Aki dolgozik, az részesül bérben, aki nem dolgozik az nem. Ilyen nincsen, hogy tulajdonos és tulajdon utáni jövedelem, osztalék vagy ilyesmi. Amit a cég termel, az a cégben is marad.” (Vegyszernagykereskedő, 17:08)
- „Ha eddig nem vett részt benne, nem küzdött érte, akkor [a mostohatestvér] később ne is várja a részét belőle. Ez csúnyán hangzik, de így van szerintem.” (Logisztikai szolgáltató, 04:30)

A második generáció színre lépésével a családi vagyon inkább felaprózódni látszik, a családi ágak mindegyike próbál saját különálló vagyont építeni, nem törekszenek a családi vagyon közös kezelésére, egyben tartására.

- „[V]an egy családi cég és van három különálló család. Ez a három család maximálisan megpróbálja külön kezelni a pénzügyeit és a vagyoni dolgait.” (Egészségügyi szolgáltató, 21:12)

A családi vállalkozásokban a jövedelem és a vagyon elosztása során nehézséget okoz annak elkülönítése, hogy mi az, amit a családtagok családi alapon kapnak, és mi az, ami a vállalkozásban nyújtott teljesítményük alapján illeti meg őket. Jellemzően kiforratlan, hogy a családi cégben való tulajdonrészhez milyen jogok és kötelezettségek kapcsolódnak. Az újonnan létrejövő családi ágak általában saját, elkülönülő vagyon létrehozására törekszenek. A vizsgált vállalkozások körében nem mutatkozott kifejezett törekvés a megszerzett vagyoni elemek generációkon át történő közös kezelése, egyben tartása.

#### *Jövőbeli aggodalmak*

A jövőbeli aggodalmak fő forrásai a tervezetlen utódlás, illetve hogy a második generáció tagjai úgy érzik, a jövőben rájuk váró felelősségvállaláshoz képest megkímélik őket, így nem tudnak rá felkészülni:

- „Ha nem lesz lealapozva a cégátadás, nem lehet tudni, hogy a marakodásból kifolyólag marad-e ebből valami.” (Egészségügyi szolgáltató, 32:20)
- „Ki sem tudjuk próbálni azt, ha mondjuk holnaptól egy ilyen komoly családi vagyon van rám bízva, képes vagyok-e fizikálisan, lelkileg, tudásban ennek az irányítására. Remélem, én profibban fogom ezt csinálni.” (Egészségügyi szolgáltató, 32:40)

A második generációt a testvérekkel való közös munka is aggodalommal töltheti el. A kooperációt kontrollált körülmények között ugyan már próbálgatják, de nyitott kérdés, hogy a „szülői felügyelet” nélkül is képesek lesznek-e az együttműködésre.

- „Én attól félek a jövőben ilyen vagyoni kérdésekben, hogy teljesen más az értékítéletünk és a szemléletmódunk nekem és bátyámnak. És én nem tudom, hogy ez a későbbiekben hogy fog kimutatkozni. Őrá inkább az jellemző, hogy ilyen hedonista típusú, én meg szeretek tényleg mindent tudni, hogy mi mennyi, hogyan, előre gondolkodni, mit hogyan takarítsunk meg, vagy ilyesmi. Ezért tartom fontosnak, hogy különböző döntéseket behatároljunk, hogy [milyen döntést] ki hozhat meg.” (Fémipar, 28:20)

#### **Családivállalat-kormányzás gyakorlati megjelenése**

A családi vállalkozások irányítása során felmerülő problémák kezelésére a fejlett piacgazdaságok családi vállalkozásiban alkalmazott családivállalat-kormányzási eszközök jelenthetnek megoldást. A 10 vizsgálatba vont családi vállalkozásból 4-ben hallottak már a családivállalat-kormányzásról. Ennek ellenére kialakított működő rendszerrel egyik cég sem rendelkezik. Van ahol nem tartják indokoltnak egy ilyen típusú irányítási rendszer bevezetését, van ahol úgy vélik, ezen megoldások kevésbé illeszkednének a család dinamikájához:

- „Hallottunk családi alkotmányról, családi irodáról, de nem merült fel, hogy számunkra is hasznos lenne. Hogy is mondjam, ez a kis magyar valóságában végül is működik nélküle.” (Építőipar, 23:50)
- „Nincs nálunk ilyen, hogy családi alkotmány, családi fórum, mi ennél spontánabbak vagyunk (nevet).” (Vegyszernagykereskedő, 24:01)



Néhány családi vállalkozásban próbálkoztak a különböző kormányzási folyamatok bevezetésével, ám sikeres bevezetésről és gyakorlattá válásról egyik cég sem számolt be. A kialakuló folyamatok elsikkadásához egyes esetekben a felszínre kerülő konfliktusok, míg más esetekben alacsony hatékonyságuk vezetett.

- „A családi kupaktanács, családi gyűlések három éve bezáródtak, voltak ilyen-olyan konfliktusok, ezek ezzel megszakadtak.” (Egészségügyi szolgáltató, 24:30)
- „Nincs családi alkotmány, nincs családi tanács, nincs családi fórum. Voltak kezdeményezések, elbuktak, a cégvezető unalmasnak találta ezeket, vagy nem tudott feladatokat kitalálni, vagy valamilyen formában még hozzá kell nekik szokni, edződni ezekhez a fajta modern dolgokhoz, hogy nem magukban hozzák meg csak a döntéseket.” (Webáruház, 27:43)
- „Volt ilyen összeülés egy időben, de igazából nem volt hatékony, tulajdonképpen folyamatos a dolog a mindennapokban. Reggel bejöttünk és nem tudom, így nyolc és negyed kilenc között megbeszéltünk mindent és döntöttünk valahogy, vagyis nem döntöttünk, én mondtam, hogy lehet így kellene, és ő mondta, igen lehet, jobb lesz úgy, és így lett. Amikor aktuális a probléma, akkor beszélünk róla.” (Vegyszerkereskedő, 23:32)

Az utódlási folyamat elindulása, különösen, ha több családon belüli utód kezd közösen dolgozni a cégben, vélhetően serkentőleg hat a családívállalat-kormányzás alapjainak letételére.

- „[M]ost nőttünk fel odáig bátyámmal főleg, és a középső húgommal, aki a műszaki egyetemen tanul, hogy már tudunk úgy a céges dolgokról beszélni, hogy mi már a mai dolgok szerint látjuk. Kicsit más a rálátásunk, mint apukánknak és most egyébként pont ezt készülünk majd megbeszélni, mi is ilyen családi tanács keretein belül, hogy akkor most mik legyenek a közös irányok, meg hogy akkor miben, hogyan menjünk tovább közösen. Igazából itt jön, ki, hogy édesapám így eddig csinálta valahogy és mi ebbe próbáltunk bekapcsolódni, de megláttunk nagyon sok olyan területet, amit mi már most a mi rálátásunkkal másképp csinálnánk. Igazából ezt kellene most megbeszélünk.” (Fémipar, 07:04)

Annak ellenére, hogy számos családi vállalkozásnak vannak ismeretei a családívállalat-kormányzás módszereiről, esetleg már próbálkoztak is az alkalmazásukkal, ezeket kevésbé hatékonynak és feleslegesnek ítélik. A második generáció nagyobb nyitottságot mutat ezen technikák alkalmazása iránt, különösen azon családi vállalkozásokban, ahol a második generáció több tagja dolgozik közösen a cégben.

### **Következtetések, javaslatok**

Kutatásunk során igyekeztünk megtudni, hogy a klasszikus megbízó-ügynök problémák megjelenése jellemző-e a magyar mikro- és kisméretű családi vállalkozások kormányzása során. A lefolytatott interjúk tapasztalatai ellentétesek Fama és Jensen (1983) álláspontjával, miszerint a családi vállalkozások egyik előnye, hogy az ügynöki költségek alacsonyabbak, vagy akár nem is léteznek. Vizsgálatunk Schulze et al. (2001) és Chrisman et al. (2007) eredményeit erősíti meg, miszerint az ügynök probléma a családi vállalkozásokban is jelen van. A vizsgált mikro- és kisvállalkozói körben az ügynök probléma gyakorlati megjelenéseként a nem családtag alkalmazottak esetében a vállalkozás sikeres működése melletti elkötelezettség hiánya, a szakmai bizalmatlanság és az üzlet etikátlan megszerzésétől való félelem azonosíthatók. Megfontolásra érdemes jövőbeli kutatási irány, a családi vállalkozások megbízó-ügynök problémára adott válaszában értékelése, mi a jellemzőbb, a befelé, család felé történő fordulás (kulcsfeladatokat csak családtagok végezhetnek) vagy a professzionalizálás, továbbá, hogy a választott irány, milyen hatással van a vállalkozás növekedési potenciáljára, versenyképességére. A nemzetközi szakirodalomban leírt családi vállalkozásokra jellemző ügynöki konfliktusok: az önkorlátozás, a szülői altruizmus, a családi opportunizmus (Aaken et al., 2005; Lubatkin et al., 2005) a magyar családi vállalkozások esetében is tetten érhetők. Az önkorlátozás megjelenési formái az alapító szinte korlátlanul tekinthető hatalma és a családi vállalkozások életét végig

kísérő örök küzdelem a család és a vállalkozás egyensúlyának megteremtéséért. Az alapítók teljhatalma nem kizárólag a céges ügyekre terjed ki, hanem családi vonatkozásban is érvényesül, például a továbbtanulási döntések meghozatala során. A jövőre vonatkozó lehetséges kutatási irányként rajzolódik ki annak vizsgálata, a második generáció hogyan értékeli az alapítók interjúk során tapasztalt erőteljes hatalomgyakorlását, ez vezet-e konfliktusokhoz, amennyiben igen, hogyan kezelik őket, van-e hatásuk a jövőre vonatkozóan?

A család és a vállalkozás érdekeinek összehangolása számos ponton nehézséget jelent a vállalkozó családok számára. A céges sikerek háttérben gyakran állnak családi áldozatok (testi és lelki egészséget veszélyeztető mértékű munkavégzés). Ugyanakkor a harmonikus munkamagánélet egyensúlyhoz a vállalkozói életforma hozzá is tud tenni, a közösen eltöltött idő és a rugalmas munkaidőbeosztás által. Jellemzően a család hölgy tagjai tesznek sokat az egyensúly megteremtéséért, akik pontos szerepének vizsgálata érdekes további kutatási irány.

A szülői altruizmus interjúk során tapasztalt gyakorlati megjelenésének formái a gyermekek érzelmi és anyagi értelemben vett egyenlő, illetve egyenlőtlen kezelése az alapító generáció törekvése a második generáció kíméletére. A tapasztalt jelenségek felvetik az indokoltságát a családi vállalkozásokon belüli testvérkonfliktusok megjelenési formáinak és hatásainak mélyebb vizsgálatának.

A családi opportunizmus, a családi ágak nukleáris családjának előtérbe helyezése a kiterjesztett család érdekeivel szemben, a vizsgált vállalkozásoknál legelősebben az elvált alapítók esetében jelent meg. Érdekes jövőbeli kutatási irányként körvonalazódik a válás hatása a családívállalat-kormányzás eszközeinek bevezetésére és alkalmazásuk hatékonyságának értékelése.

Annak ellenére, hogy kutatásunk során a vállalat-kormányzás eszközeinek használatát generáló megbízó-ügynök probléma számos klasszikus és családi vállalkozás specifikus megjelenési formáját azonosítottuk, a megkérdezett családi vállalkozások inkább elutasítók használatukkal szemben. A családívállalat-kormányzásban rejlő lehetőségek kihasználása iránt a második generáció mutat nyitottságot.

Kutatásunk rávilágított, hogy habár a családívállalat-kormányzás a magyar családi cégek körében még gyerekcipőben jár, a problémák, amelyek megoldásában a családívállalat-kormányzás eszköztára jelenthet segítséget jelen vannak a hazai mikró- és kisméretű családi vállalkozások mindennapjaiban, ami indokolja a téma további, mélyebb feltárását, a kormányzási folyamatok kialakulásának nyomon követését.

## Hivatkozások

Aaken, D., Katja Rost, K., & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long Range Planning*, 50(6), 826–839. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.002>

Babbie, E. (2003). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó

Bálint, A. (2004). Hogyan tovább kis és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. *Vezetéstudomány*, 35(ksz), 67–72.

Bálint, A. (2006). *Merre tovább középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában*. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

Bogáth, Á. (2018). A controlleri szerep a KKV családi vállalkozásoknál. *Controller Info*, 6(3), 12–15.

Bogdány, E., Szépfalvi, A., & Balogh, Á. (2019). Hogyan tovább családi vállalkozások? Családi vállalkozások utódlási jellemzői és nehézségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 72–85.

<https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.06>

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Castrillo, L. A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20(3), 99–213. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00095.x>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Cater, J. J., & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified system perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.011>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Csákné Filep, J. (2012a). Családi vállalkozás, avagy a profitkergetés nélküli nyereségtermelés receptje. *Valóság*, 55(7), 36–44.
- Csákné Filep, J. (2012b). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, (43)9, 15–24.
- Csákné Filep, J., & Karmazin, Gy. (2017). A családi vállalkozások pénzügyi jellemzői és az utódlással kapcsolatos pénzügyi kérdések. *Prosperitas*, 4(3), 7–32.
- Csákné Filep, J., Kása, R., & Radácsi, L. (2018). Családivállalat-kormányzás: a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(9), 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Czakó, Á. (2011). *Szervezetek, szerveződések a társadalomban: Szervezetszociológiai jegyzetek*, BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet, Budapest.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Filep, J., & Szirmai, P. (2006). A generációváltás kihívásai a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 37(6), 6–24.
- Gere, I. (1997). *Családi vállalkozások Magyarországon. Családi vállalkozások Magyarországon, kutatási zárótanulmány*, SEED Alapítvány, Budapest
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: „Toward a theory of agency and altruism in family firms”. *Journal of Business Venturing*, 18, 491–494. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00056-9](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00056-9)
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business Succession Planning: A Review of the Evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326–350. <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2017). Családi vállalkozások Magyarországon. *BGE Budapest LAB Working Paper Series*, 4-2017. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/04/WP-4-2017.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L., Timár, G., & Zsigmond, Sz. (2018). Családi vállalkozások mentorálása, *BGE Budapest LAB Working Paper Series*, 5-2018. <https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2018/06/WP-5-2018.pdf>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statistikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Konczosné Szombathelyi, M., & Kézai, P. (2018). Családi vállalkozások – generációk és dilemmák. *Prosperitas*, 5(3), 48–76. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2018\\_03\\_3](https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_3)
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330. <https://doi.org/10.1002/job.307>

- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional Wealth' (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/2393957517749708>
- Málovics, É., & Vajda, B. (2011). Vezetés és kultúra a családi vállalkozásokban: Szakirodalmi összefoglaló. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásra Közleményei*, 3(1-2), 215–221.
- Mosolygó-Kiss, Á., Csákné Filep, J., & Heidrich, B. (2018). Do first swallows make a summer? – On the readiness and maturity of successors of family businesses in Hungary. *BGE Budapest LAB Working Paper Series*, 6-2018. [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1\\_zart.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/02/WP-6-2018-1_zart.pdf)
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Nábrádi, A., Bárány, L., & Tobak, J. (2016). Generációváltás a családi tulajdonú vállalkozásokban: Problémák, konfliktusok, kihívások, elméleti és gyakorlati megközelítés. *Gazdálkodás*, 60(5), 427–461.
- Németh, K., & Dóry, T. (2019). Influencing factors of innovation performance in family firms – Based on an empirical research. *Vezetéstudomány*, 50(5), 58–71. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.05.06>
- Németh, K., & Németh, Sz. (2017). A vezetői számviteli és controlling módszerek alkalmazása és szerepe a családi vállalkozások működtetésében, utódlási folyamatainak sikeres menedzselésében - egy empirikus felmérés tapasztalatai. *Controller Info*, 2017(Különszám), 213–229.
- Németh, K. & Németh, Sz. (2018). Professzionizálódó családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5(3), 24–47. [https://doi.org/10.31570/Prosp\\_2018\\_03\\_2](https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_2)
- Noszkay, E. (2017). Tapasztalatok a családi vállalkozások átörökítésének dilemmái kapcsán. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 64–72. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.08>
- Reisinger, A. (2013). Családi vállalkozás folytatásának tervei a felsőoktatási hallgatók körében. *Vezetéstudomány*, 44(7-8), 41–50.
- Robb, A. J., Shanahan, Y. P., & Lord, B. R. (2006). Ernest Adams Ltd: the demise of a family business. *Accounting History*, 11(3), 357–379. <https://doi.org/10.1177/1032373206065866>
- Sántha, K. (2017). A trianguláció-típológiák és a Maxqda kapcsolata a kvalitatív vizsgálatban. *Vezetéstudomány*, 48(12), 33–40. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.12.04>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationship in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00054-5)
- Scharle, Á. (2000). Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 47, 250–274.
- Thaler, R. H., & Shefrin, H. M. (1981). An economic theory of self-control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392–406. <https://doi.org/10.1086/260971>
- Vallejo-Martos, M. C. (2016). Institutionalism and the Influence of the Cultural Values of the Family Subsystem on the Management of the Small-Medium Family Firms. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(1), 119–137. <https://doi.org/10.1002/sres.2304>
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467–485. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x>
- Wiesz, A. (2015). A család hatása az egyén értékészletére: családterápiás alapú kutatás családi vállalkozásokban, *Köz-Gazdaság*, 10(1), 153–174.
- Wiesz, A., & Drótos, Gy. (2018). Családi vállalkozások, In: T. Kolosi, G. I. Tóth (szerk.) *Társadalmi Riport 2018*. Budapest, Magyarország. [http://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233-247\\_wiesz\\_drotos\\_Csaladi\\_vallalkozasok\\_Magyarorszagon.pdf](http://www.tarki.hu/sites/default/files/trip2018/233-247_wiesz_drotos_Csaladi_vallalkozasok_Magyarorszagon.pdf)

Wang, Y., Ahmed, P., & Farquhar, S. (2007). Founders versus descendants: The profitability, growth and efficiency characteristics comparison in the UK small and medium sized family businesses. *Journal of Entrepreneurship*, 16(2), 173–195. <https://doi.org/10.1177/097135570701600203>

# Most és mindörökké: A családi borászatok célrendszerének empirikus elemzése *(utánközlés)*

Vajdovich Nóra, Heidrich Balázs, Németh Szilárd, Németh Krisztina

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, S., & Németh, K. (2022). From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 155–179. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>

---

A tanulmány betekintést kíván nyújtani a magyar családi borászatok céljaiba, illetve elemzi azokat. Basco családi vállalkozások céljai dimenziális modellje képezte a kutatás alapját. Basco négy dimenziójának elemzése után a célokat egy új modell szerint vizsgáltuk, hogy mélyebb betekintést nyerjünk a vállalati célok előzményeibe és mozgatórugóiba. A tanulmány elkészítéséhez elsősorban a NVivo 12 szoftvert alkalmaztuk. A kutatás alátámasztja a szakirodalomban már leírt evolúciós jellemzőket, amelyekkel a magyar családi vállalkozásoknak szembe kell nézniük. A tanulmány fontos következtetése, hogy az innovációval, tudatossággal, növekedéssel és fejlődéssel kapcsolatos kérdések szinte kizárólag a termékeket, szolgáltatásokat és a természeti erőforrások fenntarthatóbb felhasználását érintik. A kutatás nem azonosított a menedzsmenttel vagy az irányítással kapcsolatos fejlesztési célokat. A tulajdonosoknak és a vezetőknek, különösen a másodgenerációsoknak, sokkal nagyobb figyelmet kellene fordítaniuk vállalataik fejlesztési terveire. A vizsgált borászatok egyikének sem volt akár rövid akár középtávú fejlesztési terve. Az empirikus tanulmány alapján kidolgoztuk Basco többdimenziós célmodelljének továbbfejlesztett modelljét. Továbbá négy olyan vezetői dilemmát azonosítottak, amelyek meghatározó hatással vannak a főként első generációs családi vállalkozásként működő borászatok jövőbeli fejlődésére.

## Bevezetés

A folyamatos változásban élő családi vállalkozások megértésének egyik módja a döntéseik mögött álló célok és motivációk feltárása és értékelése. Céljaik szempontjából a családi vállalkozások abban különböznek a nem családi vállalkozásoktól, hogy a gazdasági célok mellett megjelennek a családi célok is (Chua et al., 1999; Kotlar & De Massis, 2013; Kotlar et al., 2014). A család egy olyan kapcsolati alapú csoport, melyben a tagok rokoni kapcsolat és közös normák révén kapcsolódnak egymáshoz (Stewart, 2003). Ebből következik, hogy bármelyikük kapcsolatában bekövetkező változás hatással lehet az egész társulásra (Cox & Paley, 1997).

A családi vállalkozások céljainak vizsgálata és megértése különösen fontos, mivel a célok meghatározzák a családi vállalkozások cselekvési hajlandóságát (Williams et al., 2018). A célok nemcsak a stratégiai döntéseket befolyásolják, hanem és a családi vállalkozások viselkedését is (De Massis et al., 2018). A családi vállalkozások éppen céljaikban különböznek a hagyományos cégektől. (Chrisman et al., 2012).

Rugalmasságuknak köszönhetően a családi vállalkozások hosszú távon képesek fennmaradni (Wilson et al., 2013). A nemzetközi szakirodalom azonban mégis azt mutatja, hogy a családi vállalkozások nagy része nem éli túl az első generációváltást. Ez a két ellentétes jellemző a családi vállalkozások egyediségéből ered. Egyrészt, családi beágyazottságukat, tudásukat és sajátosságaikat rugalmasan tudják erőforrásként használni, ami által képesek hosszú távon sikeresen túlélni. Másrészt, éppen emiatt a rugalmasság miatt fordíthatják ugyanezeket az

erőforrásokat saját maguk ellen, aminek eredményeképpen sok esetben megszűnnek az ilyen típusú vállalkozások.

Basco (2017) saját modellt dolgozott ki a családi vállalkozások céljainak mérésére. A modell szerint a célok két különböző logikát követnek: a családi logikát és az üzleti logikát. Kutatásában arra kereste a választ, hogy a két logika hogyan hat egymásra. A családi vállalkozások céljait többdimenziós koncepcióként kezeli, amelyet gazdasági és társadalmi megfontolások alakítanak. Modelljében négy szempont (cél) ötvöződik: a gazdasági, a nem gazdasági, valamint a családi és az üzleti szempontok. Kutatási modelljét a négy egymással összefüggő tényező közötti összefüggések vizsgálatára dolgozta ki.

Ebben a cikkben azt vizsgáljuk, hogy a magyar családi borászatok, hogy képesek összehangolni hosszú távú orientációjukat és a piacgazdaság által diktált rövid távú döntéshozatalukat a siker elérése érdekében. Kutatásunk alapjául a Basco alapmodell szolgált. 21 magyar borászattal készített félig strukturált interjú során használtuk fel a modell alapján kidolgozott kérdéseket.

Kutatásunk célja annak feltárása volt, hogy a magyar borágazatban működő családi vállalkozások rövid és hosszútávú céljai hogyan alakítják a cégek működését. Megvizsgáltuk, hogy a célok tudatos kialakítása, illetve azok hiánya hogyan függ össze a családi vállalkozások hosszú távú sikerességével, és hogy ez a tudatos kialakítás, illetve annak hiánya hogyan befolyásolja az irányítást, a vezetést és a döntéshozatalt.

Alapfeltevésünk az volt, hogy a borászatok jó példái a családi vállalkozásoknak, ahogy azt Murinova (2017) csehországi családi borászatokra vonatkozó tanulmánya is mutatja. A fenntarthatóság erőforrásoként hatnak a társadalmi-érzelmi és örökölhető értékek. Jelen tanulmányunkban egy olyan ágazatot igyekeztünk megvizsgálni, amelyben bemutathatjuk a fenntarthatósághoz vezető utat, annak nehézségeit, kihívásait és szépségeit.

A családi örökség, a dinasztikus minta, a szülő és/vagy a természet szeretete és ismerete a szülőkről a gyermekekre száll (Pacheco, 2019). A generációk közötti szinergikus együttműködés, a tudás és a készségek tudatos átadása, valamint a munka és a tapasztalatok megosztásának képessége, azaz a generációk közötti tudásmegosztás (Woodfield & Husted, 2017) szintén megfigyelhető ezekben a vállalkozásokban.

A vállalkozás fejlesztése, a stratégia megválasztása, a vezetési problémák – ahogyan azt Broccardo et al. (2015) tanulmánya is leírja – a következő generációk tudatos képzése és bevonása a vállalkozásba, mind-mind kihívást jelentenek. Hasonló kihívást jelent az innovációs képesség és a technológiai fejlesztések adaptálása is, mivel a családi vállalkozások számára mind a hagyomány, mind az innováció is kiemelt érték (Voronits et al., 2016). Ugyanakkor a család és a vállalkozás közötti egyensúlyozást, valamint a rövid és hosszú távú célokra vonatkozó párhuzamos tervezés és a döntések meghozatalából eredő problémákat és nehézségeket is megfigyeltünk.

A borászati vállalkozások méretük, koruk és vezetésük tekintetében heterogének, így a borágazat alkalmas a szakirodalomból ismert gazdasági, környezeti, társadalmi és családi szempontok megfigyelésére és elemzésére. Ebben a tanulmányban a családi borágazat sajátos szempontjainak elemzésére teszünk kísérletet. Tudomásunk szerint Közép-Kelet-Európában kevés tanulmány foglalkozik családi vállalkozásokkal, míg a borászatok szervezeti céljaira vonatkozó elemzés gyakorlatilag nem létezik ebben a régióban.

Jelen kutatás célja, hogy holisztikus és átfogó képet adjon a magyar borágazatban működő családi vállalkozások célrendszeréről, hogy - a céljaikon keresztül - megértsük terveiket és nehézségeiket. Tanulmányunk első részében, amely a szelektív szakirodalmi áttekintés módszerét alkalmazza (Yin, 2016), bemutatjuk a kutatásunk alapjául szolgáló modellt, a Basco-modell (2017) elméleti hátterét. Ezt követően a családi borászatok helyzetét vizsgáljuk meg a magyar borágazatban, valamint ismertetjük feltáró kvalitatív kutatásunk módszertanát. Végül a kapott eredmények elemzését és értékelését mutatjuk be.

## **Irodalmi áttekintés – A családi vállalkozások céljai és a Basco modell**

A vállalkozások különböző párhuzamos célokkal rendelkeznek. A családi vállalkozások céljai a családi jellegű érintettség miatt jelentősen eltérnek a nem családi vállalkozások céljaitól. A családi vállalkozásokban - a gazdasági célok mellett - a családi célok is valószínűsíthetően teljesülnek (Basco, 2017). A célok sokfélesége a család, a tulajdonlás és a vállalkozás közötti átfedés következménye (Kotlar et al., 2014). Tény, hogy a család, dominanciája miatt, képes befolyásolni a döntéseket és érvényre juttatni a családi célokat (Habbershon & Williams, 1999). Továbbá a családok egyéni értékeinek és tapasztalatainak következményeként minden családi vállalkozásnak sajátos céljai vannak (Zellweger et al., 2013).

Többféle megközelítés létezik a családi vállalkozások céljainak kategorizálására. Sokan család- vagy üzletorientáltként különböztetik meg a célokat (Singer & Donoho, 1992). Tagiuri és Davis (1992) szerint a célok, a család és a vállalkozás igényeinek megfelelően állandó változnak, és a két alegység interakciójának eredményeként jönnek létre.

A családi vállalkozás céljai két különböző pilléren nyugszanak: a gazdasági és nem gazdasági célok elérésén. A családi vállalkozások működésének megértéséhez e két dimenzió külön-külön és együttesen történő elemzése szükséges.

A családi vállalkozás célrendszere több szinten alakul ki és működik. A kiindulópontok, más néven a célok előzményei, az egyéni, csoportos, szervezeti és intézményi szintek. A családi vállalkozások esetében az egyéni célok nemcsak a szervezet tagjainak céljaira, hanem a családi dimenzió egyes tagjainak céljaira is vonatkozik (a háromkörös modell mentén, Tagiuri & Davis, 1992). A vállalkozás céljai az adott vállalkozást birtokló család közös családi céljai mellett jelennek meg.

Basco (2017) tanulmánya az intézményi logikán alapul (Friedland & Alford, 1992). A tanulmány szerint az egyének beágyazódnak a szervezetbe, ami a saját, az egyén által ismert kognitív, strukturális és érzelmi rendező elveket mutatja. Amikor a kollektív identitások intézményesülnek egy csoporton belül, egy sajátos intézményi logika jön létre. Ennek megfelelően az egyének családi vállalkozásba való beágyazottsága meghatározó erőként működhet. Egy sajátos hármas logika – vállalkozás, közösség és család – jön létre, amely hatással van az egyénekre. Ez a három dimenzió irányítja az egyének cselekedeteit a családi vállalkozásokban.

Ezen értelmezés szerint a család, a vállalkozás és a külső környezet közötti elmosódó határok hozzájárulnak a vállalati szinten megjelenő célokat. Így a családi vállalkozások céljai nem csak az érdekelt felekkel kapcsolatos gazdasági és nem gazdasági megfontolások közötti hagyományos megkülönböztetést egyesítik. A család, mint a vállalkozás felett hatalommal rendelkező csoport, mint tulajdonos, nemcsak gazdasági erőforrásait, hanem társadalmi és érzelmi erőforrásait is befekteti. Így megkülönböztethetünk családi és üzleti logikán alapuló célokat is (1. táblázat).

A család többirányú hatással van a célok alakulására, mivel a családot alkotó egyéneknek különbözőek a céljaik. Ez pedig az érintett családtagok mindenkori pozíciójától függően határozhatja és változtathatja meg a családi vállalkozás céljait (Kotlar & De Massis, 2013).

Williams et al. (2018) kiemelik, hogy a családi és üzleti célok ütközhetnek egymással. Minden vállalkozásban természetes jelenség, hogy a célok gyakran ütköznek, vagy akár érvényteleníthetik is egymást. A családi vállalkozások esetében azonban a család és a vállalkozás egymásnak ellentmondó céljai miatt potenciálisan nagyobb a célok ütközésének lehetősége (Williams et al., 2018). Eltérő egyéni célok vezérelhetik a családot és más érdekelt feleket, a nem családi tulajdonosokat és a családi tulajdonosokat, a vezetői pozícióban lévő családi és nem családi tagokat, sőt még a családtag tulajdonosokat is.

A családi vállalkozások gazdasági céljai a vállalat szempontjából rendkívül fontosak, azonban az optimálistól elmaradó pénzügyi teljesítmény is elfogadható lehet a család számára (Astrachan, 2010). A vállalatnak nem gazdasági céljai is vannak, amelyek termék- és szolgáltatásfejlesztésben, de környezeti fenntarthatósági célokban is testet ölthetnek.



1. táblázat. A családi vállalkozások céljainak dimenzionalitása. *Forrás: Basco, 2017, p. 5.*

Dimenziók	Vállalat orientáció	Család orientáció
<b>Gazdasági orientáció</b>	<b>Vállalatorientált gazdasági célok</b> Pénzügyi gazdasági	<b>Családorientált gazdasági célok</b> Családi biztonság Családi jövedelem és családi pénzügyi biztonság Kíváнат életmód
<b>Nem gazdasági orientáció</b>	<b>Vállalatorientált nem gazdasági célok</b> Környezeti fenntarthatóság Termék- és szolgáltatásfejlesztés Operatív	<b>Családorientált nem gazdasági célok</b> Családi harmónia Közösségi imázs és hírnév Családi örökség

2. táblázat. A családi vállalkozások céljainak új dimenzionalitása. *Forrás: Basco, 2017, p. 8.*

Orientáció	Vállalkozási-családi orientáció	
	Vállalkozás orientáció	Családi orientáció
Gazdasági	<b>RÖVID TÁVÚ VÁLLALAT ORIENTÁLT CÉL</b> Az értékesítés növekedése Piaci részesedés Nettó nyereség Cash flow Értékesítési arány Befektetés megtérülése	<b>RÖVID TÁVÚ CSALÁD-ORIENTÁLT CÉL</b> A család számára rendelkezésre álló pénz Életminőség a munkahelyen A cég által nyújtott családi biztonság A családdal együtt tölthető idő
	<b>Hosszú távú</b>	<b>HOSSZÚ TÁVÚ VÁLLALAT ORIENTÁLT CÉL</b> Termékfejlesztés Piacfejlesztés
Nem gazdasági	<b>Gondoskodás az érdek-csoportokról</b> Alkalmazkodás az ügyfelek igényeihez Munkaerőfejlesztés Környezetvédelem Ügyfélelégedettség Szolgáltatásminőség	<b>STEWARDSHIP JELLEGŰ CSALÁDORIENTÁLT CÉL</b> Családi lojalitás és támogatás Családi egység Családi érdekelttség a vállalkozásban A gyermekek képességeinek fejlesztése Lehetőségek teremtése a gyermekek számára

A családi vállalkozások esetében a vállalat nem gazdasági céljai a vállalat társadalmi-érzelmi értékeiből erednek, s ezek befolyásolják a vállalat céljait, döntéseit és irányítását. Ennélfogva a cégek úgy hozzák meg döntéseiket, hogy közben szem előtt tartják értékhatározási pontjaikat és működési elveiket. Ezen alapvető jellemzők miatt képesek üzleti szempontból kritikus döntéseket hozni, miközben fenntartják a családi beágyazottság mértékét. Ezzel szemben Gomez-Mejia et al. (2007) által megfogalmazott szocio-emocionális gazdagság egy tágabb megközelítés, amely magában foglalja a családtagok hatalomgyakorlását, a család befolyását, a céggel való azonosulást, valamint a családot (az egyéneket) és a céget összekötő mélyen gyökerező belső pszichológiai kötelekeket. A szocio-emocionális gazdagság tehát alapvetően befolyásolja a döntéshozatali mechanizmust is, ezért egyaránt lehet pozitív és negatív hatása a vállalati teljesítményre (Habbershon & Williams, 1999).

Freeman (1994) stakeholder-elmélete rámutat arra, hogy a családi vállalkozásokban a nem gazdasági célok vélhetően kiemelkedő szerepet játszanak, mivel a domináns érdekcsoport (a család) sajátos, nem gazdasági céljai – mint például a családi harmónia, társadalmi státusz – jelentősen befolyásolják a vállalkozás viselkedését és döntéseit (Zellweger & Nason, 2008).

Basco (2017) kutatásának eredményeként a gazdasági és nem gazdasági jellemzők tovább módosultak. Így Basco különbséget tesz rövid és hosszú távú orientációk (célok), valamint a különböző érdekcsoportokhoz kapcsolódó célok között. Basco mérésének eredményeit a 2. táblázat szemlélteti.

Az elméleti háttér bemutatása után rátérünk a magyar borágazat általános jellemzőire, ami rávilágít arra, hogy milyen körülmények között működnek a családi borászatok a magyarországi borvidékeken.

### A kutatás háttere és aktualitása: Családi vállalkozások a magyar borágazatban

A borászat az élelmiszeripar egy speciális ága, amely szoros kapcsolatban áll a szőlőtermesztéssel, ami az alapja. A talaj, az évszám, a fajta és a művelési tényezők mind-mind valamilyen formában tükröződnek a borban, és csak szakképzett borászattal lehet a jó minőségű szőlőből igazán jó minőségű bort készíteni.

**3. táblázat. Borszőlővel betelepített terület a magyarországi borvidékeken (ha).**  
**Forrás: Hegyközösségek Nemzeti Tanácsa (HNT) adatbázisa alapján saját szerkesztés.**

Magyarországi borvidékek	évek						Megjegyzések
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Badacsony	1425	1423	1402	1396	1405	1326	■ ■ ■ ■ ■ ■
Balatonboglár	3264	3301	3420	3504	3551	3450	■ ■ ■ ■ ■ ■
Balatonfelvidék	833	849	865	865	831	751	■ ■ ■ ■ ■ ■
Balatonfüred-Csopak	1973	2055	2027	2029	2010	1854	■ ■ ■ ■ ■ ■
Bükk	970	1017	1019	1014	1011	873	■ ■ ■ ■ ■ ■
Csongrád	1119	1140	1080	1049	1020	941	■ ■ ■ ■ ■ ■
Eger	5338	5423	5609	5677	5723	5652	■ ■ ■ ■ ■ ■
Etyek-Buda	1509	1519	1587	1616	1652	1696	■ ■ ■ ■ ■ ■
Hajós-Baja	1942	1912	1855	1849	1871	1837	■ ■ ■ ■ ■ ■
Kunság	20377	20651	20773	21014	20983	20354	■ ■ ■ ■ ■ ■
Mátra	5985	6288	6401	6539	6633	6238	■ ■ ■ ■ ■ ■
Mór	571	585	582	539	555	492	■ ■ ■ ■ ■ ■
Nagy-Somló	558	567	564	571	557	514	■ ■ ■ ■ ■ ■
Neszmély	1453	1358	1081	1096	1032	958	■ ■ ■ ■ ■ ■
Pannonhalma	638	665	639	641	628	593	■ ■ ■ ■ ■ ■
Pécs	663	674	676	656	639	581	■ ■ ■ ■ ■ ■
Sopron	1631	1642	1673	1629	1630	1524	■ ■ ■ ■ ■ ■
Szekszárd	2234	2202	2224	2248	2289	2220	■ ■ ■ ■ ■ ■
Tokaj	5716	5755	5757	5775	5814	5478	■ ■ ■ ■ ■ ■
Tolna	2420	2441	2422	2482	2288	2302	■ ■ ■ ■ ■ ■
Villány	2488	2479	2464	2482	2449	2390	■ ■ ■ ■ ■ ■
Zala	833	843	841	828	826	711	■ ■ ■ ■ ■ ■
<b>Összesen</b>	<b>63 942</b>	<b>64 790</b>	<b>64 961</b>	<b>65 476</b>	<b>65 397</b>	<b>62 734</b>	■ ■ ■ ■ ■ ■

A borászati technológiai lánc elemei közé tartozik a borkészítés, a borkezelés, az érlelés, a palackozás és a palackos érlelés, s ahhoz, hogy kiváló borok szülessenek, mindezeket szakszerűen kell elvégezni.

Magyarországon a bor mindig is a kultúra része volt. Nemcsak sok magyar családnak biztosított megélhetést az évszázadok során, de számos hagyomány is kötődik a bortermeléshez (Obermayer et al., 2021). Erről tanúskodik a Szepsy család (az egyik interjúalany) honlapján található bemutatkozás is: „A Szepsy család az 1500-as évektől termel Tokajban borokat, amikor az aszúbor készítése is elindult, így a család és a bor történelme, élete elválaszthatatlan egymástól. A mai generációk büszkéik elődjeik teljesítményeire, melyek őket is ösztönzik, hogy

méltóvá váljanak a feladathoz. Célunk a lehető legjobb minőségű szőlő megtermelése a dűlőkben, kompromisszumok nélkül.”. 2020-ban a borszőlővel beültetett terület 62 734 hektár volt.

A magyar borvidékek esetében az átlagos termőterület 2 850 hektár, és csak a balatonboglári, egri, kunsági, mátrai és tokaji borvidék rendelkezik az átlagosnál nagyobb területtel. Ez rávilágít a magyar borágazat egyik kritikus problémájára is: a terület széttagoltságára és a borvidékek közötti jelentős regionális különbségekre.

A magyar borexport jelentősen meghaladja a borimport mennyiségét és értékét, így a bor külkereskedelmi mérlege pozitív. Magyarország kis bortermelő ország, amelynek borvidékei rendkívül diverzifikáltak, ami piaci lehetőségeket kínál (HNT, 2016).

Tóth (2012) szerint a világpiacon a bortrendek a tudásintenzív és kifinomult borszegmensek, a prémium és szuperprémium borok felé mutatnak. Tóth (2012, p. 49.) azonban arra is rámutat a tanulmányában, hogy „Magyarország az elmúlt évtizedben elmaradt ettől a trendtől. ... miközben a tudás felhasználása és terjesztése jelentős tényező a különböző vállalkozások sokszínűsége tekintetében ... az is megállapítható, hogy a magyar [borászati] vállalkozások a vállalkozás egészének innovatív jellegével, a borágazatban felhalmozott tudás napi kapcsolatok révén való terjesztésével, valamint a vállalati folyamatok innovatív menedzselésével érhetnek el piaci sikereket.”.

A magyar borvidékek és borászati vállalkozások esetében az infrastrukturális feltételek kedvezőtlennek tekinthetők, és ez a megállapítás a sikeresebb vállalkozásokra is igaz. A kommunikációs infrastruktúra tekintetében Magyarország viszonylag gyorsan felzárkózott versenytársaihoz. Az ágazatnak szakképzett munkaerőre van szüksége (legalábbis másodlagos szinten), ám jelenleg hiány van szakképzett munkaerőből. A jövedelmezőbb borászati vállalkozások sem kivételek ezalól. Rendelkezésre áll az ágazatban a szaktudás, amit a vállalkozások piaci előnyként azonosítanak. A borvidéki vállalkozások között nem jellemző a nem intézményesített tudásáramlás, ugyanakkor a versenytársak nem tűnnek ellenségesnek, mivel jelentős az információáramlás közöttük, bár a beszállítókkal való kölcsönös tudásmegosztás jelentősebb és nyilvánvalóbb, mint a versenytársakkal.

Hofmeister et al. (2008) a marketingorientáció, stratégiaorientáció és marketingstratégiák közötti összefüggésekről végeztek vegyes módszertani vizsgálatot francia ( $n = 131$ ) és magyar ( $n = 66$ ) borászatok között. Fő megállapításuk, hogy az információgyűjtés pozitív hatással van a kommunikációs és célpiaci stratégiák kialakítására: az információkereséssel járó nehézségek pozitívan hatnak az imázstratégiára, míg a tervezés pozitívan hat a kommunikációs és célstratégiákra. Az egyik kutató figyelemre méltóan megjegyzi, hogy "a magyar borászatok többsége családi vállalkozás, ahol a vezetés általában egy személyre korlátozódik" (Hofmeister et al., 2008, p. 127.).

A Komáromi és Lehota (2004) által végzett, magyarországi borászatok (minimális terület: két hektár) kérdőíves felmérésén alapuló kutatás a következő összefüggéseket tárta fel a vizsgált szőlő- és borászati vállalkozások működésében: a környezeti orientáción belül erős a technológiai vonal, míg a fogyasztó- és vevőorientáció lemaradásban van, a versenyorientációról nem is beszélve. A vállalatok piaci orientációjának legfőbb korlátja a korlátozottan rendelkezésre álló információ, valamint a szakemberek hiánya, ami a vállalatok kis méretéből és a szervezett információgyűjtési rendszer hiányából adódik. A hosszú távú orientáció általában elenyésző, a tervezés főként éves vagy még rövidebb időszakokra terjed ki, míg a stratégiai tervezés is ritkaságszámba megy.

A fentiekből következik, hogy a célrendszerek vizsgálata gyakorlatilag hiányzik a borágazati kutatásokban. Kutatásunk célja, hogy ezt a hiányt pótolja. Tanulmányunk következő része a kutatás során alkalmazott módszertant ismerteti.

### **Kutatási módszertan**

Az első lépés a minta kiválasztása során a családi vállalkozás fogalmának tisztázása volt. A családi vállalkozások kiválasztásakor a mintavételi kritérium alapjául a Budapesti Gazdasági

Egyetem Budapest Lab Vállalkozásfejlesztési Irodája által 2019-ben megfogalmazott definíciót használtuk (Kása et al., 2019). Eszerint családi vállalkozásnak tekintjük azokat a vállalkozásokat, amelyek:

1. családi vállalkozásként tekintenek magukra, vagy
2. amelyben a vállalat legalább 50%-a legalább egy család tulajdonában van, vagy
3. a család részt vesz a vállalkozás irányításában, vagy
4. a családtagok munkavállalóként részt vesznek a vállalat működésében, vagy
5. az irányítás és a tulajdonjog átruházása részben vagy egészben a családon belül történik.

Kvalitatív módszertant választottunk kutatásunkhoz, mivel ez a keretrendszer felel meg legjobban kutatási célunknak. A kvalitatív kutatási tervre a következők jellemzőek: „a végső írásbeli elemzés rugalmas szerkezetű. Akik ezt a kutatási formát alkalmazzák, olyan kutatási szemléletmódot képviselnek, amely tiszteletben tartja az induktív stílust, az egyéni értelmezésre való összpontosítást és a helyzet komplexitásának fontosságát” (Creswell, 2009, p. 22.). Adatainkat személyes interjúk révén kívántuk összegyűjteni, mert célunk a vizsgált kérdés megértése és feltárása, valamint a jelenség minél alaposabb megismerése volt e módszer segítségével. Elsődleges kutatásunkkal közvetlenül, primer felméréseken keresztül tudtunk információt gyűjteni a borágazatban működő családi vállalkozások szereplőiről. Megfigyelhettük viselkedésüket, megismerhettük az ágazatban tevékenykedő releváns személyek véleményét gazdasági és nem gazdasági céljaikról, valamint a fenntarthatósággal kapcsolatos gyakorlatukról. Creswell-lel (2009, p. 125.) összhangban - aki szerint: „egy kvalitatív vizsgálat során a kutatók kutatási kérdéseket fogalmaznak meg, nem pedig célkitűzéseket (azaz konkrét kutatási célokat) vagy hipotéziseket (azaz változókat és statisztikai elemzéseket tartalmazó előrejelzéseket) állítanak fel” – feltáró kvalitatív kutatási tervünk alapján és a kvalitatív kutatási paradigma szabályaival egyezően a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

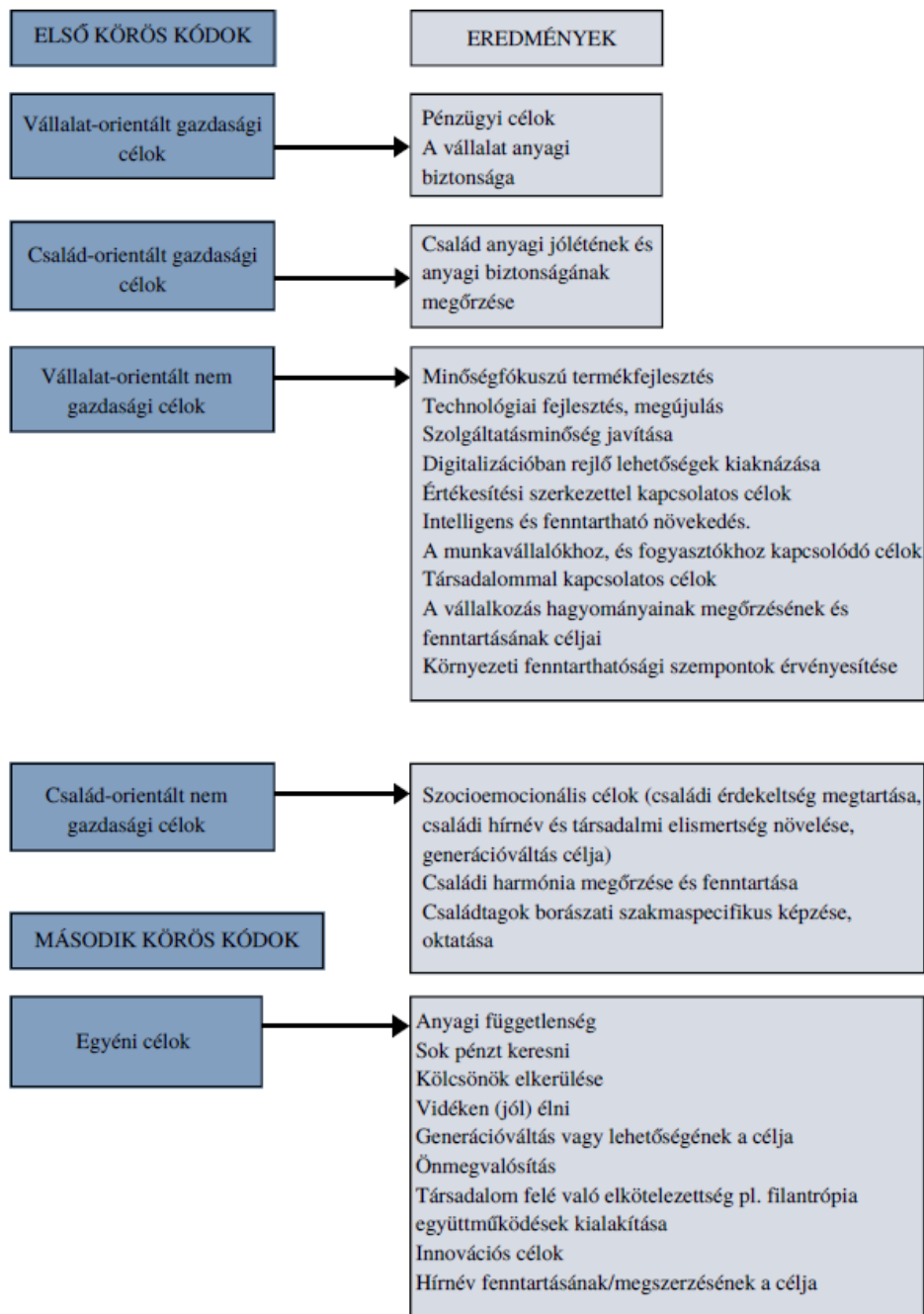
- RQ1: Mik a magyar családi borászatok gazdasági céljai?
- RQ2: Mik a magyar családi borászatok nem gazdasági céljai?
- RQ3: Mely úgynevezett szocio-emocionális tényezők kritikusak a családi borászatok céljainak sikeres elérésében?

Az interjúalanyok kiválasztása hólabda módszerrel történt, az első családi borászatok közvetlen és közvetett ismeretségi körből, míg a további családi borászatok ajánlás alapján kerültek a kutatásunkba. Olyan családi borászatokat kerestünk meg, akik családi vállalkozásként azonosították magukat, függetlenül a vállalkozás méretétől vagy a vállalkozásban dolgozó generációk számától.

Kvale (1996) szerint a minta kiválasztásakor a kutatók használhatják intuíciójukat, tudásukat és szakértelmüket. Ezzel egyetértésben igyekeztünk olyan válaszadókat találni, akik a kutatásunk szempontjából a lehető legrelevánsabbak. Így kutatásunkban részben véletlenszerű mintavételt, részben pedig a hólabda-technikát alkalmaztuk. A borászatok kiválasztásakor arra törekedtünk, hogy az interjúalanyok között legyenek alapítók és a második generáció tagjai is, legyenek női és férfi borászok, valamint egy családból csak egy személy legyen jelen az interjúban. Ez utóbbi kritérium egy esetben nem teljesült. Ebben az esetben az alapító (az apa) és a jelenlegi ügyvezető is csatlakozott az interjúnkhoz.

Kutatásunk kezdetén világossá vált, hogy a vállalkozások árbevétele nem lesz relevánsan összehasonlítható adat a cégek méretének meghatározásához, mivel a családi borászatok jellemzően több különböző, párhuzamosan működtetett cégből, azaz egy cégcsoportból állnak. Így a megművelt terület mérete, mint cégdemográfiai ismérv fejezi ki a cégméretet hektárban. Eredeti tervünk szerint az interjúkat személyesen, szóbeli interjúk formájában végeztük volna el egy előre egyeztetett időpontban. A 21 interjúból azonban a világjárvány miatt csak az első hatot tudtuk személyesen lefolytatni. Így a fennmaradó interjúkat online formában végeztük el.

## Adatelemzés



1. ábra. A kutatás kódszerkezete. *Forrás: saját szerkesztés*

A kapott kutatási adatok strukturálása, kódolása és a szövegek elemzése az NVivo 12 szoftver segítségével történt. Először a szakirodalom alapján az elsődleges kódok kerültek beazonosításra. Ezután kódokat alkódokra bontottuk, majd a szövegeket a kutatócsoport tagjai egymástól függetlenül, e kódok alapján kódolták. Számos olvasás után további ideiglenes kódokat hoztunk létre, mivel egyes adatok nem illeszkedtek az előre meghatározott kódok egyike alá sem. Első körben összesen hét fő kódcsoporthot és 33 alkódot hoztunk létre.

Ezután a kódokat integráltuk, ami azt jelenti, hogy a csoportokat összevontuk, összekapcsoltuk, és az eredményeink alapján aggregált kódokat hoztunk létre (1. ábra). A végleges kódrendszer kialakításakor törekedtünk az alkategóriák aggregálására. Megnéztük, hogy a különböző témák milyen módon illeszkednek egymáshoz, és milyen módon fedik át egymást.

A kódok kialakítása mellett a kutatócsoport által meghatározott adatokat külön-külön klasszifikáltuk (pl. szociodemográfiai adatok, tájegység (borvidék), nem, képzettség, termőterület mérete, a családi vállalkozás életciklusa: alapítói, utódláson átment; alapító aktív/inaktív), s ezeket a minta elemzésénél használtunk fel.

## A minta

**4. táblázat. A minta bemutatása. Forrás: saját szerkesztés.**

borvidék	alapító	borász	termőterület mérete	interjú kód	generáció
Balatonboglár	aktív	családtag	<20 ha	B20	1
Csongrád	aktív	családtag	21-60 ha	B1	2
Eger	aktív	nem családtag	61-120 ha	B2	2
Hajós-Baja	aktív	családtag	<20 ha	B16	1
Hajós-Baja	aktív	családtag	21-60 ha	B13	1
Hajós-Baja	aktív	családtag	61-120 ha	B11	1
Mátra	aktív	családtag	21-60 ha	B10	3
Mór	aktív	családtag	<20 ha	B17	1
Pannonhalma	aktív	családtag	<20 ha	B3	2
Pannonhalma	aktív	családtag	21-60 ha	B5	2
Pannonhalma	aktív	nem családtag	21-60 ha	B4	1
Szekszárd	aktív	családtag	<20 ha	B7	2
Szekszárd	aktív	családtag	21-60 ha	B18	2
Szekszárd	aktív	családtag	61-120 ha	B21	2
Tokaj	aktív	családtag	<20 ha	B14	1
Tokaj	aktív	családtag	<20 ha	B15	1
Tokaj	aktív	családtag	<20 ha	B19	2
Tokaj	aktív	családtag	21-60 ha	B12	2
Villány	aktív	családtag	<20 ha	B6	1
Villány	aktív	családtag	21-60 ha	B9	3
Villány	aktív	családtag	61-120 ha	B8	2

A hólabda-technikával kialakított 21 elemű minta teljesítette a kvalitatív kutatás sokszínűséggel kapcsolatos elvárásainkat, mivel a mintába mind a hét magyar borvidékről (Soproni, Észak-dunántúli, Balatoni, Pannon, Dunai, Egri és Tokaji borvidék) kerültek családi borászatok, és úgy érezzük, elértük a telítettséget és a résztvevői nézőpontot teljesen megértettük (Legard et al., 2003). A tizennyolcadik interjú után nyilvánvalóvá vált, hogy nem találunk új témát az interjúkban. Ezért megállapítottuk, hogy az adatgyűjtés elérte a telítettségi pontot. Az adatgyűjtést még három interjúon keresztül folytattuk, hogy megbizonyosodjunk, nem merülnek fel új témák. Saundersszel és társaival egyetértésben (2018, p. 1901.) „a teljesség kedvéért úgy döntöttünk, teljes mértékben figyelembe vesszük az összes résztvevői csoportot, hogy csökkentsük a kihagyott témák lehetőségét.”. Összesen 21 interjút készítettünk első, második vagy harmadik generációs családi borászatok vállalkozóival 10 magyarországi borvidékről. A mintában szereplő gazdaságok mérete 2,5 hektártól 110 hektárig terjedt, és mind férfi, mind női borászokkal tudtunk interjút készíteni. Jellemző közös tulajdonsága a mintába került vállalkozásoknak, hogy a vállalkozás alapítója még mindenhol aktív szereplő (valamint jellemző az is, hogy a borászatért családtag felel a vállalkozásokban) (4. táblázat).

A mintában szereplő vállalkozások jellemzőit illetően fontos kiemelni, hogy több közülük részben vagy egészben ökológiai, vagy biodinamikus szőlőtermesztéssel foglalkozik, és több család

esetében a szőlőtermesztéshez és a borkészítéshez való kötődés a borvidék évszázados családi és borászati hagyományainak ápolását is jelenti.

### **Eredmények és diszkusszió**

A családi vállalkozások működése két pilléren nyugszik: a gazdasági és nem gazdasági célokon. A vállalkozások működésének megértéséhez szükséges e két dimenziót külön-külön és együttesen is megvizsgálni. A vállalati és a családi orientáció közötti kölcsönhatás és ezek hatásának vizsgálata a vállalat tevékenységére segíthet megérteni a családi vállalkozások céljait.

A kérdések megfogalmazásánál Basco (2017) modelljét használtuk kiindulópontként, azonban az interjúk elemzése arra a következtetésre vezetett, hogy a gazdasági és nem gazdasági célok erősen összefonódnak, és ez a felosztás egyrészt azt mutatja, hogy milyen célokról van szó (családi vagy üzleti), másrészt pedig azt, hogy milyen típusú célról (gazdasági vagy nem gazdasági) beszélünk.

### **Vállalat-orientált gazdasági célok elemzése**

A családi vállalkozások vállalkozói attitűdjéről szóló szakirodalom két, egymásnak ellentmondó nézetet mutat: az egyik a családi vállalkozásokat kreatív, dinamikus és változásorientált, a vállalkozói tevékenységet támogató vállalkozásoknak tartja, míg a másik a családi vállalkozásokat konzervatív, kockázatkerülő és rugalmatlan szervezeteknek tekinti, amelyekben a család és a hagyományok korlátozzák a vállalkozói dinamizmust (Melin & Nordquist, 2010).

Gazdasági céljaikat tekintve a családi vállalkozások nem említettek rövid távú, pénzügyi típusú célokat, és főként hosszú távú, nem pénzügyi és gazdasági-szakmai célokat fogalmaztak meg. Az interjúszövegek elemzése alapján elmondható, hogy a vizsgált családi borászatok gazdasági céljainak legfontosabb dimenziója az innováció. A gazdasági célokat tekintve – annak ellenére, hogy Basco (2017) 2×2-es modelljében számos ilyen célt a nem gazdasági célok közé sorol, ahelyett, hogy gazdasági célként mutatná be őket – a válaszadók a következőket említették (a sorrend az említés gyakoriságát tükrözi):

1. a vállalkozás anyagi biztonsága;
2. minőségfókuszú termékfejlesztés;
3. technológiai fejlesztés;
4. a szolgáltatásminőség és vevőelégedettség javítása;
5. az értékesítési szerkezetre vonatkozó célok;
6. a stratégiai tudatosság növelése, és
7. okos és fenntartható növekedés.

Az alábbiakban részletesen áttekintjük az egyes gazdasági célok eredményeit.

#### *(1) A vállalkozás anyagi biztonsága*

A vállalkozások pénzügyi döntéshozatali folyamata kapcsán megállapítottuk, hogy nem feltétlenül a profit az elsődleges cél, ugyanis a család és a vállalkozás párhuzamos jelenléte megköveteli a család és a vállalkozás pénzügyi szükségleteinek összehangolását. Sok esetben a családtagok szükségletei és a család anyagi adottságai felülírják a vállalkozás lehetőségeit, vagy fordítva (Csákné Filep, 2012). A családi vállalkozás gazdasági céljai vonatkozásában az interjúalanyok alapvető fontosságúnak ítélik az anyagi biztonság kérdéskörét, azonban ez jellemzően a családi és vállalati alrendszerre együttesen értendő elvárás, törekvés, nem szeparálható el egymástól a két alrendszerre vonatkozóan az anyagi jóllét kérdésköre. „Nélkülözhetetlen a család anyagi biztonsága vagy a vállalkozás anyagi biztonsága, mert egy és ugyanaz a kettő” (B12).

Karagozoglou & Brown (1988) szerint a változásra való nyitottság a szervezeti kultúra egyik eleme, az innováció előfeltétele és a hosszú távú életképesség forrása. A családi vállalati kultúra alapesetben megkönnyíti a gyors és hatékony változást, és elősegíti a vállalkozói tevékenység folytatását (Zahra et al., 2004). Upton et al. (2001) kutatásukban rámutatnak, hogy a leggyorsabban növekvő családi vállalkozásokat úttörő és a piacot korán követő időzítési stratégia

jellemzi, ami arra utal, hogy a rugalmasság és az új ötletek felvállalása fontos szerepet játszik a növekedésben. Sajnos nem minden családi vállalkozásra jellemző ez a nyitottság (Beckhard & Dyer, 1983): sokan a változást konfliktusforrásnak tekintik (Vago, 2004), mások pedig egyszerűen nem hajlandók modernizálni (Stavrou, 1999). A változástól való félelem által vezérelt családi vállalkozásokra a stagnálás és a piaci részesedés elvesztése jellemző (Miller et al., 2003). Sok esetben a családtagok stratégiai célokhoz való érzelmi kötődése áll a változásokkal szembeni ellenállás hátterében (Miller et al., 2003).

A kutatásba bevont családi borászatok esetében a változásra való nyitottság megkérdőjelezhetetlen, még akkor is, ha számos interjúban a családi borászatok a hagyományok iránti tiszteletről tettek tanúbizonyságot. A fejlődésre és az új megoldásokra való nyitottság természetes és lényeges tényező a főként minőségi célokra összpontosító borászatokban.

### *(2) Minőségfókuszú termékfejlesztés*

A borminőséget könnyebb felismerni, mint meghatározni. Ez részben azért van így, mert a minőség alapvetően szubjektív. Így a borminőség meghatározása kémiai szempontból soha nem lesz pontos (Jackson, 2017).

A szubjektív minőségérzékeléssel és a minőség javításával összefüggésben az egyik interjúalanyunk a következőképpen fogalmazta meg családi borászatuk célját:

„A cél az kell legyen, hogy egy évjáraton belül magas minőséget érzünk el, hogy a teljes paletta magas minőségű legyen [...] és mérhető legyen HIRINO pontszámokkal, az értékesítési volumennel.... Gyakran előfordul, hogy a sommelier-közösségben szakmai szempontból romlónak látnak egy márkát, míg a szupermarketek széles fogyasztói bázisa továbbra is vásárolja a terméket.” (B18)

A kisebb üzemmérettel rendelkező borászatok számára a minőség fogalom egygyé válik a piaci élet- és versenyképesség lehetőségével, melyet több olyan interjúalany is hangsúlyozott, akik körülbelül 10 hektár termőterülettel bíró családi borászat tulajdonosai:

„Mi csak palackozott bort értékesítünk, és arra törekszünk, hogy a lehető legmagasabb minőséget érzük el a technológiánkkal és az erőnknek köszönhetően, mert szerintem egy 10 hektáros borászat ma már csak így tud fennmaradni.” (B3).

A bor minősége alapvetően függ a bor előállításához használt szőlő minőségétől és összetételétől. A hagyományos borászati országokban, például Németországban és Franciaországban a bor minőségét a bor földrajzi származása vagy terroir-ja határozza meg (van Leeuwen & Seguin, 2006). A helyzet magyar vetülete az alábbi interjúrészlet alapján érzékelhető: „Minden a szőlőtől függ a bor szempontjából. Utána pedig konkrétan magának a terméknek a fejlesztése következik, amelybe beleszámít akár a csomagolás, akár a dugó használat, akár a címke, akár az ezekkel való kommunikáció.” (B17).

### *(3) Technológiai fejlesztés*

A bor minősége alapvetően a szőlészet technológiai jellemzőivel függ össze. A szőlőkezelés és szőlőfeldolgozás folyamatát kísérő technológiai sajátosságok tekintetében a kutatási folyamat résztvevői egyöntetűen a technológiafejlesztés mellett érveltek, árnyalta ugyanakkor a képet, hogy más-más felfogás és értékrend alapján értelmezték a technológia-fejlesztés formáját.

Egyes borászatok a hagyományos – kéméletes – megoldások irányában hajtanak végre innovációt: „Nem igazán szeretnénk technológiai fejlesztést, ahogy mondtam, próbáljuk a gépeinket egyre inkább mellőzni. Ha mi technológiai fejlődésről beszélhetünk, akkor azok a tároló edényeinkre vonatkozó fejlődés. Nagyon szeretnénk új amfórákat a pincébe, ilyen szintű fejlődést és befektetést még tervezünk, de nem szeretnénk például saját palackozógépet, ilyenről szó sincs, nagyon jól elvagyunk a kis kézi töltésünkkel, kézi dugózással, megvan a romantikája, nyilván időben sokkal több a munka, meg fizikailag is nehezebb, de ezek a borok a személyességről szólnak, és arról, hogy igenis minden palackot megfogunk ötször, tízszor, akár tizenötször is, ha kell.” (B16).



A gépesítés – az ágazatra jellemző erőteljes munkaerő-hiány miatt – sok borászat számára a hatékonyságjavulás egyik lehetséges elérési módja, így több interjúalany impozáns célokat fogalmazott meg ezzel összefüggésben: „A gépesítése lesz a jövő és az emberi tényezőt minimálisra kell csökkenteni... A borászatban belül fontos a palackozásnak a fejlesztése, hogy a minőségét tovább meg tudjuk őrizni a reduktív tételeknél.” (B10).

A szőlőtermesztés technológiai háttere elősegíti a borminőség fejlesztését, amint azt az alábbi példa is mutatja, ami hosszú távú cél, de megvalósítható törekvés, ha a szükséges források rendelkezésre állnak:

„Folyamatos a technikai innováció, ami természetesen sok befektetést igényel, ezért lassan valósul meg. A szőlőtermesztésben a gépesítés nagyon fontos, részben a talajművelésben, részben a szőlőművelésben..., és a metszés és az előmetszés gépesítésében is van lehetőség, bár ez utóbbi számunkra jelenleg elérhetetlen cél.” (B18).

#### *(4) A szolgáltatásminőség és vevőelégedettség javítása*

A bor kóstoltatás egyre komplexebb ügyfélménné transzformálása számos interjúalany számára előkelő helyen szerepel, kulturális, turisztikai, valamint gasztronómiai szolgáltatáselemekkel bővítve a meglévő üzleti tevékenységet. Ez az üzleti modell számos nemzetközi kutatásban is említésre kerül. Sok borászat szakít azzal a felfogással, miszerint főtevékenységük a gyártás, a marketing és a borértékesítés, és felvállalják a rendezvényszervezés, turisztikai szolgáltatásnyújtás feladatait is. (Cennamo et al., 2012):

„Ma már nem elegendő csak bort készíteni, ezeket el is kell tudni adni, ehhez vendégtérre van szükség és itt is folyamatosan változást tapasztalok. Szükség van egy szabadtéri részre, mert az emberek sokszor ott érzik biztonságban magukat, . . . a szőlőbirtokunk közepén egy kis művelés alól kivont terület volt, ott született meg ez a kis fesztiválfelület, egy kis kulturális tér, amit folyamatosan szintén fejlesztünk. Most például művészi alkotások kerülnek bele, ami egyrészt a szemnek is szép, másrészt egy hosszútávú és maradandó fejlesztés.” (B17)

#### *(5) Az értékesítési szerkezetre vonatkozó célok*

Bár a profit motívum nem volt jelen a legtöbb megkérdezett borászat elsődleges mozdítóerőjében, minden megkérdezett említette a következőket: értékesítési célok, az értékesítési politika sarkalatos kérdései belföldi és export értékesítési viszonylatban, illetve folyó bor-palackos bor tekintetében; valamint az értékesítési csatornákat.

A nemzetköziesedésre való törekvés több megszólalónál visszatérő motívum. Többek számára ez a növekedés, a profitmaximalizálás egyik lehetősége: „Magyarországon nagyjából a termelésünk max. 1/3-át tudjuk eladni és jelenleg is külföldre értékesítjük a borainkat, például az Egyesült Királyságba, Lengyelországba, Csehországba – ők imádják a tokaji borokat. Az export piacot próbáljuk kiépíteni, mert itthon nem lehet ennyi bort eladni, viszont ők nagyon nyitottak és vevők ezekre a natúr borokra.” (B15).

„Mindenesetre a célunk középtávon 30-40%-os export, mert most a kitörési pontok külföldre tolódtak. Az a célunk, hogy ebből meg tudjunk élni, és euróban legyen bevételünk, mert sok euró kiadásunk van.” (B18)

Az értékesítési csatornaválasztás tekintetében heterogén minta alakult ki, mivel a családi borászatok változatos formában és megközelítésben értékesítik boraikat. Vannak borászatok, amelyek kereskedőket preferálnak, mások saját bolthálózatot fejlesztettek, míg egyes borokat HORECA területeken (szálloda, éttermek, vendéglátás) és Magyarországon értékesítenek:

„Kevés a bor, és a legtöbb borunkat egy kereskedőn keresztül értékesítjük. Egyébként is túl drágák vagyunk ahhoz, hogy a turizmust szolgáljuk ki, hiszen minden szomszédunk olcsóbb nálunk.” (B12)

„Az összes borunk palackozott, palackozott borként értékesítjük, elsősorban helyben, a helyi gazdaságban. A többit a gasztronómiai iparnak, illetve a gasztronómia magasabb szegmenseinek adjuk el külföldön, valamint számos magyarországi éttermet is ellátunk.” (B16)

„Fő profilunk a HORECA és az export, nem foglalkozunk szupermarketekkel.” (B10)

„A boraink 70%-a már itt a Pincénél fogyott el, a többi pedig ezekben az éttermekben.” (B17)

#### *(6) Okos és fenntartható növekedés*

A családi vállalkozások növekedésével foglalkozó nemzetközi szakirodalom nagy része egyetért Zahrával (2005), aki szerint a családi vállalkozások lényegi jellemzője, hogy a családi kötelékek összefonódnak a tulajdonosi és irányítási struktúrával, és így a családi befolyás jelentős hatással van a vállalkozás hosszú távú jövedelmezőségére, exportteljesítményére és ezen túlmenően a vezetés vállalkozói orientációján keresztül növekedési potenciáljára.

Gersick et al. (1997), valamint Salvato (2004) álláspontja szerint a családi vállalkozások hajlamosak a folytonosságot prioritásként tekinteni, így a status quo fenntartása iránti törekvés a növekedésük ellen hat.

A növekedés fokozatos, fenntartható módon történő előmozdítása általános megközelítés a megkérdezett családi borászatok hitvallásában, szemben a mindenáron – akár a természeti erőforrások kizsákmányolásán keresztül – történő erőltetésével szemben, mely egybecseng a vizsgált és hivatkozott szakirodalmi állásfoglalással. Ezt tükrözik az alábbi vélemények, álláspontok a növekedéssel összefüggésben:

„A fokozatosság, a lépésről lépésre növekedés, tehát hogy akár a palack számban az 1 hordótól a jelenlegi 15-16 ezer palackborig eljutottunk, az egy fokozatosság volt. Néha könnyebb lett volna egy nagyobbat lépni, de úgy voltam vele, hogy a bort el is kell tudni adni, ha raktározzuk és nem tudjuk mi lesz vele, az számomra nem megnyugtató.” (B17).

„120 hektárunk van; elértük a megfelelő méretet. Nagyon reálisan kell mérlegelni, hogy mekkora az a méret, amit egy ember még képes felügyelni és irányítani. Ez körülbelül a felső határ.” (B2).

#### **A családorientált gazdasági célok elemzése**

A család gazdasági céljainak feltárására vonatkozó kérdéssel kapcsolatban a családi vállalkozások, ahogyan azt korábban Dyer (1992) elméleti modellje leírja, a család anyagi jólétének fenntartását és növelését jelölték meg a legfontosabb célként.

A család anyagi biztonsága céljával kapcsolatban a következő megközelítések fogalmazódtak meg.

A családi vállalkozások többsége a gazdasági teljesítménytől részben elvonatkoztatott célok érdekében és mentén működik, s addig folytatja a tevékenységét, amíg fennáll a család elégedettsége, mind a gazdasági-pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatban, mind a család-vállalat relációban, utóbbi alatt értve például a vállalkozás által kivívott társadalmi presztízst, a pénzügyi biztonságot, a jó munkahelyi légkört.

„Nem vagyok egy közgazdasági beállítottságú, vagy racionális ember. A férjem néha a fejemre koppint, és megkérdezi: "De megéri?". Nem baj, ő finanszírozza, ez nem hobbi, nyereségesnek kell lennie. Természetesen figyeljük a számokat és a készletet, és nagyon jó érzés, amikor mondjuk egy 2.000 palackos tétel elfogy, és azt mondhatom, nem maradt semmink.” (B15).

Az interjú során egy erősebb gazdasági fókusz is azonosítottunk:

„Azt szoktam mondani a fiamnak, hogy én nem büszke szeretnék lenni, hanem gazdag. ... A vállalkozásnak az anyagi biztonsága az nagyon fontos az ember életében és az, hogy döntéseket tudjon hozni, racionális döntéseket, az mindenképpen elengedhetetlen.” (B13).

„A növekedés létfontosságú, mert amikor a gyerekek elköltöznek, három családot kell eltartanunk.” (B3).

„Szeretnék európai szinten élni, és ez szerintem egyre nehezebb, különösen az euró árfolyammal, de ezt a célt fontosnak tartom.” (B18).

#### **Vállalkozásorientált nem-gazdasági célok elemzése**

A családi vállalkozások nem gazdasági céljai a család hosszú távú orientációján és a generációváltás kívánalmán alapulnak. A hosszú távú orientáció lényege a prioritások felállítására és a hosszú távú hatással bíró döntések és tevékenységek hatásainak és következményeinek megértésére utal (Lumpkin-Brigham, 2011). Ennek megfelelően a hosszú távú orientáció

különösen fontos, mivel egyfajta „iránytűként” szolgál, amely segít választani a vállalkozás összetett gazdasági és nem gazdasági céljai között.

A következőkben a vállalkozások nem gazdasági jellegű vállalati céljait elemezzük. Ebben a kategóriában négy csoportot azonosítottunk. Az első (1) a vállalkozásban részt vevő különböző csoportokhoz kapcsolódik. Ide tartoznak a munkavállalókkal és a fogyasztókkal kapcsolatos célok. A második csoportot (2) a társadalom iránti elkötelezettség különböző formáival kapcsolatos célkitűzések alkotják, míg a harmadik csoportot (3) a természeti környezettel szembeni felelős magatartással kapcsolatos célkitűzések alkotják. Végül (4) a vállalkozás hagyományainak megőrzésére és ápolására vonatkozó célkitűzések következnek.

(1) A vállalkozások nem gazdasági céljainak következő kategóriája az érintettek különböző csoportjaihoz köthető. Ide tartozik a munkavállalókkal kialakított hosszútávú kapcsolat célja. A cél olyan alkalmazottak kiválasztása, akik a család számára fontos értékekkel összhangban, hosszú távon gondolkodnak a munkájukról. „Itt, Somogyban mindig nehéz volt megfelelő munkaerőt találni. Mindig külföldről vagy messzebből kellett hozni őket, és azt is biztosítani kellett valamilyen módon, hogy itt is maradjanak. Az, hogy jól érezzék itt magukat, itt maradjanak nálunk dolgozni, és folytassák a gazdálkodást, a birtokos érdeke is volt” (B20).

A foglalkoztatással és munkavállalókkal való törődés, fejlesztés is megjelent a családi vállalkozások céljai között. „A mezőgazdasági munka az egyik ledegradáltabb, és mi próbáljuk ennek visszaállítani a presztízsét. Lehet annyi pénzt keresni szőlőmunkával, mint egy nyelvet beszélő egy diplomával Budapesten. Vannak motivációs elemek beépítve, hogy aki többet akar dolgozni, az legyen, lehessen több és legyen büszke arra valaki, hogy neki sáros a csizmája. Mert ő a Szepsy márkának műveli a Szent Tamás parcelláját.” (B12)

A másik érintett csoport, a fogyasztók csoportja. Fontos a vevői igények kielégítésének a célja, amelyet elsősorban a kiváló minőségű borok előállításával valósítanak meg. A megkérdezettek nagy része arra törekszik, hogy minél közvetlenebb kapcsolatba kerüljön az ügyfeleivel, mivel a személyes, közvetlen kapcsolat hűségesebb ügyfeleket eredményez. Azokban a vállalkozásokban, ahol a saját gasztronómiai szolgáltatás (étterem, kóstoltató és/vagy szálláshely) még nem elérhető, célként fogalmazódott meg annak megteremtése. A megkérdezettek célként határozták meg a vevői elégedettséget is.

(2) A társadalom felé való elkötelezettség különböző formáinak célja. Ez az elkötelezettség két formában is felfedezhető volt az interjúk során. Egyrészt megfogalmazásra került a társadalom és a helyi hálózatokhoz való szociális hozzájárulás célja, másrészt a különböző borrhígek hírneve öregbítésének a célja.

Astrachan (1988) rámutatott arra, hogy a családi vállalkozás és a helyi közösség, amelyben működik, szoros kapcsolatban áll egymással. A vállalkozás családi jellege hatással van a helyi környezettel való kapcsolatára.

Ha a családi vállalkozások alaposan ismerik a környezetük által kínált erőforrásokat, azokat felhasználhatják társadalmi és gazdasági fejlődésükhöz is. A helyi környezetbe való integráció és a közösséggel való együttműködés befolyással van az üzleti döntésekre. A helyi környezet alatt azonban nemcsak a vállalkozás székhelyét érthetjük, ide tartoznak a vállalkozás által működtetett boltok, értékesítő- és vendéglátóhelyek stb. hálózata is. A családi vállalkozások ebben a tekintetben is igyekeznek figyelembe venni a helyi beszállítók érdekeit. „Azért igyekszünk mindenhol a helyi specifikumokat figyelembe venni, és például éppen a reggeli órákban volt egy beszélgetésem egy helyi szóddással... Igyekszem segíteni ezeknek a fiúknak is: jöjjenek hozzánk, csináljuk... Például helyi kézműves söröket, pálinkát, sőt nem általunk készített gyümölcsleveket is értékesítünk” (B5).

A magyar családi borászatban dolgozó családi vállalkozások példamutató összefogásról tesznek tanúbizonyságot a közös együttműködés terén. Az általunk vizsgált összes borvidéken (Tokaj, Villány, Mátra, Eger, Mór, Szekszárd, Csongrád, Pannonhalma, Balatonboglár, Hajós-Baja) a versenytársakkal való együttműködés kiemelkedő példáit láthatjuk. Az ilyen együttműködés céljai

között szerepel a borvidék közös népszerűsítésének és az infrastruktúra közös használatának igénye.

Szekszárd volt az egyik első olyan borvidék, amely az elmúlt tíz évben megmutatta, hogyan kell együtt gondolkodni és közös projekteket megvalósítani, elég csak megemlíteni a közös kóstolókat és a Szekszárd-palackot, amely a helyi fajtákat – kadarka, kékfrankos, bikavér – és termelőket hozza közös nevezőre. „Mert egy borvidékről beszélünk. Nos, egy borvidék imázsa mit sem ér, ha mi, termelők nem tartunk össze. És ha már Szekszádról beszélünk, nekem például nagyon tetszik a Szekszárd palack. A fuxli nevű borkülönlegességet néhány éve találtuk ki.” (B21)

A Pannonhalmi borvidéken a PH-érték az együttműködés eredménye: „A PH-érték létrehozásának célja a borvidék neve előtt való tisztelgés mellett az volt, hogy mások borainak minőségét is javítsuk, egymás tudását fejlesszük, és valóban olyan terméket tegyünk le az asztalra, amelyhez mindenki – a Pannonhalmi Főapátságtól a legkisebb pincéig – nevét adhatja; ezt tartottuk kardinális kérdésnek” (B5).

A Tokaji Bormivelők Társasága az 1860-as években alakult, és a rendszerváltás után elevenítették fel újra. A Tokaji Borlovagrend szintén a helyi tradíciót folytatja, és a fő célja az, hogy megismertesse a világgal a tokaji bort, ezért ezek a borlovagrendek külföldi újságírókat és híres személyeket vesznek fel a soraikba borlovagként, hogy a tokaji bor nagykövetei legyenek. A Tokaji Borbarátnők Társasága pedig egy közös palackot alkotott meg. A Somló Superior a Somló borvidék pincészeteinek összefogásából született: e védett eredetű somlói bort csak bioművelésből származó szőlőből lehet készíteni – ami teljesen egyedülálló Magyarországon.

(3) A természeti környezettel szembeni felelős magatartás céljai. Az alapító személyes értékrendje alapvetően határozza meg a környezethez való viszonyt, ami felülírhatja a vállalkozás anyagi érdekeit is. „Nem vásároljuk meg a legjobb szántókat, hanem inkább kis gyepeket, amelyek talán nem annyira értékesek, de így védjük meg ezeket. Próbáljuk meghagyni, nem szántjuk fel, hanem természetes állapotukban tartjuk meg, csak kaszáljuk. Az összes legelőt és rétet fenntartjuk, mert így sokkal természetesebb, mint egy szántó. És az erdőt is próbáljuk fenntartani természetes állapotában” (B20).

A környezeti terhelés csökkentésének célja a borosüvegek kapcsán is előtérbe került. Az egyik vizsgált családi vállalkozás a minőségi folyóbort csatos üvegben kínálja a fogyasztóinak. „Utálom a műanyagot, bár sajnos sok fogyasztó ezt választja, de mi próbáljuk őket arra nevelni - igazából nem is ez a megfelelő szó erre -, hogy az egyliteres, csatos palackokat használják, mert szépek, és ezeket a palackokat pontosan ugyanolyan áron adjuk tovább, mint amilyen áron mi kapjuk... és adunk egy fa tárolódobozt is, amiben remekül lehet az üveget szállítani. ...Átkozottul jó terméket kapnak: ők is boldogok, én is boldog vagyok, és így nem szennyezzük a környezetet, mert a vásárlóink valójában egy újracsomagolt terméket visznek haza.” (B5).

A környezeti terhelés csökkentésének célja a borosüvegek kapcsán is előtérbe került. Az egyik vizsgált családi vállalkozás a minőségi folyóbort csatos üvegben kínálja a fogyasztóinak. „Utálom a műanyagot, bár sajnos sok fogyasztó ezt választja, de mi próbáljuk őket arra nevelni - igazából nem is ez a megfelelő szó erre -, hogy az egyliteres, csatos palackokat használják, mert szépek, és ezeket a palackokat pontosan ugyanolyan áron adjuk tovább, mint amilyen áron mi kapjuk... és adunk egy fa tárolódobozt is, amiben remekül lehet az üveget szállítani. ... Átkozottul jó terméket kapnak: ők is boldogok, én is boldog vagyok, és így nem szennyezzük a környezetet, mert a vásárlóink valójában egy újracsomagolt terméket visznek haza.” (B5)

A környezeti felelősségvállalás céljaival kapcsolatos kérdésekre adott válaszokban nagy hangsúlyt kapott az innovációhoz való viszony is. „Vagy a meteorológiai előrejelzés: most arra is vannak pályázatok, hogy akkor permetezzünk, amikor kell. És ha már egyet meg tudunk spórolni, ez is a környezeti ártalom csökkentése. És ehhez megint mi kell? Pénz, hogy legyen egy mérőállomás, amely megméri a páratartalmat, és különböző programok segítségével megmondja, hogy mikor érdemes permetezni; holnapután, vagy elég csak három nap múlva.” (B21)

A válaszadók kiemelték, hogy tapasztalatuk szerint hazánkban a környezetvédelmi szempontok, az ökológikus gazdálkodás nem motiválja a vásárlói döntést. „A magyar fogyasztók legnagyobb

részét nem [érdekl]. Ennek mondjuk az is az oka, hogy a bioboroknak talán még nincs külön kialakított imidzsük, nincs jó marketingjük, vagy esetleg a biotermékeket még nem kimondottan keresik a vásárlók” (B. 19.). Azonban azok a magyar vállalkozók, akiknek a külföldi piacra való bejutás vagy az értékesítés volumenének növelése a célja, elkerülhetetlennek tartják az ökológikus gazdálkodásra való áttérést.

Kutatásunk rávilágított, hogy a magyar családi borászati vállalkozások számára fontos cél a környezeti fenntarthatóság, a környezet védelme. A környezet megőrzésén túl találkoztunk a vállalkozáson túlmutató, a magyar borászati ágazathoz kötődő nemes céllal is. „Van egy fontos feladatunk, hogy legyen szaporítóanyag és örökítsük meg a legjobb furmint típusokat. Ez egy állandó folyamat... ez soha nem áll meg, de a borvidék nagyon nem foglalkozik vele és közben kipusztulnak furmintok, ...ezt nem egyedül csináljuk, hanem az Eszterházy Egyetemmel dolgozunk együtt.” (B12)

(4) A vállalkozás hagyományai megőrzésének és fenntartásának célja. A megkérdezettek előszeretettel beszéltek a család tradíciójáról, valamint a helyi gyökerek fontosságáról. Érdekes volt látni, mennyire fontos volt számukra a több generációra visszanyúló családi hagyományok megemlézése, vagy az 1990-es években, a politikai változások után alapított borászatok esetében az újabb gyökerek megemlézése. Volt, aki a szőlészethez, borászathoz kapcsolódó ismereteket, a korábbi generációktól hátra hagyott tudást, volt, aki a szőlő és/vagy a természet szeretetének átadását tartotta fontosnak. „Volt némi rálátásom a mezőgazdaságra, ebben nőttem fel, voltak üvegházaink és gyümölcsöseink. ... Szerintem mindenkinek megvan a maga útja az életben. Az agrár dolog az bennem volt, de nálam a szőlő borban jött ki. Talán hasonlatként, mint egy művész családban az egyik bűvész lesz, a másik hegedűművész, a harmadik lehet egy cirkuszban fog dolgozni.” (B6)

Végül fontos megemlíteni az etika és becsületesség kérdéskörét, amely ugyan nem megfogalmazott célként, hanem a jövőbeli működés természetes részeként jelent meg.

### **Család-orientált nem-gazdasági célok elemzése**

A család nem gazdasági céljai a család értékrendjét, nem gazdasági jellegű szándékait tükrözik, elsősorban a család javát szolgálják. Ebben a kategóriában három csoportot különítettünk el. Az első (1) a szocioemocionális vagyonnal kapcsolatos célok: azaz a család érdekeinek megóvása, a család hírnevének megtartása és a generációváltás szándéka. A célok második csoportja (2) a családi egység és harmónia megőrzésének célja. A harmadik csoport (3) a következő generációhoz kapcsolódik, ami részben az oktatásban és a következő generáció vállalkozási lehetőségeiben fejeződik ki.

(1) A szocioemocionális vagyonhoz kötődő célok közül a FIBER skálán (Berrone et al., 2012) meghatározott öt dimenzió közül három célként is megfogalmazódott az interjúk során. Az első dimenzió a családi ellenőrzés és befolyás, vagyis a család érdekelttségének megtartása. Chua et al. (1999) szerint a családi és nem családi vállalkozásokat megkülönböztető egyik legfontosabb jellemző az, hogy a család tagjai kontrollt gyakorolnak a stratégiai döntések felett: azaz a család és/vagy tulajdonosok azon vágya, hogy teljes ellenőrzésüket megtarthassák a cég felett. Hangsúlyozni kívánjuk, hogy minden vizsgált vállalkozásnál megfigyelhető volt a családi ellenőrzés megtartásának célja. Szóba került ugyan a külsős ügyvezetés lehetősége is, de általában valós lehetőségként nem merült fel. Ennek oka lehet a vizsgált vállalatok mérete, illetve a vállalkozásokban dolgozó családtagok száma, vagy a teljes ellenőrzés megtartásának igénye. Egy vállalkozás esetében tettek kísérletet egy nem-családtag vezető alkalmazására, azonban ez a próbálkozás is rövid idő alatt kudarcba fulladt.: „Nagyon érdekes és fontos volt, hogy nem régen fölvevünk egy kollégát, aki az operatív igazgatósági feladatokat látta volna el. Gyakorlatilag három hónap alatt buktunk bele, bár nincsenek előítéleteink, valahogy mégsem működött. Nyilvánvalóan az apámmal nekünk kettőnk között van egy olyan láthatatlan kapcsolat, ami viszont működik. Azon túl, hogy nyilván az apám, nagyon jó barátok vagyunk. Nagyon hasonlóan látjuk a dolgokat és az, hogy ő belém tudta adaptálni azt a világnézeti formát ami-ami ehhez kell, az egyik

legnagyobb sikere. Hogy én a saját fiamba hogyan fogom adoptálni, az már nyilván egy másik kérdés.” (B5)

A második dimenzió a családtagok céggel való azonosulása, ami a jó hírnév fenntartásának célját jelenti. Számos kutató jutott arra a megállapításra, hogy a vállalat és a család összefonódása adja a családi vállalatok egyediségét, aminek éppúgy lehet pozitív, mint negatív hatása. A tulajdonló család identitása elválaszthatatlan a vállalattól, így a vállalat sokszor a család „kiterjesztésének” tűnik (Bingham et al., 2011). A család hírneve, imázsa is kiemelten fontos, hiszen a termék és a vállalat sokszor a család nevét viseli. „Azt szeretném, hogy rohadtul jó legyen, mert mi a nevünket tesszük ebbe a történetbe” (B5). Az üzleti körökben kialakult kép és a család elismertsége szintén kiemelten fontos. „Igazából minden egyes palack bornál azt gondolom, hogy az édesapám családneve az, ami felkerül. Fiaim nem születtek, így a név másképp nem tud fönmaradni. Nagyon fontos, hogy milyen a minőség, minden szempontból tényleg a legjobbat szeretném palackba zárni”. (B17).

A FIBER skála ötödik dimenziója a családi kötelek dinasztikus öröklés révén történő megújítása. Az ötödik dimenzió a vállalat következő generációra hagyásának szándékát jelenti. Zellweger és Astrachan (2008) a transzgenerációs fenntarthatóságot tartotta a szocioemocionális vagyion központi elemének. Ebben az értelemben a dinasztia fogalma különös jelentőséggel bír a döntések kapcsán. Kutatások bizonyítják, hogy a következő generációnak való továbbadás szándéka a családi vállalkozások egyik legfontosabb célja (Zellweger & Kellermanns, 2011). Egy vezető hosszútávú gondolkodásának egyik mutatója a generációváltás szándéka. A hosszútávú gondolkodás feltételezi a hosszútávú befektetésre való hajlandóságot, a bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítését, a közösségbe való beágyazódást és a vállalkozás hírnevének építést (Le Breton-Miller, 2016).

Az általunk lefolytatott 20 interjúból 21 esetben a generációváltás szándéka egyértelmű célként fogalmazódott meg. „Aki szülővel foglalkozik az hosszútávon tudja csak nézni” (B5).

Egy esetben találkoztunk családi alkotmány készítésével a tulajdonviszonyok, feladatok és öröklés kapcsán. Egy esetben tapasztaltuk, hogy a központi cég (a legtöbb esetben családi cégcsoportokkal találkoztunk) tulajdonosa egyáltalán nem volt hajlandó megosztani gondolatait a családjával a borászat hosszútávú jövőjével kapcsolatban. „Aki 65 éves korában nem kezd el azon gondolkodni, hogy átadja lassan a vállalkozást, az csődre van ítélve. És nálunk, hetven akárhány évesen, ezen szerintem apa még nem gondolkodott el, legalábbis soha nem ültünk le beszélni róla. Soha nem beszéltünk arról, hogy ki miért vállalhat felelősséget. Pedig jó lenne ezt megtenni, amíg még van ideje, energiája és szellemi frissessége, hogy átadja ennek a harminc évnek a tapasztalatát. Úgy gondolom, hogy egy ilyen családi vállalkozás esetében, amelyet hosszú távra terveztek, amikor létrehozzák a vállalkozást, a hangsúly az átadáson van. Sajnos ez a mi esetünkben nem történt meg.” (B2)

A hosszú távú orientáció különösen fontos a mezőgazdasági vállalkozások számára. A specifikus mezőgazdasági ismeretek és gyakorlatok fokozottan ösztönzik a generációk közötti átadást. A családi vállalkozások általában nagyobb figyelmet fordítanak a víz és a talaj megőrzésére, valamint a hatékony energiaszámításra, mint a nem családi mezőgazdasági vállalkozások (Tweeten, 1987; James, 1999). „Ha valaki szeretné, ebben a formában továbbadni a gyerekeinek, unokáinak, akkor ezen azért el kell gondolkodnia. Ha agyonműtrágyázza a talajt, ha a műtrágyát sóként használja, akkor az unokája mit fog azon a földön majd még termelni? Az, aki hosszútávon így gondolkodik, tönkre teszi a saját utódjainak jövőjét”. (B19)

A hosszútávú fenntarthatóság érdekében fontos, hogy mindkét félnek, az átadó és az átvevő generációnak is, közös célja legyen, hogy a családi vállalkozást együtt működtessék. „Aki átadja következő generációnak a dolgokat az fogadja el azt, hogy nem lesz itt örökké. Mert hogy ha ez nem történik meg, akkor az önbizalom az elvész a következő generációban. A másik fontos dolog pedig az, hogy a családi vállalkozásokat nem lehet a végtelenségig fejleszteni jövedelem szempontjából, tehát egy családi vállalkozás nem fog mindenkit eltartani. ... egy családi vállalkozás olyan, mint egy traktor, amire különböző mezőgazdasági eszközöket lehet csatlakoztatni, attól függően, hogy ki mit akar csinálni. A családi vállalkozás pedig az erőgép, a

felszerelés pedig az egyének, és ha az egyik unoka művész akar lenni, akkor ez inspirációt adhat neki. De a jövő generációi nem a borból fognak megélni. De ha valaki borász vagy séf akar lenni, akkor onnan kell merítenie a motivációját, és segíteni a márkának érvényesülni. Így új márkák jöhetnek létre, amelyek a márkakapcsolatok révén az egészet felfelé mozgatják. Ennek a finanszírozásához ki kell szorítani a testvéreket a családi vállalkozásból, mert nem fognak tudni megélni belőle.” (B12)

(2) A családi egység és harmónia megőrzésének a célja. Taiguri és Davis, az általuk felvázolt három kör modell (Tagiuri, 1992) három dimenziójában (Davis & Tagiuri, 1982) a család, a vállalkozás és a tulajdon hármását, illetve azok átfedéseit írja le. A szerzőpáros egyik tagja, Davis a három kör modell mintájára megalkotta a családi vállalkozás fenntarthatóságára vonatkozó hármas modelljét ([www.johndavis.com/family-sustainability](http://www.johndavis.com/family-sustainability)). Az első három generációt átölelő vizsgálatok azt mutatják, hogy a hosszútávú sikerességet magyarázó három tényező a családi vagyon növelése, a hasznos képességek (tehetségek) kifejlesztése, valamint az egység fenntartása. A három dimenzió hatékony vezetés, megfelelő tulajdonosi és vezetési struktúra, valamint a szükséges mennyiségű olyan erőforrás (pénzügyi, hírnév, tehetség, jó szövetségesek) rendelkezésre állásával érhető el, amelyek révén építik az vállalkozást.

A családi vállalkozások életében minimum 15 év van, amikor legalább két generációnak együtt kell működni és osztoznia kell a vezetésen, így az átmeneti időben különösen fontos a család egységben való gondolkodása ([www.johndavis.com/qa-john-davis.com](http://www.johndavis.com/qa-john-davis.com)). A családi egység nem mindig a harmóniát jelenti, de magában foglalja a három kör egységét (Davis & Tagiuri, 1982) és az alegységek összehangolását a célokban és azok megközelítésében.

A Davis által leírt harmadik összetevőt, azaz a családi egység, harmónia megteremtésének célját a mi vizsgálatunk is alátámasztotta. A családi lojalitás és támogatás fontossága alapvetésként jelent meg az interjúk során.

(3) A harmadik családi nem gazdasági kategória a következő generációhoz kötődik, ami részben az oktatás és a következő generáció lehetőségei kapcsán fogalmazódott meg. A gyermekek képességeinek fejlesztése és a vállalkozáshoz kapcsolódó vállalkozói lehetőségek megteremtése minden esetben egyértelmű cél volt.

A meritokrácián alapuló kiválasztás, függetlenül attól, hogy a vezető családtag-e vagy sem, kiemelkedő jelentőséggel bír a családi vállalkozások esetében. Azonban a szocioemocionális vagyon birtoklása és az érzelmi kötődés miatt az alapító családból származó jól képzett vezető alkalmasabb lehet a családi vállalat irányítására. Az ilyen utódokat gyakran éveken át tanítják, oktatják a tényleges generációváltás bekövetkezése előtt (Miller, 2007). A fent említett vezetői képességekkel rendelkező utód hiányában, illetve a cég növekedése és egyre komplexebb válása miatt sokszor nem családtag kerül vezető pozícióba. Nem családtag vezetők esetében előfordulhat, hogy pénzügyi prioritások alapján hoznak döntéseket, amelyek veszélyeztethetik a családi vállalat fenntarthatóságát (James, 1999).

Tapasztalataink szerint az első generáció számára nagyon fontos a következő generáció szakmai oktatása. Fontos, hogy jól képzett, sokszor külföldi tapasztalatokat szerzett fiatal borászokként dolgozzanak a családi vállalkozásokban. A második generáció borászaik sokkal inkább a lehetőségek megteremtéséről beszélnek, mint a szakmai oktatás fontosságáról. Kivételként volt egy olyan harmadik generációs interjúalanyunk, aki egyáltalán nem a tanulást tartotta fontosnak a jó bor készítéséhez, hanem sokkal inkább hitt a marketing és menedzseri képességek fontosságában. „A szőlészet az egy kertészeti, biológiai irányultságú szakma, a borászat az inkább kémia, sokáig külön is oktatták Magyarországon is. Mindenképpen jó, hogy ha valakinek van ez irányú végzettsége, de ha valaki évekig, évtizedekig képezi magát, autodidakta módon beletanul, ugyan olyan jó borász lehet, mint egy felsőoktatási képesítéssel rendelkező borász.” (B9).

A tapasztalati tanulás fontosságát és a személyes példamutatást nagyon fontos célnak tartották. „Már egészen kicsi kora óta tanítom őt a szagokra, olyan illatmintás játékok segítségével, amelyekkel magam is készülök a borversenyekre. Már kéthetes kora óta játszunk ezekkel, amikor még babahordozóban rám volt kötve, bárhová mentem a szőlőben vagy a pincében, ő jött velem, így ez természetes dolog számára. Nem erőltetünk semmit, ha kedve van egy borkóstolóra menni,

akkor csak úgy odaszalad az összes vendéggel együtt, amikor kóstolókat tartunk. A minap azt mondta: 'Anya, én nem leszek borász, mert az túl sok munka, inkább óvónő leszek.' Mondtam, hogy hát Fannika, az is nagyon jó. De szerintem 18 éves korára már tud majd bort készíteni: belejön majd a dologba." (B17).

### Összegzés és diszkusszió

A családi és vállalati célok megkülönböztetésére összpontosítva a Basco (2017) modell alapján a családi borászatok gazdasági és nem gazdasági céljainak megértésére irányuló kutatásunk a következő eredményeket hozta:

1. A családi borászatok célrendszere gazdasági és nem gazdasági célokat tartalmaz mind a családi, mind az üzleti dimenzió mentén;
2. az idődimenzióon belül erős mintázat azonosítható a célok tekintetében: a hosszú távú célok dominanciája figyelhető meg mind a családi, mind az üzleti célok esetében;
3. a fenntarthatósági szempontok és célok erősen fókuszálódnak a családi borászatok esetében, mind a családi, mind az üzleti alrendszerben. A családi borászatok célrendszerét tehát legtalálósabban a Basco (2017) modell továbbfejlesztése segítségével foglalhatjuk össze (5. táblázat).

**5. táblázat. A családi borászatok célrendszere. Forrás: saját szerkesztés.**

Dimenziók	Vállalati célok	Családi célok
<b>Rövid távú célok</b>	A digitalizációban rejlő lehetőségek kiaknázása a válságok kezelésére A vállalat anyagi biztonsága	A család anyagi jólétének és anyagi biztonságának megőrzése
<b>Hosszú távú célok</b>	Az exportpiaci lehetőségek kihasználása; Piacfejlesztés; piaci pozíciók megerősítése Minőségorientált termékfejlesztés Stratégiai tudatosság növelése Az értékesítési struktúrával kapcsolatos célok	Szocio-emocionális célok (a családi érdekek fenntartása, a család hírnevének és társadalmi elismertségének növelése, generációváltás) A családi hagyományok megőrzése és megújítása
<b>Fenntarthatósági célok</b>	Szolgáltatásminőség javítása Technológiai fejlesztés, innováció Okos és fenntartható növekedés A környezeti fenntarthatóság előtérbe helyezése	A családtagok képzése és oktatása a borágazatban A családi egység fenntartása A munkavállalókkal és a fogyasztókkal kapcsolatos célok A társadalom iránti elkötelezettség

#### *Család- kontra vállalkozásorientált célok: Rövid távú kontra hosszú távú célok*

A tanulmány egyik megállapítása az egyébként jól kialakított Basco (2017) modell korlátaival kapcsolatos, amennyiben a hagyományos vállalkozásokra, például a borászatokra való alkalmazásáról van szó. Az interjúk során a vállalati és a családi célok szétválasztása megoldatlan kihívás maradt. Szinte minden interjúalanyunk azt állította, hogy a két célcsoport nagyon is összefonódik.

Hasonló általános dilemma jelent meg akkor is, amikor a rövid és hosszú távú célokról volt szó. Ez azonban másképp nyilvánult meg. A vallott értékek szintjén a családi vállalkozások borászatai (CSV) erősen hangsúlyozták a hosszú távú célok fontosságát: ez azonban gyakorlati szinten történt, ezért rövid vagy középtávú aggodalmak hangzottak el.

#### *Innováció kontra hagyomány*

E látszólag ellentmondásos értékeket (Vrontis et al., 2016) jól mutatták ezek az CSV-k. Az innovációt a szőlészetre és bortermelésre összpontosító technológiai innovációként értelmezték.



A marketing és a szolgáltatáscsomag bővítésének elemeit (azaz az alaptevékenységhez egy étterem és más, turizmussal kapcsolatos szolgáltatások hozzáadását) is megemlítették.

A társadalmi és különösen a szervezeti innovációt azonban alig vagy egyáltalán nem említették. Ez akadályozhatja az első generációs CSVB-k fejlődését.

A legtöbb interjúban a hagyományok álltak a középpontban, és a vállalkozáshoz való érzelmi kötődés (egyesek a borászat évszázados családi hagyományairól beszéltek), és az elkövetkező évtizedekről is szóltak. Ez a látszólag jövőorientált gondolkodás nélkülözött minden stratégiai alapot vagy keretet: inkább a szőlő, mint ősi növény iránti szent, szinte vallásos ragaszkodást (lásd a tanulmány mottóját) és a borkészítés több ezer éves történetéhez való érzelmi kötődést sugallt. A kötődés e szintjének (kvázi-vallásos) elemzése az üzleti szférában azonban kívül esik a tanulmány keretein.

#### *Fenntarthatóság – helyi közösség*

Komoly aggályok merültek fel a fenntarthatóság kérdésével összefüggésben a szőlőtermesztés és a bortermelés technológiájának környezetbarát jellegét illetően. A borkészítés középpontjában álló természeti környezet (lásd a szakralitás fenti gondolatát) nagyon is a figyelem középpontjában áll, évtizedes, sőt talán évszázados távlatokat tartva szem előtt.

A következő témákat említették: a szervezeti kultúra szintje, az alkalmazottak és a nem családtagok hozzáállása, valamint az, hogy mennyire hűségesek és büszkék a családi vállalkozáshoz való tartozásukra. A családtagok azonosulását az adott vállalkozással természetesnek vették. A vállalkozások családi jellegének fogalma minden interjúban jelen volt. Mind a környezeti, mind a szervezeti fenntarthatóságot a legszűkebb értelemben vett helyi szinten fogalmazták meg.

#### **Következtetések**

Tanulmányunk tárgya a magyar családi vállalkozások céljainak és célrendszerének elemzése volt. A kutatás alapjául Basco (2017) családi vállalati céldimenzió modellje szolgált. A 21 borászatban végzett kvalitatív elemzés eredményeként az eredeti modell továbbfejlesztése és kiegészítése révén kialakításra került a Családi Vállalkozások Szervezeti Céljainak Modellje.

A vizsgálat célja annak meghatározása volt, hogy melyek a családi borászatok rövid és hosszú távú céljai, valamint szervezeti, családi és egyéni céljai az első és második generációs tulajdonosok szerint.

Bebizonyosodott, hogy az egyéni, családi és szervezeti szintű elemzés mélyebb megértést nyújt a családi vállalkozások komplex célrendszeréről.

A kutatás eredményeként három dilemma merült fel újdonságként. Először is, a családi vállalkozások számára nagy kihívást jelentett a rövid és a hosszú távú, valamint a pénzügyi és a családi célok közötti különbségtétel. Másodsor, az innovációval csak korlátozottan foglalkoztak, kizárólag a borra, mint termékre és termelési technológiára összpontosítva. Harmadszor, a szőlőtermesztés természeti környezetével kapcsolatos fenntarthatósági kérdések tekintetében a többszáz éves távlatokat tartották szem előtt.

A fent említett dilemmák hatására fejlesztési kihívás merül fel. Nevezetesen a szervezetfejlesztési perspektíva hiánya, amely - figyelembe véve a családi vállalkozások növekedési igényét ebben a szakaszban - a közeljövőben jelentős akadályt jelenthet.

A mintában szereplő borászatok mind első, második, de néhány esetben harmadik generációs családi vállalkozás volt. Néhány esetben a generációváltás már meg is történt. Az irányítás és a stratégia szintjén azonban alig volt észlelhető kísérlet egy új szervezeti és üzleti modell kialakítására. A tulajdonosok és a vezetők egyáltalán nem foglalkoztak külső befektetéssel és külső irányítással. A családi vállalkozások fejlődésének ezeket az egyébként logikus lépéseit még csak lehetőségként sem említették. Figyelembe véve a borászatok fejlődési szakaszát (Miller &

Friesen, 1984; Quinn & Cameron, 1983; Gersick et al., 1997), a jelenlegi megközelítés érthető, azonban úgy tűnik, hiányoznak a lehetséges jövőbeli szervezeti és üzleti fejlődési utak.

Tanulmányunk tovább erősíti azokat az érveket, amelyek a családi vállalkozások utódlásával kapcsolatos jövőbeli longitudinális kutatások szükségessége mellett szólnak a közép-kelet-európai régióban. A kutatás ezen hiányossága különösen jelentős, hiszen a közép-kelet-európai családi vállalkozásokban a generációváltás viszonylag rövid múltra tekint vissza.

Az, hogy a célok sok esetben nem egyértelműek, a szervezeti problémák gyökereként jelent meg, mint például a nem kellően megtervezett generációváltás, a családi konfliktusok és a felelősség nem egyértelmű elosztása. Ami a vezetéssel kapcsolatos következményeket illeti, a családi vállalkozások fejlődésének legfőbb akadályaként a tervezés teljes hiánya jelenik meg a professzionális családi irányítási és vezetési struktúrák tekintetében. A családi vállalkozások vezetőinek szóló ajánlásokkal kapcsolatban határozottan egyetértünk Beattie-vel (2018) és Kane-nel (2007), akik szerint soha nem lehet túl korán kezdeni az irányítási struktúrákkal való foglalkozást, amikor tervezett növekedés előtt állunk, vagy ha organikus növekedés van folyamatban.

Ezt a jelenséget nagymértékben támasztják alá Makó et al. (2020) megállapításai, akik szerint az innovációt jellemzően a termékre és a technológiára összpontosító régimódi megközelítésként és a legszűkebb értelemben értik és értelmezik. Továbbá úgy tűnik, hogy ez a korlátozott felfogás a szervezeti tanulás egyik fő akadály, ami a magyar kkv-k növekedésének előfeltétele. Az CSVB-k vezetőinek és tulajdonosainak fontolóra kellene venniük a szervezeti tudás (azaz tanácsadás) fejlesztését belső vagy külső erőforrások bevonásával.

Jelen tanulmánynak két kifejezett korlátja van. Az egyik az interjúmintában szereplő borászatok korlátozott száma, ami a feltáró kvalitatív kutatási paradigmának köszönhető. Ez korlátozhatja az eredmények általánosíthatóságát, valamint további kutatási irányt is adhat egy pozitivistá paradigmát mutató kutatási fókusszal, amely nem a megismerésre, hanem egy objektív kapcsolatrendszer feltárására irányul a kvantitatív kutatási paradigma segítségével. A második a borágazat nagyon egyedi, hagyományos jellege, amelyben minden szereplő szinte vallásos kötődést tanúsít a szőlőtermesztés és szőlőtermelés évezredes folyamataival, a borkészítéssel és magával a borral, mint termékkel kapcsolatban. Az érzelmi kötődésnek és a hitnek ez a szintje más, kevésbé tradicionális vállalkozásoknál nem feltétlenül jelenik meg.

## Hivatkozások

- Astrachan, J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Basco, R. (2017). “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Beattie, P. M. (2018). Small Family-Owned Firms: The Challenges of Corporate Governance, Grima, S. and Marano, P. (Ed.) *Governance and Regulations' Contemporary Issues (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 99), Emerald Publishing Limited, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1108/S1569-375920180000099001>
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Jr. Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0669-9>
- Broccardo, L., Giacosa, E., & Ferraris, A. (2015). The family variable in the wine sector: an Italian perspective. *International Journal of Management Practice*, 8(3), 199–215. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2015.072773>

- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cox, M. J., & Paley, B. (1997). Families as system. *Annual Review of Psychology*, 48(February), 243–267. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.243>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage
- Csákné Filep, J. (2012). Családi vállalkozás, avagy a profitkergetés nélküli nyereségtermelés receptje. *Valóság*, 55(7), 36–45.
- Davis, J. (2001). *The Three Components of Family Governance*. Harvard Business School, Working Knowledge. <https://hbswk.hbs.edu/item/the-three-components-of-family-governance>
- Davis, J. (2014). *Family sustainability*. [www.johndavis.com/family-sustainability](http://www.johndavis.com/family-sustainability)
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family. *Family Business Sourcebook*, 62–74.
- De Massis, A., Kotlar, J., Mazzola, P., Minola, T., & Sciascia, S. (2018). Conflicting selves: family owners' multiple goals and self-control agency problems in private firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(3), Article 362389. <https://doi.org/10.1111/etap.12257>
- Dyer, W. G. (1992). *The Entrepreneurial Experience*. Jossey-Bass.
- Freeman, E. R. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). University of Chicago Press.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2021). Quo vadis? – A családi vállalkozások összetett célrendszerének elemzése. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, 52(11), 13–27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.02>
- HNT (2016). *Magyarország szőlészetének és borászatának helyzete - Háttér tanulmány az ágazati stratégiához*. Hegyközségek Nemzeti Tanácsa. <http://hnt.hu/wp-content/uploads/2016/08/Magyarorsz%C3%A1g-sz%C5%91l%C3%A9szet%C3%A9nek-%C3%A9s-bor%C3%A1szat%C3%A1nak-helyzete2016.pdf>
- Hofmeister-Tóth, Á., & Durrieu, F. (2008). Market orientation of French and Hungarian small and medium-sized wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 124–137. <https://doi.org/10.1108/17511060810883759>
- Jackson, R. S. (2017). *Wine Tasting – A Professional Handbook*. Elsevier: Academic Press.
- James, H. S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55. <https://doi.org/10.1080/13571519984304>

- Kane, D. (2007). The real value of corporate governance: Interview by Darilyn Kane. *University of Auckland Business Review*, 9(1, Autumn), 59–61.
- Karagozoglu, N., & Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5(4), 269–281. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(88\)90011-2](https://doi.org/10.1016/0737-6782(88)90011-2)
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-sektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Komáromi, N., & Lehota, J. (2004). A piaci orientáció mérése és jellemzői a magyar borászatokban. *Marketing és Menedzsment*, 38(4), 4–13.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128–1145. <https://doi.org/10.1111/jpim.12165>
- Kvale, S. (1996). *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: a contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.) *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 139–169). Sage.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179–1197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>
- Makó, Cs., Illéssy, M., & Heidrich, B. (2020). Az innovációs és tanulási képességek egyenlőtlenségei. *Külgazdaság*, 64(11-12), 3–32. <https://doi.org/10.47630/KULG.2020.64.11-12.3>
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3), 211–239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1182. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S08839026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S08839026(03)00058-2)
- Murinova, A. (2017). Family relationships and its influence on family wine firms in the Czech Republic. *Trends Economics and Management*, 11(29), 51–58.
- Obermayer, N., Kővári, E., Leinonen, J., Bak, G., & Valeri, M. (2021). How social media practices shape family business performance: the wine industry case study. *European Management Journal*, 40(3), 360–371. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.003>
- Pacheco, L. (2019). Performance vs. Family Ownership and Management: The Case of Portuguese Wine Firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 7–24. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070301>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Salvato, C. (2004). Predictors of Entrepreneurship in Family Firms. *The Journal of Private Equity Summer*, 7(3), 68–76. <https://doi.org/10.3905/jpe.2004.412339>

- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, 52(4), Article 18931907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Singer, J., & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39–51.
- Stavrou, E. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-44.
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383–396. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00016>
- Szepesy Tokaj-Mád (2021). Szepesy Birtok Kezdőlap. <http://szepesy.hu/>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the goals of successful family businesses. *Family Business Review*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>
- Tóth, J. (2012). A tudás alkalmazása a magyarországi szőlő termelésben és borászatban (Egy empirikus felmérés tapasztalatai). *Gazdálkodás*, 56(1), 49–57. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.141802>
- Tweeten, L. (1987). Has the Family Farm Been Treated Unjustly? In G. Comstock (Eds.), *Is There a Moral Obligation to Save the Family Farm?* (pp. 212-232). Iowa State University Press.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60–72. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00006>
- Vago, M. (2004). Integrated Change Management: Challenges for Family Business Clients and Consultants. *Family Business Review*, 17(1), 71–80. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00005.x>
- Van Leeuwen, C., & Seguin, G. (2006). The Concept of terroir in Viticulture. *Journal of Wine Research*, 17(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/09571260600633135>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
- Williams, R. I. Jr., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2019). Family business goal formation: a literature review and discussion of alternative algorithms. *Management Review Quarterly*, 69(1), 329–349. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00155-8>
- Williams, R. I. Jr., Pieper, T., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behaviour: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(21), S63–S82. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family Business Survival and the Role of Boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389. <https://doi.org/10.1111/etap.12071>
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.
- Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 4(4), 347–363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: the importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), Article 851868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>

Zellweger, T.M., & Nason, R.S. (2008). A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>

# Az erőforrások dilemmái egy hazai családi vállalkozás fejlődésében – Esettanulmány a Szepsy család borászatáról

Vajdovich Nóra, Heidrich Balázs, Németh Szilárd, Németh Krisztina

A tanulmány célja a Szepsy Borászat tartós versenyelőnyét biztosító célok, erőforrások és tevékenységek átfogó elemzése. Az esettanulmány a Budapesti Gazdasági Egyetem által végzett, a családi vállalkozások céljait és erőforrásait vizsgáló kutatások eredményeire épít, amelyet egy interjú alapú kiegészítő kutatás egészít ki. Az esettanulmány feltárja a vállalkozás fejlődését meghatározó tényezőket, az erőforrásokból eredő dilemmákat, valamint azokat a mechanizmusokat és jellegzetességeket, amelyek a Szepsy Borászat egyedi, nem másolható versenyelőnyét biztosítják mind a hazai, mind a nemzetközi piacon. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a borászat fenntarthatósága és sikeressége nem csupán a rendelkezésre álló erőforrások meglétén, hanem azok tudatos menedzselésén és a családi értékek, valamint a célok összehangolásán múlik.

## Bevezetés

Az Európai Unió gazdasági szereplőinek több mint hatvan százaléka családi vállalkozás, főként kis- és középvállalatok formájában. Bár a családi vállalkozások GDP-hez való hozzájárulásáról elég kevés adat áll rendelkezésre (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010), becslések szerint a GDP 40-70%-ához járulnak hozzá (Mandl, 2008). Mandl szerint a foglalkoztatottak körülbelül 40-50%-a köthető családi vállalatokhoz. Tevékenységi körük rendkívül változatos, a gazdaság szinte minden ágában jelen vannak.

A BGE-kutatás során – amely ezen tanulmány előzménykutatásának tekinthető – huszonegy családi borászattal készítettünk interjút Basco (2017) modellje alapján. Az interjúk eredményeképpen egy célrendszerekhez kapcsolódó struktúrát alakítottunk ki. Esettanulmányunkban a Szepsy pincészet céljait ennek a keretrendszernek a segítségével elemezzük.

Esettanulmányunk alanya a Szepsy Borászat, amely egyedülálló célokat fogalmazott meg, eltérően a korábban vizsgált vállalkozásoktól. *„Van néhány borvidék a világon – kevesebb, mint tíz, a magyar borvidékek közül csak Tokaj tartozik ide –, ahol olyan borokat lehet készíteni, mint, mondjuk, az autók között a Ferrari vagy a Lamborghini.”* (ifj. Szepsy István).

Az esettanulmány révén bemutathatjuk, hogyan valósulnak meg az elméleti koncepciók a gyakorlatban, ezáltal mélyebb megértést nyújtva a vizsgált témáról.

A következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg: (1) Melyek a Szepsy Borászat céljai? (2) Milyen erőforrások szükségesek ezen célok eléréséhez? (3) Milyen tevékenységek támogatják a célok megvalósítását?

## A Családi vállalkozások célrendszerei

A folyamatos változásnak kitett családi vállalkozások megértésének egyik módja a céljaik és a döntéseik mögött álló motivációk feltárása. A családi vállalkozások céljai tekintetében eltérnek a nem családi tulajdonú vállalatoktól, mivel a gazdasági célok mellett a család céljai is fontosak (Chua et al., 1999, Kotlar & De Massis, 2013).

Basco (2017) a családi vállalkozások céljainak mérésére egy saját modellt dolgozott ki, amelyben a célok két különböző logikát követnek – családi és az üzleti logikát –, és multidimenzionális fogalomként, négy kategóriákba sorolhatók: gazdasági és társadalmi szempontok. A négy

egymással kapcsolatban álló tényező összefüggéseinek vizsgálatára alakította ki kutatási modelljét.

A nem gazdasági célok kialakítása a vállalat szocioemocionális vagyona alapján kerül kitűzésre, amely befolyással van többek között a célokra, a döntésekre és a kormányzásra. Ennek következtében a családi vállalkozások gyakran hoznak olyan döntéseket, amelyek üzleti szempontból akár kritikusak is lehetnek, de erősítik a családi beágyazódás mértékét.

### ***Erőforrások a családi vállalkozásokban***

A családi vállalkozások egyediségét a családi és üzleti erőforrások, valamint képességek kölcsönhatás adja (Basco & Rodríguez, 2009). A család különböző erőforrásainak hatása és érvényesülése magyarázatot adhat a családi vállalkozások eltérő teljesítményére.

Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a vállalkozások különböző egyedi és nehezen másolható erőforrások révén érhetnek el versenyelőnyt, amelyeket a családi vállalkozások esetében a családiasság fogalma ír le (Habbershon & Williams, 1999), amely az egyén, a család és a vállalkozás folyamatos interakciójából származó, nem reprodukálható erőforrások összességét jelenti biztosíthatnak.

Habbershon et al. (2003) szerint négy erőforrás-kategória különböztethető meg: (a) fizikai tőke (telephelyek, nyersanyagok, készpénz, tőkéhez való hozzáférés és szellemi vagyon); (b) humán tőke (készségek, ismeretek, képzés és kapcsolatok); (c) szervezeti tőke (kompetenciák, kontroll, szabályok, kultúra, információk és technológia); valamint (d) folyamattőke (ismeretek, készségek, hajlandóság, kommunikáció, vezetés és a csapat iránti elkötelezettség).

Szakács (2014) meghatározása szerint az *emberi erőforrást* az különbözteti meg a többi erőforrástól, hogy tartós, nem raktározható, nem utánozható, innovatív, megújuló, értékteremtő, döntéshozó, valamint nem tulajdona a cégnek, mobil, nehezen felcserélhető és helyettesíthető, továbbá tudástőkével rendelkezik. Családi cégek esetében az emberi erőforrás speciális jellegét a szoros kapcsolatok minősége, illetve az a körülmény adja, hogy a családtagok egymással egyszerre vannak családi és üzleti kapcsolatban és részt vesznek egymás magán- és szakmai életében (Sirmon & Hitt, 2003).

Sirmon és Hitt (2001) szerint a *társadalmi erőforrás* információt, technológiai ismereteket, piacokhoz való hozzáférést és kiegészítő forrásokat biztosít a vállalkozásnak.

A családi vállalkozások *fizikai/pénzügyi erőforrásai* egyedülálló, kedvező és kedvezőtlen hatással egyaránt bíró eszközök. A családi vállalkozások tőkéjét alapvetően a család, illetve banki hitelek biztosítják.

Barney (1991) szerint egy erőforrásnak négy tulajdonsággal kell rendelkeznie ahhoz, hogy tartós versenyelőnyt biztosítson egy vállalkozás számára: értékesnek, ritkának, nehezen másolhatónak és nem helyettesíthetőnek kell lennie.

### ***Borászatok Magyarországon, a Tokaji borrégió***

Magyarországon a borászat évszázadok óta a kultúra szerves része, nemcsak megélhetést biztosítva számos hazai család számára, hanem gazdag hagyományokat is teremtve. Tóth (2012) elemzése szerint a hazai borászatok infrastrukturális adottságai inkább kedvezőtlennek ítélték, még az eredményesebben gazdálkodó vállalkozások esetében is. Az ágazatnak szakképzett munkaerőre van szüksége, azonban a megfelelő szakemberekből jelentős hiány van. A szektor sajátos, speciális tudást igényel, amelyet a vállalkozások piaci gyakran piaci előnyként azonosítanak.

A borvidék fő fajtái a furmint, a hárslevelű és a sárgamuskotály. A kékszőlő-fajták termőterülete nem számottevő, a teljes termőterület csupán egy-két ezrelékét teszik ki. A termőterület közel háromnegyedén furmintot, a maradék nagyobb részén hárslevelűt, kisebb területeken sárgamuskotályt és vegyes fajtákat termesztnek. A régió az ország legidősebb ültetvényeinek ad otthont, amelyeknek az átlagéletkora közel harmincnégy év.



A tokaji borrégió kicsi, a teljes magyar szőlőtermesztés mérete sem éri el a bordeaux-i borvidékének a felét. Tokaj-Hegyalján ötezer-hétszáz hektáron folyik szőlőművelés. Ez volt a világ első zárt borvidéke, amely 2002 óta a világörökség része.

A tokaji aszú egyedülálló ízvilága és különleges tulajdonságai révén nemzetközi hírnévre tett szert. Nemzetközi sikerét egyedülálló tulajdonságainak köszönhetette, mint például az ízének, tekintve, hogy alkoholos erjedés után édes volt, ami különlegességszámba ment. Az aszúbor 1906 óta szerepel a gyógyszerkönyvben, mert gyógyító hatásúként ismerték el. Természetes penicillinforrásként használták, emellett szállíthatósága és hosszú eltarthatósága is nagyon fontos volt. ifj. Szepsy István szavaival: *„Édes volt, és emiatt divatos, mert az édesség divat volt akkor. Bódított meg gyógyított. Tehát nem volt olyan bor a piacon, amely mind a hármat tudta volna egyben.”*

### **A Szepsy Borászatról**

A Szepsy család pincészetét id. Szepsy István alapította 1987-ben, jelenleg a megművelt terület ötvenhárom hektár, az éves borkészítés hatvanezer palack. A borkészítésre és borstílusra a kis részletekben szüretelt, bogyózott, zúzott szőlő a jellemző. Az alkalmazottak száma 2021-ben 20 fő volt, 2023-ban 22 főre emelkedett.

A Szepsy család tizenhat generáció óta műveli a szőlőt, címerükben az 1631-es évszám szerepel. A „kényszerkollektívizálás” időszakát leszámítva a család folyamatosan nevelte a szőlőt, a hetvenes évektől folyamatosan gyarapították a birtokot. *„Az első fűrtválogatáshoz 1992-ben teljes bizonytalanságban fogtam hozzá, hallottam egy olaszról, aki '87-ben kezdte. Nem ismerték el, de borainak felszökött az ára. Belevágtam a minőség javításába, és ez akkor rendkívüli lépésnek számított. Ezzel azóta sem álltunk le. A termésválogatás után aztán megszámlálhatatlanul sok lépés következett, folyamatosan javítunk, korrigálunk. Többször volt krízishelyzet.”* emlékezett vissza id. Szepsy István.

Az alapító, id. Szepsy István 2013-ban elnyerte a Les Seigneurs du Vin ('a bor urai') címet a furmint, mint ősi fajta felemeléséért és szelekciójáért. 2020-ban a Magyar Bor Akadémia életműdíját kapta több, több mint fél évszázados borvidéki és saját pincészeti, valamint Tokaj felemelkedéséért végzett munkájáért.

A családi vállalkozásban fia, ifj. Szepsy István vezeti borászati munkákat, Szepsy Gabriella az adminisztrációért, a könyvelésért, és a munkaügyekért felel. Gabriella férje, Zsolt a dűlőkben folyó munkák irányítását, a logisztikát és a munkásokkoordinálást végzi. István felesége biológus, aki a húszas években elhalt és ma újraélesztett klónszelekciókért felel, főként furmintszelekcióval, genetikai szelekcióval foglalkozik. Kinga, a másik lány, nem borásztként végzett. *„Elég borász van már a családban, ő a Budapesti Gazdasági Egyetemre járt, vendéglátást tanult. A férjével nyitottak egy éttermet itt Mádon 2016 tavaszán.”* (Szepsy Gabriella). Így ők nem közvetlenül dolgoznak a családi vállalkozásban, de éttermükben a pincészet borait népszerűsítik a látogatók számára.

Az édesanya, aki bár nem vesz részt közvetlenül a szőlészeti és borászati munkában, a családi összetartozás kulcsfigurája. *„A család együtt ebédel, együtt vacsorázik. Mindez legfőképpen édesanyámnak köszönhető, ő teremti meg ezt a családi hangulatot. Bár szőlővel, borászattal nem foglalkozik, de azt, hogy nekünk mindenünk meglegyen, ő intézi.”* (ifj. Szepsy István). Hat unoka van. *„Nem gondolom, hogy a hat unokából majd mindenki ezzel akar foglalkozni, ha a hatból két-három szeretné ezt csinálni, akkor az teljesen jó lesz. Nyilván én se fogom a gyerekeimnél erőltetni ezt az egészséget. Ha szeretnék csinálni, akkor örülni fogok neki, de ha ők teljesen mást gondolnak, akkor... Egyelőre úgy néz ki, nem gondolnak mást.”* (Szepsy Gabriella).

### **Módszertan, a kutatás bemutatása**

Az esettanulmány egy interpretatív módszer, amelyet Yin (2016) három fő dimenzió mentén határozott meg: a) empirikus vizsgálat, amely egy jelenkori jelenséget vizsgál a valós élet összefüggésében; b) a jelenség és a kontextus közötti határok elmosódottsága esetén lehet alkalmazni; c) különféle bizonyítékok felhasználása jellemzi. Huws és Dahlmann (2007) az esettanulmányokat céljaik alapján három típusba sorolja: (a) a feltáró esettanulmány az új

jelenségek vizsgálatára, (b) a magyarázó esettanulmány múltbeli kutatások eredményeinek szisztematikus elemzésére, különösen az ok-okozati összefüggések feltárására és (c) a példaértékű esettanulmány, amelyek tanulságos gyakorlatok megosztására szolgálnak.

Jelen esettanulmányunk magyarázó jellegű, mivel a korábbi kutatási eredményeinket hasonlítjuk össze a Szepsy Borászat példájával.

A BGE alap kutatás során Basco (2017) által leírt eredményeket felhasználva primer kutatást végeztünk huszonegy borászat bevonásával. Az alap kutatás céljai a hazai borászati ágazatban működő családi vállalkozások célrendszerének alapos feltárása volt. A kutatási eredményeinket rendszerbe foglaltuk, majd a jelen esettanulmány készítéséhez a Szepsy Borászattal további három interjút készítettünk, hogy az esettanulmány kutatási kérdéseit mélyebben feltárhassuk.

Összesen négy interjút folytattunk le a Szepsy családdal: 2020 novemberében az elsőt, további hármat pedig 2023 januárjában és februárjában. Az első és az utolsó interjú online formában zajlott, míg a másik kettő személyesen, Mádón. Az interjúkat hangfelvételtől készült átiratok alapján elemeztük. A kérdések összeállításánál igyekeztünk egységes struktúrát követni, így a családtagok számára ugyanazokat a kérdéseket tettük fel, amelyeket, személyre szabott kérdésekkel egészítettük ki.

Az adatok strukturálása és kódolása, valamint a szövegek elemzése és interpretációja az NVivo 12 szoftver segítségével történt. Első lépésben az előzetes kutatások eredményei során összeállított csoportokat használtuk elsődleges kódoknak. Első körben a célok, második körben az erőforrások kódjait használtuk. A harmadik körös kódoláskor a Három kör modell (Tagiuri & Davis, 1996) szerinti dimenziók (család, vállalkozás, tulajdonos) illetve a vezető feladatai alapján csoportosítottuk a tevékenységeket.

## Elemzés

Elemzésünk első lépésében azonosítottuk a gazdasági és nem gazdasági célokat. Az interjúk alapján a vállalkozás és a család gazdasági céljai szorosan összefonódnak, ezért ezeket az elemzés során egy csoportként kezeltük. Ezt követően részletesen bemutatjuk a vállalkozás-orientált, majd család-orientált nem gazdasági célokat, majd az eredményeket összevetjük a korábbi kutatások eredményeivel.

**1. táblázat. Gazdasági célok összehasonlítása a BGE Kutatásban és a Szepsy Borászatban.**

*Forrás: saját szerkesztés.*

BGE Kutatás		Szepsy Borászat	
Vállalkozásorientált célok	Családorientált célok	Vállalkozásorientált célok	Családorientált célok
Pénzügyi célok; A vállalat anyagi biztonsága	Család anyagi jólétének és anyagi biztonságának megőrzése	Magas ár; A vállalkozás anyagi biztonsága	Család anyagi biztonsága

### **Család- és vállalkozás-orientált gazdasági célok**

A gazdasági célok szempontjából a vállalkozás és család anyagi céljai szorosan összefonódnak, a család számára ezek egy és ugyanazt jelentik. Az anyagi biztonság a legfontosabb megfogalmazott cél. „Nem lehet szétválasztani, mert van, amikor a cég finanszírozza a család kiadásait, van, amikor fordítva. Például a koronavírus-járvány idején a családi tartalékokat éltük fel azért, hogy a vállalkozás tovább működhessen.” - fogalmazott ifj. Szepsy István.

Az interjúk alapján a család számára nem maga a vállalkozás jelenti az értéket, hanem a termőföld. Hasonlóképpen a motiváció elsősorban nem gazdasági jellegű. Amikor arra kértük válaszadóinkat, hogy rangsorolják céljaikat, egymástól függetlenül pontosan ugyanazt a választ adta az idősebb és az ifjabb Szepsy István is: „1. Szepsy 2. furmint 3. aszú 4. Tokaj.”

A célok között szerepel a bor üvegenkénti célárának meghatározása is, mivel a magyar bor felső kategóriájának árképzése még nincs kiforrott szinten, így lehetőség van árban is a legfelső kategóriát megcélozni.

A vállalkozás jelenleg három család részére biztosít megélhetést, tehát idővel, a családok bővülésével elkerülhetetlen a fokozatos növekedés. Az egyik fő kihívás a tőkehiány: „estére a földig lóg a nyelvünk, vasárnap is dolgozunk.” (ifj. Szepsy István). Ennek ellenére a család számára kiemelt jelentőségű, hogy a vállalkozás nem vett fel hitelt, amely mind a család függetlenségének biztosítója.

### **Vállalkozás-orientált nem gazdasági célok**

A vállalkozás és a család legfontosabb közös célja a csúcsmínőségű bor készítése, amely a szervezet teljes működését meghatározza. Az elemzés során a vállalkozás nem gazdasági céljait is két csoportba lehet sorolni: az egyik csoport a termékhez közvetlenül kapcsolódó célokat, míg a másik az egyéb, vállalkozás-orientált célokat tartalmazza (lásd 2. táblázat).

**2. táblázat. Vállalkozás-orientált nem gazdasági célok összehasonlítása. Forrás: saját szerkesztés.**

<b>BGE Kutatás</b>	<b>Szepsy Borászat</b>	
Minőségfókuszú termékfejlesztés;	Minőségfókuszú	Márkaépítés;
Technológiai fejlesztés, megújulás;	termékfejlesztés;	Értékesítési szerkezettel
Szolgáltatásminőség javítása;	Technológiai	kapcsolatos célok;
Digitalizációban rejlő lehetőségek kiaknázása;	fejlesztés,	Exportpiaci lehetőségek
Értékesítési szerkezettel kapcsolatos célok;	termékinnováció;	fejlesztése;
Intelligens és fenntartható növekedés;	Genetikai	Munkavállalókhöz
Exportpiaci lehetőségek kiaknázása;	szelekció;	kapcsolódó célok;
Munkavállalókhöz és fogyasztókhöz kapcsolódó	Környezeti	Fogyasztókhöz
célok;	fenntarthatósági	kapcsolódó célok;
A vállalkozás hagyományai megőrzésének és	szempontok	A Tokaji régió területeinek
fenntartásának céljai;	érvényesítése	szőlővel való
Környezeti fenntarthatósági szempontok		betelepítésének célja
érvényesítése		

### *Termékhez kötődő nem gazdasági vállalkozás-orientált célok*

A) *Minőségfókuszú termékfejlesztés.* A vállalkozás legfontosabb célja egy olyan kiemelkedő minőségű, egyedülálló és utánozhatatlan termék fejlesztése, amely világviszonylatban is a legmagasabb színvonalat képviseli. A világháborúk után megváltozott a piac és a termelési minőség. A történelmi visszatekintés során kiderült, hogy a világháborúk után a tokaji aszúbor kiszorult a csúcstermékek piacáról, bár akkor még nem volt versenytársa. Ma a megváltozott technológiát révén (elektromos áram használata) az édes borok előállítására könnyebbé vált és számos új szereplő jelent meg a piacon, miközben az ízlésvilág is átalakult, így a tokaji aszú kevésbé keresett. „*Kulcsfontosságú kérdés Tokajban, hogyan lehet egy olyan új terméket fejleszteni, amely őrzi az aszú hagyományait, de a 21. századi ízlésnek is megfelel. Az a cél, hogy Tokaj visszakerüljön az őt megillető helyre, mint ahol a 17.től a 19. századig volt.*” (ifj. Szepsy István).

A legnagyobb kihívás az, hogyan lehet új terméket fejleszteni, amely tiszteletben tartja az aszú hagyományait, de megfelel a 21. századi fogyasztói igényeknek is. Cél, hogy Tokaj visszaszerezze történelmi presztízsét és a nemzetközi borpiacon ismét az őt megillető helyet foglalja el. A termékfejlesztés mellett szorosan kapcsolódik a termelési innováció is, amely magában foglalja a késői szüret, a metszési technológiák, a megfelelő szőlőklónok kiválasztását, valamint a termelési helyszínekre vonatkozó fejlesztési irányok meghatározását.

B) *Technológiai fejlesztés.* A technológiai fejlesztések kiemelten fontosak mind a száraz borok és az aszú esetében. Ez elsősorban a szőlészeti technológiák korszerűsítésére vonatkozik, azzal a céllal, hogy a hagyományos technológiákat átültessék a 21. század követelményeinek megfelelően: „[a]z ősi technológiát át kell hozni a 21. századba. Meg kell találni azokat a

területfoltokat, amelyek az izgalmasok között is a legizgalmasabbak, vagy ki kell dolgozni, hogyan lehet a lehető legtisztább ízvilággal jól eltartható bort készíteni. A furmint szelekciója több évtizedes munka volt, 2016-2017-re készült el a csúcsbor »definíciója« (ifj. Szepsy István).

C) *Genetikai szelekció.* Fontos cél és feladat a legidősebb és legjobb furminttípusok szaporítóanyagként történő fenntartása a következő generációk számára. Ez egy állandó folyamat, amellyel maga a borvidék intézményi szinten nem foglalkozik, miközben egyes furminttípusok kipusztulnak. A Szepsy Pincészet jelenleg az Eszterházy Károly Katolikus Egyetemen működnek együtt klónszelekciós program keretében. „Teljesen mások voltak a célok az előző rendszerben, tehát '89 előtt, amikor még a mennyiségen volt a hangsúly, nem sokat számított az íz, a komplexitás vagy a krémesség. Ma azonban sokkal komplexebb és kifinomultabb ízvilágú borokat kell előállítanunk, amihez klónok kellene. A másik fontos szempont, hogy dűlönként jelentős az eltérés: más egy köves, szeles hegytetőre, és más egy kicsit humuszosabb, agyagosabb, lenti területre.” (ifj. Szepsy István)

D) *A környezeti fenntarthatósági szempontok érvényesítése az ideális körülmények megteremtését szolgálja kizárólag a csúcsbor készítéséhez szükséges mértékben.* A permetezés vegyszermentesen történik, amennyire csak lehetséges. A növényvédelem volt az egyetlen olyan téma, amelyben nem volt teljes egyetértés a különböző generációk képviselői között. Míg a fiatalabb generáció számára nagyon fontos a növényvédelemmel kapcsolatos kockázatok minimálisra csökkentése, az idősebb generáció az egészséges és „boldog szőlő” feltételeit kívánja biztosítani – akár a fenntarthatósági elvek kompromisszumával is.

*Egyéb nem gazdasági vállalkozás-orientált célok*

A) *A márkaépítés célja a Szepsy márkanev erősítése, amelyet a vevők a csúcsmínőségű borokkal azonosítanak.* Ezt a cél támogatja a HUN márka létrehozása is. A marketingstratégia alapvetően a tehetős és értő fogyasztókat célozza, amely egyrészt tisztában vannak a bor értékeivel, másrészt hajlandók is megfizetni annak árát. A világ borfogyasztóinak mindössze 0,5%-a tartozik ebbe a rétegbe. A cél az, hogy a piac képes legyen megkülönböztetni a borokat a rájuk fordított munka, valamint a minőség alapján.

Erzsébet királynő 95. és Fülöp herceg 100. születésnapja alkalmából a Rolls-Royce által szervezett 2021-es vacsorára először választottak magyar bort: a Szepsy Aszú 2013 szerepelt volna az eseményen. Bár Fülöp herceg halála miatt a rendezvény egy Rolls-Royce-eseményé alakult át Erzsébet királynő védnöksége alatt, a borválasztás tovább erősített a Szepsy márkanev nemzetközi presztízsét.

A végső cél a „csúcsaszú” elkészítése és annak magas áron történő értékesítése. Azonban az aszú ma nem divatos, ezért eladása nehézségekbe ütközik. A furmintból készült kiváló minőségű száraz borok segítik az aszú értékesítését.

A Szepsy márkanev megerősítése lehetővé teszi, hogy a borok magasabb áron kerüljenek forgalomba. Ahogy Szepsy Gabriella megjegyezte: „Az amerikai kereskedő először drágállta a borainkat. Eljött, megkóstolta, ami után meg már azt mondta, hogy olcsók ahhoz képest, amilyen minőséget képviselnek.”

A magasan jegyzett borászati díjak és elismerések megszerzése fontos a prémium fogyasztók számára, így a márka elismertetése kulcsfontosságú cél a vállalkozás számára.

B) *Értékesítéssel kapcsolatos célok.* A vállalkozás fő célja a külföldi értékesítés, mivel a hazai piac alacsony vásárlóereje és az érzékenysége miatt a prémium borok eladása korlátozott. A magyar fogyasztók számára az ár továbbra is az egyik legfontosabb tényező, azonban a borválasztásában egyre nagyobb szerepet játszik a szőlő fajtája és a pincészet ismertsége is. A külföldi piac, különösen a nagykereskedőkön keresztül történő értékesítés kiemelt cél, mivel a külföldi piac nyitottabb a magas árfekvésű borokra.

A Szepsy Pincészet nemrégiben bevezetett egy új termék kategóriát „HUN” márkanev alatt. „Ez lenne a »belépőbor«. Ez a HUN bor egyáltalán nem rossz területekről származó szőlőből készül, de nincs benne az X-faktor, mivel még fiatal az ültetvény, vagy a Szent Tamás-dűlőnek egy olyan

részen van, amelyről tudjuk, hogy mindig, megbízhatóan jó minőséget hoz, de soha nem fog olyan minőséget adni, amelyre azt mondjuk, önállóan is megállja a helyét.” (Szepsy Gabriella)

C) A termékportfólió folyamatos fejlesztése a minőség folyamatos javítása mellett a piaci igények és a fogyasztói kereslet alakulásának figyelembevételével történik. Új borokat és stílusokat vezetnek be a piacra annak érdekében, hogy megfeleljenek a változó igényeknek és ezzel növeljék versenyképességüket. „A kilencvenes évek végén megtorpant az aszú iránti kereslet, akkor hoztuk be a cuvée-t. Kerestünk valamit, ami jobban ízlik az embereknek, egyszerűbb, amin nem kell gondolkodni. 2003-ban elindult a száraz bor, mellette a szamorodnit is elindítottuk, amely a cuvée-hez képest érleltébb, hagyományosabb vonal. Utána látszólag nem történt semmi, de jöttek a száraz borok stílusváltásai.” – (id. Szepsy István)

D) Munkavállalókhöz kapcsolódó célok. A vállalkozás kiemelt figyelmet fordít az alkalmazottak anyagi és személyes jólétére, amely hozzájárul az alacsony fluktuációhoz és a stabil munkaerő megtartásához. Az alkalmazottak odafigyelése, tudása és tapasztalata is hozzájárul a kiváló borok előállításához, hiszen a bor minőségét nagyban meghatározza a kézi munka színvonala. Ezért a vállalkozás számára különösen fontos a munkavállalók motiválása és megbecsülése, hiszen magas színvonalú munkát nem lehet szezonális dolgozóktól elvárni. „Beépítettünk motivációs elemeket is, például, ha valaki többet szeretne dolgozni, legyen erre lehetősége, hadd dolgozzon többet, és hadd legyen büszke arra, hogy sáros a csizmája, mert a Szepsy márkának műveli a Szent Tamás-parcellát. Ugyanis erre bizony nem mindenki képes.” – fogalmazott ifj. Szepsy István. Így a munkavállalók lojalitása és elkötelezettsége közvetlenül hozzájárul a Szepsy borok kiváló minőségéhez.

E) Fogyasztókhöz kapcsolódó célok. A mai fogyasztói ízlés megváltozott, ezért a minőségi borokat újra kell pozicionálni és ismertetni a közönséggel. Nem elég csupán technológiailag kiváló bort készíteni, hanem a fogyasztók ízlésének formálása is szükséges. „A csúcsterületek, amelyeket az Isten is arra teremtett, hogy csúcsbort adjanak, teszik lehetővé, hogy a csúcsfogyasztók akármilyen magas áron megvegyék a bort, amely minél drágább, annál jobb, mert máskülönben nem hiszik el, hogy csúcsbor.” (id. Szepsy István). A cél az, hogy a fogyasztók felismerjék a csúcsminőségű borok értékét és megértsék, hogy a prémium kategóriás borok esetében a magas ár a kiválóságot tükrözi.

F) A tokaji régió területeinek szőlővel való betelepítésének célja. A tokaji borvidéken jelenleg ötezer-ötszáz hektáron folyik szőlőtermesztés, miközben az engedélyezett terület tízezer-nyolcszáz hektár helyett. A cél a jelenleg kihasználatlan területek betelepítése és szőlőművelés alá vonása. Bár számos terület rendelkezik európai uniós engedéllyel, ezek gazdasági és termelési hasznosítása még nem valósult meg. A területek művelésbe vonása nemcsak a borvidék termelési kapacitását növelné, hanem hozzájárulna Tokaj hírnevének erősítéséhez és a további fejlődéshez is.

### **Család-orientált nem gazdasági célok**

A szociemocionális célok közül válaszadóink kiemelték a családi érdekelttség megtartását, a család jó hírnevének öregbítését, valamint a generációváltás lebonyolítását. Emellett fontosnak tartják a családi harmónia megőrzését és fenntartását, valamint a családtagok képzésére és oktatására irányuló törekvéseket, amelyek elősegítik a következő generációk bevonását és felkészítését.

A) A generációváltás, tudatos átadás tervezése alapvető a családi vállalkozás fenntarthatósága szempontjából. „A legfontosabb feltétel, hogy az, aki átadja a stafétabotot a következő generációnak, fogadja el azt, hogy nem ő lesz örökké a vezető. Ha ezt nem tudja elfogadni, akkor azzal elveszi a következő generáció önbizalmát, és a generációváltás nem lesz sikeres.” – hangsúlyozta ifj. Szepsy István. A hosszú távú gondolkodás evidens a Szepsy Pincészetnél, hiszen maga a termék, a csúcsbor is hosszú évtizedek alatt érlelődik ki. „Harminc év legalább szükséges az egyedi minőség előállításához.” (id. Szepsy István).

B) A családtagok képzése és tudatos fejlesztése szintén fontos cél, hogy a következő generációk képesek legyenek a vállalkozáshoz kötődő tevékenységekben részt venni és saját

foglalkozást választani. Ezzel érdekében egy olyan modell kialakítása a cél, mely biztosítja, hogy minél több családtag találjon szerepet a vállalkozásban vagy annak kapcsolódó tevékenységeiben. Ilyen lehet például egy étterem nyitása vagy állattartás a birtok azon részein, ahol nem lehet szőlőt telepíteni. *„Mi hárman vagyunk testvérek, tehát a jelenlegi hatvan hektárból származó jövedelem nem lesz elég a végtelenségig, nem tud majd mindenkit eltartani. Különböző lehetőségeket is számba kell venni, mert egy családi vállalkozás olyan, mint egy traktor: különböző eszközök csatolhatók rá attól függően, hogy ki mivel akar foglalkozni. A hasonlatot továbbgondolva, a családi vállalkozás az erőgép, a munkagépek pedig az egyének. Ha majd az egyik unoka képzőművész szeretne lenni, akkor bizonyos tekintetben besegíthet, de közvetlenül biztosan nem a borból fog megélni. Ha más pedig kádár vagy séf szeretne lenni, akkor ne adja fel az álmát, és segítse a maga módján a márka érvényesülését. Így új márkák jöhetnek létre, amelyek márkakapcsolással egyre csak emelik a cég renoméját. Meglátásom szerint így kell tekinteni a családi vállalkozásra.”* – fejtette ki ifj. Szepsy István.

C) *Vidéken jól élni.* A családtagok közül többen kiemelték alapvető célként a vidéki, minőségi és „európai színvonalú”, élet megteremtését.

D) *Toleranciakészség.* A családtagok toleranciakészségének fejlesztése szintén lényeges cél, mivel a családi együttműködés és a vállalkozás hatékony működése szempontjából elengedhetetlen a kölcsönös megértés és elfogadás.

E) *Szervezeti változás.* A szervezeti változások célja az alapító feladatainak fokozatos átadása a következő generációnak, biztosítva ezzel a folytonosságot. A menedzsment fejlesztését családon belül kívánják megoldani és nem tervezik külsős ügyvezető bevonását. *„Azt gondolom, mi ezt meg tudjuk oldani családon belül”* – mondta Szepsy Gabriella.

F) *A vállalkozás hagyományainak megőrzésére és fenntartására vonatkozó célok* áthatják a teljes működést, beleértve a szőlészeti és borászati technológiák alkalmazását, valamint a generációkon átívelő értékek továbbadását és viselkedésminták megőrzését is.

**3. táblázat. Család-orientált nem gazdasági célok összehasonlítása. Forrás: saját szerkesztés.**

BGE kutatás	Szepsy Borászat
Szocioemocionális célok (családi érdekelttség megtartása, családi hírnév és társadalmi elismertség növelése, generációváltás célja);	Generációváltás; A családtagok tudatos fejlesztése;
Családi harmónia megőrzése és fenntartása;	Vidéken jól élni;
Családtagok borászati szakmaspecifikus képzése, oktatása	Tolerancia készség; Szervezeti változás; A vállalkozás hagyományainak megőrzésére és fenntartására vonatkozó célok

### **Erőforrások**

A második kutatási kérdés arra irányult, hogy mely erőforrások szükségesek a borászat által kitűzött célok eléréséhez és hogyan támogatják azok megvalósítását. Az elemzés során négy erőforrástípust különböztettünk meg: a humán, társadalmi, pénzügyi és fizikai erőforrásokat (4. táblázat). Az erőforrások osztályozásához a Barney-féle (1991) keretrendszert alkalmaztuk, amely az értékes, ritka, nem másolható és nem helyettesíthető erőforrásokat veszi figyelembe.

A) *Humán erőforrások.* Az egyik legfontosabb erőforrást az alapító személyéhez, illetve a család többi tagjának szellemi és fizikai hozzájárulásához kapcsolódó humán erőforrások jelentik. Kiemelkedő szerepe van a generációkon át öröklődő családi örökségnek: szakmai tudásnak, érzéknek, valamint a szőlőhöz és borkészítéshez való kötődésnek. *„Egy pumi ösztönéhez tudnám hasonlítani: soha nem fut az óramutató járásával ellentétes irányba, pedig senki nem mondta neki, hogy úgy kell futnia.”* (ifj. Szepsy István) Ez a tudás a hagyomány és a talajra, valamint a szőlőfajtára vonatkozó ismeretek egyedülálló ötvözetéből áll össze. A szoros családi kapcsolatok, a közös vízió és misszió szintén nem másolható erőforrást jelentenek.

B) *Társadalmi erőforrások.* Az interjúk alapján a vállalkozás számára a társadalmi kapcsolatok – a belső érintettekkel való szoros együttműködések kivételével – kevésbé jelentős

erőforrások. Bár ezek az erőforrások közvetlenül nem kapcsolódnak a csúcsbor készítéséhez, alacsony kihasználtságuk hátrányosan hathat a marketingre és az értékesítésre.

C) *Pénzügyi erőforrások.* A pénzügyi tőke hiánya korlátozhatja a vállalkozás működését és a célok elérését.

D) *Fizikai erőforrások.* A fizikai erőforrások közül kiemelkedő jelentőségű Tokaj hírneve és a terroir. A tokaji borok a 16. századtól váltak világhírvé és a termőhely különleges geológiai adottságai miatt egyedülálló minőségű borokat képesek előállítani. A csúcsborok termőhelye, a parcellák egyedi geológiai jellemzői versenyelőnyt jelent a borászat számára.

	Értékes	Ritka	Nem másolható	Nem helyettesíthető
<b>Humán</b> Alapítóhoz köthető	Tudás, szakértelem Iparági ismeret Innováció Elkötelezettség Értékek átadása Vállalkozói orientáció Érzelmi kötődés		Szakértői ismeretek, készségek és tudás összessége Termékfejlesztés	Alapító személye
Családhoz, családtaghoz köthető	Elkötelezettség Érzelmi kötődés Informális tanulás			Család, mint megkülönböztető márkanév Családi örökség Család hírneve
Alkalmazotthoz köthető	Elkötelezettség Tudás Szakértelem			
Menedzsment	Termék és szolgáltatás minőségére vonatkozó igény Erőforrás-menedzsment			
<b>Társadalmi</b> <i>Külső</i>	Bensőséges és bizalmi kapcsolatok a külső érintettekkel Információhoz jutás lehetősége	Nemzetközi kapcsolatok Hálózathoz való tartozás Kereskedelmi szerződések Piaci részesedés	Személyes kapcsolatok Együttműködések	Család társadalmi kapcsolati tőkéje Cégkultúra, hagyományok
<i>Belső</i> a, Strukturális				Szoros családi kapcsolatok
b, Kognitív				Család közös víziója és céljai
c, Kapcsolati				Bensőséges és bizalmi kapcsolatok a belső érintettekkel
<b>Pénzügyi</b>	Családi (saját) tőke EU-s források Banki hitelek		Türelmi tőke	
<b>Fizikai</b>	Gyártástechnológia fejlesztése Új berendezések, technológiák integrációja Borászati üzem Vendéglátáshoz kapcsolódó létesítmények		Egyedi borok és házassítások	Terroir adottságai, minősége Földrajzi elhelyezkedés Alapanyag (szőlő)

1. ábra. Erőforrások csoportosítása a BGE-kutatás alapján. *Forrás: saját szerkesztés*

Ahogy id. Szepsy István megfogalmazta: „A vulkanikus talaj csak egy dolog, inkább a hidrotermális átalakulás, a forró vizes átalakulás az egész lényege, mert vulkanikus kőzet sok van, de hidrotermálisan átalakult kőzet, valamint sok-sok, vízzel és gyökérrel átjárható réteg máshol nincs. Egy hetvenhektáros dűlőben 0,34 vagy 0,5 hektáron a legjobbak a geológiai körülmények.” A terroir fogalmának jelentősége abban rejlik, hogy a helyi környezeti adottságok mellett az emberi tényező is fontos szerepet játszik a bor minőségének kialakításában: „A magyar nyelvben

a termőhely a növény, a föld, a nap meg egyéb adottságok összessége. A francia ugyanígy gondolja, de ő az emberi tényezőt is hozzáveszi. A hazai pályán jön a rezgés, akkor is, ha nincs néző a stadionban. Ha tudod, hogy hova tartozol, akkor jön ez a rezgés.” Azonban ifj. Szepsy István szerint „első számú versenyelőnyünk valamennyi versenytársunkkal szemben a birtokösszetétel.”

Ez a versenyelőny tartós versenyelőnyt jelent a Szepsy Borászat számára a Barney (1991) által leírt értelemben, mivel a birtok sajátos összetétele, a termőhely és a hagyományokon alapuló mélyreható tudás kombinációja nem másolható.

### Tevékenységek és feladatok

**4. táblázat. A Szepsy Borászat tevékenységei a háromkör-modell alapján. Forrás: saját szerkesztés.**

Vállalkozás	Család	Tulajdonos	Vezető
Gazdasági célok teljesítése	Családi gazdasági célok meghatározása	Pénzügyi tőke biztosítása	Szervezeti gazdasági célok meghatározása a célok összehangolása révén
Nem gazdasági célok teljesítése	Családi nem gazdasági célok meghatározása Családi hagyományok ápolása	Elköteleződés	Szervezeti nem gazdasági célok összehangolása Erőforrás-menedzsment
Család jó hírnevének fenntartása Következő generációk számára lehetőségek megteremtése Üzleti terv és stratégia kivitelezése	Családi kapcsolatok ápolása Tudás átadása Értékrendszer átadása Identitás		Generációváltás egyértelmű megtervezése Családtagok feladatainak meghatározása Üzleti terv és stratégia kidolgozása Kockázatkezelés Kontroll Etikus működés, átláthatóság
<b>Vállalkozás operatív kormányzása</b>	<b>Családi kormányzás</b>		<b>Családi vállalkozás kormányzása</b>

Fontos megjegyezni, hogy a vállalkozásban betöltött pozíciók és feladatok gyakran átfedésben vannak egymással. Az interjúk során nyilvánvalóvá vált, hogy a családtagok igyekeznek ezeket a feladatokat határozottan elkülöníteni. Ez rendet teremt a feladatok és felelőségek meghatározásában és hozzájárul a hatékony működéshez. A túlélés szempontjából pedig kiemelten fontos, hogy bár a családtagok nem feltétlenül szakértői minden területnek, mégis átlássák és értsék a vállalkozás működését. „Amikor elkezdtem dolgozni, akkor csak és kizárólag irodai feladatokat láttam el. Egyszer csak azt éreztem, hogy ez nekem nem elég. Megkértem apát, hadd járjak ki vele délelőttönként és délután is a szőlőbe, hogy tanuljak tőle. Azóta nekem is van már két, asszonyokból álló csapatom, őket én hordom ki reggelente a szőlőbe, emellett Istvánnak segíték a pincében” – mesélte Szepsy Gabriella.

A Szepsy Borászatban egyszemélyi vezetés valósul meg, ahol az alapító „egy személyben a döntéshozó, ő a Don” (ifj. Szepsy István), aki nemcsak a vállalkozás céljait és stratégiáját határozza meg, hanem a menedzsment kérdéseiben is ő hozza a végső döntéseket. Ugyanakkor a családtagok „tanácsadóként” vesznek részt a döntéshozatali folyamatban, támogatva őt a különböző szakterületeken szerzett tudásukkal.

A vezető feladata a szervezet kormányzása, amely magában foglalja a vállalati, mind a családi oldalhoz tartozó feladatok tervezését, összekapcsolását és irányítását, valamint a döntések meghozatalát. A feladatai közé tartozik a családtagok céggel kapcsolatos helyzetének tisztázása és feladatainak meghatározása, a családtagok vállalkozásba történő integrációjának megtervezése, a generációváltás előkészítése, valamint a kockázatos helyzetek megfelelő



kezelése. A vezető felelőssége a vállalkozás etikus és átlátható működésének biztosítása is, beleértve a társadalmi felelősségvállalás keretében támogatható célok meghatározását.

A család legfontosabb feladata a családi célok megfogalmazásán kívül a családi egység és harmónia fenntartása, amely elsősorban a női családtagok szerepvállalásához kapcsolódik. Emellett kiemelten fontos a szőlészeti és borászati tudás, továbbá a család és a vállalkozás mindennapjait meghatározó értékek következő generációknak való átadása. A család feladatai közé tartozik az identitás tudatosítása és átörökítése is. „*Tokajinak lenni az egy olyan mondás kell legyen, mint ma a new york-i vagy egy budapesti. A tokaji identitás egyértelmű legyen az emberek számára...vonzóvá kell tenni a vidéket. És azt szeretném, hogy ez a fajta földhöz való kötődés, ez az én gyerekeimnek is, vagy olyan értékrendet adjon, amivel egyébként nem azt gondolja, hogy ő falusi lány, hanem hogy ő mádi bortermelő.*” – fogalmazta meg ifj. Szepsy István. A családi kormányzás alapja a családtagok közös gondolkodása, amely informális struktúrát jelent, például a vasárnapi ebéd alatti beszélgetések formájában.

A tulajdonosok legfontosabb feladatai – az ágazati sajátosságok miatt– elsősorban a földek (és kevésbé a vállalkozás) tulajdonlásához kapcsolódnak. Fő feladatuk a pénzügyi tőke rendelkezésre bocsátása és a közös célok elérése iránti elköteleződés. A Szepsy család esetében ez azt jelenti, hogy a bevételek jelentős részét visszaforgatják vállalkozásba, például földekbe, ingatlanokba vagy innovációs fejlesztésekbe.

A vállalkozási dimenzió feladata közé tartozik a célok meghatározása és az operatív működés megfelelő irányítása, a *családi vállalkozás feladatainak kormányzása*. Ez magában foglalja a szervezeti és innovációs feladatok koordinálását, valamint a környezeti szempontokat figyelembe vevő gazdálkodást is, hiszen a mezőgazdasági ágazatban ez elengedhetetlen a fenntartható működés biztosításához.

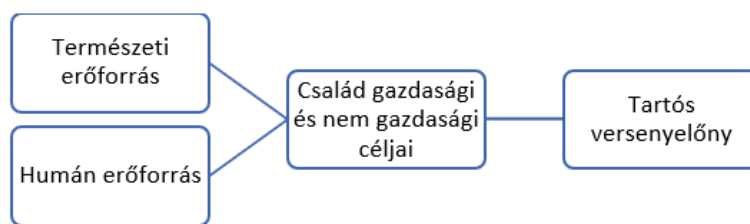
## **Eredmények**

Az esztanulmány három kérdés köré épül: a Szepsy borászat céljainak azonosítása, az ezekhez szükséges erőforrások feltérképezése, valamint a célok megvalósítását támogató tevékenységek vizsgálata.

A Szepsy Borászat céljainak osztályozása során a gazdasági és nem gazdasági célokat különítettük el, amelyek egyaránt fontos szerepet játszanak a vállalkozás sikerességében. A gazdasági célok között kiemelt helyet foglal el a csúcsmínőségű borok előállításának és a nemzetközi piaci pozíció megszerzése, amelyeket a vállalkozás külföldi értékesítési fókuszja támaszt alá. Ugyanakkor a nem gazdasági célok a családi örökség és a hagyományok ápolása, a következő generációk felkészítése és integrálása a vállalkozásba, valamint a család értékeinek és identitásának megőrzése. Ezek a célok szorosan kapcsolódnak a család szocioemocionális vagyonához, amely meghatározza a vállalkozás hosszú távú stratégiáját és a döntéshozatali mechanizmusokat is. A nem gazdasági célok közül kiemelendő a családi egység és harmónia fenntartása, a családtagok közös célrendszerének megőrzése. E cél elérése érdekében a családtagok aktívan részt vesznek a vállalkozás minden napi működésében és tudatosan alakítják a jövőbeni generációk szerepét a vállalkozásban.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a Szepsy borászat legfontosabb célja a csúcsmínőségű borok készítése, amely magában foglalja hagyományok megőrzését és a családi örökség ápolását. Ezek a célok nem csupán a gazdasági eredmények elérésére irányulnak, hanem a család identitásának és szocioemocionális vagyonának megőrzésére is, amely az üzleti döntéshozatal egyik fontos mozgatórugója.

A Szepsy Borászat tartós versenyelőnye több tényezőtől adódik, amelyek a vállalkozás sajátos erőforrásaiból és a termeléshez kötődő egyedi tényezőkből áll össze. A humán erőforrások között kiemelkedő szerepet játszik a család generációkon átívelő szaktudása, a borászati technikák ismerete és a terület iránti elkötelezettség. Ez az összetett tudás és a hagyományos ápolása értékes és nem másolható erőforrást jelent. Ezen felül a fizikai erőforrások – mint Tokaj különleges termőterületei és a terroir adottságai – biztosítják a versenyelőnyt.



**2. ábra. A Szepsy Borászat versenyelőny forrásai. Forrás: saját szerkesztés**

Ennek eredményeképpen a Szepsy Borászat kiemelkedik a piacon, így képes fenntartani egyedülálló pozícióját a piacokon, amely lehetővé teszi a közös álmot: „*Szakmailag a világ első számú birtoka szeretnénk lenni. Ez a cél, még ha nem is én viszem végbe.*” (id. Szepsy István).

A harmadik kutatási kérdés kapcsán azonosított tevékenységek azt mutatják, hogy a célok megvalósításához a borászat folyamatosan fejleszti portfólióját, tudatosan építi a márkát. Emellett a vállalkozás kormányzási mechanizmusában fontos a családi és vállalkozási dimenziók szoros összefonódása, amelyet az alapító vezetői szerepe és a családtagok közötti informális struktúra határoz meg. A vállalkozás irányítása egyszemélyi döntéshozatalon alapul, ahol az alapító a családtagok szakmai véleménye mellett hoz meg minden fontos döntést. A családtagok tudásukkal és szakértelmükkel támogatják a vezetőt a döntéshozatalban, ezzel biztosítva különböző területek közötti összhangot. Emellett nagy szerepet játszik a feladatok egyértelmű meghatározása, ami biztosítja a hatékony működést.

A vállalkozás kormányzása ugyanakkor nagy fokú függetlenségre épít, amely család szocioemocionális vagyonához kötődik. Bár ez a függetlenségi igény korlátozhatja a vállalkozás külső erőforrásokhoz való hozzáférést, a család értékrendjéhez és önállóságához való ragaszkodás biztosítja a hosszú távú stabilitást és a folytonosságot.

### **Konklúzió**

Az esettanulmányban részletesen bemutatott Szepsy Borászat működése alátámasztja a szakirodalomban megfogalmazott elméleteket, amely szerint a családi vállalkozás céljai jelentős hatással vannak a vállalat viselkedésére, teljesítményére, versenyképességére és fenntarthatóságára (Aparicio et al., 2017), A Szepsy borászat esteében a célok meghatározása nem elengedő önmagában, hiszen azok összehangolása és a megvalósításához szükséges tevékenységek beépítése elengedhetetlen a vállalkozás működésének sikeréhez. A tanulmány rávilágít arra, hogy a célok nemcsak a vállalkozás viselkedését és stratégiai döntéseit, hanem a cselekvésre való hajlandóságát is meghatározzák.

Az erőforrások szerepe kapcsán igazolódtak Chrisman et al. (2005) megállapításai is, miszerint az erőforrások önmagukban nem biztosítanak közvetlen hatást a szervezeti eredményekre vagy a versenyelőny megszerzésére. A családi hatás és értékteremtés akkor eredményez tartós versenyelőnyt, ha a négy erőforrástípus (értékes, ritka, nem másolható és nem helyettesíthető) együttes jelenléte, optimális kombinációja és hatékony menedzsmentje valósul meg. A Szepsy Borászat esetében az erőforrások, célok és tevékenységek összehangolt működése jelent egyedi és nehezen másolható előnyt.

A kutatási eredmények rávilágítanak arra is, hogy a vállalati kormányzási mechanizmusok – a szigorú belső struktúrák és formalizált folyamatok hiánya ellenére - növelhetik a családi vállalkozások túlélési esélyeit, elősegítik a családi összetartozás fenntartását, valamint kedvezően hathatnak a vállalkozás teljesítményére. A családi vállalkozások kudarcra jelentős mértékben elkerülhető jó vállalati kormányzással (Schulze et al., 2001). A Szepsy Borászat példája igazolja, hogy a kis méretű családi vállalkozások esetében a siker elérése nem feltétlenül követeli meg bonyolult struktúrák bevezetését, hanem sokkal inkább a családi összefogáson, az értékek közvetítésén, a folyamatos innovációs tevékenységen és az erőforrások tudatos menedzsmentjén múlik.

A tanulmány arra is rávilágít, hogy az innovációs tevékenység kulcs szerepet játszik a hosszú távú célok elérésben. A Szepsy Borászat esetében a hagyományos és az innováció sikeres integrációja, valamint a célok és erőforrások összehangolt kezelése biztosítja a vállalkozás tartós versenyelőnyét és fejlődését.

### Hivatkozások

- Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157–169. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.002>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95. <https://doi.org/10.1177/0894486508327824>
- Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Habbershon T. G., & Williams M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Huws, U., & Dahlmann, S. (2007). *Quality Standards for Case Studies in the European Foundation*. Analytica Social and Economic Research. Eurofound, Dublin, 2007
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Szakács, G. (2014). *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a Magyar közszolgálatban*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatástudományi Kar, Budapest.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tóth, J. (2012). A tudás alkalmazása a magyarországi szőlőtermelésben és borászatban (Egy empirikus felmérés tapasztalatai). *Gazdálkodás*, 56(1), 49–57.
- Yin, R. K. (2016). *Case Study Research: Design and Applications*. Sage.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing familyfirm identity, *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

## **II. fejezet: *A kis- és középvállalkozások működési sajátosságai és kihívásai***

# A változatosság gyönyörködtet? Összefoglaló gondolatok a magyar kis és középvállalatok HR gyakorlatairól

**Csizmadia Péter, Csillag Sára, Szászvári Karina, Bácsi Katalin, Benkó Aliz**

A kis- és középvállalatok meghatározó szerepet játszanak a magyar gazdaságban. A tanulmányban esettanulmányokra épülő kutatásunk alapján mutatjuk be változatos emberi erőforrás menedzsment gyakorlataikat, illetve a fellelhető mintázatokat. Eredményeink alapján megállapítható, hogy a vállalatok mérete, tevékenységük jellege mellett a vezető szerepfelfogása, illetve a tanulás és tudásátadáshoz kapcsolódó hozzáállása, valamint a “make” vagy “buy” stratégia közötti választás adja a vizsgált szektor heterogenitását. A közös mintázatokból kiemelendő a soft skilliek térnyerése a toborzásban-kiválasztásban és a tudásátadásban, illetve a munkavállalók igényeinek és szükségleteinek megjelenése a munkaszervezési folyamatokban.

## **Bevezetés**

A gazdaságilag fejlett országokban működő vállalkozások 99%-a tartozik a kis- és középvállalati (továbbiakban KKV) kategóriába. Az OECD-tagállamokban a kis- és középvállalatok átlagosan a munkavállalók 99%-át foglalkoztatják, a nemzeti össztermékhez való hozzájárulásuk mértéke pedig átlagosan 55 és 70% között mozog (OECD 2019). A KKV-k gazdasági jelentőségével kapcsolatban elsősorban a foglalkoztatás bővítésében, illetve stabilizálásában játszott szerepüket szokták hangsúlyozni (Harney & Alkhalaf 2020), a helyzet azonban ennél árnyaltabb. A foglalkoztatásban betöltött jelentőségük mellett ezek a vállalatok hozzájárulnak a gazdaság dinamizálásához és az innovációhoz is; közülük is elsősorban a gazdasági munkamegosztásban magas fokon specializálódott, tudásintenzív szolgáltatást nyújtó vállalkozások (Győri & Czakó 2019) hozzájárulása meghatározó.

Annak ellenére, hogy ma már kevesen vitatják az emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban EEM vagy HRM) jelentőségét a vállalati teljesítmények alakulásában, viszonylag kevés szisztematikus ismerettel rendelkezünk a kis- és középvállalatok (továbbiakban KKV), különösen a magyar KKV-szektor HRM és emberi erőforrás fejlesztés (vagy human resource development, továbbiakban HRD) gyakorlatairól.

Feltáró kutatásunkban 2018 és 2024 között összesen 17 esettanulmányt készítettünk, két hullámban: először 2018-2019 között 12 kisvállalatot kérdeztünk meg a szervezet céljáról, történetéről és kritikus eseményeiről, a munkavállalóikhoz kapcsolódó gyakorlataikról (HR kialakulása és helye a szervezetben, toborzás és kiválasztás, megtartás, ösztönzés és javadalmazás, teljesítményértékelés, képzés-fejlesztés és tanulás témákban), majd 2020-2023 között további 5 középvállalatnál készítettünk interjúkat az előzőek mellett vezetés, munkavállalói részvétel és bevonás témában. A kutatásban résztvevő vállalkozások adatait az 1. számú táblázat tartalmazza.

Harney és Nolan (2014) megkülönböztet összehasonlító KKV kutatásokat (amelyek a nagyvállalati gyakorlatokkal való összehasonlításra fektetik a hangsúlyt) és az alternatív vagy differenciáló kutatásokat, amelyek a létező, működő KKV gyakorlatok megértésére töreksenek. Kutatásainkban az imént ismertetett második feltevésre építettünk: a kisvállalkozások nem pusztán a nagyvállalatok kicsinyített másai; ebből kiindulva tehát nem feltételezhetjük, hogy a nagy szervezetekkel kapcsolatos HRM fogalmak és elméletek, meglátások szükségképpen alkalmazhatók a kisvállalkozásokra is (Westhead & Storey, 1996).

**1. táblázat. A kutatásban résztvevő vállalkozások adatai. Forrás: saját szerkesztés**

No.	Munkavállalói Létszám	Tevékenység	Alapítás éve
1	110	Textilipar	2002
2	15	Mérnöki tevékenység	1992
3	11	Földmunka	2007
4	35	Humán szolgáltatás, Mérnöki tevékenység	2009
5	13	Mérnöki tevékenység	1994
6	18	Fuvarozás	2009
7	22	IT	2005
8	12	Vasúti járműipar	1990
9	20	Élelmiszeripar	2006
10	12	Vegyipar	1993
11	40	Mezőgazdasági vegyipar	2008
12	40	IT tanácsadás	2000
13	100	IT	2006
14	250	IT	2000
15	80	Kereskedelem	2011
16	150	Nyomdaipar	1972
17	136	Szállítmányozás	1948

A feltáró jellegű kutatásunkban kvalitatív stratégiát alkalmaztunk, amely során a kiválasztott vállalkozások telephelyein 1-2,5 órás félig strukturált interjúkat (Kvale, 2007) készítettünk a cégek tulajdonosaival, illetve munkatársakkal, azzal a feltételezéssel, hogy az érdeklődésünk fókuszában álló témakörökről (HR, tanulás, bevonás stb.) érvényes beszámolókat kaphatunk. Az interjúkról hangfelvételt készítettünk, majd erről átirat készült. Az adatelemzés első fázisában a vizsgált témák mentén kódolást végeztünk, az egyes interjúkat a kutatócsoport legalább két tagja egymástól függetlenül kódolta. A második fázisban az egyes kódokhoz tartozó interjúszövegeket a kondenzáció módszerét (Kvale, 2007) használva ún. sűrített szövegeket hoztunk létre, amelyekben a mintázatok és az összefüggéseket igyekeztünk feltárni.

A közel negyven (felében munkavállalói, felében tulajdonosi, illetve vezetői) interjú megerősített bennünket abban, a szakirodalomban is megjelenő nézetben, hogy a magyar KKV-k igen heterogén populációt alkotnak, tehát félrevezető lehet az a nézőpont, amely a KKV szférát homogén gazdasági tényezőnek tekinti, amely egységes vezetői és HR gyakorlatokkal jellemezhető. A teljesség igénye nélkül állítható, hogy a magyar KKV-k változatosak az ágazati sajátosságok, a cégek piacainak jellegzetességei, a vállalkozások által használt és számukra elérhető technológia, a képzett munkaerő elérhetősége, munkavállalók képzettségi szintje, a vállalati nemzetköziesedés szintje, a szervezeti kultúra, a tulajdonos tanuláshoz való viszonya, a cégvezetés stratégiai céljai és az ehhez rendelkezésre álló eszközök és erőforrások, valamint a hatékony működéshez szükséges tudás és a tudástranszfer közvetítő mechanizmusai és intézményei alapján (Nolan & Garavan, 2016; Csillag et al., 2019; Harney & Akhalaf, 2020; Ancliff et al., 2020).

A számos dimenzió közül empirikus kutatásaink alapján hármat szeretnénk kiemelni, amelyek mentén eltérő mintázatokkal azonosítottunk.

Az első ilyen a méret. A HRM gyakorlatok formalizáltságát tekintve valóban van különbség a KKV-k között. A vállalatok történeti fejlődését, ciklusait is vizsgálva többen beszéltek olyan fordulópontokról (volt olyan szervezet, ahol ez 40 munkavállaló, máshol 90 munkavállaló), ahol hirtelen változtattak, fejlesztettek, megugrott a HRM tevékenységek formalizáltsága, minősége és mennyisége. Ezeket az ugrásokat több cég is külső tanácsadó, szervezetfejlesztő segítségével tette meg.

A második dimenzió a tevékenység jellege: ez alapján különböző jellegzetességeket találtunk a tudásintenzív és nem tudásintenzív (más megfogalmazásban tradicionális) vállalkozások között. A tudásintenzív üzleti szolgáltatást nyújtó vállalkozások kulcsszerepet töltenek be az innovatív tevékenységek ösztönzésében, illetve a gazdasági szereplők közötti tudás- és technológiatranszferben (Salter & Tether, 2006; Kvaslhauegn et al., 2014; Makó et al., 2013). Ezek a cégek általában nem, vagy kevéssé sztenderdizálható, komplex termékeket állítanak elő, vagy ilyen jellegű szolgáltatásokat nyújtanak ügyfeleiknek, és működésük kevésbé formalizált, sokkal inkább rugalmas (Joranli, 2018). Nolan és Garavan (2019) ilyen szervezetek közé sorolja többek között a jogi, informatikai, számviteli, pénzügyi, mérnöki, dizájn, reklám, piackutató és tanácsadó cégeket. Kutatásunk alapján az ebbe a kategóriába eső kis és középvállalatok lényegesen nagyobb energiát és erőforrást szentelnek a HRM rendszerek kialakítására, fejlesztésére és működtetésére már a tevékenységük kezdete óta.

A harmadik pedig a vezető tapasztalata, vezetéshez és fejlesztéshez való hozzáállása. Írásunkban a kutatás két fázisa alapján kirajzolódó mintázat szerint az idősebb, adott esetben jelentős (esetileg multinacionális) tapasztalattal rendelkező vezetők számára nagyobb jelentősége van az emberek kiválasztásának és megtartásának, és jobban figyelnek a kapcsolódó rendszerek fejlesztésére is.

A következőkben négy témakör mentén foglaljuk össze a kirajzolódó tanulási pontokat. Ezen megállapítások kapcsolódnak a kutatás hat éve alatt megjelent elméleti és empirikus írásainkhoz (Csillag et al. 2019; Csillag et al., 2020; Csizmadia et al., 2022; Hidegh et al., 2019; Szászvári et al., 2019; Szászvári et al., 2022). A négy témakört eltérő mélységben és tartalomban elemeztük, elsősorban azért, mert kutatásaink középpontjában főként a képzés, fejlesztés és a tanulás témakörei álltak, így ezekkel kapcsolatban részletesebb információval rendelkezünk. Tanulmányunk célja, hogy a mintázatok mellett a kkv-k címben jelzett változatosságára is felhívjuk a figyelmet.

### **Toborzás és kiválasztás**

A megvizsgált KKV-k toborzási és kiválasztási gyakorlatában erős hasonlóságok fedezhetők fel. A toborzás során elsősorban az informális csatornák, mint például a kapcsolati háló és a szájhagyomány útján történő terjedés dominálnak. Ennek elsődleges oka a formális csatornák, például az állásportálok korlátozott hatékonysága és a szűrésre fordítható erőforrások hiánya. Az érezhető munkaerőhiány miatt egyre fontosabbnak tartják a vonzó munkáltatói arculat, márka kialakítását, ami a KKV-k esetében különösen lényeges az informális toborzási csatornák dominanciája miatt.

Szintén a munkaerőhiányhoz kapcsolódó jelenség, hogy az erőforrásbiztosítás során a munkavállalói igényekre is egyre inkább tekintettel vannak. Különösen a munkaidő, illetve a műszakok kialakítása során láttunk erre példát, de a rugalmas foglalkoztatási formák irányába is elmozdulnak (gyakornokok alkalmazása, illetve a szabadságolások idején alkalmi munkavállalók foglalkoztatása).

Az új munkatársak kiválasztása során a hangsúlyt sokkal inkább a hozzáállásra, a motivációra és a tanulási készségre helyezik, a konkrét szaktudással szemben, és a későbbi munkateljesítményt előre jelző módszerek helyett a próbaidő alatt győződnek meg az új munkatársak rátermettségéről.

A tudásintenzív vállalatoknál egyszerre látunk példát a „make” és a „buy” stratégia alkalmazására a szakemberek felvételénél, azaz egymás mellett létezik a kész szakemberek felvételére való törekvés, a tudás azonnali alkalmazása érdekében (amit a szakirodalom „buy” stratégiaként azonosít), míg más vállalatok maguk képzik és folyamatosan fejlesztik a számukra szükséges szaktudással rendelkező szakembereiket és a felkészültség megteremtése mellett, ezzel a személyes fejlődési igényekre is tudnak reflektálni („make” stratégia). Míg a „buy” stratégiát alkalmazó vállalatok a magas szintű szaktudás megtartása érdekében magas bérezést alkalmaznak, addig a „make” stratégia esetében kiemelt szerepet kap a folyamatos tanulás és fejlesztés, amelyet mentorprogrammal is támogatnak.

Hasonló tendenciákat látunk a nem tudásintenzív vállalatoknál is, ahol a kiválasztás során a tanulási hajlandóság és a munkához való hozzáállás szintén fontosabb a meglévő szaktudásnál. A munkaerőhiány miatt ezek a vállalatok a "make" stratégia felé mozdulnak el, azaz a szaktudás belső fejlesztésére helyezik a hangsúlyt.

Az új munkatársak beillesztése érdekében tudatosan alkalmaznak onboarding folyamatot, a későbbiekben pedig közösségépítő programokkal is igyekeznek elősegíteni a megtartást.

### **Teljesítménymenedzsment és ösztönzés**

A megvizsgált tudásintenzív KKV-k szinte mindegyikében van rendszeres és szisztematikus, kidolgozott teljesítményértékelési rendszer, amelynek világos és szoros kapcsolata van a karrierlehetőséggel. A nem tudásintenzív kiscégeknél általában nem találtunk teljesítményértékelést, a termelésben és kereskedelemben tevékenykedő közepes cégeknél esetileg megjelenik, de inkább a tervek között szerepel.

A fizetést, illetve a kapcsolódó anyagi és nem anyagi juttatásokat a legfontosabb motivációs tényezőnek tekintik a KKV tulajdonosok, melyeket kis és közepes vállalatokban is megemléstettek. A KKV-k igyekeznek versenyképes fizetést biztosítani vagy fix bérrel, vagy teljesítményalapú mozgóbérrel, jutalékkal. Többen kiemelték, hogy bejelentik a munkavállalót és fizetik utána a járulékokat, reflektálva arra, hogy a hazai KKV-k körében elterjedt a feketefoglalkoztatás. Ezért a munkaerőpiacon a bejelentett munka versenyelőnynek számít a többi KKV-val szemben. További versenyelőnyként említették a KKV-k foglalkoztatásában, hogy a fizetését időben megkapja a munkavállaló, valamint a törvény szerint járó szabadságot is kiadják. Mozgóbér esetén a tulajdonosok azt is fontos tényezőként emelték ki, hogy a megtermelt haszonból a munkavállalók is részesedjenek.

Gyakran említett ösztönző tényező a megfelelő munkakörülmények biztosítása. Ez egyrészt jelenti a munkavégzés fizikai feltételeinek megteremtését (munkaruházat, korszerű munkaeszközök), másrészt pedig a munkaidő, munkarend munkavállalói igényekhez való igazítását, a lehetőségekhez mérten. Az időben és helyszínben is rugalmas munkavégzés a KKV-k egy részénél természetes (ilyenek például tudásintenzív kis és középvállalkozások), de gyártásban tevékenykedő KKV-kban is előfordul az alkalmazkodás: példaként említhetjük, hogy a kisgyermekes anyákat három műszakos munkarend helyett két műszakban foglalkoztatják, illetve gondoskodnak a munkavállalók munkába, illetve haza szállításáról. Több cég említette, hogy törekszik arra, hogy alkalmazott-barát módon működjön, és fontosnak látja a munkavállalókkal való folyamatos párbeszédet is.

A kisvállalkozások nagy részében, a közepes vállalkozások mindegyikében megjelent a munkahelyi közösség, a csapat összetartásának a fontossága, és annak a felismerése, hogy ez a munkavállalók ösztönzése és megtartása szempontjából meghatározó. Ebből a szempontból két mintázat található: vannak olyan KKV-k, akik tudatosan és szisztematikusán építik a szervezeti kultúrát képzésekkel, rendszeres összejövetelekkel, eseményekkel, közös sportolással. A KKV-k másik felénél ez inkább ösztönös és kevésbé szisztematikus: leginkább a vezető stílusától, temperamentumától, törekvéseitől függ.

### **Karriertámogatás**

A kisvállalkozások esetében nincs formális karriermenedzsment rendszer, csak a tudásintenzív cégeknél került említésre a fejlődési lehetőségek biztosításának szerepe a megtartásban.

A kiválasztás során a kemény kompetenciákra való igény fennmaradása mellett felértékelődni látszanak azok a generikus kompetenciák (pl. szakma szeretet, tettvágy, hozzáállás, kölcsönösség), amelyek a munkahelyi beilleszkedés, a sikeres teljesítés és együttműködés szempontjából meghatározó jelentőségűek, és amelyek birtoklása nemcsak az üzleti sikert, hanem az egyéni boldogulást is elősegítik. A vezetők három lényeges tényezőt soroltak fel, ami egy KKV számára előnyt jelenthet egy lokális munkaerőpiacon: az, hogy helyi munkalehetőséget biztosít, személyes kapcsolaton keresztül kiszámíthatóságot, stabilitást és biztonságot jelent,



valamint a vállalat által folytatott tevékenység maga, ami a szakember számára szakmai lehetőséget és az általa szeretett szakma gyakorlását teszi lehetővé.

Összességében tehát azt tapasztaljuk, hogy a kisvállalkozások esetében a karriermenedzsment kérdése elsősorban egyéni felelősség, a szervezetek túlnyomó része tudatosan kezeli a tanulást és információszerezést (hard kompetenciák terén), azonban erre nem épül formális karriermenedzsment rendszer, valamint a kiválasztásnál törekszenek a megfelelő attitűddel rendelkező munkavállalók megtalálására, majd megtartására.

A középvállalatok esetében a karriermenedzsment rendszer kiépítése szempontjából meghatározónak bizonyult a vállalatok alapstratégiája, az, hogy "make" vagy "buy" stratégiát alkalmaznak. Azon vállalatok esetében, ahol a "make" stratégia a meghatározó, általában a karriermenedzsment rendszer szorosan kapcsolódik a teljesítményértékelési rendszerhez. A szervezetek képzés-fejlesztéssel támogatják az egyéni karrierutakat. Az előrelépés általában nem csak a hard kompetenciák meglétén alapul, hanem fontos a tudásátadásban betöltött szerep (pl. mentor), lojalitás is. Azon vállalatok esetében, amelyek "buy" stratégiát alkalmaznak, többnyire nincsenek kiépült HR rendszerek, amelyek alapját képezhetnék a karriermenedzsment rendszer kialakításának.

Összességében az iparág és a "make" vagy "buy" stratégia mellett a HR-tudatosság és a menedzsment hozzáállása együttesen befolyásolja a karriermenedzsment rendszer kiépülését. A teljesítményértékelési rendszer megléte azonban nem jelenti automatikusan a karriermenedzsment rendszer működtetését is, a bevezetés minden esetben egy több lépcsős folyamat.

### **Képzés és fejlesztés**

Két olyan tendenciát találtunk, amelyik általánosnak tűnik a megkérdezett cégek körében, függetlenül a mérettől és az egyéb kontextuális tényezőktől. Az egyik ilyen, hogy felértékelődni látszanak a konkrét munkahelyi kontextusban alkalmazható, illetve hasznosuló személyközi kompetenciák (amelyek fejlesztése még mindig nem kap kellő hangsúlyt a magyar oktatási rendszer különböző szintjein), másfelől, ettől nem függetlenül, közös tapasztalatnak látszik az is, hogy a megkérdezettek 'oktatási krízist' élnek meg, azaz nagyon hangsúlyos problémát jelent számukra a kellően képzett és motivált munkaerőutánpótlás biztosítása. Ez a probléma sokféleképpen jelenik meg a cégek körében, legyen szó a konkrét munkaerőhiányról vagy az oktatási intézményekkel való kapcsolattartás nehézségeiről, vagy a képzési és betanítási költségek drasztikus emelkedéséről.

A közös problémák és a populáció sokfélesége ellenére vannak olyan különbségek a kisvállalatok és a középvállalkozások között, amelyek a foglalkoztatottak számában értett méretkülönbséggel hozhatók összefüggésbe, pontosabban a kisebb méretű szervezeteknek azzal a sajátosságával, hogy a tulajdonos/vezető közvetlenebbül vesz részt a szervezeti folyamatok koordinálásában és a kontrolljában. Ahogy arra már korábban hivatkoztunk, a szakirodalomban és a döntéshozók körében is meghatározó vélemény, hogy a KKV-szektor erőforrás-hiányossága miatt a HR-gyakorlatok sem mondhatók fejlettnak, eredményeink azonban árnyalják ezt a képet. Tapasztalataink alapján a mikro- és kisvállalkozások vezetői sokkal tudatosabbak az informális és formális tanulás összekapcsolásában, mint azt a szakirodalom feltételezi. A formális tanulás szerepe alapvetően azoknál a cégeknél jelentősebb, amelyeknél az érett technológiai megoldások intenzív használata és/vagy változásai ösztönzik a vállalatvezetőket a képzésbe való befektetésekbe, illetve, ahol a szabályozó környezet ír elő bizonyos képzettségeket vagy azok időszakos megújítását. Ugyanakkor az informális tanulás olyan változatos és innovatív formái is jelen vannak ebben a gazdasági szegmensben, mint a közvetlen és virtuális mentorálás, a munkavégzés közbeni tanulás vagy a tanuló közösségek létrehozása. Amit mindenképpen ki kell itt emelnünk az a két tanulástípus tudatos és rugalmas alkalmazásának képessége a sokféle gazdasági és intézményi kontextustól függően. Ez arra utal, hogy a korábban már hivatkozott, széles körben elterjedt elképzelések szerint a mikro- és kisvállalkozások korántsem csak a

korlátozott erőforrások (pénzügyi, időbeli stb.) okozta kényszerek nyomása alatt alkalmazkodnak a környezetükhöz, hanem aktív alakítói is belső tanulási folyamataiknak.

A másik jellegzetes mintázat, amit megfigyeltünk a mikro- és kisvállalkozások körében egy olyan vezetői szerepfelfogás, amely mind a tanulási folyamatok, mind pedig a cégek külső kapcsolatainak kezelésében megjelenik. Két ideáltipikus vezetői szerep rajzolódik ki: a „kapuőri” és a „facilitátori” attitűd. A „kapuőr” szerepében a vállalkozó teljes kontrollt igyekszik gyakorolni a vállalkozáson belüli tudás és kapcsolatok felett, monopolizálva az információt, és személyes hatáskörébe vonva a tanulási folyamatokat. A „facilitátori” szerep ezzel szemben az egyenrangúságra és a tudás megosztására épít. A facilitátor aktívan támogatja a munkavállalók bevonását a tanulási folyamatokba, ösztönzi a külső kapcsolatok és hálózatok kiépítését, valamint elősegíti a tudás áramlását. A két vezetői szerep eltérő szemléletet képvisel: míg a kapuőr kontrollra épít, addig a facilitátor inkább jövőorientált és a tanulást szélesebb kontextusban szemléli. A gyakorlati alkalmazásban a két szerep gyakran keveredik, de a domináns attitűd meghatározó a vállalkozás vezetési stílusában. A vállalkozó szakmai szocializációja, személyisége és a tanuláshoz való hozzáállása nagyban befolyásolja, hogy melyik szerep lesz hangsúlyosabb.

A középvállalatoknál szerzett tapasztalataink egyrészt hasonlóak az előbb leírtakhoz, azonban több olyan tényezőt is azonosítottunk, amelyek tovább árnyalják a korábban bemutatott következtetéseinket. A fenti minták további két dimenzióval egészültek ki, amelyek meghatározó szerepet játszanak a tanulási környezetek kialakításában. Két fő gondolkodásmódot azonosítottunk: az egyik hosszú távú perspektívában szemléli a tanulást, míg a másik inkább rövid távú, konkrét célokra fókuszál. Ezen túlmenően a tanulás egyéni vagy kollektív megközelítése is jelentős szerepet játszik a vezetési gyakorlatokban. A kollektív tanulási modell a bevonáson, tudásmegosztáson, valamint a generikus kompetenciák fejlesztésén alapul, míg az egyéni tanulásra összpontosító megközelítés inkább a specializált tudás és az egyéni teljesítmény előtérbe helyezését hangsúlyozza. Mindkét modell eltérő humán erőforrás-gyakorlatokat eredményez: a kollektív modell nagyobb befektetést és magas koordinációs költségeket igényel, míg az egyéni modell alacsonyabb költségekkel jár, de nagyobb autonómiát biztosít a munkavállalóknak.

A két modell keveredhet egymással a szervezeten belül. Azt hangsúlyoznunk kell, hogy a korlátozó modell akkor tud sikeres lenni, ha széles körű alaptudás és gyakorlati szituációkban megszerzett (informális) tudások kombinációjára épül. Azokban az esetekben azonban, amikor formális tudásokra van szükség és a szervezet jobban rá van utalva a külső tudásközvetítő intézményekre, a kiterjesztő modell hatékonyabb, mivel a sikeres abszorpcióhoz differenciált tudásmenedzsmentre és ezzel adekvát koordinációra és HR-re van szükség.

## **Összefoglalás**

Kutatásunk célja a hazai KKV-szektor HRM mintázatairól való tudás bővítése volt, amelyhez esettanulmányok készítésével és elemzésével járultunk hozzá.

A vállalatok mérete és a tevékenységük jellege mellett a vezető szerepfelfogása, illetve a tanuláshoz és tudásátadáshoz kapcsolódó hozzáállása, valamint a “make” vagy “buy” stratégia közötti választás adja a vizsgált szektor heterogenitását a HR gyakorlatok tükrében. Az eltérő gyakorlatok mellett azonban számos közös mintázat is kirajzolódik. Kiemelendő a soft skillek térnyerése a toborzásban és kiválasztásban vagy a tudásátadásban, illetve a munkavállalók igényeinek és szükségleteinek megjelenése a munkaszervezési folyamatokban.

Kutatási eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a hazai KKV-k nagyon is innovatívak és újítóak lehetnek a foglalkoztatási gyakorlataik és HR tevékenységeik terén. Változatosságuk és a kirajzolódó mintázatok nem csak elméleti, hanem gyakorlati szempontból is meghatározóak. Ezeket a gyakorlatokat érdemes feltárni és szervezett keretek között másokkal megosztani annak érdekében, hogy e gyakorlatok terén minél több innováció jöhessen létre. Ebben a folyamatban fontos szerephez juthatnak a felsőoktatási intézmények is.

## Hivatkozások

- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Antcliff, V., Lupton, B., & Atkinson, C. (2021). Why do small businesses seek support for managing people? Implications for theory and policy from an analysis of UK small business survey data. *International Small Business Journal*, 39(6), 532–553. <https://doi.org/10.1177/0266242620974586>
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. (2019). What makes small beautiful? Learning and development in small firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 453–476. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1641351>
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. Á. (2019). *HR rendszerek néhány speciális kérdése kisvállalatoknál: kutatási beszámoló*. BGE Budapest LAB
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01>
- Csizmadia, P., Csillag, S., Szászvári, K. Á., & Bácsi, K. (2022). To learn and let learn? Characteristics of the learning environment in knowledge-intensive medium-sized enterprises. *Journal of Workplace Learning*, 34(7), 661–674. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2021-0120>
- Györi, Á., & Czakó, Á. (2019). Innováció és pénzügyi-gazdálkodói kultúra: Az innovációs aktivitás egyes magyarázó tényezői a KKV-szektorban. *Szociológiai Szemle*, 29(1), 85–116.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5–29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Harney, B., & Nolan, C. (2014). HRM in Small and Medium-Sized Firms (SMEs). In B. Harney, & K. Monks (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*. pp. 153-169. Blackhall/Orpen.
- Hidegh, A. L., Szászvári, K. Á., Csillag, S., & Csizmadia, P. (2019). Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: Egy kvalitatív kutatás eredményei. *Munkaügyi Szemle Online*, 62(4), 32–40.
- Joranli, I. (2018). Managing organisational knowledge through recruitment: searching and selecting embodied competencies. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 183–200. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0541>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Sage.
- Kvalshaugen, R., Hydle, K. M. & Brehmer, P. O. (2015). Innovative capabilities in international professional service firms: enabling trade-offs between past, present, and future service provision. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 148–167. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov005>
- Makó, C., Illéssy, M., & Csizmadia, P. (2013). The Knowledge Intensive Business Service Sector in Hungary in a Comparative Perspective. In: C. Makó, I. Polónyi, & M. Szanyi (Eds) (2013). *Organisational innovation and knowledge development: institutions, methodological foundations and empirical experiences*. Új Mandátum Könyvkiadó. Budapest. pp. 136-174.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2019). External and internal networks and access to HRD resources in small professional service firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 477–503. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1625853>
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- OECD (2021). *Education at a Glance. OECD Indicators*. OECD Publishing
- Salter, A., & Tether, B. S. (2006) Innovation in services: through the looking glass of innovation studies. Background paper for Advanced Institute of Management (AIM) Research's Grand Challenge on Service Science, April 7.
- Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P., & Hidegh, A. L. (2019). Magyarországi kis- és középvállalkozások készség-szükségletei. *Munkaügyi Szemle Online*, 62(6) 6–12.

Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P., & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány*, 53(2), 41–54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>

Westhead, P., & Storey, D. (1996). Management Training and Small Firm Performance: Why Is the Link so Weak? *International Small Business Journal*, 14, 13–24.

# A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban

(utánközlés)

Csillag Sára, Csizmadia Péter, Hidegh Anna Laura, Szászvári Karina

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2–15.

<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01>

---

Ebben a tanulmányban a magyarországi kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatait elemezzük. Feltáró célú írásunk a kisvállalkozásoknál zajló munkahelyi tanulás két meghatározó tényezőjét vizsgálja: a tulajdonos/vezető, valamint a vállalkozások kapcsolatrendszerének és az őket körülvevő hálózat szerepét. Kutatásunk során kisvállalkozások tulajdonosaival, vezetőivel félig strukturált, kvalitatív interjúkat készítettünk. A következő 3 fő kérdésre kerestünk választ: (1) Mi jellemzi a kisvállalkozások munkahelyi tanulását? (2) Milyen szerepet játszik a kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője a tanulási környezet alakításában? (3) Hogyan járul hozzá a tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenysége a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz? Tanulmányunk eredményei azt mutatják, hogy – bár gyakran nem tanulásnak nevezik – a kisvállalkozások tulajdonosai tudatosan fejlesztik és menedzselik a munkahelyi tanulás folyamatát és annak környezetét.

## Bevezetés

Az elmúlt húsz évben az emberierőforrás menedzsment (továbbiakban EEM) kutatások egyik legkiemelkedőbb, legösszetettebb és legtöbbet kutatott területe az emberierőforrás fejlesztés (továbbiakban EEF) volt (Hamlin & Stewart, 2011; Nolan & Garavan, 2016; Short & Gray, 2018). A megkülönböztetett figyelem részben annak a felismerésnek köszönhető, hogy a tudásalapú gazdaságban a hatékonyság, a fenntarthatóság és a versenyképesség forrását az emberek képzése és fejlesztése jelentheti. A képzés–fejlesztést vizsgáló szakirodalom e folyamatokat hagyományosan nagyvállalati kontextusban vizsgálja. Amint Iles és Yolles (2004) rámutat, a kutatások inkább atipikus (nagy) szervezetekre irányulnak, semmint archetipikus, kis vagy közepes vállalkozásokra (továbbiakban KKV-kra). Összegző jellegű, szakirodalom-elemző tanulmányukban Nolan és Garavan (2016) két tendenciát állít szembe. Miközben szakpolitikai szinten és a médiumokban a KKV-k vonatkozásában az EEF jelentős figyelmet kap, ugyanakkor a területet vizsgáló empirikus kutatások száma alacsony, a kérdést tárgyaló szakirodalom pedig nem fed le minden területet és minősége is vegyes. Short és Gray (2018) szintén úgy látják, hogy a kisvállalkozások fontos gazdasági szerepe ellenére a EEF tevékenységének kutatása erősen elhanyagolt.

Harney és Nolan (2014) megkülönbözteti az összehasonlító kutatásokat (amelyek a nagyvállalati gyakorlatokkal való összehasonlításra fektetik a hangsúlyt) és az alternatív vagy differenciáló kutatásokat, amelyek a létező, működő KKV gyakorlatok megértésére törekszenek. Jelen kutatásunk az imént ismertetett második feltevésre alapszik: a kisvállalkozások nem pusztán a nagyvállalatok kicsinyített másai; ebből kiindulva tehát nem feltételezhetjük, hogy a nagy szervezetekkel kapcsolatos EEF fogalmak és elméletek szükségképpen alkalmazhatók a kisvállalkozásokra is (Westhead & Storey, 1996).

A KKV-k EEF gyakorlatának és mintázatának megértésére két ok miatt törekednek az elméleti és gyakorlati szakemberek. Az első ok a KKV-k jelentős gazdasági szerepe: az Eurostat adatai szerint

az EU-ban a nem pénzügyi szektorban dolgozók kétharmadát (66,8%) KKV-k foglalkoztatták 2015-ben és a KKV-k hozzáadott érték aránya a nem pénzügyi szektorban 20,9%. A második ok pedig az, hogy egyes vélekedések szerint ezek a vállalkozások – az innováció, a verseny, a rugalmasság, az új iparágak, valamint a foglalkoztatás növelése és a munkahelyteremtés révén – jelentősen emelhetik a nemzetgazdaságok teljesítményét (Rouditsers & McKeown, 2015).

Európában a 250 fő alatti munkavállalót foglalkoztató és éves max. 50 millió euró forgalmú vagy 43 millió eurós mérlegű cégeket sorolják a közepes, az 50 főnél kevesebb személyt foglalkoztató, 10 millió eurót meg nem haladó éves forgalmú és/vagy mérlegfőösszegű cégeket pedig a kisvállalati kategóriába (EC Recommendation, 2003/1422). A KKV kategória azonban a gazdasági szereplők igen heterogén populációját jelenti, amelynek lényege nem ragadható meg pusztán méretbeli dimenziók mentén. Eltekintve a KKV-k jellemző tulajdonságait befolyásoló egyéb tényezőktől, figyelemre méltó különbségek vannak a (10-49 főt foglalkoztató) kisvállalkozások és a (50-249 foglalkoztatottal rendelkező) középvállalkozások között szervezeti strukturáltságuk, lehetőségeik és adottságaik, erőforrásaik, belső munkamegosztásuk és egyéb jellemzőik szempontjából is. Mivel a KKV-k körül forgó diskurzus viszonylag kevés figyelmet szentel a fent említett különbségeknek, mi tanulmányunkban a 10-49 főt foglalkoztató kisvállalkozásokra összpontosítunk. Mivel nagyon kevés kifejezetten a Közép-európai régió kisvállalkozásaira fókuszáló, humán erőforrás-fejlesztés témájú kutatás van (Short & Gray, 2018), ezért ebben a tanulmányban ezen kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatait elemezzük és dolgozzuk fel. Tanulmányunk további részeiben a kisvállalatokra fókuszálva bemutatjuk a munkahelyi tanulási folyamatok elméleti háttérét és korábbi kutatási eredményeit, külön hangsúlyt helyezve a tanulást befolyásoló tényezők szerepére. A kutatási módszer áttekintését követően az eredmények bemutatása és értelmezése következik, az összegzésben pedig a tulajdonos/vezető tanulási folyamatokban betöltött sajátos szerepeire összpontosítunk, ennek kapcsán pedig főként a tanulási folyamatokat befolyásoló tényezőkkel foglalkozunk. Feltárjuk a különböző összefüggésekben és közegekben tetten érhető tanulási folyamatok tudatos gyakorlati alkalmazását. Bemutatjuk, hogy a kisvállalkozások külső és belső kapcsolatrendszeit egyaránt használják a tudatosan és tervezetten működő tanulási folyamatok során. A cikket kutatásunk korlátjainak ismertetésével és a további lehetséges kutatási irányok kijelölésével zárjuk.

### **Elméleti háttér: munkahelyi tanulás a kisvállalkozásoknál**

A munkahelyi tanulás fogalma a munkahelyen zajló egyéni és kollektív készségek fejlődési, illetve fejlesztési folyamatait foglalja magában (Kitching, 2008). Célja, hogy a munkavállaló hatékonyabban teljesítse feladatait, továbbá hogy mind a munkavállalói, mind a felelős állampolgári szerep betöltéséhez szükséges egyéni kompetenciák fejlődjenek (Boud & Garrick, 2001; Kitching, 2008). A munkahelyi tanulás két formáját különböztetjük meg: a formális és az informális tanulást. A formális tanulás a munkahelyeken realizált, tervezett tanulási folyamatok keretében valósul meg: ilyenek például a kijelölt oktató vagy tréner által irányított, meghatározott keretek között zajló formális képzési programok (Manuti et al., 2015). Az informális tanulás munkával kapcsolatos eseményekhez, tapasztalatokhoz és a kísérletező tanuláshoz kapcsolódik (Elkjaer & Wahlgren, 2005; Kolb, 1984). Az informális tanulás napi rutincselekvésekbe integrálódik és munkaidőben zajlik, az egyén/csoport élményeihez és tapasztalatszerzéséhez kapcsolódik, valamint a résztvevők között zajló információcsere során valósul meg.

A különbségek ellenére a formális és informális tanulás kapcsolatban állnak egymással (Elkjaer & Wahlgren, 2005). Colley et al. (2002, p. 5) megállapítja, hogy „kevés olyan tanulási helyzet van – ha egyáltalán létezik ilyen –, ahol a formális vagy az informális tanulás elemei teljes mértékben hiányoznak” a tanulási folyamatból. A tanulás különféle típusait a tanulási szándékok mentén is megkülönböztethetjük (Manuti et al., 2015). Véletlenszerű tanulásról például akkor beszélünk, amikor a tanulás nem szándékolt vagy előre tervezett módon történik (Marsick & Watkins, 2001). Ilyen esetekben a tanulás „az informális tanulás velejárója, rendszerint egy új feladat megvalósítása vagy a munkatársakkal való interakció során keletkezett »melléktermék«” (Coetzer

et al., 2017, p. 3). Ezzel szemben a tervezett, szándékos tanulás meghatározott céllal valósul meg (Lapré & Nembhard, 2017).

A kisvállalkozások tanulási folyamatait negatívan befolyásoló tényezőket (a források szűkössége; a tanulást elősegítő készségek és a szükséges szakértelem hiánya; az informális tevékenységek meghatározó jellegű fontossága; a rövidebb távlatok stb.) gyakran eltúlozza a szakirodalom (Anderson & Boocock, 2002; Coetzer et al., 2017) azt a benyomást keltve, hogy a kisvállalkozások ebben a tekintetben fejletlenek (Harney & Nolan, 2014), azaz kevésbé formalizált szervezeti struktúrával és folyamatokkal bírnak, rövid távú terveik vannak, és a környezet nagyfokú bizonytalansága miatt inkább reaktívak (Saru, 2007). A nagyvállalati környezet sajátosságait megragadó és az azt leíró analitikus terminológia nem alkalmas arra, hogy a kisvállalatok valódi tanulási folyamatainak megértését előmozdítsa. A kisvállalkozásokban zajló tanulási folyamatok összetettebbek, ez pedig olyan pozitív kimenetet is jelenthet, amelynek elemzése újfajta megközelítést igényel (Panagiotakopoulos, 2011).

Úgy véljük, hogy a munkahelyi tanulás hasznos elméleti keretet kínál a kisvállalkozások tanulási folyamatainak elemzéséhez: az informális vagy akár a véletlenszerű tanulás formáinak, illetve ezek formális képzéssel/tanulással és irányított tevékenységekkel való kombinációinak (Elkjaer & Wahlgren, 2005) megragadására. Számos tanulmány támasztja alá, hogy a kisvállalkozások előnyben részesítik az informális tanulási folyamatokat (Grey & Mabey, 2005; Nolan & Garavan, 2016), és a nagyobb cégekhez képest lényegesen kisebb valószínűséggel kínálnak munkavállalóiknak formális tanulásban való részvételi lehetőségeket (Devins et al., 2004; Kotey & Folker, 2007; Lewis & Coetzer, 2009; Kyndt & Baert, 2013; Whapshott & Mallett, 2016). A munkahelyi tanulás koncepciója „a munka és a tanulás, a tanulás és a termelés, a közösség és a vállalat határainak elmosódását” (Boud & Garrick, 2001, p. 4) hangsúlyozza, amely körülmények különösen jellemzőek a kisvállalatok működési gyakorlatára.

A szakirodalom szerint a kisvállalkozásokban folyó tanulást számos külső és belső tényező befolyásolja (Lange et al., 2000; Macpherson & Holt, 2007; Kitching, 2007; Khosla & Sharma, 2014; Nolan & Garavan, 2016). Coetzer et al. (2017) a kisvállalkozások tanulási folyamatait leíró szakirodalomban négy tágabb kérdéskört definiált: (1) a szervezet megkülönböztető jellemzői, (2) a külső környezet, (3) a tulajdonosok/vezetők szerepe, illetve (4) az informális tanulást elősegítő optimális környezeti feltételek. A szerzők szerint a kisvállalkozások tanulási folyamatait befolyásoló tényezők három fő szempont szerint csoportosíthatók: (1) a munka jellemzői, pl. a munkavállalók által végzett munka jellege, (2) kapcsolati jellemzők, pl. a tanulás társas interakciókba és kontextusba való beágyazottsága és (3) szervezeti jellemzők, amelyek több területhez kapcsolódnak kezdve a szervezeti struktúrától a rendelkezésre álló forrásokon át a tulajdonosi és vezetői kompetenciáig, valamint a tanulással kapcsolatos attitűdökig (Coetzer et al., 2017).

Tam és Grey (2016) a munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők közül a szervezeti életciklus dinamikáját (kezdet, jelentős növekedés és érettség) is vizsgálta. A szerzőpáros arra a megállapításra jutott, hogy bár a vállalati erőforrások növekedésével és a képességek fejlődésével a munkahelyi tanulás strukturáltsága is fokozódik, mégis, „a KKV-knál leggyakrabban előforduló tevékenységek az egyéni munkahelyi tanulás kategóriájába esnek, függetlenül attól, hogy az adott cég életciklusának éppen melyik fázisában van” (Tam & Grey, 2016, p. 683). Anderson és Boocock (2002) kisvállalkozások tanulási képességét elemezte azok nemzetközi piacokra való belépése kapcsán: a tanulmány e folyamat vonatkozásában megkülönböztette az egyéni tanulásnak, a szervezet külső környezetének és a belső szervezeti kontextusnak a különféle tanulási folyamatokra gyakorolt hatásait.

A tanulást befolyásoló tényezőket feltárni kívánó osztályozások többsége azonban olyan tényezőket vizsgál, amelyek jelentős része a nagyvállalati környezetben is jelen van, tehát csak részben veszi figyelembe a kisvállalkozások sajátosságait. Meglátásunk szerint a fent említett szerzők által leírt pontok között két olyan fő tényező található, amelyek speciálisak a kisvállalkozások szempontjából, és meghatározó módon befolyásolják azok tanulási folyamatait. Az első tényező a tulajdonos/vezető közelsége, mivel személyisége, korábbi tapasztalatai,

készségei, kompetenciái, az üzlettel kapcsolatos általános hozzáállása, illetve a tanulás iránti attitűdjei különösen döntő szerepet játszanak a kisvállalkozások tanulási kereteinek alakításában. A második tényező a kisvállalkozások szociális és gazdasági kapcsolatrendszerével függ össze. A továbbiakban elemzésünket erre a két tényezőre összpontosítjuk.

A kisvállalkozás tulajdonosának/vezetőjének meghatározó szerepe van a munkakörülmények formálásában, amely persze jelentősen befolyásolja a tanulási lehetőségeket. A munkavállalóknak kínált tanulási lehetőségek minősége és mennyisége szerint beszélhetünk „expanzív” vagy „korlátozó” tanulási környezetet nyújtó munkahelyekről (Fuller & Unwin, 2003; 2004). Azt a tanulási környezetet nevezzük expanzívnek, ahol a munkavállalók nagyobb autonómiával és felelőséggel rendelkeznek. Itt a munkavállalókat bevonják a döntéshozó és problémamegoldó folyamatokba, lehetőséget biztosítanak számukra a tudás és a szakmaspecifikus készségek egymással történő megosztására, ösztönzik őket az alkalmazott gyakorlatok fejlesztését megvalósító közösségek kialakítására, elkötelezettségükért pedig szimbolikus vagy anyagi elismerést kapnak (Manuti et al., 2015). Ezzel szemben a korlátozó tanulási környezetet alacsonyabb számú munkaköri feladat jellemzi, a munkavállalókat kizárják a döntéshozatalból, a tudást és a szakmaspecifikus készségeket egymástól függetlenül tevékenykedő, egyes személyek birtokolják, e környezetet pedig elkülönülés és individualizmus jellemzi. Az ilyen jellegű korlátozó tanulási környezetet megtestesítő kultúra hatása megjósolható: a kapcsolatokat a bizalom hiánya jellemzi (Fuller & Unwin, 2003). A kisvállalatok esetében a tulajdonosok/vezetők kezében van a formális munkahelyi struktúrák és folyamatok alakításának, a tudásteremtésnek és tudásmegosztásnak, valamint a tanulási lehetőségek kialakításának és fejlesztésének a kulcsa (Macpherson & Holt, 2007). A kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője az, aki valóban kedvező és megfelelő ösztönzőket kínáló munkakörülményeket, motiváló és pozitív, a tudást és a tanulást nagy becsben tartó munkakultúrát alakíthat ki és tarthat fenn (Sadler & Smith et al., 2001).

A munkahelyi tanulást támogató tulajdonosi/vezetői szerep megítélése nem egyértelmű a szakirodalomban. Egyes tanulmányok a vezető pozitív szerepét emelik ki: a tanulást támogató és fejlesztő kultúra elősegítésére, továbbá a megfelelő munkaszervezésre, a motiválást segítő, ösztönző rendszerre hívják fel a figyelmet (Coetzer et al., 2017). Más szerzők ezzel szemben a tulajdonos/vezető hatékony munkahelyi tanulást potenciálisan akadályozó erejére hívják fel a figyelmet, amennyiben a tulajdonos/vezető számára a tanulás nem fontos, illetve ha készségei és kompetenciái nem megfelelőek a tanulási folyamatok elősegítéséhez (Manuti et al., 2015). Amint Kitching (2008, p. 103) rávilágít, ezek a feltevések döntően az „emberierőforrás menedzsment vonatkozásában a nagyvállalatokat tanulmányozó normatív modellek logikáját követik”. Megállapítja továbbá, hogy a munkahelyi tanulás egyáltalán nem a külső képzések „olcsó” helyettesítője, amelyet a munkaadók rendelkezésre álló források hiányában nyújtanak. Éppen ellenkezőleg: a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői tudatosan vesznek részt a munkahelyi tanulásban akár fejlesztői szerepben, akár a tanulás lehetőségének megteremtőjeként. Ez abból adódik, hogy ők azok, akik a legjobban ismerik a cég sajátosságait és a sikeres munkavégzéshez szükséges készségeket, s ezáltal könnyűszerrel ellenőrizhetik a szükséges készségek meglétét és a munkavállalói teljesítmény színvonalát befolyásoló tanulási célok relevanciáját (Kitching, 2007). Összefoglalva tehát megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői meghatározó szerepet játszanak a munkahelyi tanulás alakításában, valamint szemmel látható módon befolyásolják a kis cégek tanulási gyakorlatát. Tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy mivel járulnak hozzá a tulajdonosok/vezetők a tanulási keret létrehozásához a kisvállalkozások esetében.

A következőkben a kisvállalkozások munkahelyi tanulását befolyásoló második tényezőt: a társas és gazdasági kapcsolatok szerepét elemezzük a kapcsolati tőke felhalmozása vonatkozásában. Anderson és Boocock (2002) a szervezet külső környezetének – beleértve a kapcsolatépítő tevékenységeknek – a tanulást támogató jelentőségét hangsúlyozza. Részben a korlátozott erőforrások miatt a tudásnak a KKV-k saját keretei között megvalósuló megszerzése nagyobb kihívást jelent, mint más esetekben: ezt a helyzetet ellensúlyozza az informális hálózaton



keresztül történő tudásszerzés. Ennek okán a hálózatokhoz, kapcsolatrendszerekhez való tartozás a vállalkozói lét egyre inkább nélkülözhetetlen eleme. A KKV-k kapcsolatrendszerének jelentőségét először az üzleti teljesítmény és az üzletfejlődés szempontjából vizsgálták, rámutatva, hogy a kapcsolatépítő tevékenység negatívan korrelál az üzletfejlődés hanyatlásával (Chell & Baines, 2000). A tanulás intézményesült formáival szemben a kisvállalkozások jelentős mennyiségű tudásra tehetnek szert helyi üzleti kapcsolatrendszerükön keresztül, mivel a kisvállalkozások tanulási típusát jellemzően intuitív és alkalmi tanulás jellemzi. Anderson és Boocock (2002) szerint a tudás megszerzését egyfajta opportunista megközelítés vezérli, amelyben fontos szerepet töltenek be az ügyfelek, illetve az értéklánc szereplőinek tanulási folyamatai. A kapcsolatrendszerek kialakulása a kisvállalkozások tulajdonosainak és vezetőinek kapcsolatainak múlik, ezért ez a folyamat meglehetősen véletlenszerű, és az is igaz, hogy e folyamat kapcsán nehéz a társas és az üzleti kapcsolatok elválasztása.

A túlélés és fejlődés szempontjából különös jelentőséggel bír a kisvállalkozások különböző érdekcsoportokban való kapcsolatépítő képessége. Az üzletfelekkel való kapcsolatok mellett a barátságok és a családi szálak is a kapcsolatrendszer fontos elemei. Ezek a kapcsolatok is tanulási lehetőséget biztosítanak, ugyanakkor a kapcsolatrendszer tagjait is tanítják, képezik, ez pedig a cég számára üzleti lehetőségeket teremthet. Egy kapcsolatrendszer részeként a vállalkozásnak lehetősége van a környezet feltérképezésére, s ez egyben a tanulás kontextusa is (Gibb, 1997), vagyis a kapcsolatrendszerben a társas tanulás mechanizmusán keresztül tudást teremtünk (Saunders et al., 2014). A külső szereplőktől szerzett tudás a munkatársak belső kapcsolatrendszerén keresztül megosztható és a teljes szervezetben részt vevő tagoknak átadható (Smallbone et al., 2000; Kitching, 2007). Ezek a fejlődést és tanulást elősegítő kapcsolatrendszerek informálisak és aktívak, azaz nem formalizált hálózatokról beszélünk (Saunders et al., 2014). Tam és Grey (2016, p. 27) hongkongi KKV-kat vizsgáló empirikus kutatásában megállapítja, hogy – az egyéni tanulás mellett – a szervezetközi tanulás különösen fontos a megerősödés és a bővülés szakaszában, mert ez a fajta tanulás „növeli a szervezet piaccal kapcsolatos információit, hozzájárul a különféle újításokhoz és az innovációhoz, amelyek a kiélezett versenyhelyzet miatt ebben az életciklusban fontosak”.

A következőkben egy olyan kvalitatív kutatás eredményeit mutatjuk be, amelyet magyar kisvállalat-tulajdonosok között végeztünk. Kvalitatív módszertan mellett döntöttünk, mivel úgy véltük, hogy ez a megközelítés alkalmas leginkább a kisvállalatokban zajló tanulási folyamatok kutatására (Short & Gray, 2018). A kutatás földrajzi fókuszában is fontos tényező, mert a közép-európai átmeneti gazdaságokban nagyon kevés empirikus kutatás foglalkozott a KKV-k EEM gyakorlatával (Gittins & Fink, 2015; Marzec et al., 2009; Pollard & Svarcova, 2009; Psychogios et al., 2016; Richbell et al., 2010; Zientara, 2009; Kárpáti Daróczy et al., 2016).

A kutatás célja, hogy betekintést nyerjünk a kisvállalatok munkahelyi tanulási folyamataiba és megértsük, hogyan befolyásolják mindezt a fent említett kisvállalkozásspecifikus tényezők: nevezetesen a tulajdonos/vezető szerepe, valamint a kapcsolatrendszerek szerepe. Ezért az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg: (1) A kisvállalkozásokon belül zajló munkahelyi tanulás vonatkozásában milyen jellemzőket határozhatunk meg? (2) Milyen szerepet játszik a kisvállalkozás tulajdonosa/vezetője a tanulási környezet alakításában? (3) Hogyan járul hozzá a tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenysége a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz?

### **Módszertan**

Tanulmányunk keretében a következő megfontolásokból kiindulva a kvalitatív kutatási módszert választottuk: (1) részleteiben szeretnénk volna megvizsgálni a kisvállalkozások esetében alkalmazott tanulási gyakorlatok jellegét és kiterjedtségét, (2) fel szeretnénk volna tárnunk, hogy milyen kapcsolat van a tulajdonosok/vezetők felfogásai és a cégjeik esetében alkalmazott tanulási gyakorlatok között, illetve (3) kíváncsiak voltunk ezen helyzet tágabb kontextusára (Kitching, 2008). Arra számítottunk, hogy az interjúk során lehetőségünk lesz arra, hogy a kisvállalkozások munkahelyi tanulási folyamatairól részletesebb képet kapjunk. A feltáró,

felfedező célt szem előtt tartva specifikus, hipotetikus és irányított kérdések együttesét használtuk Keats (2000) és Warwick (1984) javaslata alapján.

Kutatásunkban célzott mintavételt alkalmaztunk (Silverman, 2008). Egy korábbi reprezentatív nagy mintás kvantitatív kutatás során (Kása et. al., 2017), amely általánosságban mérte fel a KKV-k vezetői gyakorlatait, megkérdeztük a válaszadókat, hogy hajlandóak lennének-e részt venni egy ehhez a témához kapcsolódó kvalitatív kutatási fázisban is. A kutatási projekt jelen fázisában kapcsolatba léptünk a részvételi szándékukat jelző, 10-15 foglalkoztatottat alkalmazó, Magyarország központi régiójában elhelyezkedő vállalkozások tulajdonosaival. Végül 11 különféle iparágban tevékenykedő kisvállalkozáshoz jutottunk el. Feltételezésünk szerint ebben a méretkategóriában a vállalkozások nem rendelkeznek formális EEF folyamatokkal (Hill & Stewart, 2000), és ezért a nagyvállalatokra kidolgozott fogalmi keretek nem alkalmazhatóak a tanulással kapcsolatos jelenségek leírására (Harney & Nolan, 2014). A kutatás ezen szakaszában nem szűkítettük le a mintavételt egy adott iparágra, hiszen tanulmányunk célja a téma feltárása volt (Keith et al., 2016). A kutatás során alkalmazott minta főbb jellemzőit az 1. táblázat mutatja.

**1. táblázat. A kutatásban részt vevő vállalkozások és adataik. Forrás: saját szerkesztés**

Kód	Munkavállalói létszám	Tevékenység	Alapítás éve
C1	15	Mérnöki tevékenység	1992
C2	11	Földmunka	2007
C3	35	Humán szolgáltatás, Mérnöki tevékenység	2009
C4	13	Mérnöki tevékenység	1994
C5	18	Fuvarozás	2009
C6	22	IT	2005
C7	12	Vasúti járműipar	1990
C8	20	Élelmiszeripar	2006
C9	12	Vegyipar	1993
C10	40	Mezőgazdasági vegyipar	2008
C11	40	IT	2000

Az adatgyűjtési szakaszban 1–1,5 órás félig strukturált interjúkat (Kvale, 2007) folytattunk a kiválasztott cégek tulajdonosaival az adott cég szék-, illetve telephelyén (amennyiben erre lehetőség volt). Azért választottuk az interjút, mint adatgyűjtési módszert, mert ez a megoldás az interjúalanyokkal őszinte, anonim és négy szemközti eszmecserét tesz lehetővé az adott kérdéseket illetően (Warwick, 1984). Amint arra Marshall és Rossman (1999) is rávilágít, kvalitatív interjúk során a kutatónak lehetősége van megfigyelni az interjúalany reakcióit és környezetét, ami értékes többletinformációval szolgálhat. Továbbá a cégtulajdonosokkal készített interjú gyakori kutatási módszer a KKV-k EEF folyamatait vizsgáló tanulmányok esetében (ld. Beaver & Lashley, 1998; Coetzer & Perry, 2008; Keogh et al., 2005; Kerr & McDougall, 1999; Marzec et al., 2009; Panagiotakopoulos, 2011; Perry et al., 2010). Feltételeztük, hogy a tulajdonosnak jelentős szerepe van az EEF gyakorlatok kialakításában és hogy a tulajdonos – a vállalkozás kis mérete miatt – ezen gyakorlatokról valós és hiteles képet tud adni.

Az interjúkban nyitott kérdéseket használtunk, és igyekeztünk minden emberierőforrás menedzsmenttel összefüggő tevékenységet lefedni annak érdekében, hogy képet kaphassunk az e tevékenységekkel kapcsolatos célokról, attitűdökről és a tulajdonosok/vezetők filozófiájáról. Szóhasználtunkban törekedtünk arra, hogy ne kényszerítsük az interjúalanyokat arra, hogy valamely ismert, nagyvállalati EEM-modell alapján adjanak számot tevékenységükről és az általuk vallott filozófiáról (vagy hogy ezekről EEM-hez kapcsolódó szakterminusokat használva beszéljenek). Több kutatóhoz hasonlóan ugyanis Kitching (2008) azt találta, hogy a munkáltatók a képzések és a tanulás terén a kutatóktól eltérő – nagyon gyakran a kutatókétól szűkebb –

nézőponttal rendelkeznek. Kutatásunk során mi is ezt tapasztaltuk: az interjúk során nagy erőfeszítéseket kellett tenni ahhoz, hogy a munkaadókat arra bízassuk, hogy a munkahelyi tanulási gyakorlatokról beszéljenek, mivel nagyon sokuk – kezdetben – önmaguktól nem hozta szóba az ilyen gyakorlatokat. Ezeket a tevékenységeket nem tartották tanulásnak, hanem egyszerűen a munkahelyi gyakorlat magától értetődő részeként kezelték a tanulási folyamatokat. Az interjúkat rögzítettük, az elhangzott szövegeket pedig szó szerint leírtuk. Az interjúk során az interjúalanyok teljes körű tájékoztatására törekedtünk (Kvale, 2007): a résztvevőkkel megismertettük a kutatás célját, az adatok felhasználásának módját és a részvételük jelentette kockázatokat is, különös tekintettel az adatok bizalmas kezelésére. Az interjúkból származó idézeteket anonimizáltuk: az érintett vállalatokra név nélkül, számok szerint hivatkozunk, azaz C1, C2...C11. Ezenkívül a szövegből minden olyan részletet és adatot eltávolítottunk, amely az adott vállalatot egyértelműen azonosíthatná.

Az adatelemzéskor a realisztikus megközelítés (Silverman 2008) elvét követtük, azaz objektív és valós adatokat, illetve hiteles, szubjektív jelentéseket kerestünk az interjú szövegében (Kvale, 2007). Azt feltételeztük tehát, hogy a tulajdonosok beszámolóiban valós és hiteles képet festenek a vizsgált vállalkozásoknál alkalmazott EEF gyakorlatokat övező valóságról. Bár az interjúkat magukkal a tulajdonosokkal bonyolítottuk le, a kutatás során az elemzési egység nem a tulajdonos, mint személy volt, hanem az adott cégnél alkalmazott EEF gyakorlatok. Ettől függetlenül azt is számításba vettük, hogy a tulajdonosnak a tanulással kapcsolatos attitűdjei és előfeltételezései hatással lehetnek az adott vállalkozás EEF gyakorlatainak alakítására.

Az adatelemzés első fázisában – kutatásunk feltáró jellegéhez illeszkedően – kollaboratív, holisztikus kódolási eljárást alkalmaztunk (Saldaña, 2013). A holisztikus kódolás valójában a részletes kódolási folyamatot megelőző, olyan előkészítő eljárás, amely lehetővé teszi az adatokból a kutatás szempontjából lényeges és alapvető témák azonosítását (Saldaña, 2013). Ennek megfelelően minden interjú szövegéből kiszűrtük az olyan szövegrészeket, amelyek a tudás és a tanulás tág kategóriájáról szóltak: így tehát az olyan szövegrészeket emeltük ki, amelyekben szó volt a szükséges tudás különféle típusairól, a vonatkozó EEF gyakorlatokról és a környezeti tényezők hatásairól. Minden interjút a kutatócsoport tagjai közül legalább két személy kódolt annak érdekében, hogy a kódolási eljárás érvényessége biztosítható legyen. Az első fázist a kutatók fókuszcsoportos megbeszélései követték (Baptista Nunes et al., 2006), amelyek során – a szakirodalmi áttekintést szem előtt tartva – a teljes kutatócsoport részt vett az eredmények közös értelmezésében és a közös értelmezés alapján a kódolási eljárás finomhangolásában (Saldaña, 2013). Ennek eredményeképpen a második fázisban a tudás és a tanulás kategóriájával összefüggő szövegrészeket a következő alkódokba (alcsoportokba) soroltuk be: formális/informális tanulási módszerek, formális és informális tanulás, hálózatok szerepe a tanulásban, a tulajdonos/vezető szerepe a tanulás terén. A második kódolási szakaszt szintén egy csoportos megbeszélés követte, amely segítséget nyújtott a kódolt anyagok jelentésének értelmezéséhez, valamint a kisvállalkozások tanulási folyamatait kapcsán a fellelhető mintákat azonosításához. A fenti protokoll alkalmazása a tudás érvényességének párbeszédben való ellenőrzését szolgálta, amely a kutatás interszubjektív és kommunikatív érvényességének növeléséhez járul hozzá (Kvale, 1995).

## **Eredmények**

### *A megkérdezett kisvállalkozásokban zajló tanulási folyamatok jellemzői*

A formális tanulás gyakorlatát tekintve két fő mintázatot találtunk, amelyeket az alábbiakban ismertetünk. Először is vannak cégek, amelyek olyan szakképzett munkavállalókat alkalmaznak, akiknek kötelező képzéseken kell részt venniük; ez azt jelenti, hogy a munkavállalóknak hivatalos képzést kell elvégezniük és vizsgát kell tenniük. Ezeket a képzéseket a cég támogatja és finanszírozza, a tulajdonos azonban megjegyzi, hogy a valódi, gyakorlatban is releváns tudást a képzés után, a munkavégzés során lehet elsajátítani.

- „Igen, sokba került egy-egy embert így kioktatni, mert sokszor akkor is ugye, amikor fizette az ember, meg ráköltött, meg gyakorolt, amikor nem kellett, meg akkor is foglalkoztattam,

*amikor nem lett volna mindenáron szükség. Sokba van egy-egy dolgozó, nagy érték, értékelni kell a dolgozókat.” (C3)*

Bizonyos esetekben a tulajdonos jóval nagyobb szerepet vállal a „szakmai” fejlesztésben, mint azt az üzlet valódi szükséglete megkívánja, és ennek kapcsán komoly erőfeszítéseket tesz a számára is fontos szakképzések, tanfolyamok és tréningek szervezéséhez kapcsolódóan. A tulajdonosok ezt azzal indokolják, hogy a szakma és a közösség jövőjéért teszik mindezt.

Vannak cégek, amelyek hajlandók finanszírozni fiatal munkavállalók felsőfokú tanulmányait, akár a mesterszintű végzettség megszerzését is. Ennek egyik magyarázata az, hogy a tapasztalt munkavállalók tekintetében jelentős munkaerőhiány van bizonyos szakmákban vagy régiókban (nehéz tapasztalt, s ugyanakkor motivált munkavállalókat találni). A másik ok a tulajdonosok azon vélekedése, miszerint a munkavállalók attitűdje és motivációja prioritást élvez a szakmai tudással vagy tapasztalattal szemben. A fiatal munkavállalók diplomaszerező tanulmányainak támogatása nem feltétlen üzleti szükségesség (még csak nem is a külső tudás megszerzésének elsődleges módja), hanem gyakran a munkaerő megtartásának motivációs eszköze.

A második mintázatként különösen a tudásintenzív vállalatok finanszíroznak sokféle szakmai képzést, konferencián való részvételt, a munkavállalók szükséglete és érdeklődése szerinti szakmai kiállításokon való részvételt, valamint gyakran kínálnak tanulásra fordítható személyes éves költségkeretet. A C7 vállalkozás jó példa a belső információ- és tudásmegosztó platform tudatosan kiépítésére, amely a tudás módszeresen megosztására szolgál.

- *„Ugye ez onnan indult, hogy ez volt az igény, hogy szeretnének ilyen képzéseket, illetve szeretnének a másik munkájára is betekintést nyerni, mert ugye különböző technológiákkal foglalkozunk, különböző partnereknek általában. ... van egy olyan kollégánk konkrétan, aki ezt így nagyon a szívéen viseli, és van benne egy ilyen kis tanítási vágy úgymond... ...2 havonta van egy ilyen workshopunk, amire öt, hat, hét előadással úgy készülnek a kollégák. Ez egy egész napot jelent általában és akkor előadnak, amiről éppen akkor olvasnak vagy amilyen konferencián voltak vagy amilyen problémával szembesültek, vagy mondjuk a projektjüket mutatják be. Mindig valami tanulságot próbáltak belőle kihozni és elég jó feedback-ek vannak. ...” (C7)*

Ebben a szervezetben a formális képzések és az egyéni, illetve csoportos szintű információcserék nemcsak a cég versenyképességét és innovatív potenciálját növelik, hanem egyúttal a munkaerő megtartásának képességét is javítják (ez pedig ebben az esetben megint csak nagyon tudatosan használt eszköz). A konferencia-látogatások és a szakmai kiállításokon, vásárokon való részvétel a szakmai hálózatokhoz való kapcsolódásban is segítenek.

Fontos megjegyeznünk, hogy voltak olyan cégtulajdonosok, akik a jelenlegi oktatási rendszer (különösen a szakképzés) hibáit, közvetetten pedig a kedvezőtlen magyar tanulási környezetet is megemlétték. Egyes tulajdonosok hozzátették azt is, hogy nem mindig a szakmai készségek (kemény kompetenciák, deklaratív tudás, információfeldolgozó készségek) hiányoznak, inkább a tudásalapú környezethez szükséges soft skillek (például a problémamegoldó képesség, az együttműködési hajlandóság, a megfelelő tanulási attitűdök stb.).

- *„nagyon fontos az emberi része a tudásnak, tulajdonságoknak, hogy jó lenne, ha az iskolák így efelé is nyitnának, hogy egyrészt ilyen módszertanokat ismernének meg, projekttervezést így jobban, életszerűbben. Illetve, hogy mégis egy ilyen vállalati kultúrában hogy kell működni, hogy kell dolgozni.” (C7)*

A kutatás során az informális tanulás számos mintázatát azonosítottuk. Ezek között az egyik legszélesebb körben használt módszer a mentorálás, amelynek során nyugdíjas, nagy tapasztalattal rendelkező mentor támogatja a fiatalokat; más cégeknél a tapasztalt munkavállalók vagy azok csoportja osztja meg a tudást másokkal; több esetben pedig maga a tulajdonos vállalja a fiatal vagy új munkatársak mentorálását. Míg egyes esetekben ez a fajta tanulás esetleges, alkalmi jelenség („Hát rém egyszerű, odaáll a boltvezető mellé, és akkor nézi.” C9), addig más esetekben ugyanez a tanulás tervezett, szisztematikusan fejlesztett, összetett jellegű, eligazító és képzési célú programként funkcionál (időnként az új alkalmazott tanulási folyamatának ellenőrzését is szolgálja). Előfordul – különösen a tudásintenzív cégeknél –, hogy

belső (virtuális vagy valódi) platformot hoznak létre, ahol a munkavállalók állandó jelleggel, de legalábbis rendszeresen megosztanak egymással információkat és támogatják egymást.

#### *A kisvállalkozások tulajdonosának szerepe a tanulási környezet alakításában*

Amint korábban erre már rávilágítottunk, a tulajdonosok meghatározó szerepet játszanak a kisvállalatokban zajló különböző tanulási tevékenységek előmozdításában. Gyakori mintája ennek, amikor a tulajdonos tanárként/oktatóként vagy mentorként tevékenykedik.

- *„...én tanítom be őket, illetve még a feleségem tanítja be őket. Tehát ugye gyakorlatilag a tanítás az úgy szól, hogy, hogy gyakorlatilag, amikor föl vesszük az üzletkötőnket, hogy mi járunk velük egy hónapig...” (C10)*

A tulajdonosok beszámolóí szerint a mentorálás sokféle tevékenységet ölelhet fel kezdve attól, hogy a napi rutin során „megmutatom neki, hogy kell csinálni” (ilyen például az alapvető készségek tanítása) egészen a rendszeres támogatásig és a komplex tudás megosztásáig. Nem mindenki képes azonban mentorrá válni:

- *... mindig mondom a fiataloknak, hogy a nyugdíjasok egy idő után ugye képtelenek lesznek dolgozni, tehát mindent lessenek el, ez ilyen autodidakta dolog és sajnos volt olyan nyugdíjasom, aki nagyon nehezen volt hajlandó átadni és volt olyan, aki meg nagy élvezettel, ez emberfüggő.” (C8)*

Az általunk megfigyelt másik mintázatban a tanulás különböző szereplők kölcsönös társas interakcióiban valósul meg, ahol az új tudás a tanulási folyamat eredményeként jön létre. A tanulási folyamat a munkavállalói részvétel különböző formáin alapszik. A tudást a közös munka során együtt hozzák létre, az aktuálisan felmerülő problémákat közösen oldják meg, új termékeket vagy folyamatokat fejlesztenek, illetve újítanak meg. Egymástól tanulnak és megosztják egymással a tapasztalataikat. Az ilyen tanulóközösséget tudatosan irányítja a tulajdonos, a tanulás pedig a vállalati kultúra elválaszthatatlan alkotóeleme:

- *„Nem kell nekem lenni a legokosabb embernek. Én szeretnék a legbutább ember lenni a cégnél. Mindenki hozzátett, és hogy ha van valakinek valami jó ötlete, azt mindig örömmel kell fogadni szerintem ez, visz előre valamit.” (C4)*

A tulajdonosok számos esetben a kísérletező tanulás módszerét hangsúlyozzák, különösen a próba-szerencse típusú kísérletezést; bizonyos esetekben pedig a „gyakorlatias”, tapasztalat alapú tudást értékesebbnek tartják, mint a tudás „tudományos” megközelítését. Ez a minta jóval gyakrabban fordul elő azoknál a vezetőknél, akik a ranglétra aljáról indulva kapaszkodtak fel, és akik önmaguk erejével jutottak magasabbra (például egy tapasztalt mérnök, aki jelenleg egy mezőgazdasági vegyszerekkel foglalkozó céget vezet).

A tulajdonosok olyan sokrétű tanulási környezet fontosságát hangsúlyozták, amelyben az újítást ösztönzik, ahol az őszinte és bizalomteli légkör jellemző, és ahol mindenki szívesen osztja meg a gondolatait egymással (anélkül, hogy félne attól, hogy hibát vét), illetve néhány esetben hangsúlyozták a folyamatos tanulás meglétét és annak fontosságát:

- *„Mindenki hozzátett, és hogy ha van valakinek valami jó ötlete, azt mindig örömmel kell fogadni szerintem ez visz előre valamit.... Rendszeres képzés ugye nincs, ugye tapasztalatátadás meg napi szinten van. Tehát ez itt is azt gondolom, hogy a kollégáim is tanulnak valamit a felmerült megoldandó problémáknál a három közül egy oldotta meg, akkor a másik kettő arról értesül.” (C5)*

A C4 vállalkozás esetében szó volt a vállalati szólásszabadságról, a munkavállaló hangjának/véleményének fontosságáról, különösen szembe állítva ezt a nagyvállalatoknál tapasztalható állapotokkal:

- *“nálunk azért a vállalati kultúra olyan, hogy mindenki elmondhatja a véleményét. .... És nem abból áll a véleménycsere, hogy bejön, hozzám majd kimegy az én véleményemmel. ... lehet belőle műszakvezető, projektvezető, projektkoordinátor, satöbbi. Már átadhatja tudását az utána felvett embereknek, részt vehet a következő munkavállalók*

*kiválasztásában. Ez nálunk is véget nem érő folyamat, mert soha nem elég. Tehát ugye ezekbe mind részt vehetnek, ez motiválja őket.” (C4)*

*A tulajdonos/vezető kapcsolatépítő tevékenységének hozzájárulása a kisvállalkozások hatékony tanulási folyamataihoz*

A szervezet külső környezete jelentős hatást gyakorol a kisvállalkozások tanulási folyamataira. A kisvállalkozások tudatosan és rendszeresen gyűjtenek a környezetükből információkat, tudást és megoldásokat. Egyes tulajdonosok beszámoltak arról, hogy rendszeresen együttműködnek és megosztanak információkat beszállítóikkal, ügyfeleikkel, kutatókkal vagy akár a versenytársaikkal is:

- *„gyakorlatilag az információt meg viszont csak innen tudod összeszedni. Tehát itt nincsenek nagyon szaklapok, esetleg, ami, ahol esetleg utána tudnál menni, az maga az alapanyag gyártók sem tudnak teljeskörű információkat adni, sőt, hát ez finoman szólva nem teljeskörűek, hanem csak ilyen érintőlegesen tudnak, tehát abszolút a tapasztalataidra vagy hagyva.... Illetve az információ cserére, nekünk az a szerencsénk, hogy jó kapcsolatokat ápolunk a nagy múlt, nagy multinacionális cégekkel, ...ahol komolyan fejlesztő szakemberek vannak, akik nem itthon szedték össze a tudásukat, hanem ugye kint, Amerikában, és ők velük tudunk kommunikálni, hogyha esetleg megakadunk mi valahol. És akkor ők tudnak segíteni nekünk.” (C10)*

Egy másik tudatosan szervezett és végrehajtott tevékenység a kívülről szerzett információk cégen belüli megosztása, ahol az alkalmazottak interakcióinak célja a tudás növelése, a cég fejlődése és új üzleti lehetőségek megteremtése. De miközben észrevehető a tanulás és információszerzés iránti szükséglet, vizsgálódásunk során azt találtuk, hogy a kisvállalkozások erre irányuló tanulási folyamatai – még a kapcsolatépítés és a külső tudás megszerzését célzó tevékenységek is – gyakran intuitívek és véletlenszerűek.

Tapasztalataink alapján a tulajdonos/vezető központi szerepet játszik a kapcsolatépítésben. Leginkább ők azok, akik felelősek a kapcsolatok fenntartásáért és a kapcsolatrendszer működtetéséért, az ő feladatuk behozni a külső tudást a cégbe, és éppúgy ők azok is, akik a kapcsolatrendszerből megszerzett tudás és ötletek alapján változásokat kezdeményeznek.

Számos alkalommal megfigyelhettük, hogy a vezetők nagyon fontosnak tartják a kapcsolatokat a cégek hosszú távú megmaradása és az üzleti sikeresség érdekében. A cég kapcsolatrendszerét a válaszadók egy olyan személyes telefonkönyvhöz hasonlították, amely nem csupán kapcsolatok gyűjteménye, hanem amely személyes jellegű információkat is tartalmaz. Ezeken a közvetlen és személyes kapcsolatokon keresztül tudás szerezhető vagy munkaerő is toborozható. Ezzel együtt a kapcsolatrendszerben való működés egyéb, szélesebb következményeibe is bepillantást nyerhettünk: ezek a kapcsolatok a kisvállalkozások számára referenciát jelentenek és a bizalomépítés eszközeiként funkcionálnak, amely pedig nélkülözhetetlen a szerződés-kötéshez és – általában véve – a munkavégzéshez. Ezért a tulajdonosok a kapcsolatrendszerekbe ágyazott kapcsolati tőkére, mint a kisvállalkozás túléléséhez nélkülözhetetlen eszközről beszélnek.

- *„...hosszú a telefonkönyv, meg egy idő után nem csak a haja hullik ki az embernek, hanem nő a listája, mint hogy a tüzelővásárlásban is tizenöt címem van, akiről tudom, hogy jól tudunk együttműködni, tudom, hogy azt elhozhatom tőlük azt az alapanyagot, meg hát ők is tudják róla, hogy nem csapom be őket. Szóval ebben a nagy közvetlen kommunikációs világban meg gyorsaságban azért van még szerepe a személyes tapasztalatnak. Szóval nem lehet mindent egy sms-ben, vagy egy e-mailben elintézni.” (C2)*

A kisvállalkozások kiterjedt személyes kapcsolatrendszere egy másik, tudatosan menedzselte vállalati tanulási folyamatot is támogat: e kapcsolatrendszer lehetőséget nyújt nagyon eltérő tapasztalatokkal és szakmai háttérrel rendelkező szakemberek toborzására, ez pedig az új ötletek, módszerek és innovációk befogadását ösztönzi. Ezek a kapcsolatok időnként kifejezetten rugalmasak és jövőorientáltak abban az értelemben, hogy a képzett munkaerő egy időre elmegy a cégtől, majd más – esetenként nemzetközi – tapasztalatokkal visszatér. Ezek a nem hagyományos munkavállalói kapcsolatok fontos forrásai lehetnek a munkahelyi tanulást támogató környezet

kialakításának. Egyes cégek kapcsolatokat ápolnak tudományos intézményekkel vagy egyetemekkel, amelyek ez esetben külső tudás forrásaként jelennek meg.

Meglepő és szomorú tapasztalat, hogy az egyetemekkel vagy kutatóintézetekkel való kapcsolat nem mindig gyümölcsöző vagy hasznos. Két tulajdonos negatív tapasztalatot említett kutatóintézetekkel kapcsolatban: egyikük tapasztalata szerint a kutatási eredmények a valós gyakorlat mögött kullognak vagy éppen irrelevánsak a cégek számára. A másik tulajdonos konkrét etikai és jogi vonatkozásban is problematikus esetről számolt be (tisztességtelen kutatók visszaéltek tudományos háttérükkel és hamis, megalapozatlan termékeket árultak). Mindezek mellett az interjúalanyok hangsúlyozták a KKV-k és a felsőoktatási intézmények együttműködésében rejlő pozitív hatásokat és a felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek által felhalmozott tudásbázis használatából származó lehetséges előnyöket.

### ***Az eredmények ismertetése és értelmezése***

#### *Formális és informális tanulás*

Ahogy már utaltunk rá, a szakirodalom azt az uralkodó képet festi a kisvállalkozásokról, hogy azok az informális tanulásra összpontosítanak (Devins et al., 2004; Grey & Mabey, 2005; Nolan & Garavan, 2016; Kotey & Folker, 2007; Kyndt & Baert, 2013; Lewis & Coetzer, 2009; Whapshott & Mallett, 2016). A jelen tanulmány kapcsán találtunk azonban két olyan mintázatot, amelyek ellensúlyozzák az informális tanulás fent említett dominanciáját.

(1) Tapasztalataink alapján a vizsgált cégek nagyon tudatosan, egymáshoz kapcsolva alkalmazzák a formális és informális tanulás gyakorlatát. Erre példa az, amikor egy vállalat támogatja és anyagilag is finanszírozza a formális képzéseken vagy konferenciákon való részvételt, illetve az ilyen eseményeken résztvevőket arra ösztönzi, hogy a megszerzett tudást rendszeres, belső, céges workshopokon továbbadják munkatársaiknak. Ez valójában nem csupán egy szervezett tudásátadó folyamat, hanem segít a legújabb módszerek használatában és adaptációjában is, továbbá belső tudásteremtéshez és valószínűsíthetően új ötletekhez és új szolgáltatások kialakításához vezet. Egy új szolgáltatás bevezetése és fejlesztése újabb információkat igényel, ez pedig további formális képzéshez vezet.

(2) Egy másik érdekes mintázat a külső és belső tudásforrások módszeres összekapcsolása. Egyes kisvállalkozások folyamatosan keresik a tudás külső forrásait. Munkatársaikat sokszínű szakmai háttérrel és tapasztalattal választják annak reményében, hogy ezen személyek szakértelme ösztönzi a munkahelyi közösséget a tanulás és a fejlődés terén. Bár a tudatosságnak ez a magas szintje inkább a tudásintenzív cégeket jellemezte, hagyományos cégekben is találtunk hasonló mintázatokat.

Ezek a mintázatok nagyon hasonlítanak a Kitching (2008) által feltárt eredményekre, miszerint a tulajdonosok tudatában vannak a különböző munkahelyi tanulási módszerek fontosságának, s azokat különböző formákban és konstellációkban az új tudás és készségek elsődleges forrásának tartják. A fentiek Colley, Hodgkinson és Malcolm (2002) megállapítását is tükrözik: a formális és informális tanulás elemei egyaránt fellelhetők a tanulási helyzetekben. Ez a felismerés egyúttal megkérdőjelezi azt a széles körben elterjedt nézetet, hogy a kisvállalkozásokban az informális tanulás előnyt élvez a formális tanuláshoz képest (Devins et al., 2004; Grey & Mabey, 2005; Kotey & Folker, 2007; Kitching, 2007; Lewis & Coetzer, 2009; Kyndt & Baert, 2013; Nolan & Garavan, 2016; Whapshott & Mallett, 2016). Eredményeink azt mutatják, hogy az informális vagy formális tanulási mód választásakor nem a vállalat mérete döntő, inkább a tulajdonos tanulási preferenciái, valamint a rendelkezésre álló tudás elérhetősége és annak jellege számít.

#### *Vezető/tulajdonos különböző szerepei a tanulási folyamatokban*

Eredményeink igazolják korábbi feltevéseinket, mely szerint a kisvállalkozások tulajdonosai/vezetői gyakran fontos és pozitív szerepet játszanak a tanulási folyamatok kialakításában, és nem láttunk példát arra, hogy a tulajdonosok/vezetők a hatékony tanulás akadályozói lennének (Lange et al., 2000; Anderson & Boocock, 2002; Macpherson & Holt, 2007; Manuti et al., 2015). A tulajdonosok különböző szerepekben támogathatják a tanulást. Ezeket a

szerepeket meghatározhatjuk a tulajdonos tanulási folyamatba való bevonódásának mértéke, illetve a tulajdonos közvetlen részvételének jellege alapján. Két, egymást nem kizáró viselkedésminta rajzolódott ki az interjúk során, amelyek legfőképpen a munkahelyi tanulás iránti attitűd és gyakorlat különbségét jelenítik meg.

(1) Az első viselkedésminta esetében a tulajdonosok olyan tanárokként viselkednek, akik a (gyakorlati) tudást személyesen adják át. Ez a fajta tanulás irányított munkahelyi helyzetekben valósul meg. A tanulási folyamatban résztvevők szerepe aszimmetrikus. A tanulás előfeltétele a kölcsönös megértés, ám ennek ellenére a tulajdonos trénerként osztja meg a munkavállalókkal szakmai és intellektuális tapasztalatait, akik a tudás befogadjának alárendelt szerepében vannak. Ilyen körülmények között a tanulás döntően egyirányú, ugyanakkor a tulajdonos előre meghatározhatja a tudástartalmat, irányíthatja a tanulási folyamatot és kijelölheti a kívánt eredményt (például a tulajdonos meghatározza a tanulók által megszerzendő kompetencia kritériumait). A tudásátadás verbális interakciók keretében vagy viselkedés megfigyelése során társas közegben történik (különösen manuális tevékenységek esetében). A tulajdonos egyfajta „paternalista tanulási környezetet” teremt, amely bizonyos szempontból hasonlít a korlátozó tanulási környezethez (Fuller & Unwin, 2003), hiszen aszimmetrikus jellegű és a tulajdonos által irányított. Azonban még így is van némi lehetőség a döntéshozásban való részvételre, a közös problémamegoldásra, a folyamatra pedig hosszú távú orientáció jellemző (Coetzer et al., 2017).

(2) A tulajdonosok által betölthető másik szerep közelebb áll ahhoz, amit a szakirodalom a „tanulás előmozdítójának” nevez (Billett, 2002; Kitching, 2007). Eredményeink azonban ezen túlmutatnak, mert a tulajdonos szerepe ebben a helyzetben nem korlátozódik a tanulást támogató, kedvező környezet kialakítására. A tulajdonos aktívan részt vesz a tanulási folyamatban és a tanulás facilitátoraként működik. Ezekben a helyzetekben a tanulás részvételen alapszik, azaz a tudástartalmat nem egy-egyén határozza meg és nem is ő birtokolja, hanem a tudás társas keretben, a résztvevők együttműködő erőfeszítései során alakul ki. A résztvevők közti viszony távolról sem hierarchikus: a tulajdonos közvetlenül részt vesz a tanulási folyamatban, de nem a tudás átadójaként, hanem inkább egyenrangú tanulótársaként. Ez pedig azt jelenti, hogy a tudás, készségek és kompetenciák relevanciáját a tulajdonos nem egyedül határozza meg. A tulajdonosnak ez esetben ki kell tágítania a szervezeti hierarchiát: hatalmi pozíciójából kilépve a tanulási folyamat résztvevőivel kölcsönösségen alapuló társas interakciókba és dialógusba kerül. Ebben a helyzetben az egyéni szemléletmód erőteljes képviselője helyett a résztvevőknek képesnek és hajlandónak kell lenniük arra, hogy elismerjék a többiek szakértelmét és kompetenciáit, szükség esetén pedig át kell gondolniuk korábbi álláspontjukat. Ilyen tanulási helyzetekben a tulajdonos támogató és kiterjedt (expanzív) tanulási környezetet alakít ki (Fuller & Unwin, 2003), de ezt nem feltétlenül közvetlen módon teszi. Valójában inkább a tanulás szerepét megbecsülő magatartásmintákat és szerepmodelleket testesít meg, erősíti a munkavállalók tanulás iránti motivációját és egyúttal elismeri a nem szokványos tanulási modellek létjogosultságát is. Ez azt jelenti, hogy a tulajdonos/vezető személyisége, valamint korábbi tapasztalatai közvetlenül is befolyásolhatják azt, hogy a tulajdonos/vezető milyen szerepet vállal. Amint korábban már röviden említettük, e két szerep felcserélhető és váltogatható. Egyik sem előbbre való a másikkal; hatékonyságuk a konkrét helyzettől, a szervezeti jellemzőktől, illetve egyéb belső/külső tényezőktől függ.

#### *Külső és belső kapcsolatrendszerek, hálózatok szerepe*

Eredményeink azt jelzik, hogy a tudásmegszerzés és tudásmegosztás folyamán a kisvállalkozások nagymértékben, tervezett módon és tudatosan támaszkodnak külső és belső kapcsolatrendszeikre. Jelen tanulmányunk megállapításai ebben a tekintetben ellentmondanak korábbi tanulmányok eredményeinek, amelyek azt állítják, hogy a kisvállalkozások kapcsolatrendszereiben való jelenléte erősen alkalmi és informális természetű (Anderson & Boocock, 2002; Saunders et al., 2014), illetve amelyek szerint Közép-Európában alacsony a kapcsolatépítési és az együttműködési hajlandóság (EIS, 2017). A kapcsolatrendszerben való részvétel olyan kölcsönös viszonyokat jelent, ahol a kisvállalkozások



nemcsak a cégen belüli tudás felhalmozására használják kapcsolatrendszereiket, hanem saját tapasztalataikat megosztva vissza is juttatnak tudásukból a szakmai közösségnek. Tam és Grey (2016) következtetéseihez hasonlóan mi is azt láttuk, hogy a kapcsolatrendszerek építése megszokott gyakorlat a kisvállalatok életében: ez a tevékenység a kisvállalatok üzletmenetének része és a piacon maradásuk kulcseleme. A tudás átadásából eredő versenyelőny elvesztésétől való félelem ugyan növelheti az együttműködéssel szembeni ellenállást (Van Gils & Zwart, 2004), mi azonban találtunk ezzel ellentétes, a kapcsolatrendszerekből szerezhető információk adta relatív előnyöket bizonyító és az azokban való aktív részvételt támogató viselkedésmintát is (Csontos & Szabó, 2019). Egyes esetekben a beszállítóktól és az ellátási láncban szereplő érintettektől való tanulás opportunizmus által vezérelt is lehet (Anderson & Boocock 2002), máskor azonban a tulajdonosok hangsúlyozták a bizalomra épülő, hosszú távú együttműködések fontosságát.

### *Külső tudásforrások*

Kutatásunk során azt találtuk, hogy a külső, informális tanulásnak különféle forrásai lehetnek (Saunders et al., 2014). Ezt mi is megfigyelhettük a tudás megszerzésére irányuló folyamatok terén. A fent leírt tanulási folyamatokban játszott kétféle tulajdonosi/vezetői szerep egyúttal a kapcsolatrendszerekből szerezhető tudás felhasználását meghatározó, különféle viselkedésmintákat is jelent. Ezt a két viselkedésmintát az alábbiakban ismertetjük.

(1) A tulajdonos/vezető tudásátadóként (knowledge-supplier) üzletfelekkel, illetve szakemberekkel működik együtt, és ennek keretében például egy kérdésre vagy éppen egy fejlesztést érintő problémára az érintettekkel együttműködve keres megoldást. Ebben az esetben a tulajdonos az, aki a kapcsolatrendszerből származó tudást birtokolja, és ezzel összefüggésben – mint egy tanár – hatalmat gyakorol a tudás felett és elosztja azt beosztottjai között. A tanári szerepet felöltő tulajdonos/vezető csak korlátozott mértékben enged teret az egyezkedésnek: ő irányítja a munkahelyi tanulást azáltal, hogy megmondja, mit kell „igaznak”, helyesnek tartani, illetve ezt a tudást ő adja át beosztottjainak. Ilyen helyzetekben a tulajdonos/vezető tanulás iránti elkötelezettsége döntő fontosságú a tanulási folyamat szempontjából (Kitching, 2007).

(2) A vezető facilitátorként arra bátorítja alkalmazottjait, hogy szakmai szervezetekhez és kapcsolatrendszerekhez csatlakozzanak és rendszeres fórumokon osszák meg tapasztalataikat, illetve a vezető – saját kapcsolatrendszerét felhasználva – képzés vagy előadás megtartására hív meg szakembereket a céghez. Különösen az IT cégek tulajdonosai hangsúlyozták, hogy támogatják munkavállalóikat blogok írásában, illetve az elméleti vagy a gyakorlati tudás egyéb módokon való közkinccsá tételében. A munkavállalók tanulás iránti elkötelezettsége éppolyan fontos, mint a tulajdonosé/vezetőé. Mintánkban több olyan kisvállalkozás szerepel, amelyek szakmai szervezetek aktív résztvevői és amelyek az adott iparágat érintő problémákra közösen keresnek megoldást.

Összefoglalva tehát elmondhatjuk, hogy a tanári, illetve tudásszolgáltatói szerep hatalomközpontú és versengő attitűdöt jelenít meg: a tulajdonosnak hatalmában áll a kapcsolatrendszerekben elsajátított, új tudás legitim értelmezését megalkotni (Higgins et al., 2013). Ez a szerep a tulajdonos/vezető belső legitimitásának forrása is, mivel az új tudás értelmezésén és annak vállalati gyakorlatba való beépítésén keresztül lehetőséget biztosít az átmenetileg birtokolt hatalom intézményesítésére (Higgins et al., 2013). A facilitátor szerep azonban valójában egy információkat megosztó, a munkavállalókat megerősítő, a közös tanulási folyamat kereteit kialakító, együttműködő és támogató szerep. Ebben az esetben a tanulást ugyan áthathatja a szervezeti mikropolitika (Higgins et al., 2013), azonban a facilitátor szerep a külső tudás keresése és értelmezése folyamán nagyobb teret enged a tudás munkavállalók általi értelmezésével összefüggő egyezkedéseknek és a munkavállalók között megvalósuló együttműködésnek. A kisvállalkozói környezet összefüggésében mindkét fent említett szerep hozzájárul az információ, illetve a tudás elosztásához, miközben egyúttal jelzi is a tulajdonos/vezető tanulási folyamatban játszott, meghatározó szerepét.

### *Tanulási mintázatok és a magyar kontextus*

A magyarországi helyzetet figyelembe véve a korábbi tanulmányokkal szemben mi azt találtuk, hogy a kisvállalkozásoknak van egy olyan szegmense (függetlenül a gazdasági tevékenységtől és az ágazattól), ahol a tulajdonosok nagyon tudatosan és együttesen alkalmazzák a formális és informális tanulási gyakorlatokat. E tulajdonosok alakítják és fejlesztik cégeik tanuló környezetét, valamint szakmai és személyes kapcsolatrendszerekkel működnek együtt; összességében pedig pontosan tudják, hogy túlélésük és sikerességük szempontjából mennyire fontos a folyamatos tanulás. Ha eredményeinket a kisvállalatok tanulási folyamatait befolyásoló tényezők vonatkozásában Hofstede kulturális dimenziói mentén értelmezzük, akkor tanulmányunk Kopfer-Rácz, Hofmeister-Tóth és Sas (2013) eredményeit erősíti meg, miszerint a kisvállalatok tulajdonosai/vezetői kisebb hatalmi távolságot részesítenek előnyben, mint az átlag magyar népesség, munkavállalóikra pedig hajlamosak partnerként tekinteni. A munkahelyi tanulás terén ez az attitűd elősegítheti a facilitátori szerep megerősödését. Kopfer-Rácz et al. (2013) beszámol arról, hogy a magyar kultúrát jellemző magas individualizmus ellenére a kisvállalatok tulajdonosai/vezetői kollektivisták értékeket tartanak szem előtt. Tanulmányunk azt mutatja, hogy a kollektivisták irányultság befolyásolja a kisvállalatok tanulási folyamatait is, például a kapcsolatrendszerekhez való csatlakozás, illetve a kisvállalatokon belüli vagy azokon kívüli tudásmegosztás terén.

Eredményeink további vizsgálódásra érdemes elméleti kérdésekre is rámutatnak, amelyek között a következőket említhetjük: milyen kölcsönhatás van a kisvállalkozások tanulási gyakorlata és a külső környezeti tényezők között? Azaz például milyen erőfeszítéseket tesznek a kisvállalkozások a hatékony tanulási gyakorlatok elsajátítása és a hatékony tanulókörnyezet kialakítása érdekében az olyan kedvezőtlen tanulási környezetekben, mint amilyen a magyar tanulási környezet?

### **Következtetések**

Tanulmányunk eredményei azt mutatják, hogy a tudásteremtés és a tanulás központi szerepet tölthet be a kisvállalatok esetében: az ilyen jellegű erőfeszítéseinek célja, hogy e vállalkozások megőrizzék és növeljék versenyképességüket. A tanulás hatékonysága attól függ, hogy mennyire sikeres a külső és a belső tudás megszerzése és annak átültetése, valamint hogy ez a tudás mennyire sikeresen fordítható le a cégen belül szervezeti tevékenységekké. Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a kisvállalatok tulajdonosai jelentős szerepet játszanak ebben a folyamatban. A két fent ismertetett mintázat (tudásszolgáltató és facilitátor) két egymással szemben álló vezetői filozófiát és hozzáállást testesít meg, amelyeket a kapcsolatrendszerek terén két különféle gyakorlat jellemez. Az első esetben a tulajdonos maga személyesen irányítja a tudásátadás folyamatát, míg a második esetben egy sokirányú (társas) tanulási folyamat valósul meg, amelynek részét képezi a felhatalmazottsággal rendelkező szereplőkből álló belső hálózat kialakítása is. A fenti két attitűd, amely a tanulás és a kapcsolatrendszerek közötti és azokon belüli tudásátadás irányításával kapcsolatosan különül el, a tudás jellegéhez és a tudás felhasználásának céljaihoz igazodik. Az explicit és a kódolt tudást (még akkor is, ha az ilyen tudás nagy volumenű és gyakran változó jellegű) egy viszonylag hierarchikus modell mentén lehet megszerezni és másokkal megosztani, amely modell tekintetében a kisvállalat tulajdonosa közvetlen módon irányítja a tudásmegszerzés folyamatát.

Közép- és Kelet-Európában a kisvállalkozások fejlesztésére összpontosító politikák és egyéb állami beavatkozások főként e vállalkozások pénzügyi és technológiai erőforrásokhoz való könnyebb hozzáférést célozzák meg, ám viszonylag kevés figyelmet szentelnek az olyan immateriális eszközöknek, mint pl. az intellektuális tőke. Feltáró kutatásunk eredményeinek fényében viszont úgy látjuk, hogy a kisvállalkozások egész ökoszisztémájának a fejlesztésébe a mostaninál több erőfeszítést és energiát kellene investálni, ennek kapcsán pedig elsősorban a különféle érintettek (pl. beszállítók, szakmai szervezetek, nem kormányzati és kormányzati szervezetek) közötti kapcsolatépítésre lenne szükséges összpontosítani. Mivel a felsőoktatási intézmények és kutatóintézetek a tudáslétrehozásban és tudásátadásban megkülönböztetett szereppel bírhatnak, ezért ezen intézményeknek ebbe az ökoszisztémába való szorosabb

integrációja kívánatos lenne. A kulturális örökségükben és mentalitásukban különböző intézmények – csakúgy, ahogyan például a vállalatok és a tudásközvetítők (pl. a tudományos szféra) különböznek egymástól – közötti kapcsolatépítés kizárólag olyan esetekben lehet sikeres, ha olyan jellegű tanulás megy végbe a folyamat során, amit „ösztönző” (facilitatív) jellegű tanulásként írhatunk le. Ennek okán a kisvállalkozások fejlesztésére irányuló összes erőfeszítésnek magában kellene foglalnia az olyan vállalkozói készségek fejlesztését, amelyek erősítik a kapcsolatépítés és a tanulás képességét. Ezenkívül e folyamatban kiemelt figyelmet kellene szentelni a tanulási folyamat során felmerülő vállalkozói szerepeknek.

Kutatásunk alapján azt is megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások nagyon is innovatívak és újtóak lehetnek a tudásmegszerzés céljára használt módszereik, a munkahelyi tanulási módszereik, illetve a foglalkoztatási gyakorlataik terén. Ezeket a gyakorlatokat érdemes feltárni és szervezett keretek között másokkal megosztani annak érdekében, hogy e gyakorlatok terén minél több innováció jöhessen létre. Ebben a folyamatban fontos szerephez juthatnak a felsőoktatási intézmények.

### **A jelen kutatás korlátjai és további kutatási irányok**

Az alábbiakban kutatásunk korlátait mutatjuk be, valamint további kutatási irányokra teszünk javaslatokat. Az első szempont, amit kutatásunk korlátjai kapcsán érintünk, az az, hogy a tanulmány meglehetősen széles fókuszú, a kutatás feltáró jellege és a jelen esetben alkalmazott kvalitatív megközelítés miatt a tanulmány kis mintával dolgozott. Ebből kifolyólag statisztikai értelemben véve a kutatás eredményeinek általánosíthatóságáról nem beszélhetünk. Ezért vizsgálódásaink terén inkább az volt a célunk, hogy elvi síkon járjunk hozzá a posztoszocialista régióban elhelyezkedő kisvállalatok tanulási folyamatainak megértéséhez. Az eredmények elvi síkon való általánosíthatóságának növelése, illetve a környezeti tényezők elemezhetősége céljából szükség lenne egy nagyobb mintás kutatás elvégzésére és a minta fókuszálására, valamint arra, hogy a keresztmetszeti mintavétel helyett longitudinális elemzést végezzünk, amely megközelítés pontosabb képet adhatna. A mintavétel további korlátja, hogy maga a mintavétel több iparágban zajlott, ami a felvett adatok terén a vállalkozások és az iparágak olyan jellegű heterogenitását eredményezi, amely végső soron elfedheti a feltárni szándékozott mintákat.

A kutatás korlátjai kapcsán érinteni kívánt második szempont az, hogy a vállalkozások tulajdonosaival készítettünk interjút. Fontos megjegyeznünk, hogy az írásunkban azonosított tanulási folyamatok és tanulási tényezők részletesebb tanulmányozása további fontos, empirikus alapokon nyugvó bizonyítékokat tárhatnak eléink. A közvetlenül a munkavállalóktól nyert adatok rávilágíthatnak az alkalmazottaknak a tulajdonosok iránt érzett attitűdjeire és a velük kapcsolatos motivációikra: azaz megmutathatják, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek a tulajdonosokról mint a tanulási környezet kialakítóiról és a tanulási lehetőségek megteremtőiről. A több forrásból érkező adatok segítségével arra is jobban ráláthatnánk, hogy a kisvállalatok esetében milyen más tanulási folyamatokról is beszélhetünk.

### **Hivatkozások**

Anderson, V., & Boocock, G. (2002). Small firms and internationalisation: learning to manage and managing to learn. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00068.x>

Baptista Nunes, M., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101–119. <https://doi.org/10.1108/00220410610642075>

Beaver, G., & Lashley, C. (1998). Barriers to Management Development in Small Hospitality Firms. *Strategic Change*, 7(4), 223–235. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199806/07\)7:4<223::AID-JSC360>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199806/07)7:4<223::AID-JSC360>3.0.CO;2-H)

Billett, S. (2002). Critiquing workplace learning discourses: Participation and continuity at work. *Studies in the Education of Adults*, 34(1), 56–67. <https://doi.org/10.1080/02660830.2002.11661461>

- Boud, D., & Garrick, J. (2001). Understandings of Workplace Learning. In D. Boud and J. Garrick (Eds.), *Understanding Learning at Work* (pp. 1–12). London: Routledge.
- Chell, E., & Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 195–215. <https://doi.org/10.1080/089856200413464>
- Coetzer, A., & Perry, M. (2008). Factors Influencing Employee Learning in Small Businesses. *Education + Training*, 50(8/9), 648–660. <https://doi.org/10.1108/00400910810917037>
- Coetzer, A., Kock, H., & Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111–134. <https://doi.org/10.1177/1534484317704291>
- Colley, H., Hodkinson, P., & Malcolm, J. (2002). *Non-formal learning: mapping the conceptual terrain, a consultation report*. University of Leeds Lifelong Learning Institute. [https://www.infed.org/archives/e-texts/colley\\_informal\\_learning.htm](https://www.infed.org/archives/e-texts/colley_informal_learning.htm)
- Csontos, R. S., & Szabó, Z. R. (2019). Hálózati tanulás – tanuló hálózatok. *Vezetéstudomány*, 50(1), 2–13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.01>
- Devins, D., Johnson, S., & Sutherland, J. (2004). Employer characteristics and employee training outcomes in UK SMEs: A multivariate analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 449–457. <https://doi.org/10.1108/14626000410567099>
- EIS – European Innovation Scoreboard. (2017). *Comparative Analysis of Innovation Performance*. Commission of the European Communities. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/24829>
- Elkjaer, B., & Wahlgren, B. (2005). Organizational Learning and Workplace Learning—Similarities and Differences In E. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer, S. Høyrup (Eds.), *Learning, Working and Living* (pp. 15–32). Palgrave Macmillan.
- European Commission (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (notified under document number C(2003) 1422)
- Fuller, A., & Unwin, L. (2003). Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and Work*, 16(4), 407–426. <https://doi.org/10.1080/1363908032000093012>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive Learning Environments: Integrating Organizational and Personal Development. In H. Rainbird, A. Fuller, A. Munro (Eds.), *Workplace Learning in Context* (pp. 126–44). London: Routledge.
- Gibb, A. A. (1997). Small Firms’ Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13–29. <https://doi.org/10.1177/0266242697153001>
- Gittins, T., & Fink, M. (2015). Return migration, informal learning, human capital development and SME internationalization in the CEE region: A systematic literature review. *Journal of East European Management Studies*, 20(3), 279–303. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2015-3-279>
- Grey, C., & Mabey, C. (2005). Management Development. Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467–485. <https://doi.org/10.1177/0266242605055908>
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199–220. <https://doi.org/10.1108/03090591111120377>
- Harney, B., & Nolan, C. (2014). HRM in Small and Medium-Sized Firms (SMEs). In B. Harney and K. Monks (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland* (pp. 153–169). Orpen Press.
- Higgins, D., Mirza, M., & Drozynska, A. (2013). Power, politics & learning: a social enactment of the SME owner/manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 470–483. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2013-0050>
- Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human Resource Development in Small Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 105–117.

- Iles, P., & Yolles, M. (2004). HRD and knowledge migration in SME-academic partnerships: the technology translator project. In J. Stewart, G. Beaver (Eds.), *HRD in Small Organisations* (pp. 168–184). Routledge.
- Kárpátiné Daróczi J., Vágány, J., & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*, 47(12), 72–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07>
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2017). Családi Vállalkozások Magyarországon. *Working Paper Series 4*. Budapest Business School: Budapest LAB Entrepreneurship Center.
- Keats, D. (2000). *Interviewing: A Practical Guide for Students and Professionals*. Open University Press.
- Keith, N., Unger, M. J., Rauch, A., & Frese, M. (2016). Informal Learning and Entrepreneurial Success: A Longitudinal Study of Deliberate Practice among Small Business Owners. *Applied Psychology*, 65(3), 515–540. <https://doi.org/10.1111/apps.12054>
- Keogh, W., Mulvie, A., & Cooper, S. (2005). The Identification and Application of Knowledge Capital within Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 76–91. <https://doi.org/10.1108/14626000510579653>
- Kerr, A., & Mcdougall, M. (1999). The Small Business of Developing People. *International Small Business Journal*, 17(2), 65–74. <https://doi.org/10.1177/0266242699172004>
- Khosla, R., & Sharma, P. K. (2014). Training and Development Practices in Small and Medium Enterprises: Exploring a Conceptual Framework. *Pacific Business Review International*, 6(12), 105–112.
- Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 42–57. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00019.x>
- Kitching, J. (2008). Rethinking UK small employers' skills policies and the role of workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 100–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00298.x>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Kopfer-Rácz, K., Hofmeister-Tóth, K. A., & Sas, D. (2013). A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44(10), 2–11.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type—Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214–238. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>
- Kvale, S. (1995). The Social Construction of Validity. *Qualitative Inquiry*, 1(1), 19–40. <https://doi.org/10.1177/107780049500100103>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Sage.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning: A Systematic Review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273–313. <https://doi.org/10.3102/0034654313478021>
- Lange, T., Ottens, M., & Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/03090590010308219>
- Lapré, M. A., & Nembhard, I. M. (2017). Deliberate Learning. In L. Argote, J. M. Levine (Eds.), *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190263362.013.25>
- Lewis, K., & Coetzer, A. (2009). Human resource management in small firms: Effective informality. In M. Fink and S. Kraus (Eds.), *The management of small and medium enterprise* (pp. 95-107). New York: Routledge.
- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36(2), 172–192. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.001>

- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and Informal Learning in the Workplace: A Research Review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. 3rd ed. Sage Publications.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New directions for adult and continuing education*, 2001(89), 25–34. <https://doi.org/10.1002/ace.5>
- Marzec, I., van der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., Van der Schoot, E., Jędrzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Knauth, P., Mikkelsen, A., & Van der Heijde, C. (2009). Employability management practices in the Polish ICT sector. *Human Resource Development International*, 12(5), 471–492. <https://doi.org/10.1080/13678860903274539>
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Workplace Learning and Its Organizational Benefits for Small Enterprises: Evidence from Greek Industrial Firms. *The Learning Organization*, 18(5), 350–360. <https://doi.org/10.1108/096964711111151701>
- Perry, J., Badger, B., Lean, J., & Leybourne, S. (2010). Taking over the Reins: The Needs of Individuals Who Purchase Small Established Enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(1), 57–67. <https://doi.org/10.5367/000000010790772485>
- Pollard, D., & Svarcova, J. (2009). Promoting knowledge transfer to Czech SMEs: The role of human resource development in increasing absorptive capacity. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(4), 499–515.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310–331. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0078>
- Richbell, S., Szerb, L., & Vitai, Z. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262–280. <https://doi.org/10.1108/01425451011038799>
- Rouditser, D., & McKeown, T. (2015). The rhetoric & realities of HRM evolution in SME growth. In *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 28th Annual SEAANZ Conference Proceedings*, Melbourne.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D. P., & Chaston, I. (2001). Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. *Long Range Planning*, 34(2), 139–158. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00020-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00020-6)
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage.
- Saru, E. (2007). Organisational Learning and HRD: How Appropriate Are They for Small Firms? *Journal of European Industrial Training*, 31(1), 36–51. <https://doi.org/10.1108/03090590710721727>
- Saunders, M. N. K., Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2014) SME innovation and learning: the role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 136–149. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2013-0073>
- Short, H. J., & Gray, D. E. (2018). HRD in SMEs: A Research Agenda Whose Time Has Come. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 7–13. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21305>
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. SAGE.
- Smallbone, D., Supri, S., & Baldock, R. (2000). The implications of new technology for the skill and training needs of small- and medium-sized printing firms. *Education + Training*, 42(4/5), 299–308. <https://doi.org/10.1108/00400910010347768>
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 671–690. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2015-0099>
- Van Gils, A., & Zwart, P. (2004). Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs:: The Role of Strategic Alliances. *European Management Journal*, 22(6), 685–692. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.031>
- Warwick, D. (1984). *Interviews and Interviewing*. Education for Industrial Society.

- Westhead, P., & Storey, D. J. (1996). Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak? *International Small Business Journal*, 14(4), 13–24. <https://doi.org/10.1177/0266242696144001>
- Whapshott, R., & Mallett, O. (2016). *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises*. Routledge Masters in Entrepreneurship.
- Zientara, P. (2009). Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations. *Human Resource Development International*, 12(2), 135–153. <https://doi.org/10.1080/13678860902764068>

# Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban *(utánközlés)*

Szászvári Karina, Csillag Sára, Csizmadia Péter, Bácsi Katalin

---

## **A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:**

Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P., & Bácsi, K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban. *Vezetéstudomány*, 53(2), 41–54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>

---

Tanulmányunkban tudásintenzív közép vállalatok tanulási jellemzőinek a HR gyakorlatokkal mutatott összefüggéseit vizsgáljuk. Az expanzív és korlátozó tanulási környezet koncepcióját használjuk fel, amely a munkahelyi tanulás folyamatának mélyebb elemzéséhez járul hozzá. Alapvetésünk, hogy a tanulási környezet - expanzív vagy korlátozó - jellege dinamikus kapcsolatban áll a vállalat HR gyakorlataival. Ennek elemzéséhez az esettanulmány módszerét alkalmazzuk és az összefüggéseket két eseten keresztül mutatjuk be. Tapasztalataink szerint a tanulási környezet minősége nem feltétlenül van összefüggésben a szervezet tevékenységének jellegével, sőt közvetlenül nem hozható összefüggésbe az eredményes működéssel, és a tanulási környezetek típusainak egymás melletti létezésére is találtunk példát.

## **Bevezetés**

A tudásintenzív kis- és közép vállalatokban (továbbiakban tudásintenzív KKV-kban) egyre nagyobb jelentősége van a vállalati versenyképesség megőrzése szempontjából kritikus erőforrás, a tudásintenzív munkát végző munkavállalók képzésének és fejlesztésének (Nolan & Garavan, 2019). Míg egyes vélemények alapján ezeknél a vállalatoknál is megjelenhetnek a KKV-k képzés-fejlesztési tevékenységére jellemző olyan vonások, mint az anyagi erőforrások szűkössége, illetve az, hogy nem feltétlenül van erre a szerepre dedikált felelős személy (Nolan & Garavan, 2016; Short & Grey, 2018), más kutatások rávilágítanak, hogy ezeknél a cégeknél a formális és informális képzési elemek dinamikusán változó és innovatív kombinációja jelenhet meg (Hirschsohn, 2008), és nagy jelentősége lehet a tudás megosztására kialakított formális és informális folyamatoknak (Swar & Kinnie, 2003). A KKV-k színes képzési-fejlesztési gyakorlatának mélyebb megismerése érdekében érdemes a tudásintenzív cégek tanulási jellemzőit, és az ehhez kapcsolódó HR gyakorlatokat feltárni és elemezni (Susomrith et al., 2019; Coetzer et al., 2020).

A képzés-fejlesztési irodalomon belül egyre erősödő figyelem irányul a munkahelyi környezetben megjelenő tanulási folyamatokra és gyakorlatokra, a munkahelyi tanulást befolyásoló tényezőkre (Detsimas et al., 2016; Csizmadia, 2016; Coetzer et al., 2019). A munkahelyi tanulás természetére vonatkozóan szerteágazó megközelítések léteznek, de az utóbbi két évtizedben az egyéni tanulásról a kollektív, csoportos, illetve szervezeti tanulási folyamatokra helyeződött a hangsúly (Huber, 1991; Fenwick, 2008; Csizmadia, 2016).

Tanulmányunkban egy hazai környezetben még kevésbé vizsgált, a munkahelyi tanulóhoz szorosan kötődő fogalmat, a tanulási környezetet (learning environment) vesszük górcső alá. Fuller és Unwin (2003) értelmezése alapján a munkavállalóknak kínált tanulási lehetőségek minősége és mennyisége szerint beszélhetünk „expanzív” vagy „korlátozó” tanulási környezetet nyújtó munkahelyekről. Azt a tanulási környezetet nevezzük expanzívnak, ahol a munkavállalók nagyobb autonómiával és felelősséggel rendelkeznek, bevonják őket a döntéshozatalba, lehetőséget biztosítanak számukra a tudás egymással történő megosztására és ösztönzik őket a



fejlődésre (Manuti et al., 2015). Ezzel szemben a korlátozó tanulási környezetet kevésbé változatos munkaköri feladatok jellemzik, a munkavállalókat kizárják a döntéshozatalból, a tudást és a szakmaspecifikus készségeket egymástól függetlenül tevékenykedő, egyes személyek birtokolják (Csillag et al., 2020). A KKV-k esetében a tulajdonosoknak és vezetőknek jelentős szerepe lehet a munkahelyi struktúrák és folyamatok alakításában, a HR folyamatok, a tanulási lehetőségek kialakításában és fejlesztésében, így a tanulási környezet kialakításában is (Macpherson & Holt, 2007; Csillag et al., 2019; Kárpátiné et al., 2017).

Az egyes HR gyakorlatok fontos eszközei, katalizátorai lehetnek a szervezeti és egyéni tudás integrálásának, és így a tanulási környezet kialakításának (Hu et al., 2016; Kuo, 2011; Khandekar & Sharma, 2005). Lopez-Cabrales et al. (2009) hangsúlyozzák, hogy mind a tudásalapú mind az integrált HR gyakorlatok elősegíthetik az egyéni és szervezeti tanulást. A tudásalapú HR gyakorlatok támogathatják a belső fejlesztést speciális kiválasztás, képzés-fejlesztés, teljesítménymenedzsment, kompenzációs rendszer és karriermenedzsment segítségével, illetve hozzájárulhatnak a munkavállalók tudásának és képességeinek fejlődéséhez is (Lepak et al., 2006). A kiválasztási folyamat, a belső mobilitás, az egyértelmű munkaköri leírások, a foglalkoztatás biztonsága, a részvétel és egyenlőség, valamint az ösztönzési és eredményalapú karriermenedzsment rendszerek mind elősegíthetik a tanulást (Hu et al., 2016). A kialakított HR gyakorlatok tehát elősegítik a tanulás munkafolyamatokba való beágyazottságát, alakítják a munkával kapcsolatos társas interakciókat, azaz a munkahelyi tanulási környezet, annak expanzív vagy korlátozó jellege, dinamikus kapcsolatban áll a vállalat által alkalmazott HR gyakorlatokkal.

Cikkünkben két tudásintenzív középvállalatban vizsgáljuk meg a tanulási környezet és ennek a vállalati HR gyakorlatokkal való összefüggéseit esettanulmányos módszertanra támaszkodva. A tudásintenzív üzleti szolgáltatást nyújtó vállalkozások kulcsszerepet töltenek be az innovatív tevékenységek ösztönzésében, illetve a gazdasági szereplők közötti tudás- és technológiatranszferben (Salther & Tether, 2006; Kvalshaugen et al., 2015; Makó et al., 2013; Dobrai & Farkas, 2009). Azt a kérdést járjuk körül, hogy milyen módon jelenik meg a tanulási környezet expanzív vagy korlátozó jellege ezekben a tudásintenzív középvállalatokban, és hogyan kapcsolódhat a tanulási környezet jellege a HR gyakorlatokhoz?

Cikkünkben először a munkahelyi tanulást jellemezzük röviden, majd az expanzív és korlátozó tanulási környezet fogalmának és sajátosságainak áttekintése után a kutatási módszertanunkat ismertetjük. A két eset bemutatását az eredmények és következtetések megfogalmazása követi, amelynek során megítélésünk szerint fontos összefüggéseket emelünk ki. A cikket kutatásunk korlátjainak ismertetésével és a további lehetséges kutatási irányok kijelölésével zárjuk.

## **Munkahelyi tanulás**

A tanuló gazdaság (Lundvall, 1994) koncepciója arra mutat rá, hogy a posztindusztriális gazdaságban és társadalomban nem pusztán a tudás, mint termelési tényező jelentősége növekedett meg, hanem a tudás elavulásának folyamata is felgyorsult (Csontos & Szabó, 2019). A tanulásnak számos színtere és formája van, ezek közül ebben a cikkben a munkahelyi tanulóssal foglalkozunk. A munkahelyi tanulás a vállalatok életének meghatározó területe, a tudományos megközelítések és az ehhez kapcsolódó kutatások száma növekszik az elmúlt két évtizedben, és ma már a vállalatok életében állandóan jelen lévő, folyamatosan zajló jelenségként azonosíthatjuk (Ferincz & Hortoványi, 2014; Ferincz, 2019).

A munkahelyi tanulás, mint elméleti koncepció egyik oldalról kötődik a tanulás „sztenderd”, vagy elsajátításon alapuló koncepciójához (learning as acquisition), a tanulás behaviorista és kognitív megközelítéseihez (Sfard, 1998; Csizmadia, 2016). Ebben a modellben a hangsúly az egyéni tanulásban, a tanulás racionális és kognitív aspektusán van, a tanuló a tanulási folyamat során olyan tudáselemeket (például tudást, ismereteket, tényeket, információkat) sajátít el, amelyekkel korábban nem rendelkezett. Ebben a felfogásban a kontextustól független, absztrakt tudásnak, intellektuális tudáselemeknek van központi szerepe, a nem verbális, kontextushoz kötött tanulás módok és elemek másodlagosak (Csizmadia, 2016). A munkahelyi tanulás sztenderd, vagy

hagyományos modellje mellett egyre nagyobb jelentősége van a tanulás részvételen alapuló modelljének (learning as participation), amely a tanulás szocio-konstruktivista elméleteihez kötődik (Lave & Wenger, 1990; Fuller et al., 2003; Coetzer et al., 2019). Ebben a felfogásban a tanulás a társas interakciók közben organikus alakuló folyamat, amely konkrét helyzetekhez (szituációkhoz) kötődik és fontos eleme a részvétel, ennek megfelelően a tanulás nem (csak) kognitív, hanem társas folyamat is (Csizmadia, 2016). Ebben az értelmezésben a munkahelyi tanulás általában a munkával kapcsolatos társas interakciók révén jön létre (Fenwick, 2008), ugyanakkor sokszor nem tudatos, nem szándékos és nem megtervezett, tartós fennmaradása (vagy elsorvadása) pedig a munkafolyamatokba való beágyazottságától függ (Dobák et al., 2014; Hortoványi & Vastag, 2013).

Tanulmányunkban a munkahelyi tanulás részvételi értelmezésére, ezen belül a szituációs tanulás (situated learning) elméletére építünk, amelyben a tanulás elemzési egysége alapvetően a közösségi (szervezeti) szint. Az egyén munkahelyi közegben való tanulásának meghatározó része a munkahelyi helyzetekben, folyamatokban, tevékenységekben, közösségben való részvétel, a társas kapcsolatok a vezetőkkel és a munkatársakkal, és ezekben a folyamatokban való tapasztalatszerzés (Coetzer et al., 2019). Így a munkahelyi tanulást olyan organikus, szervezeti és egyéni folyamatként értelmezzük, amely kötődik a munkafolyamat sajátosságaihoz és a munkahelyre jellemző társas kapcsolatokhoz, része a próbálgatás, a kísérletezés, a hibázás és a reflexió, gyakran észrevétlen és nehéz megkülönböztetni a napi munkától (Poell, 2013).

### **A tanulási környezet fogalma és az expanzív-korlátozó kontinuum**

A munkahelyi tanulás tanulmányozása során a tanulási folyamat kontextusának (strukturális, kognitív, társas-motivációs) jelentősége is kirajzolódott (Billett, 2001; Coetzer et al., 2019). Leginkább Fuller és Unwin (2004) munkásságához kötődik a tanulási környezet jellemzőinek, és ezen belül az expanzív és korlátozó tanulási környezet jelenségének azonosítása, amelyek nagyon hasznos keretet kínálhatnak a munkahelyi tanulás mélyebb elemzésére. A szervezet, mint tanulást biztosító kontextus, a tudás megszerzése és a tudás adott helyzetben történő hasznosítása szempontjából is szerephez jut.

A szervezetek különböznek egymástól abban, hogy milyen tanulási környezetet hoznak létre és tartanak fent, és ebben egyes szervezetek sikeresebbnek tűnnek, mint mások. A szerzők abból a feltételezésből indultak ki, hogy a vállalatok jellemezhetők az általuk létrehozott tanulási környezettel, amely a vezetésben, az alkalmazott HR gyakorlatokban, illetve összességében a szervezet kultúrájában is megfigyelhető. Minden szervezet kialakítja a belső, rá jellemző tanulási környezetet, de a szervezetbe érkező munkavállaló, aki magával hozza a tudását, korábbi tapasztalatait, valamint tanuláshoz kapcsolódó attitűdjeit, szintén hatással lehet rá. A tanulási környezet koncepció így az egyéni és a szervezeti tanulás integrációjának megteremtésére is kísérletet tesz. (Fuller & Unwin, 2004).

A vállalatok tanulási környezetének vizsgálata azzal a céllal indult, hogy a munkahelyi környezet jellemzői közül azonosítsa azokat, amelyek befolyással vannak a tanulásra, amelyek akadályt, vagy épp ellenkezőleg, lehetőséget teremtenek a tudás, a tudás terjedése és hasznosulása számára. Ezért a vállalati tanulási környezet feltárása során olyan tényezőket vizsgáltak, mint a munkaszervezés, munkakörtervezés módja, az ismeretek, a képzettség és munkatapasztalat, illetve a készségek kezelésének módja, vagy a szervezet által tudatosan biztosított formális és kevésbé tudatos, informális tanulási lehetőségek megjelenési formái. Belátható, hogy ezek a folyamatok direkt vagy indirekt módon erősen kapcsolódnak a vállalati HR gyakorlatokhoz.

A Fuller és Unwin (2003, 2004) által kialakított expanzív-korlátozó keretrendszer azzal a céllal született meg, hogy a vállalatok tanulási folyamataiban azonosítani tudja a serkentő és a korlátozó tényezőket. A szervezetek által megteremtett tanulási környezet két szinten vizsgálható: 1. a szervezeti szint, amely a szervezet kontextusának és kultúrájának megértéséből fakad (pl. munkaszervezés, munkakörtervezés, az ismeretek és készségek ellenőrzése és terjesztése); 2. egyéni szint, amely a munkavállalók tanulásának megértéséből származik (a részvétel különböző

formái melletti elköteleződés). A két szint vizsgálata és együttes értelmezése teszi lehetővé az egyéni és szervezeti tanulás integrációjának a megértését is (Fuller & Unwin, 2004).

### 1. táblázat. A terjeszkedő-korlátozó tanulási környezet jellemzői.

*Forrás: Fuller & Unwin (2004) és Fuller et al. (2011) alapján saját szerkesztés*

Expanzív	Szempontok	Korlátozó
<p>A munkahely egy közvetítő közeg az egyéni és szervezeti képességek fejlesztésének megvalósításához. Fejlesztés fókuszú – karrier-előrehaladást támogatja. Az innovációt fontosnak tartja.</p> <p>Az alkalmazottaknak kettős státusza van: egyszerre munkavállalók és tanulók, ennek elismerése és a tanuló szerep támogatása jellemző.</p> <p>Az eredményeket fokozatosan, a betanulás ütemében várja, a tanulás részvételen alapul, a szakterületen megszerezhető szakértelem hangsúlyos.</p> <p>A munkavállalót a munkahelyi közösség egy tagjaként kezelik, akinek hozzáférése van a közösség tudásához és szakértelméhez.</p> <p>A csapatmunkát értékelik. A határátlépő kommunikációt ösztönzik.</p> <p>A munkavállalók különböző (szakmai) közösségekben vesznek részt a munkahelyen és azon kívül is. A munkaerőfejlesztés az identitás kiterjesztését célozza, határátlépéseket tesz lehetővé.</p> <p>A képesítések megszerzése a fejlődéshez és az előmenetelhez is hozzájárul és megalapozza a további képzéseket.</p> <p>Tervezett off-the job képzések a perspektíva szélesítése érdekében, önreflexióra való lehetőség.</p> <p>A meglévő készségeket és ismereteket elismerik és értékelik, és az újabb tanulás alapjának tekintik. A szakértelem többdimenziós (horizontális-vertikális, top-down-bottom-up) megközelítése jellemző.</p> <p>Az előrehaladást szorosan figyelemmel kísérik és rendszeres konstruktív visszajelzést adnak. A visszajelzés holisztikus jellegű, az érintettek széles köréből származik.</p> <p>A vezetők az egyéni és csoportos fejlődés elősegítői.</p>	<p><b>1. A szervezeti és az egyéni fejlődés összehangolása</b></p> <p><b>2. A munkahelyi tanulás víziója (képzés vagy fejlesztés)</b></p> <p><b>3. Tanuló státusz</b></p> <p><b>4. A produktív munkavállalóvá válás üteme</b></p> <p><b>5. Részvétel a foglalkozási és munkahelyi közösségben</b></p> <p><b>6. Tágabb gyakorlati közösségekhez való hozzáférés</b></p> <p><b>7. Képesítés, munka és előmenetel</b></p> <p><b>8. Idő biztosítása a munkahelyen kívüli tanulásához</b></p> <p><b>9. A meglévő készségek megítélése</b></p> <p><b>10. Támogatás és visszajelzés biztosítása</b></p>	<p>A munkahely, mint közeg az egyéni képességeket a szervezeti igények kielégítéséhez igazítja.</p> <p>Képzés fókuszú - a munkakörhöz illeszkedik, nem ösztönzi az átfogó jövőképet és fejlődést. Az innováció nem hangsúlyos.</p> <p>Az alkalmazotti státusz a meghatározó, a tanuló státusz a munkaköri elvárások szintjére korlátozódik.</p> <p>Gyors a betanulás és az eredmények elvárása, a szakterület korlátozott mértékű tudást vagy a már meglévő tudás alkalmazását várja, minimális fejlesztést biztosít.</p> <p>A munkavállalót olyan erőforrásnak tekintik, akinek csak korlátozott mértékű tudásra és készségekre van szüksége a jó teljesítményhez. Merev specialista szerepek alkalmazása jellemző. Határokat tartják, azon belül kommunikálnak.</p> <p>A részvétel szűken a munkakörre és a szűkebb munkakörnyezetre korlátozódik. Az identitás kiterjesztését korlátozza: kis határátlépéseket tesz csak lehetővé.</p> <p>A képesítések a munkában alkalmazható kompetenciákra korlátozottan hatnak.</p> <p>Az off-the job képzés az on-the-job képzésnek csak egy kismértékű kiterjesztése; korlátozott a lehetőség az önreflexióra.</p> <p>A készségek és ismeretek meglétét nem veszik figyelembe, üres lapként, vagy megtölthető tartályként tekintenek a munkavállalókra. A szakértelem egydimenziós megközelítése (vertikális, top-down) jellemző.</p> <p>Az alkalmazottak fejlődését a munkateljesítmény alapján ítélik meg, korlátozottan adnak visszajelzést, értékelik a képesítéseket, de nem kritérium ezeknek a teljesítményhez való hozzájárulása. A vezetők kontrollálják az egyéni és csoportos fejlődést.</p>

A expanzív-korlátozó keretrendszerben a vállalati gyakorlatok egy kontinuum mentén írhatók, le, amelynek expanzív végpontján azok a szervezetek állnak, amelyek a szervezeti tagokat a döntéshozó és problémamegoldó folyamatok széles körébe vonják be, bátorítják őket a tudás és a szakmaspecifikus készségek egymással történő megosztására, a munkakör szűken vett elvárásaival szemben a munkafolyamatok széles körének megismerésére, ösztönzik őket az

alkalmazott gyakorlatok fejlesztését megvalósító, tanuló közösségek kialakítására, és munkatársaik elkötelezettségéért szimbolikus vagy anyagi elismerést adnak. A kontinuum korlátozó végpontja azokat a szervezeteket azonosítja, amelyekben a tagok munkaköri feladatai kevésbé változatosak, nagy részüket kizárják a döntéshozatalból, a tudást és a szakmaspecifikus készségeket egymástól függetlenül tevékenykedő egyes személyek birtokolják, nincs lehetőség a munkahelyen kívüli tanulásra, amelynek révén új megközelítéseket hozhatnának be, vagy nem jellemző a saját gyakorlat kritikus átgondolása, a környezetet pedig elkülönülés és individualizmus jellemzi, amely alacsonyabb bizalmi légkörrel jár együtt (Fuller & Unwin, 2004; Csillag et al., 2020).

A tanulási környezet jellemzésére kialakított expanzív-korlátozó kontinuum nemcsak fogalmi támpontot jelent a megértéshez, hanem gyakorlati eszközként is szolgál a tanulási környezet minőségének értékeléséhez és a szervezet fejlesztési megközelítésének elemzéséhez. Fontos kiemelni, hogy az expanzív-korlátozó tanulási környezet koncepció elkülönül az Engeström (1987) által javasolt expanzív tanulástól (expansive learning), amely inkább az egyéni tanulási folyamatra, és annak kontextusba ágyazottságára koncentrál a szervezeti szinten értelmezett tanulással szemben: „*az expanzív tanulás elmélete azokra a tanulási folyamatokra összpontosít, amelyek során a tanulás tárgya elszigetelt személyektől kollektívákká és hálózatokká alakul át.*” (Engeström & Sannino, 2010, p. 5.).

Az expanzív-korlátozó kontinuum két végpontjának jellegzetességeit mutatja be az 1. táblázat a vállalat munkavállalóinak fejlesztéséhez való viszonya alapján.

Fuller és Unwin (2003, 2004) kutatásai alapján a munkatársak fejlesztésének az expanzív tanulási környezet kedvez inkább, ahol a munkavállalók számára széles körben biztosított a részvétel a folyamatok megismerésében, a kapcsolatteremtésben, a formális és az informális tanulási folyamatokban. Arra is találtak bizonyítékot, hogy az expanzív megközelítés elősegíti a személyes és szervezeti fejlődés közötti szinergiákat. Ugyanakkor azt állítják, hogy a környezet adta lehetőségek kiaknázása a munkavállalókon is múlik, pontosabban az előzetes tudásukon és tapasztalatukon, valamint a tanulási motivációjukon (Fuller & Unwin, 2004; Fuller et al., 2007). A korlátozó tanulási környezet irányába mutató eredményekről számoltak be akkor, amikor a vállalat csak bizonyos csoportokra korlátozza a képzés-fejlesztés biztosításának körét.

A tanulási környezet feltárására vonatkozóan a szerzők azt javasolják, hogy mindenekelőtt meg kell ismerni a vállalat munkavégzési rendszerét, ugyanakkor a további kutatások számára nyitott kérdés maradt, hogy a vállalatok tanulási környezetét hogyan alakítják más vállalati tényezők, pl. alapítók/tulajdonosok/vezetők tanuláshoz való viszonya, vállalat életciklusa, iparág stb.

### **Néhány, az expanzív és korlátozó tanulási környezet jellemzőihez kapcsoló kutatás tudásintenzív vállalatoknál**

Lam és Lambermont-Ford (2010) a tudásintenzív cégeket olyan projekt alapon működő szervezeteknek tekinti, amelyekben a szervezeti képességek alapja a munkavállalók sokszínű tudása, kompetenciái és gyakorlati problémamegoldó képessége. Ezek a cégek általában nem, vagy kevésbé sztenderdizálható, komplex termékeket állítanak elő, vagy ilyen jellegű szolgáltatásokat nyújtanak ügyfeleiknek, és működésük rugalmas, kevésbé formalizált (Joranli, 2018). Nolan és Garavan (2019) ilyen szervezetek közé sorolja többek között a jogi, informatikai, számviteli, pénzügyi, mérnöki, dizájn, reklám, piackutató és tanácsadó cégeket. Kutatások alapján ezek a tudásintenzív üzleti szolgáltatást nyújtó vállalkozások kulcsszerepet töltenek be az innovatív tevékenységek ösztönzésében, illetve a gazdasági szereplők közötti tudás- és technológiatranszferben (Salther & Tether, 2006; Kvalshaugen et al., 2015; Makó et al., 2013), és a munkahelyi tanuláshoz kapcsolódó gyakorlataik izgalmas eredményeket hozhatnak.

Boyd et al. (2005) kvantitatív módszertant használva 12 dimenzió mentén vizsgálták egy angol egyetem expanzív-korlátozó kontinuumon belüli elhelyezkedését, illetve az egyetem egészségügyi területén dolgozó oktatóinak és kutatóinak (tudásmunkásainak) erről való észleléseit. A kutatásban résztvevők hiper-expanzív tanulási környezetként azonosították az egyetemi környezetet, ahol nagyon sok lehetőség van a fejlődésre, de egyben erős teljesítmény és

időkényszer is jelen van, azaz priorizálni kell a különböző területek és lehetőségek között. A kutatás kiemeli, hogy a külső szereplőkkel való tudásmegosztásnak nagy szerepe lehet az expanzív tanulási környezet kialakításában és fenntartásában, ugyanakkor ezeknek a kapcsolatoknak az ápolása időbe is kerül. Pridham et al. (2013) szintén egyetemhez kapcsolódó tapasztalatokat vizsgáltak, esettanulmányos módszertant használva. Tanárszakos egyetemi hallgatók tapasztalatára építve úgy találták, hogy komplex, nehezen megoldható problémákkal való megbirkózásban nagy szerepe lehet az expanzív tanulási környezetnek.

Kitching (2007) vegyes módszertanú, kérdőívre és interjúkra épülő kutatása és Csillag et al. (2019) interjú kutatása egyaránt arra a következtetésre jut, hogy iparágtól függő mértékben, de a KKV-knál is jelen lehet a tulajdonos-vezető tudatos és szisztematikus törekvése az expanzív tanulási környezet kialakítására. Susomrith et al. (2019) tudásmunkások informális tanulási folyamatát vizsgálták kérdőíves módszertannal használva Fuller és Unwin dimenzióit: kutatásukban úgy találták, hogy a tudásintenzív KKV nagy potenciállal bírhatnak a munkavállalók kompetenciáinak és készségeinek fejlesztésében, és vonzó tanulási környezetet kínálhatnak.

### **Kutatásmódszertan**

Kutatásunk fókuszában a tudásintenzív középvállalatokban megjelenő tanulási környezet áll. Alapfeltevésünk, hogy a tanulási környezet expanzív vagy korlátozó jellege dinamikus kapcsolatban áll a vállalat HR gyakorlataival.

Kutatásunk céljához az esettanulmány módszertan illeszkedik. Az esettanulmányok célja lehet elméletépítés (Eisenhardt, 1989; Yin, 2004), illetve a helyi kontextus alapos feltárása és megértése is (Bryman, 1992). Az esetek szempontjából különbséget tehetünk önértékű (intrinsic case study), instrumentális (instrumental case study) és kollektív esettanulmány (instrumental collective case study) között. Az önértékű esettanulmány esetében a konkrét eset a fontos, annak mélyebb megértése, az instrumentális eset célja elméletépítés vagy egy speciális probléma mélyebb feltárása, míg a kollektív esettanulmány célja egyértelműen az általánosítás (Stake, 1995; Gelei, 2002). Kutatásunkban a helyi kontextus feltárása és megértése volt az elsődleges cél, illetve az instrumentális esettanulmánynak megfelelően a vizsgált vállalatok helyi gyakorlatának megismerése, a feltárt elméleti és gyakorlati irodalom kiegészítése, árnyalása, a helyi viszonyokra vonatkozó összefüggések bemutatása.

A mintaválasztás szempontjából az egyes esetek beágyazott elemzése (Yin 2004) rávilágított arra, hogy a két esettanulmány elméleti alapú tipikus eset, egy-egy elméleti konstrukció példájának tekinthető az expanzív-korlátozó tanulási környezetet tekintve, így különbözőségük segít megérteni, feltárni a tanulási környezet és a HR gyakorlatok összefüggéseit (Gelei, 2002; Yin, 2004; Eisenhardt, 1989). Így egyrészt példaértékűek, amennyiben tanulsággal is szolgálhatnak a gyakorlati szakemberek számára, másrészt magyarázó jellegűek, mivel segítik az elméleti részben feltárt összefüggések árnyalását, egy-egy konkrét példa alapján való szemléltetését (Huws & Dahlmann, 2007).

A két esettanulmány elsősorban interjúkra, másodsorban pedig dokumentumelemzésre (vállalati honlapok, éves jelentések, vállalati újságok, HR irányelvek és stratégiai dokumentumok) épül. Kitching (2007) is hangsúlyozza, hogy a személyes interjú alkalmas módszer lehet a KKV-k tanulási gyakorlatának feltárására, mert a KKV tulajdonosok és munkavállalók nem feltétlenül tudják a kérdőíves megkérdezésben azonosítani az informális tanulás elemeit vagy a tanulási környezet jellemzőit.

Az esettanulmányok terepét képező vállalatokat előző, KKV-k HR gyakorlataira fókuszáló kutatási eredményeinkkel (Csillag et al., 2019, 2020) kerestük meg, és ajánlottuk fel számukra az együttműködést. Mindkét szervezetben először a HR-ért felelős személyekkel egyeztettünk, és velük készült az első interjú, majd a többi interjúalany megszólításában és a beszélgetés megszervezésében is ők segítettek. Az adatgyűjtés egységesítése érdekében mindkét szervezettől ugyanazokat a dokumentumokat (HR stratégia, HR-hez kapcsolódó dokumentumok) kértük el, illetve minden esetben félig strukturált interjúkat folytattunk le, ugyanazon, a szakirodalom alapján kialakított vezetői, illetve munkavállalói kérdéssor mentén. Az interjúk során a szervezet

céljait, történetét és kritikus eseményeit, a HR tevékenység alakulását, a képzés fejlesztéshez kapcsolódó stratégiát és gyakorlatot, a részvétel kérdéseit, ennek vezetői és munkavállalói észlelését jártuk körbe. Az adatgyűjtés során a vizsgált egység maga a vállalat volt, az egyes folyamatok, mechanizmusok feltárását az interjúalanyok ezekről való észlelése határozta meg. A fenti korlátok és lehetőségek értelmében célunk az volt az egyes esetek elemzésekor, hogy az adatok és jelentések telítettségét (meaning saturation) biztosítsuk az interjúk számával és azok gazdagságával (Hennink et al., 2019), de az elméleti telítődést (theoretical saturation) az esetek száma és a kutatás célja sem tette lehetővé (Sebele-Mpofu, 2020).

**2. táblázat. A terjeszkedő-korlátozó tanulási környezet jellemzői. Forrás: saját szerkesztés**

Vállalati jellemzők	„A” cég	„B” cég
<i>Üzleti adatok</i>		
Tevékenységi kör	IT tanácsadás, tesztelés, informatikai projektek vezetése	IT tanácsadás, tesztelés, informatikai projektek vezetése, minőségügyi tanácsadás
Alapítás éve	2006	2000
Foglalkoztatotti létszám	100 fő	250 fő
HR tevékenység jellemzői	kezdetektől tudatosan használják, építik	viszonylag későn (2015 körül) jelent meg
<i>Az adatgyűjtés jellemzői</i>		
	9 fő	8 fő
Interjúalanyok száma	Tulajdonos, HR vezető és munkatárs, vezetők, munkavállalók (Avez, A1-A8)	Tulajdonos, HR munkatársak, vezetők, munkavállalók (Bvez, B1-B7)

Az interjúkat rögzítettük, és szó szerinti átirat készült róluk. Az elemzési folyamat következő részében az interjúk szövegeit nagy témák szerint (cégtörténet, HR kialakulása, egyes HR rendszerek, kompetenciák, képzés-fejlesztés, részvétel) kódoltuk, majd az egyes nagy témákat elemeztük tovább, folyamatosan egyeztetve és megvitatva a felfedezett mintázatokat. A képzés-fejlesztési kódokon belül kódoltuk tovább a tanulási környezetre vonatkozó idézeteket, támaszkodva a Fuller és Unwin (2003, 2004) által meghatározott dimenzióira. Az elemzések eredményeképpen készültek el az esettanulmányok, amelyeket megosztottunk a két céggel is, kérve véleményüket és visszajelzésüket.

## **A két eset bemutatása**

### **„A” vállalat**

A vállalatot 2006-ban alapította két magánszemély. Három fő üzleti területen nyújt B2B szolgáltatásokat: informatikai tanácsadás, IT megoldások szállítása, illetve tesztelés és minőségbiztosítás. A cégnél évről évre duplázódott a foglalkoztatottak létszáma, mára meghaladja a 100 főt. A munkavállalók túlnyomó része külső partnereknél, más munkavégzési helyszínen dolgozó tanácsadó. A menedzsmentet a szervezethez és nyitottság jellemzi, a fejlődés fontossága és a motiváltság fenntartása elsődleges szempont, tudatosan törekszenek arra, hogy munkavállalóik elégedettsége, tudásvágya és motiváltsága ne lankadjon. A HR tevékenységek a vállalat életében hamar megjelentek és tudatos a használatuk, folyamatos a fejlesztésük és bővítésük.

A HR stratégiájuk alapján elsősorban pályakezdeket toboroznak, mert szeretnék ők maguk kinevelni a senior kollégákat. Hangsúlyos tevékenység a munkáltatói márkaépítés, melynek célja, hogy vonzó munkahellyé tegye a vállalatot a frissen diplomázott fiatalok számára is. A dolgozók sikeres integrálása és könnyebb beilleszkedése érdekében mentorrendszert vezettek

be. A teljesítményértékelést és a karierrút átláthatóságát egy grading rendszer támogatja, amelyben a különböző szintekhez átlátható elvárasmátrix tartozik.

A képzésekre éves terv készül, és négy fő képzési területet határoznak meg: szoft készségek, hard készségek, tudásmegosztó és angol nyelvi képzések. Szenior tanácsadók esetében egyéni coachingra is van lehetőség. Fontosak a belső a tudásmegosztó vállalati események is, melyek során különböző ügyfeleknél elvégzett projektek tapasztalatait osztják meg egymás között a kollégák. A vállalat számára fontos a munkavállalók visszajelzése, melynek egyik eleme az éves rendszerességű, kérdőíves elégedettségi felmérés, amely kitér a munka, munkakör és a munkakörülmények témáira.

#### *A vállalat tanulási környezete*

A vállalat számára érték a tanulásra való nyitottság. A toborzási folyamatban hangsúlyos a jelöltek tanulási igényének feltérképezése, a bekerülést követően pedig a vállalat képzésekkel, fejlesztő programokkal a kapcsolati hálón keresztül elérhető tudásmegosztással támogat, és ezzel elősegíti a kölcsönös fejlődés lehetőségét: *„mindenkiben megvan az a vágy, hogy képezze magát, én azt gondolom, hogy az informatika főleg egy olyan terület, ahol szintén igény van arra, hogy az ember fejlessze önmagát, hiszen egy változó környezetben élünk, olyan módszertanok vannak, amiket különböző ügyfeleknél meg kell tanulni vagy alkalmazni kell, .... kollégáim is szeretnének fejlődni.”* (A2)

A munkatársakban rejlő potenciál kihasználása érdekében törekednek arra, hogy szervezeti keretek között mindenki számára megtalálják a leginspirálóbb munkaterületet és munkakörnyezetet. Ehhez a szervezeti felelősség mellett az egyén asszertivitására is számítanak. A szervezet tagjaiban közös a fejlődési vágy, az újszerűsége, innovációra való nyitottság. A szakértelem megalapozása és kiszélesítése erős vállalati törekvés, amely a szakmai, üzleti és társas kompetenciák fejlesztésére irányuló képzés-fejlesztési programokban tükröződik: *„hajlandók voltunk tanulni és a hibáinkból meg abból, hogy mások, hogy csinálják, ... be tudunk engedni újszerű gondolatokat meg elképzeléseket. És ezért, ezért nem vagyunk az a négyfős cég már, ami akkor voltunk 12 éve.”* (A6)

A vállalatban a munkavégzést tanulási folyamatként azonosítják. Az új munkatárs betanulási folyamatát támogatják, felkészítik a szakmai feladatokra (képzések, mentoring program). A hibázást a tanulási folyamatban elfogadottnak tartják. Ennek köszönhetően a munkavállalók biztonságot és elfogadást élnek meg, amely ösztönzi a további tanulást, a tudás alkalmazását, de a munkateljesítményt is, valamint erősíti a vállalat bizalmi légkörét: *„Itt a cégen belül az is szimpatikus, hogy lehet hibázni, hát senki sem hibátlan. ... sose az a cél, hogy azt keresgéljem, hogy ki mibe hibázott, meg ki a hibás, hanem nagyjából mindenkinek az a célja, hogy ami a feladat, azt úgy végezzük el, és ha van hiba, akkor javítjuk ki, hogy legyen elégedett az ügyfél, mert ebből élünk...ha valaki hibázik, akkor azt vállalja fel, ha úgy érzi, hogy az már túlmutat a képességén, akkor kérjen segítséget másoktól.”* (A5)

A vállalat vezetőit tanulást serkentő szerepben látjuk, attitűdjük és viselkedésük minta a munkatársak számára. A tudás biztosítása, a meglévő tudások felderítése és menedzselése egyaránt feladatuk. A vezetők magukat is tanulóként azonosítják: *„Én simán odamegyek egy junior kollégához kérdezni. ... ezt nem tudom, de úgy sejtem, hogy te tudod, és akkor segíts már... tehát nálunk ez a fajta hierarchia ez nem nagyon létezik.”* (Avez)

A munkatársak támogató viselkedése magától értetődő vállalati sajátosság, a kollégák nyitottak a saját tudásuk megosztására. Lehetőség van a közvetlen segítségkérésre mind horizontális mind vertikális munkatársi kapcsolatokon keresztül. A tanulás egyéni szintű kezdeményezésének gyakorlata a kérdés, ami elvárt szervezeti viselkedés: *„próbáljuk sulykolni az újakba, hogy rossz kérdés az sosincs, csak fel nem tett. ...ebbe az irányba próbáljuk szocializálni a kollégákat, hogy nyugodtan kérdezzenek, a vezetés is úgy áll hozzánk, hogy bármilyen témában gyertek be nyugodtan, beszéljünk róla... (A7)*

A szervezeti hierarchia alapja a tudás és a hozzáértés. A havi rendszerességű tudásmegosztó programok és kétheti rendszerességű menedzsment reggelik is lehetővé teszik az egyébként

fizikailag szétszóródva dolgozó munkatársak találkozását. Ezen alkalmak segítségével lehetőség nyílik a csoportok, szakterületek, projektek közötti határátlépésre, a tudásmegosztásra. A kollektív tudáshoz való hozzáférés a szervezeti identitás kialakulásához és megerősítéséhez is hozzájárul: „Ami leginkább segíti a tudás terjedését, az az, hogy állandóan változó csoportokban dolgozunk. Tehát egy projekt 2-3 hónaptól, mondjuk egy-másfél évig terjedő hosszúságú és akkor ott összeáll egy projektcsapat, akik együtt dolgoznak, és akkor jön egy következő projekt, és akkor ők szétszpriccelnek, és más csoportokban dolgoznak együtt tovább, és viszi magával, hogy milyen típusú feladatokat hogyan oldott meg, ebből tudnak egymástól sokat tanulni” (A4)

Az önfejlesztést elismerik, vezetői felelősségnek tartják a munkatársak tanulási hajlandóságának fenttartását. Rendszeres a visszajelzés, a teljesítményértékelés a fejlődésre fókuszál: „erre is azért jellemzően figyelnek, hogyha látják, hogy egy adott személy egy ideje beragadt mondjuk egy szerepkörbe, akkor a következő projekten olyanba osztják be, hogyha van lehetőség, hogy tudjon fejlődni, hogy mondjuk kap egy nagyobb felelősségű feladatot, és hogyha abban meg tudom mutatni, hogy helyt állok, akkor van lehetőség továbblépni... erre a helyi vezető figyel, akitől kapjuk a feladatot.” (A1)

### **„B” vállalat**

A vállalatot 2000-ben alapította 16 magánszemély. Alapításkor két fő tevékenységük volt: az informatikai tanácsadás, tesztelés és az informatikai projektek vezetése, illetve a minőségügyi tanácsadás. A vállalat első nyolc évében szervezeti szempontból az egyszerűség, a költséghatékony működés és a családiasság dominált. Fontos szempont volt a diverzifikáció, és az üzleti lehetőségekre való gyors reagálás, a rugalmasságot új üzletágak nyitása, illetve a kevésbé jövedelmező üzletágakból való kilépés biztosította. A vezetők a tanácsadói munkájuk mellett végeztek vezetői feladatot, központi funkcionális szervezeti egységek - a minimális adminisztráción kívül - nem voltak, a központi HR is csak 2010 után jelent meg. Az utóbbi években két fiatalabb, kisebb üzletág nyílt: az adatbányászattal foglalkozó (17-18 fős), illetve a CRM rendszerekkel foglalkozó (30 fő) csapat.

Az intenzív növekedéssel erősödni kezdett az igény a központi szervezet és a HR tevékenységek iránt. A cég 2016-ban már 170 körüli munkavállalóval dolgozott, 2020 elején elérte a 250 főt. 2017-ben állt fel a toborzás-kiválasztással és az elkötelezettséggel foglalkozó HR szervezet. 2019 óta a menedzsment öt személyes, akik egy-egy funkcionális területért felelősek (üzgyvezetés, pénzügy, HR, üzletfejlesztés, üzemeltetés és kereskedelem), és közülük már senki nem dolgozik tanácsadóként.

Az első tíz évben elsősorban informális csatornákon érkeztek új munkatársak, és az első tizenöt évben minimális volt a fluktuáció, de 2019-ben az érkező 60 új ember mellett több, mint 30 fő ment el, akik fő okként azt fogalmazták meg, hogy nem érzik fontosnak magukat, nem alakul ki kötődés a céghez, illetve csökkent a fizetésbeli versenyelőnye is a szervezetnek.

A vállalat nagyobb részére a kész tudás alkalmazása jellemző, és csak az új területeken kap hangsúlyt a tudás vállalati generálása. A képzés-fejlesztés területe nem egységes, nincsenek kötelező képzések. Az alapítástól kezdve évente kétszer van csapatépítő alkalom, amin bárki részt vehet. Ezen kívül rendszeresen vannak olyan szoft skill tréningek, amelyeket a cég szervez és finanszíroz, de a tréningen töltött munkanapokra a munkavállalók nem kapnak fizetést. Más képzési lehetőségekre ad-hoc és egyéni alapon van lehetőség. Formális teljesítményértékelési rendszer nincs. A karriermenedzsment szükségességét érzik, ebben látják a megtartás egyik pillérét, ugyanakkor a rendszer még nem épült ki, a karrierutak hiányoznak. A két kisebb, fiatal üzletágban szisztematikusabb a beillesztés és a képzés is.

#### *A vállalat tanulási környezete*

A vállalat szűk specializációban alkalmazza a munkatársak tudását, ezért kész szakembereket vesz fel, akik nagy önállósággal, egy-egy terület specialistáiként végzik a rájuk bízott feladatot. Rugalmasságukra a projektekhez való alkalmazkodás miatt van szükség, a tanulási vágygal szemben a tanulási hajlandóságra helyezik a hangsúlyt, és csak az aktuális munkavégzéshez



kapcsolódó tudás megszerzése elvárt. Vállalati szinten felismerték a tudásmenedzsment szükségességét, de vállalati és munkavállalói oldalon is alacsony a hajlandóság az ilyen irányú befektetésre: „*abban sem vagyunk még jók, hogy ha a cégen belül van mondjuk egy tesztelési funkció szoftvert tesztelünk, akkor mondjuk tesztelünk 80 féle cégnél, de hogy ezeknek legyen egy fóruma, ahol eszmét cserélnénk, hogy srácok akkor most itt milyen irányba megyünk, tesztautomatizálás, ti használjátok ezt az eszközt, mi meg amazt, hogy mi a csízió melyik a jobb, nézzük meg időnként is ülünk össze. Ezek a kompetencia alapú, tudás megosztások sem jellemzők még a cégben sajnos.*” (B3)

A munkavégzés jelene a meghatározó, a jövő perspektívája, illetve a karrierlehetőségek hiánya a munkatársak motiváltságát kedvezőtlenül befolyásolja, és ez a szakmai fejlődést, és az elköteleződést is hátráltatja. Ugyanakkor törekvés látszik a munkatársak szakmai előrehaladásának elősegítésére (képzési terv, mentor támogatása az egyéni fejlődés érdekében): „*vannak tréning anyagaink, amiket egyébként leginkább technológiaiak, meg vannak olyan tréning anyagok, amiket már többünk többször hallgatott, ezek ilyen webes tréning anyagok, és akkor azokat szoktuk az elején kiosztani az újonnan érkezőknek, de utána, amikor ezen végig esnek, és ez egy pár hét, utána mindenkinél egyedi, tehát mindenkinek van egy ilyen first development bar nevű dashboard-ja. Ez szintén egy ilyen agilis projekt menedzsment eszközbe tesszük ezt ki, és akkor onnantól kezdve egyedileg meghatározzuk meg, hogy kinek miben kell fejlődnie.*” (B1)

A tanulás-fejlesztés melletti vezetői elkötelezettség alacsony szintű, ugyanakkor találtunk példát a vezetői tudásbővítésre. „*Most nem tudnék neked itt olyan embert mondani a vezetőségből, akitől szakmailag tanulni tudnak... pontosabban talán az XY, de neki meg erre egyszerűen nincs ideje... Ő szakmailag képes lenne rá, de neki nincs ideje. A többiek viszont nem.*” (B7) Bár elismerik a vezetők tudását, a tudásátadás elsősorban horizontálisan valósul meg.

Vannak képzések és a tanulás irányába mutató kezdeményezések, mégis a tanulás láthatóan nem kapcsolódik a vállalati jövőképhez. A munkavállalóktól kért visszajelzések, felmérések visszaszorultak, ha korábban történt is ilyen, azok eredményeit nem használták fel. A vállalat által finanszírozott képzéseket kockázatosnak tartják, a növekvő tudással a munkatársak elvesztését valószínűsítik. Az ösztönzési rendszerben is tetten érhető a képzésekhez való kedvezőtlen viszonyulás: a tanulás, illetve a tudásátadás időszakához nem rendelnek díjazást.

A vállalat nagy részére jellemző piaci alapú, tranzakciós modellel szemben, a két „fiatal” üzletágban az ösztönzés nem anyagi természetű, szimbolikus vonatkozásaival is találkozhatunk, mint például a fejlődés lehetősége vagy a csapatszintű teljesítmény értékelése.

A vállalat nagy részében a tudás azonnali alkalmazása a meghatározó, csak azokban az üzletágokban jellemző a fejlesztés, ahol a munkaerőigény a munkaerőpiacról nem elégíthető ki. Itt a tudás elsajátításával és alkalmazásával szemben is türelmesebbek.

A szervezeti egységek közötti átjárás, azaz a szervezeti horizontális és vertikális mobilitás korlátozott. A munkatársak egy-egy csoportja a munkavégzés helyszínének megfelelően, de egymástól elkülönülten dolgozik, és mivel korlátozottak a szakmai illetve informális alkalmak, a vállalat belső élete töredezett, sőt vállalati identitás sem igazán alakul ki a tagokban.

A tudásmegosztó kezdeményezések korlátozott száma, illetve a tudásmegosztó platformok hiánya jellemző, ami a tudás elterjedésének és a szervezet hálózatosodásának is gátat szab. Ugyanakkor sziget-szerűen megfigyelhető az erőteljesebb csoportkohézióval megvalósuló csapatmunka, és a tudásmegosztás különböző formáira (tudásátadás, betanítás, tudásmegosztó platformok) is látunk példát: „*ott az ottani üzletág vezető, vagy aki viszi az egészet, ő ott tanítgatja az embereket, tehát ott van egy belső oktatás is erősen,*” (B2) Ez főleg egyes tanácsadási helyszínek kisebb közösségeire jellemző. Ezek a kisebb egységek a vállalat kezdeti időszakára emlékeztetnek, amikor a belső hálózatos működés jelen volt az egész szervezetben, lehetővé tette a tudás, vágyak, problémák megosztását. A vállalat létszámának növekedésével azonban ez már csak sziget-szerűen fedezhető fel: „*és amikor elkezdtünk ilyen marha nagyok lenni, akkor egész egyszerűen szerintem igazából azt gondoltuk, hogy majd akkor minden site-on magától valahogy meg fog valósulni az a fajta gondoskodás...*” (B7)

## Eredmények

A két bemutatott vállalati eset bizonyos mértékig összekapcsolható a Fuller és Unwin (2004) által kidolgozott tanulási környezetre vonatkozó elméleti modellel. Az „A” eset inkább az expanzív, a „B” eset pedig inkább a korlátozó környezethez áll közel, összességében azonban a kép ennél jóval árnyaltabb. A 3. táblázatban (az 1. táblázat logikája alapján) röviden összegeztük az interjúk alapján kirajzolódó tapasztalatainkat, kiemelve – esettől függetlenül – azokat a gyakorlatokat, amelyek a korlátozó, illetve az expanzív gyakorlatra jellemzők.

Tapasztalataink alapján az expanzív tanulási környezet egyik legfontosabb eleme az, hogy a tanulás és fejlődés szempontjait kulcsfontosságúnak értékelő vezetői szemlélet mellett a tanulást ösztönző és támogató, konzisztens HR és szervezeti gyakorlatok kialakítása szükséges. Ezek közül a legfontosabbak emeljük ki a következőkben.

Az egyik jelentős ilyen tényező a tanulóhoz szükséges (társadalmi) *időperspektíva*. Kétféle, a tanulást az időtávlatokhoz kapcsoló vezetői attitűdöt és hozzájuk kapcsolódó szervezeti gyakorlatokat azonosítottunk. Az egyik tágabb, differenciáltabb időhorizontban gondolkodik, amelyben a jelen befektetése a közelebről nem definiált, vagy akár távoli jövőben hajtanak hasznot. Ebben a szemléletben a tanulás olyan folyamatként értelmezhető, amelyhez kellő mértékű és rendszeres emberi és szervezeti ráfordítás szükséges, és így egyértelműen köthető az expanzív modellhez. Ez a következő HR-gyakorlatokban tükröződik:

- A kiválasztás során a hangsúly a tanulási képességen és nem a már rendelkezésre álló szaktudáson van (ami persze nem azt jelenti, hogy nincs szükség magas fokú szakképzettségre, de azt igen, hogy ennek nem kell túlspecializálnak lennie). A toborzás-kiválasztási folyamat is ennek a szemléletnek megfelelően alakul: elsősorban a pályájuk elején járókat célozzák meg, és főként a munka (társas) környezethez való illeszkedés szempontját hangsúlyozzák (*person-organisation fit*).
- A karriermenedzsment hosszú távú, ami az egyébként lapos szervezeti modellben is érvényesül. Az előrejutást átlátható, formális hierarchiarendszer biztosítja, ami alapvetően olyan presztízshierarchia, amihez közvetlen materiális és szimbolikus ösztönzők kapcsolódnak. Az előrelépésben a tanulásra és a már megszerzett tudások megosztására való hajlandóság fontos és elismert tényező.
- A teljesítménymérési és -értékelési rendszer egyik alapeleme a tanulásban való részvétel nyomon követése.
- A tanulást közvetlenül támogató képzési és fejlesztési gyakorlatok a munkavállalók és a szervezet alkujában kölcsönösen elfogadott egyéni fejlesztési célok kitűzésén és nyomon követésén alapulnak. A szervezet mentori támogatást biztosít a tanulóhoz. Az elnéző hibakultúra is ebből a nézőpontból fakad, hiszen a hiba az „itt és most”-ban jelentkezik, de hosszú távon kijavítható és tanulni is lehet belőle.

A másik időszemlélet alkalmibb jellegű, és sokkal rövidebb perspektívában gondolkodik; a tanulóhoz kapcsolódó befektetések hozamát is a jelenhez vagy legalábbis a közeli jövőhöz kapcsolja, amivel a korlátozó modellt reprezentálja. Az ehhez kapcsolódó szervezeti, illetve HR-gyakorlatok a következők:

- A kiválasztás során a specializált tudást és a már felhalmozott tapasztalatot keresi. A cél, hogy a munkavállaló szinte alkalmazása pillanatától kezdve hasznot termeljen. (*person-job fit*)
- A teljesítményértékelés individuális és a kitűzött gazdálkodási célok elérésétől függ. Az ösztönzés nem differenciált, elsősorban pénzügyi jellegű, mértéke közvetlenül a gazdasági eredményekhez kötött.
- A karrierperspektívák viszonylag szűkösek, elsősorban szakmai, kevésbé szervezeti jellegűek. A mobilitási lehetőségek korlátozottak, a korlátozott vezetői pozícióból adódóan inkább horizontális jellegűek.
- A képzést és fejlődést egyéni befektetésnek tekintik, amelynek költségeit megosztják a munkavállaló és a cég között.

**3. táblázat. A korlátozó, illetve az expanzív tanulási környezet szervezeti gyakorlatai a két eset alapján. Forrás: saját szerkesztés**

Szemponatok	Korlátozó gyakorlat	Expanzív gyakorlat
<b>1. A szervezeti és az egyéni fejlődés összehangolása</b>	„Kész” szakembereket alkalmaz, hamar önállóságot és felelősségteljes munkát vár tőlük.	Az egyéni szakmai és fejlődési célokat feltérképezi, fejlesztési tervet készít. A tudásszükségletet figyeli, megkeresi a képzés-fejlesztés megfelelő módját.
<b>2. A munkahelyi tanulás víziója (képzés vagy fejlesztés)</b>	A vállalati jövőkép és a tanulás között nincs kapcsolat. Átfogó szervezeti ismeretek kialakítása nem cél. A vezetők a tudásmenedzsment tágabb perspektívájában nem gondolkodnak. A vállalat karriermenedzsment rendszert nem működtet.	A tanulást aktívan támogatja a képzéseket, az új projektekben való részvételt. A vezetők fontosnak tartják a tudásmegosztást, és a szervezeti erőforrások biztosítása mellett ehhez egyéni hozzájárulást is várnak.
<b>3. Tanuló státusz</b>	A munkatárs „költőhely”, ha képzésen van, akkor nincs napidíja, csak azzal foglalkoznak, ami pénzt termel. A munkatársak specialisták.	Az újra való nyitottságot elvárja. Vezetők és beosztottak tanulók, ebben a szerepben intenzív tanulási/betanulási fázisok is azonosíthatók. Tudásátadást elvárja. Személyre szabott és előírt képzéseket is alkalmaz.
<b>4. A produktív munkavállalóvá válás üteme</b>	A meglévő tudást azonnal alkalmazza, nagyon rövid betanulást biztosít. Kész tudást vesz a munkaerőpiacról. („buy” stratégia).	A tudás eredményekbe történő transzformációjával türelmes, a hibázással szemben toleráns, számol az átmentileg alacsonyabb teljesítménnyel. A bizalmi légkört épít, amely elősegíti a tanulás fennmaradását. „Make” stratégiát alkalmaz.
<b>5. Részvétel a foglalkozási és munkahelyi közösségben</b>	A közösség kevésbé hangsúlyos, a tudásmegosztó fórumok korlátozottak. Fragmentált szervezeti működés jellemző, gyenge szervezeti identitással. A tagok felelős individualizmusa jellemző. A tagok horizontális és vertikális mobilitására kevés lehetőség biztosított (korlátozott határátlépések). A közösségben való működés a saját szervezeti egységen belül jellemző, kevésbé a vállalat egészére (szigetszerű működés).	A tudás a szervezeten belül áramlását és elérhetővé tételére különböző módszereket alkalmaz: tudásmegosztó fórum, menedzsment reggeli, mentorálás, közösség építő programok, projektmunka.
<b>6. Tágabb gyakorlati közösségekhez való hozzáférés</b>	Kevésbé nyitott a külső-belső tudásszerzésre. Olyan képzéseket támogat, amelyek egy adott feladat/projekt ellátásához szükségesek.	A tudásmegosztásba vállalaton kívüli szakembereket is bevon. A külső képzéseket követően tudásmegosztó alkalmakon keresztül segíti az új tudás elterjesztését.
<b>7. Képesítés, munka és előmenetel</b>	A munkaköri feladatokra való felkészülés van a fókuszban.	A munkatársakban rejlő potenciált felméri, a tudást a legjobb helyen alkalmazza. Képzés-fejlesztési tervet készít, e-learning tananyagot biztosít. Tervezett képzésekkel a folyamatos tanulást támogatja. Bizonyos képzéseket kötelezővé tesz, ez feltétele a szakmai előmenetelnek. A tudást és a tudásátadásban végzett tevékenység szempontja a szervezeti előmenetelnek.
<b>8. Idő biztosítása a munkahelyen kívüli tanulóshoz</b>	Az aktuális tudás hasznosítását preferálja, korlátozott mértékű támogatást ad a tudás bővítésére.	A friss szakmai ismeretek megszerzését támogatja, az új ötletekre nyitott, számít a munkatársak kezdeményezésére.
<b>9. A meglévő készségek megítélése</b>	A szakértelem piaci alapú megítélése (egydimenziós) jellemző. A „kész” tudást értékesíti.	A szakértelem nemcsak itt és most értékes, hanem a hosszútávú siker alapja, versenyelőnyt lát benne. A szakmai, üzleti és társas kompetenciák együttes fejlesztésére határozott törekvés van (többdimenziós).
<b>10. Támogatás és visszajelzés biztosítása</b>	A teljesítmény értékelése piaci alapú, abban más szempontok (pl. tanulás, tudásátadás) nem játszanak szerepet.	A vezetők tudatosan alkalmazzák a fejlesztést a képzési/fejlesztési tervhez kötötten. Fejlesztési fókuszú teljesítményértékelési rendszert alkalmaz, a csapattagok egymást is értékeli.

Az időperspektíva mellett a másik megfigyelt megkülönböztető jellegzetesség a tanulás ontológiai dimenziójához, pontosabban a *tanulási folyamat egyéni vagy kollektív jellegéhez* kapcsolódik. Itt is két alapvető megközelítéssel és az ezekhez köthető specifikus szervezeti gyakorlatokkal találkoztunk, amelyek logikusan kapcsolódnak az expanzív, illetve a korlátozó tanulási környezet által képviselt jellemzőkhöz. Az alapvető különbség a két azonosított megközelítés között az, hogy az egyik a tudást és a hozzá kapcsolódó tanulási folyamatokat kollektív, azaz több szereplő együttműködésén alapuló rendszerként látja, míg a másik inkább egyéni teljesítményekként. A kollektív megközelítésből az alábbi HR-gyakorlatok következnek:

- Aktív tudásmenedzsment, ami elsősorban rendszeres tudásmegosztó fórumokat jelent. A tudás megosztását az ösztönzési és a karriermenedzsment rendszer is támogatja.
- A szakmai párbeszéd kultúrájának tudatos fejlesztése. Ennek része külső tudásforrások, a szervezeten kívül dolgozó, szakmai szereplők meghívása és részben a mentori rendszer működtetése is.
- A teljesítményértékelési rendszerben szerepet kapnak a kollektív elemek, azaz nem kizárólag a közvetlen vezető értékeli, hanem más szereplők is, és lehetőség van a vezetés munkájának értékelésére is.

Ezzel szemben az egyéni tanulást preferáló gondolkodásmód, ami a korlátozó modellhez kötődik, a következő HR-gyakorlatokkal kapcsolódik össze:

- Nincs szisztematikus tudásmenedzsment. A szervezet által felhalmozott tudásvagyon egyénekhez kötődik és ezek rendszerszintű megőrzésére, karbantartására és megosztására nincs vezetői erőfeszítés.
- Ide tartozik az az előbbieken már jelzett gyakorlat, amely a tanulást és a képzésekben való részvételt egyéni befektetésnek tekinti és „ingyenesen” csak a munkavégzéshez nélkülözhetetlen képzések egy részét biztosítja.
- Az egyéni szakértői modellben, azaz a specializált egyéni tudásokban gondolkodás. A szervezeti „hősök” értéke magas szintű tudásukban és egyéni teljesítményeikben van.

A két szervezeti gyakorlat eltérése különösen azért érdekes, mert tevékenységük egy része nagyon hasonló, munkavállalók egymás konkurenseiként is dolgoznak, tehát valóban hasonló helyzetre adott más szervezeti válaszokról beszélhetünk. „B” vállalat esetében különösen izgalmas a kisebb üzletágak (tudás-zárványok) eltérő gyakorlata, ami megerősíti, hogy a közép vállalatok is lehetnek sokszínűek, és már közép vállalati szinten érdemes a kisebb szervezeti egységek gyakorlatait alaposan megismerni és feltárni.

### **Konklúzió**

A két vállalati eset tanulságai arra utalnak, hogy a tanulási környezet minősége nem feltétlenül van összefüggésben a szervezet tevékenységének jellegével. Azaz abból a tényből, hogy egy szervezet tudásintenzív tevékenységet végez, még nem következik automatikusan, hogy expanzív tanulási környezettel rendelkezik. A „B” eset arra világít rá, hogy az összetett, tudásintenzív tevékenységek koordinációja korlátozó tanulási környezetben is lehet hatékony. Ez utóbbihoz azonban néhány speciális feltétel is szükséges, amelyek közül egyet emelünk ki. Az egyik legfontosabb feltétel, hogy az egyéni szintű tudás-felhalmozás alapvetően nem a szervezeten belül történik, a munkavállalók a tudástökeijüket a korábbi pályafutásuk során gyarapítják. Mivel a cég többnyire kész specialistákat alkalmaz, a szervezet maga közvetítő szerepet játszik az egyén és a munkaerőpiac között. A munkavállalók nagyfokú autonómia és egyéni felelősség mellett dolgoznak, ezért ebben a modellben a tanulás többnyire egyéni szintű és kontextushoz kötött. A modell hatékonysága abban rejlik, hogy az egyéni teljesítményeket magas szinten stabilizálja, miközben a menedzsment kontroll költségeit alacsonyan tartja. Ugyanakkor a karrierperspektívákat viszonylag szűk mederbe tereli, ami egyéni szinten magában hordozza a beragadás („lock-in”) kockázatát és adott esetben a motiváció tartós fenntartásával kapcsolatos problémákkal is számolni kell. Mivel a szervezeti teljesítményt közvetlenül hozzákapcsolják az

egyéni produktivitáshoz, a modell azt a kockázatot is magában rejt, hogy a változásokhoz való alkalmazkodási kényszer nehezebben tud támaszkodni a belső erőforrásokra.

Eseteink alapján az is láthatóvá vált, hogy a vállalatok nemcsak a Fuller és Unwin (2004) által javasolt korlátozó-expanzív kontinuumon helyezhetők el, hanem ennél bonyolultabb képet mutatva, akár egymás mellett megfér az expanzív és korlátozó tanulási környezet. A „B” vállalat tanulási környezete nagyobb részben korlátozó működést mutat, de szigetszerűen, a két új üzletága esetén kifejezetten az expanzív tanulási környezetre jellemző sajátosságokkal találkozunk.

További fontos tanulság volt a számunkra a két eset alapján, hogy a korlátozó tanulási környezet csak bizonyos tudástípusok mellett tud hatékonyan működni. A tanulmányban szereplő mindkét szervezet a tudás-intenzív üzleti szolgáltató szektorban működik, ahol általában igaz az, hogy a tevékenységek elvégzéséhez szükséges tudások összetettek, magas fokon specializáltak és viszonylag gyorsan változnak. Ugyanakkor abban a tekintetben az egyes részterületek között van különbség, hogy olyan tevékenységről van-e szó, amely egy széles körű alaptudás és egy gyakorlati szituációkban megszereshető és fejleszthető tudás kombinációja vagy pedig az alaptudásra egy olyan specializált tudás épül, amelyik (részben a terület újdonsága miatt) erősebben kapcsolódik az akadémiai (formalizált elemek) nagyobb tudásokhoz. Ez magyarázza azt, hogy a „B” esetben az adattudományhoz kapcsolódó tevékenységek esetében inkább az expanzív tanulási környezet épült ki, míg a „hagyományosabb” üzleti területeken a korlátozó modell elemei a dominánsak. Az akadémiai tudásokhoz erősebben kötődő területeken a szervezet jobban rá van utalva a külső tudásokra, ezért ezek sikeres abszorpciójához differenciált koordinációs mechanizmusokat kell alkalmaznia, amelyek ösztönzik mind az egyéni, mind a kollektív tanulást és a tudások megosztását. Ez utóbbi modell a belső és külső erőforrások rugalmas kombinációjára épít.

A két eset alapján alapvető jelentősége van annak, hogy a szervezet ösztönzi-e és milyen eszközökkel ösztönzi a tanulást, a tudásmegosztást és tudásátadást. Az „A” szervezetben a teljesítményértékelés és grading rendszer szerves része az egyéni és csoportos tanulási folyamatokban való aktív részvétel, de emellett a tudásmegosztó események a kultúra fontos eseményei, amelyen a vezetők is részt vesznek, és amelyeken a munkavállalók pozitív visszajelzéseket kaphatnak. Mentornak lenni sokra értékelt és megbecsült szerep a szervezetben. Azaz a közvetlen materiális ösztönzők mellett a szimbolikus ösztönzés változatos elemeinek is nagy szerepe van. A „B” vállalat nagy részében a tanulási tevékenységhez kapcsolódóan nem jelenik meg sem a materiális, sem pedig a szimbolikus ösztönzés, így csak szigetszerűen, leginkább a közvetlen vezetőhöz köthetően jellemző a valóban tanulásra serkentő környezet.

A két eset rávilágít a kész tudás alkalmazása („buy” stratégia), és a tudás vállalati generálása („make” stratégia) közti különbségre is, illetve arra, hogy a többi HR gyakorlat hogyan kapcsolódik ezen stratégiákhoz. Az elemzés során a „make” stratégiát követő vállalat időperspektíváját a hosszabb távú szemlélet, illetve a tanulási folyamat kollektív jellegének hangsúlyozása jellemezte, amely az expanzív tanulási környezet jellemzőit foglalja magában. Felmerül a kérdés, amely további elemzések, vizsgálatok tárgyát képezheti, hogy a kettő mennyiben egymás feltétele, azaz a „make” stratégiához szükségszerűen kapcsolódik-e az inkább expanzív vonásokat mutató tanulási környezet kiépülése.

Összességében a bemutatott két eset is alátámasztja, hogy a KKV-k esetében a tulajdonosoknak és vezetőknek jelentős szerepe van a formális munkahelyi struktúrák és folyamatok, így a tanulási környezet alakításában is (Macpherson & Holt 2007; Csillag et al., 2019). Azaz a menedzsment stratégiai döntései és az ezek mentén kialakított HR gyakorlatok befolyással vannak a szervezet működésére és teljesítményére, tanulási képességére is. Az egyes HR gyakorlatok integrált kezelése akár más-más stratégia mentén is hozzájárulhat a szervezet eredményességéhez, rugalmasságához (Khandekar & Sharma, 2005).

Kutatási eredményeink értelmezése kapcsán fontos szólni a kutatás korlátairól. A két elemzett IT területen tevékenykedő középvállalat nem reprezentálja a magyar tudásintenzív szektor középvállalatait. A két vállalatnál egy-egy időpillanatban vettünk fel adatot, a tanulási folyamat és

a tanulási környezet mélyebb elemzéséhez érdemes lenne longitudinális vizsgálatot végezni. Kutatási eredményeink alapján úgy gondoljuk, hogy a tanulási környezet és a HR rendszerek összefüggéseinek vizsgálata más iparágban is izgalmas eredményeket hozhat. Az azonosított gyakorlatok két, egymástól jól megkülönböztethető tanulási kultúrát testesítenek meg, ugyanakkor valószínűsíthető, hogy mind a tudásintenzív, mind pedig a tradicionális tevékenységet folytató hazai közép vállalkozások esetében differenciált kép rajzolódik ki a tanulási környezetek vállalati megoldásainak tekintetében. Ezért a jövőben érdemes lehet megvizsgálni azt, hogy az expanzív, illetve korlátozó tanulási környezetekhez kapcsolódó gyakorlatok mennyiben függenek a vállalat alaptevékenységének tudásintenzív jellegétől, illetve milyen más tényezők (tulajdonosi háttér, a vezetés orientációja, a külső intézmények és egyéb szereplők stb.) befolyásolják ezeket. További elemzést igényel, hogy a HR gyakorlatok milyen kombinációit eredményezik a tanulási környezetek egyes elemeinek, illetve ezek milyen kombinációja mellett milyen konzisztens HR gyakorlatokat működtetnek a tanulás szempontjából sikeres hazai közép vállalatok.

### Hivatkozások

- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209–214. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548>
- Boyd, P., Smith, C., & Beyaztas, D. I. (2015). Evaluating academic workplaces: the hyper-expansive environment experienced by university lecturers in professional fields. *International Journal for Academic Development*, 20(1), 18–32. <http://10.1080/1360144X.2014.948255>
- Bryman, A. (1992). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Coetzer, A., Susomrith, P., & Ampofo, E. T. (2020). Opportunities to participate in formal and informal vocational learning activities and work-related outcomes in small professional services businesses. *Journal of Vocational Education & Training*, 72(1), 88–114. <https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1584637>
- Coetzer, A., Kock, H., & Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111–134. <https://doi.org/10.1177/1534484317704291>
- Coetzer, A., Wallo, A., & Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*, 22(5), 420–452. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1585695>
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. (2019) What makes small beautiful? Learning and development in small firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 453–476. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1641351>
- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01>
- Csizmadia, P. (2016). Munkahelyi tanulás és társas integráció. *socio.hu: Társadalomtudományi Szemle*, 6(1), 27–51. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2016.1.27>
- Csontos, R. S., & Szabó, Zs. R. (2019). Hálózati tanulás – tanuló hálózatok. *Vezetéstudomány*, 50(1), 2–13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.01>
- Detsimas, N., Coffey, V., Sadiqi, Z., & Li, M. (2016). Workplace training and generic and technical skill development in the Australian construction industry. *Journal of Management Development*, 35(4), 486–504. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2015-0073>
- Dobák, M., Ferincz, A., & Hortoványi, L. (2014). A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. *Magyar Tudomány*, 175(12), 1458–1466.
- Dobrai, K., & Farkas, F. (2009). Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), 56–66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.07.06>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity theoretical approach to developmental research*. Orenta-Konsultit.

- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2009.12.002>
- Fenwick, T. (2008). Understanding Relations of Individual Collective Learning in Work: A Review of Research. *Management Learning*, 39(3), 227–243. <https://doi.org/10.1177/1350507608090875>
- Ferincz, A. (2019). A vállalkozó felsővezető hatása a szervezeti tanulásra. Doktori értekezés. *Corvinus Egyetem*, Budapest.
- Ferincz, A., & Hortoványi, L. (2014). Munkahelyi tanulást befolyásoló tényezők – humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 45(10), 30–41. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.03>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2003). Learning as apprentices in the contemporary UK workplace: creating and managing expansive and restrictive participation. *Journal of Education and Work*, 16(4), 407–426. <https://doi.org/10.1080/1363908032000093012>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive Learning Environments: Integrating Organizational and Personal Development. In Rainbird, H., Fuller, A. & Munro, A. (Eds.), *Workplace Learning in Context*, 126–44. Routledge.
- Fuller, A., Unwin, L., Felstead, A., Jewson, N., & Kakavelakis, K. (2007). Creating and using knowledge: an analysis of the differentiated nature of workplace learning environments. *British Educational Research Journal*, 33(5), 743–759. <https://doi.org/10.1080/01411920701582397>
- Fuller, A., Laurie, I., & Unwin, L. (2011). *Learning at work as a low grade worker: the case of hospital porters*. Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, Institute of Education, University of London.
- Gelei, A. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete*. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Weber, M. B. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative Health Research*, 29(10), 1483–1496. <https://doi.org/10.1177/1049732318821692>
- Hirschsohn, P. (2008). Regulating the 'Animal Spirits' of Entrepreneurs?: Skills Development in South African Small and Medium Enterprises. *International Small Business Journal*, 26(2), 181–206. <https://doi.org/10.1177/0266242607086573>
- Hortoványi, L., & Vastag, A. (2013). A munkahelyi tanulás lehetséges értelmezései. In: Ferencz, Á. (szerk.), *Környezettudatos gazdálkodás és Menedzsment, Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, I-II kötet*. Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar, pp. 438–442.
- Hu, H., Wu, J., & Shi, J. (2016). Strategic HRM and organisational learning in the Chinese private sector during second-pioneering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1813–1832. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075568>
- Huws, U., & Dahlmann, S. (2007). *Quality standards for case studies in the European Foundation*. Analytica Social and Economic Research. Eurofound.
- Joranli, I. (2018). Managing organisational knowledge through recruitment: searching and selecting embodied competencies. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 183–200. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0541>
- Kárpátiné, D. J., Vágány, J., & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*, 47(12), 72–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07>
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 211–226. <https://doi.org/10.1108/14626000510594610>
- Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 42–57. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00019.x>

- Kuo, T. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 581–603. <https://doi.org/10.1108/01437721111158215>
- Kvalshaugen, R., Hydle, K. M., & Brehmer, P. O. (2015). Innovative capabilities in international professional service firms: enabling trade-offs between past, present, and future service provision. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 148–167. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov005>
- Lam, A., & Lambermont-Ford, J. P. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/13673271011015561>
- Lave, J., & Wenger, E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 485–503. <https://doi.org/10.1002/hrm.20295>
- Lundvall, B. A., & Johnson, B. (1994). The Learning Economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23–42. <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36(2), 172–192. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.10.001>
- Makó, Cs., Illéssy, M., & Csizmadia, P. (2013). The Knowledge Intensive Business Service Sector in Hungary in a Comparative Perspective. In: Makó, Cs; Polónyi, I.; Szanyi, M. (szerk.) *Organisational innovation and knowledge development: institutions, methodological foundations and empirical experiences*. Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 136-174.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and Informal Learning in the Workplace: A Research Review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Miles, I. (2005). *Knowledge intensive business services: prospects and policies*. Foresight.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Nolan, C. T. & Garavan, T. N. (2019). External and internal networks and access to HRD resources in small professional service firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 477–503. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1625853>
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85–107. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Poell, R. F. (2013). Workplace learning theories and practices. In: Valentin, C., & Walton, J. (Eds.) (2013). *Human Resource Development: Practices and Orthodoxies*, 19-32. Palgrave Macmillan.
- Pridham, B. A., Deed, C., & Cox, P. (2013). Workplace-Based Practicum: Enabling Expansive Practices. *Australian Journal of Teacher Education*, 38(4), 49–65. <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2013v38n4.7>
- Salther, A., & Tether, B. (2006). Innovation in Services. Through the Looking Glass of Innovation Studies. Background paper for the AIM Grand Challenge on Service Science, Oxford.
- Sebele-Mpofu, F. Y. (2020). Saturation controversy in qualitative research: Complexities and underlying assumptions. A literature review. *Cogent Social Sciences*, 6(1), <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1838706>
- Sfard, A. (1988). On Two Metaphors for Learning and the Dangers of Choosing Just One. *Educational Researcher*, 27(2), 4–13. <https://doi.org/10.2307/1176193>



- Short, H. J., & Gray, D. E. (2018). HRD in SMEs: A Research Agenda Whose Time Has Come. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 7–13. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21305>
- Stake, R. E. (1994). Case Study: Composition and Performance. *Bulletin of the Council for Research in Music Education*, 1994(122), 31–44.
- Susomrith, P., Coetzer, A., & Ampofo, E. (2019). Training and development in small professional services firms. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 517–535. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0113>
- Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Knowledge-intensive firms: the influence of the client on HR systems. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 37–55. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00097.x>
- Szabó, Zs. R., Horváth, D. & Hortoványi, L. (2019). Hálózati tanulás az ipar 4.0 korában. *Közgazdasági Szemle*, 66(1), 72–94. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2019.1.72>
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage

# A kis- és középvállalkozások weboldalainak vizsgálata egy kutatássorozat segítségével

**Harsányi Dávid**

A kis- és középvállalkozások erőforrásai többnyire nem teszik lehetővé kiterjedt marketing és kommunikációs megoldások alkalmazását, illetve a digitalizáció mértéke, az online jelenlét is gyakran elmarad a kívánatostól. A vállalati weboldalak képezhetik a cégek internetes jelenlétének alapját, ám ezek sokszor nem készülnek el, nem naprakészek, nem megfelelő minőségűek a kkv-k esetében. A kutatássorozat célja egy olyan értékelési rendszer megalkotása volt, amely alkalmas a honlapok átfogó és részletes elemzésére, ezáltal a piaci helyzet megismerésére, valamint a vállalkozások saját weboldalainak tesztelésére. A vizsgálat emellett felmérte a meglévő weboldalak minőségét, illetve a kkv-k viszonyulását az online jelenlét felé. A kutatássorozat összetett módszertan alkalmazásával valósult meg. A szakirodalmi feldolgozás magába foglalta a kkv-k helyzetének általános gazdasági, valamint a digitalizációval kapcsolatos helyzetének megismerését, illetve a weboldalak értékelési lehetőségeinek feltérképezését. A második fázisban 12 szakértői interjúra került sor, amely segítségével megalkottuk az értékelési rendszer első változatát, és az ismételt interjúsorozattal erről visszajelzést is kértünk. A kutatássorozat harmadik szakaszában sor került a rendszer gyakorlati tesztelésére is, amelynek keretében közel 150 kkv honlapot értékeltünk. A negyedik fázis a rendszer statisztikai elemzéséről szólt, a megbízhatósági vizsgálatokról és szimplifikációs lehetőségekről. Az ötödik fázisban a kkv-k képviselőit 12 interjú segítségével kérdeztük meg az online jelenlét háttéréről. A legfontosabb eredménynek az értékelési szempontrendszer kialakítását és tesztelését tekinthetjük. A 100 pontos rendszer szemléletes formában ad információt a honlapok minőségi tényezőiről, illetve külön rámutat az egyes tényezők hiányosságaira, emellett alkalmas a weboldalak összehasonlítására. Miután a rendszer előzetes tudás nélkül is használható, így a kkv-k kevésbé képzett munkatársai, vezetői is visszajelzést kaphatnak saját és versenytársaik honlapjairól, amelynek edukációs vonatkozásai is fontosak lehetnek. A kis- és középvállalkozások weboldalai közepes minőséget mutattak a vizsgálat során, és azt tapasztaltuk, hogy lényeges változást nem is terveznek a cégek ezzel kapcsolatban. A kkv-knak fontos volna megérteni az online jelenlét szerepét, és ezzel tudatosabban foglalkozni. A 100 pontos értékelési rendszer a tulajdonosok, vezetők számára segítség lehet a honlapok jellemzőinek megértésében, minősítésében. A központi szervek számára megfontolandó egy hasonló rendszer felállítása, és cégek számára ingyenesen hozzáférhetővé tétele, amely segítségével egy egyszerű, könnyen használható eszközt biztosíthatnának a korlátozott anyagi és szakmai háttérrel rendelkező, digitálisan kevésbé érett kkv-k számára is.

## **Bevezetés; a téma háttere**

A kis- és középvállalkozások (kkv-k) egyedi jellemzőkkel rendelkeznek, jelentős eltéréseket mutatnak a nagyvállalatokhoz képest (Barakonyi, 2004), ugyanakkor szerepük meghatározó egy ország versenyképességében (Ainin et al., 2015). A Magyarországon tevékenykedő cégek 99%-a tartozik a kkv-k közé (ami megegyezik az Európai Unióban tapasztalt aránnyal), ez a kutatássorozat kezdetén 2018-ban 765.000 vállalkozást jelentett. Nagyrésztük, csaknem 95%-uk mikro-, közel 5%-uk kis-, 0,7%-uk pedig középvállalkozás. A vállalalkozási szférában alkalmazottak közel kétharmada, 2 milliónál is több munkavállaló dolgozott kkv-knál (KSH, 2018). A legtöbb ilyen cég a szolgáltató szektorhoz kapcsolódik (Hagen & Holló, 2017). A hozzáadott érték több mint a felét a kkv-k állítják elő hazánkban, az arányokból azonban az látszik, hogy az egy munkavállalóra jutó hozzáadott érték elmarad a nagyvállalatoknál tapasztalható eredménytől (KSH, 2018).

Jellemzően az ország határain belül tevékenykednek, csak kis részük végez exporttevékenységet (Gouardères, 2020). A kkv vezetők kerülik a technológiai alapú, magas tudásigényű iparágakat, és inkább azokat preferálják, amelyek nem kívánnak különösebb technikai ismereteket (Dallago, 2012).

A mikro-, kis- és középvállalkozások tehát versenyhátrányban vannak, jellemző rájuk a pénzügyi és humán erőforrások szűkössége (Barakonyi, 2004), a korlátozott erőforrásaik miatt pedig számos vállalati funkció ellátása nem megfelelően valósul meg esetükben (Gáti & Simay, 2015). Költséghatékonysága miatt például az online marketing tevékenység jelentős szerepet játszhatna a kkv-k életében (Thomas & Simmons, 1999), és az internetes megjelenés egyébként is fontos lenne a versenyképesség, hatékonyság miatt (Lin et al., 2011), hiszen javítja a kommunikációt, növeli a láthatóságot, az értékesítést. A kkv-k előnye lehetne a jobb alkalmazkodókészség, amely az innovativitásra is lehetőséget nyújtana (Camisón-Zornoza et al., 2004).

Egy európai tanulmány szerint a kkv-k legsürgetőbb feladata a vevők megtalálása (Európai Bizottság, 2017), amelyben az internet fontos szerepet játszhat. Egy korábbi hazai vizsgálat is azt erősíti, hogy a magyar vállalkozók számára a vevők kiemelt jelentőséggel bírnak, hiszen marketingstratégiájukban a legfontosabb szempontok a következők: „meglévő ügyfeleimmel foglalkozom többet”, „új piacok felkutatása”, míg például lényegesebb kevesebb figyelmet kap az „új termék(ek) fejlesztése”, vagy az „ügyfélszolgálat, folyamataim javítása” (Miklovicz, 2010).

Sokak által tényként kezelt meggyőződés, hogy amelyik vállalat nincs fent az interneten, az gyakorlatilag nem is létezik (Sárosi, 2018). Az internet szerepét jól érzékelteti, hogy az online reklámköltés folyamatosan növekszik Magyarországon: 2017-ről 2018-ra 14%-kal, 2018-ról 2019-re pedig 16%-kal emelkedett, 2018-ban 87,5 milliárd, 2019-ben pedig 100 milliárd forintnál is nagyobb összeget jelentett (MRSZ, 2019).

Már 2010-ben úgy nyilatkoztak a cégek, hogy tevékenységük során valamilyen formában alkalmazzák az internetet, és jelentős problémát okozna a vállalkozások kilenctizedének, ha egy hétre leállna az internet (Miklovicz, 2010). Az internet jelentőségét támasztja alá az is, hogy a klasszikus médiában történő reklámozás belépési korlátjai igen magasak, ezért a kis- és középvállalkozásnak megfelelő alternatívát kell találniuk a célközönségükkel való kommunikációra (Gáti & Csordás, 2013).

Azonban a hazai vállalkozások lemaradása figyelhető meg a digitális technológiák alkalmazása terén, 2020-ban a 28 uniós állam közül a 21. helyen állt az ország a digitális gazdaság és társadalom fejlettségét összesítő DESI mutató szerint. A 18%-os uniós átlaggal szemben a magyar kis- és középvállalkozásoknak csupán 12%-a értékesített az interneten, és jelentős részük nem alkalmazta a digitalizációban (például felhőalapú technológia, big data) rejlő lehetőségeket (DESI, 2020). A hazai kkv szektor azonban elmozdult az online értékesítési csatornák felé a Covid-19 következtében kialakult kényszerhelyzet hatására (Modern Vállalkozások Programja, 2020), és főként az olyan cégeknél, amelyek nyitottak voltak és gyorsan reagáltak, jelentős változás történt. Az online jelenlét azért is elengedhetetlen a vállalkozások számára, mert a fogyasztók jelentős része már az interneten keresztül tájékozódik, és részükről alapvető elvárás a cégek oldaláról a digitális technológiák alkalmazása (Priyono et al., 2020). A fogyasztók már aktívak, kezdeményezők, gyakran elvárják a kollaboráció lehetőségét, igénylik a cégek részéről új platformok létrehozását (Bajaj et al., 2020). Priyono et al. (2020) rámutattak arra is, hogy a Covid-19 járvány alatt jelentős növekedést mutattak azon cégek, amelyek digitális felkészültsége magasfokú volt, megelőzve azon vállalkozásokat, amelyek digitális készségeik alacsony szinten álltak.

Az internetes megjelenés első lépése legtöbbször egy céges website kialakítása. Természetesen számtalan egyéb megoldás lehetséges az online jelenlétre, mint például a közösségi oldalak vagy blogok, amelyek egyes esetekben ki is válthatják a vállalati honlapot. Ezek azonban eltérően működnek, nem tudják azt az egyediséget, céghez kapcsolódó élményt nyújtani, mint az erre a célra fejlesztett weboldalak. A közösségi platformok általában az aktualitásokra fókuszálnak, rövid hírekkel, posztokkal operálnak, a honlapokon viszont nagyobb mennyiségű – és viszonylag állandó – tartalom helyezhető el strukturált formában. Természetesen információ megjelenítése

mellett úgy kell kialakítani a weblapokat is, hogy azok vonzóak legyenek a látogatók számára (Akunuri, 2011). Összességében persze az a hatásos megoldás, ha szinergiában alkalmazzák a különböző felületeket, és például a közösségi platformok által elért fogyasztókat át tudják vezetni a honlapra, és viszont: a honlapon érdeklődő látogatókat követővé tudják tenni a közösségi oldalakon.

A céges weboldalak jelentősége ellenére nem állnak rendelkezésre olyan tesztoldalak, amelyek átfogóan, ugyanakkor az egyes szempontok szerint részletesen vissza tudnának jelezni egy adott honlap minőségére. Az interneten hozzáférhető – gyakran fizetős – tesztelési lehetőségek többnyire csupán néhány aspektusra világítanak rá, esetenként akár nehezen értelmezhető formában, így kevésbé alkalmazhatók a kkv-k esetében.

A kutatássorozat célja volt

- feltérképezni a kkv-k online megjelenését, a weboldalak használatát,
- a szakirodalom és szakértői információk alapján feltárni a honlapok értékelési szempontjait, és ezek alapján kidolgozni egy olyan rendszert, amely belső információk, előzetes képzettség vagy szakértelem nélkül is alkalmas az átfogó, és egyben részletes értékelésre, és
- tesztelni a rendszert mind szakértők által, mind statisztikai és gyakorlati felhasználói szemszögből.

### Módszertan

A kutatássorozat kevert módszertant (mixed methods research) alkalmazott (Teddlie & Tashakkori, 2006), hogy kihasználja az egyes módszerek előnyeit. A fázisok egymásra épültek, és az 1. táblázatban bemutatott logikai menetet követték.

**1. táblázat. A kutatássorozat módszertani háttere. Forrás: saját szerkesztés**

Fázis	Kutatási célok	Módszertan	Minta	Adatfelvétel időszaka
1. helyzet-felmérés	- a kkv-k marketing, illetve digitális helyzetének megismerése - a weboldalak értékelési lehetőségeinek feltérképezése	szekunder források gyűjtése, elemzése	közel 100 szakcikk, szakkönyv, internetes forrás	2018. áprilistól folytatólagosan
2. értékelési rendszer összeállítása	- a szakértői szempontok megismerése az értékelési rendszerrel kapcsolatban - a rendszer szakértői ellenőrzése	szakértői interjúorozat két fázisban	12 szakértő	2018. augusztus-november
3. gyakorlati tesztelés, piaci információ-gyűjtés	- a kialakított értékelési rendszer gyakorlati tesztelése - kkv honlapok értékelése	kérdőíves megfigyelés	146 honlap	2019. február
4. statisztikai tesztelés	- az értékelési rendszer statisztikai ellenőrzése	statisztikai elemzés	146 honlap	2019. február
5. a gondolkodás-mód megismerése	- a kkv vezetők hozzáállásának megismerése	interjúorozat	12 kkv vezetői interjú	2019. január-március

### 1. fázis – Szakirodalmi áttekintés

#### **A kkv-k marketing tevékenysége**

A tanulmányban a kutatás idejének, illetve az azt megelőző időszaknak az adatai kerülnek ismertetésre, hiszen ezek tekinthetők relevánsnak a vizsgálat szempontjából.

Az információ erőforrás a kkv-k számára is (Sasvári, 2012), a siker fontos kritériuma a piaci változások folyamatos nyomon követése és a marketingszemlélet megléte (Máté, 2011). A vállalkozások méretének növekedésével a marketing tevékenység egyre inkább önálló funkcióként jelenik meg (Polereczki, 2011), illetve megfigyelhető egyfajta evolúció a kkv-k marketingtevékenységében, melyben négy fázis különíthető el: kezdetek, útkeresés, bütykölés és mestermunka (Carson, 2001).

A hazai kkv-k visszafogott marketingtevékenységének okai között szerepelnek a korlátozott erőforrások, mint például a marketing ismeretek (Gáti & Simay, 2015), illetve a forráshiányos helyzet (KSH, 2017). A marketing tevékenység egyébként jelentős mértékben függ a tulajdonos, vezető személyiségétől is (Gáti & Csordás, 2013). Valószínűleg ezért is fordul elő, hogy az egyes szakmai feladatokat, mint például a marketing tevékenységet kiszervezik (Dallago, 2012). Megfigyelhető az is, hogy a piaci helyzethez alkalmazkodó, kockázatvállaló, innovációra nyitott, piacorientált, vevőivel jól kommunikáló kkv-kra jellemző a marketing nagyobb mértékű alkalmazása, és ezzel együtt az intenzívebb online, illetve közösségi média-marketing használat (Gáti, 2015). Egy korábbi felmérés tanulsága szerint azonban a kkv-k mindössze egyharmada végzett tudatos marketingtevékenységet annak ellenére, hogy az ilyen cégek magasabb éves forgalomra számíthatnak (Hvg.hu, 2009). A vállalkozások indulásakor általában nem számolnak marketingköltségekkel, holott a marketing és az online jelenlét létfontosságú volna (Sárosi, 2018). Az online marketingnek egyéb iránt megvan az az előnye, hogy személyre szabható, egyéni kapcsolatépítésre alkalmas, szemben a hagyományos marketinggel, amely nagyobb célcsoportok médiahasználati szokásaihoz igazodik (Molenaar, 2012).

### **A kkv-k online jelenléte**

A kutatássorozatot megelőző időszakban nemzetközi szinten sem volt ideális a helyzet, hiszen a kkv-k közel 30%-a egyáltalán nem használt online felületeket, több mint 40%-a pedig úgy gondolta, hogy az internet nem elsődleges jelentőségű, és csupán 36% rendelkezett e-kereskedelmi felülettel (Joshua, 2016). Más adat szerint 2017-ben az Európai Unió vállalkozásainak mindössze 77%-a rendelkezett honlappal, bár ez előrelépés a 2011-ben tapasztalt 69%-hoz képest (Eurostat, 2017).

A hazai helyzetre vonatkozóan a 2017-es KKV Körkép felmérés alapján a megkérdezett cégek 84%-ának volt saját honlapja, a relatív magas érték mögött azonban minden bizonnyal az állt, hogy a kutatásban nem vettek részt a mikrovállalkozások. Az adatokból az is kiderült, hogy a cégméret növekedésével a honlapok használata is emelkedett (ami egyezik Fehér (2016) eredményeivel is), illetve, hogy az ügyfelekkel történő emailezés mögött a weboldalak használata a második legfontosabb online tevékenység volt (Kamaraonline.hu, 2017). 2016-os adatok szerint viszont a megkérdezett kkv-k legfontosabb marketing eszközüknek a céges honlapot tartották (Miklovicz, 2016). A cégek ugyanakkor nem voltak túlságosan jó véleménnyel a weboldalaikról, 13% volt csupán elégedett vele, harmaduk ennek fejlesztését tervezte, majdnem ilyen arányban úgy gondolták, hogy nem hoz elég profitot, negyedüknek pedig nem volt, vagy elavult a honlapja (Miklovicz, 2010). A korábban említett forráshiányos helyzet miatt alkalmaznak a cégek egyszerűbb, illetve kevésbé hatékony megoldásokat (Sárosi, 2018).

Az internet alkalmazása, az online jelenlét önmagában még nem garantálja a sikert a kkv-k számára (Szűcs, 2019), fontos például az egyes online csatornákon publikált tartalmak összehangolása, a felmerülő problémák folyamatos kezelése is. Lopes és Melão (2016) vizsgálatai alapján a kkv-k honlapjaikat főként csak információátadásra használják, kevésbé figyelnek a kétirányú kommunikációra, az együttműködésre, interaktivitásra. Az online rendelés, illetve foglalás csak a honlapok 16%-a esetén, az elektronikus vásárlás, fizetés csupán 6%-ánál elérhető. Nem használják ki tehát a további lehetőségeket, amely főként arra vezethető vissza, hogy nincsenek tisztában a kiaknázzható előnyökkel, valamint nincs meg a szükséges szakértelem. Érzékletesen fogalmazva vállalkozók jelentős része a „struccmarketinget” alkalmazza, vagyis homokba dugják a fejüket, nem foglalkoznak a kérdéskörrel (Jantsch, 2010). Ilyen háttérrel sajnos egy külső tanácsadó, vagy online ügynökség sem képes megoldani a problémát, hiszen hiányzik a

digitális fejlesztéshez elengedhetetlen input, valamint a javaslatokkal, tervekkel kapcsolatos releváns visszajelzés, döntési képesség.

A honlapok alternatíváját jelenthetik a közösségi média platformokon regisztrált céges oldalak. Miután ezen platformokat az internetezők közel 80%-a használja (We Are Social, 2019), a cégek ezek segítségével növelni tudják az online kommunikációjuk súlyát, de ez első sorban a kisebb vállalatok számára jelent kihívást (Gilmore et al., 2007). A terület jelentőségét mutatja, hogy a hazai szakirodalomban is a közösségi média vizsgálata került középpontba a kkv-k online jelenlétéhez kapcsolódóan (például Dörnyei & Mitev, 2010; Gáti & Csordás, 2013; Gáti et al., 2015). Szakértői vélemények szerint azonban a honlapok lényegesen jobban testre szabhatók, így pontosabban kifejezhetik egy adott vállalkozás, márka értékeit, illetve úgy tudják átadni ezeket, ahogyan az a cég számára a legoptimálisabb.

Az ideális honlap megtervezése és megvalósítása azonban kihívást jelentő feladat. Számtalan tényező befolyásolja a weboldal sikerét, mint például a struktúra, kereshetőség, felhasználóbarát kialakítás, vizuális megjelenés, keresőoptimalizálás, tartalom, technikai beállítások – amelyek mind a keresőkben történő megjelenés, mind a látogatók elégedettsége, összességében pedig a kommunikáció hatékonysága szempontjából relevánsak.

### **Weboldalak értékelési rendszere**

A megfelelő weboldal kialakítása az előzőek alapján nagy jelentőséggel bír, azonban a kkv-k számára továbbra is kihívás a honlapjuk minőségének mérése. Számos nemzetközi tanulmány elemzi azokat a megoldásokat (modelleket, rendszereket, eszközöket), amelyek bár különböző megközelítésben, de felhasználhatók lehetnek a weboldalak mérésére. Több szerző (például Ghandour, 2015; Canziani & Welsh, 2016; Lopes & Melão, 2016) egyetért abban, hogy szükségszerű olyan modellek létrehozása, amellyel a vezetők átláthatják weboldaluk működését, illetve megérthetik a honlapjuk sikertényezőit. Ez a holisztikus megközelítés átfogóan segítheti a kkv-k tulajdonosainak, vezetőinek munkáját, és rámutathat a fejlődési lehetőségekre is. Canziani és Welsh (2016) a honlapok ingyenes, átfogó és automatizált értékelésére tettek javaslatot, mert a vizsgálat idején ilyen megoldás nem állt rendelkezésre. Véleményük szerint érdemes fontolóra venni az automatizált rendszer (Website Grader) használatát, mert ez csökkenti az emberi tényező hiányosságait.

Ghandour (2015) alapján létfontosságú a weboldalak erős és gyenge pontjainak meghatározása, vagyis annak beazonosítása, hogy mitől válik egy honlap igazán hatékonná. Véleménye szerint a legfontosabb jellemzők a könnyű navigálhatóság, a letisztultság, a könnyű információszerezés, a márka megjelenése, a felhasználókkal való interakció, a kommunikációs csatornák integrálása a weboldalba és a mérhetőség.

Lopes és Melão (2016) utal a különböző ágazatok eltérő jellegzetességeire, illetve az weboldalak teljesítményének átfogó értékelésének szükségességére, amellyel a kkv-k releváns javaslatokat kapnának a fejlesztésre vonatkozóan. Modelljükben a tényezőket két részre osztották: tartalmi, és formai szempontokra.

A tartalomelemzés foglalkozik a szövegek, képek információtartalmával (Krippendorff, 2004), azonban az internetes tartalomelemzés egyedi sajátosságokkal bír, hiszen a tartalom kaotikus struktúrája, eltérő formája (szöveges, vizuális, audio) kihívást jelent az elemzésnél. Az interneten megtalálható szövegekre jellemző azok nonlineáris szerkezete a hiperlinkek révén, ami az interaktivitás magas szintjét eredményezi (Weare & Lin, 2000). Herring (2010) rámutat, hogy a webes tartalomelemzés végezhető a hagyományos technikák mellett más, nem tradicionális módszerekkel is. Foot és Schneider (2004) pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy számos régi információ érhető el a honlapokon, dátum nélkül, azonban a tartalmak egy része, vagy egésze eltűnhet egy céges weboldal átalakítása során.

Lopes és Melão (2016) a tartalmi aspektusok mellett a formatervezési, design szempontok alatt említik a vizuális, multimédiás elemeket, az elérhetőséget, a navigálhatóságot, akadálymentességet, illetve biztonsági, adatvédelmi funkciókat. A tartalmi és design vonatkozások mellett pedig lényeges tényező a felhasználói élmény. Aranyi és van Schaik (2016)

rámutatnak arra, hogy az eltérő weblapok (például kereskedelmi oldalak, híroldalak) esetében más szempontok játszhatnak szerepet, valamint kiemelik a vizuális esztétika felhasználók élvezeti szintjére, illetve elégedettségére gyakorolt hatását. Martinez-Sala et al. (2020) kiemelik, hogy számos elem (navigálhatóság, vizuális design, felhasználóbarát jelleg) együttesen határozzák meg a felhasználói élményt, és azt találták, hogy az egyszerűség kulcstényező a felhasználóbarát jelleg és az esztétika szempontjából is. Li és Yeh (2010) kutatásából pedig az derült ki, hogy a design és esztétika összefüggésben állt a felhasználói bizalommal. Norman (1988) szerint a felhasználói élményt (UX) számos tényező befolyásolja, tehát nem csupán grafikai feladat, hanem piackutató és projektmenedzseri is egyben. Weintraub és Tip (2017) a felhasználói felületet (UI) mint folyamatot határozzák meg, ami a felhasználót vizuálisan vezeti a felületen interaktív elemek segítségével. A tervezés során elsőként magát a rendszert kell kialakítani, és csak ezt követi a grafikus elemek megtervezése.

A weboldalakat értékelő akadémiai vizsgálatok számos területet érintettek, mint például a hazai (Misley & Vámos, 2020) és nigériai (Olaleye et al., 2018) felsőoktatás, a magyar (Csontos & Heckl, 2020), török (Akgül, 2016), illetve nigériai (Oni et al., 2016) közszféra, az iráni (Salarvand et al., 2016) és indiai (Kaur et al., 2017) kórházak, a lengyel bankok (Chmielarz & Zborowski, 2018; Chmielarz & Zborowski, 2020), valamint kínai (Jean & Kim, 2018) és új-zélandi kkv-k (Ghandour, 2015). A szakirodalom alapján megállapítható, hogy három irányból közelíthető meg a honlapok vizsgálata. Az első csoportba sorolható a manuális adatfelvételen alapuló értékelés, a második csoportba a különböző szoftverekkel végezhető automatikus elemzés, a harmadikba pedig a szakértők által történő minősítés.

Manuális adatfelvételt alkalmazott például Chmielarz és Zborowski (2018), illetve Chmielarz és Zborowski (2020), automatizált eszközöket használt Akgül (2016), Kaur et al. (2017), valamint Csontos és Heckl (2020), szakértői értékelést például Ghandour (2015) és Oni et al. (2016).

Érdeemes megemlíteni, hogy számos vizsgálatban alkalmaztak Likert-skálát az adatfelvételnél. Leggyakrabban 5 fokú skálát (Ghandour, 2015; Chmielarz & Zborowski, 2020), de előfordult 6 fokú (Oni et al., 2016), illetve 3 fokú is (Salarvand et al., 2016). Utóbbinál az értékek a következők voltak: 2 - igen, 1 - részben, 0 - nem.

Az akadémiai perspektíva mellett hasznos áttekinteni a weboldalakra vonatkozó gyakorlati megközelítéseket is. Több nemzetközi és hazai verseny foglalkozik a honlapok értékelésével, amelyek szempontjai kiindulópontot jelenthetnek egy saját rendszer felépítéséhez.

WebAwardson (WMA, 2019) összesen 7 kategóriát vizsgálnak, melyek mindegyikére 10 pont szerezhető, összesen tehát 70. A bírálati szempontok: design, innováció, tartalom, technológia, interaktivitás, szövegírás, használhatóság. Az Interactive Media Awards-on (IMA, 2019) a következő tényezőket veszik figyelembe: design, tartalom, funkcionalitás, felhasználhatóság, szabványok betartása és böngésző kompatibilitás. Itt összesen 500 pont érhető el. A Webby Awards (2019) esetében négy szempontot vizsgálnak: tartalom (struktúra és navigáció), vizuális dizájn, általános élmény, funkcionalitás és interaktivitás. A World Best Websites (2004) ugyan már nem aktív, de értékelési rendszere figyelemre méltó: 5 fő kategóriát állapítottak meg: funkcionalitás, design, tartalom, eredetiség, professzionalizmus és hatékonyság. Ezekben belül 5-5 alkategóriát, ezeken belül pedig 4 szempontot alakítottak ki, tehát összesen 100 aspektust értékeltek.

A hazánkban legfontosabb verseny, Az Év Honlapja pályázat 4+1 kritériumot használ: design, tartalom (súlyozott pont), UX, kreativitás + rezponzivitás (utóbbi nem pontozzák, alapvető követelményként veszik figyelembe) (Az Év Honlapja, 2019).

Átfogóan az állapítható meg, hogy a versenyek hasonló szempontokat értékelnek, bár ezek kategorizálása, súlyozása különbözik egymástól.

## **2. fázis – Az értékelési rendszer kidolgozása és tesztelése**

A kutatási fázis célja volt a szekunder információk gyakorlati inputokkal történő kiegészítése (Harsányi, et al., 2021). Az első interjúsorozat fókuszában a weboldalakkal foglalkozó szakemberek gondolkodásmódjának mélyebb megismerése volt, vagyis az értékelési rendszer

komplex megalapozása, a lehetséges szempontok feltárása. A fázis második interjúorozatánál célként jelent meg a kialakított értékelési rendszer ellenőrzése, pontosítása a szakértők által.

Az első interjúvázlat rákérdezett a weboldalak lehetséges értékelési tényezőire, illetve az előzetesen összeállított szempontokat és csoportosítási rendszert tesztelte. A második körben az inputok alapján kialakított kérdéssort egyeztetettük az interjúalanyokkal, és az észrevételek, javaslatok alapján kiegészítettük, pontosítottuk a 100 pontos értékelési rendszerünket.

A feltáró kutatás keretében 2018. augusztusban és szeptemberben 12 telefonos szakértői interjú készült a digitális területtel foglalkozó, illetve ebben jártas, vezető beosztású szakemberekkel. Az interjúalanyok között volt digitális ügynökség vezető, digitális divízió vezető, marketing vezető, illetve Az Év Honlapja pályázat több zsűritagja is. Ezen személyek tapasztalata, tudása jelentősnek mondható számtalan weboldal megtervezéséből, illetve értékeléséből adódóan. 2018. októberében került sor az elkészült kérdéssor tesztelésére ugyanebben a körben.

Az interjúk alapján megállapítható volt, hogy a szakértők véleménye alapvetően egy irányba mutatott, azonban a kérdéskört különböző perspektívából szemlélték, ezért más-más szempontokat hangsúlyoztak ki. Fontos megállapítás volt, hogy a weboldalak értékelésénél meg kell vizsgálni annak célját (informálás, lead generálás, értékesítés), célközönségét, a cég tevékenységi körét, versenytársait, magát a márkát, illetve terméket.

Az interjúalanyok több olyan online programot, weboldalt említettek, amelyek a honlapok egy-egy aspektusát automatizálva értékelik, ezért ezek integrálási lehetőségeit megvizsgáltuk saját pontrendszerünkbe.

Az előzetesen összeállított értékelési kategóriákat (vizualitás-design, tartalom, felépítés-struktúra-navigálhatóság-user experience, responzibilitás-platform függetlenség) a szakemberek megfelelőnek találták, ugyanakkor gyakran más kategorizálási, súlyozási javaslatokkal éltek. Volt, aki azonban azt jelezte, hogy a súlyozás kényes kérdés, és az értékelő háttere nagyban befolyásolhatja ezt.

Az Év Honlapja versenyen mindössze 5 átfogó szempontot használnak az értékelésre, azonban a saját rendszerünk kialakításánál figyelembe kellett vennünk, hogy annak használói nem szakemberek lesznek, és számukra például egy 5, vagy 10 fokú skálán nehézséget jelenthet a pontos érték kiválasztása. Ezért javasoltuk a 3 fokú skálát, amit az interjúalanyok elfogadhatónak gondoltak.

A rendszer átfogó véleményezése után tértünk rá az egyes értékelési kategóriák vizsgálatára. Itt az egyes kategóriáknál olyan vonatkozásokat említettek a szakemberek, amelyeket be tudtunk építeni a konkrét kérdésekbe.

A szakirodalom, a versenyek, valamint a szakértők alapján a következőképpen alakítottuk ki a saját rendszerünket:

- értékelési kategóriákra osztottuk a rendszert;
- az egyes kategóriáknál konkrét kérdéseket alakítottunk ki;
- a kérdések legnagyobb részénél 3 fokú skálát alkalmaztunk, ahol a 0 jelentette az adott szempont hiányát vagy minimális jelenlétét az oldalon, a 2-es érték pedig a hiánytalan, vagy közel maximális megvalósulását – a kitöltő számára így egyszerűbbé és gyorsabbá tettük a válaszadást, amely a kérdések magas száma miatt is indokolt volt;
- néhány kérdésnél ettől eltérő válaszkategóriákat, vagy szabadszavas válaszlehetőséget alkalmaztunk;
- az ingyenesen hozzáférhető online tesztek is beemeltük a rendszerbe, de kihagytuk például a regisztrációhoz kötött megoldásokat, hogy ezzel ne lassítsuk túlzottan a kérdéssor kitöltését;
- a kérdőívet nem az egyes értékelési kategóriák szerint osztottuk blokkokra, hanem figyelembe vettük a felhasználók internetezési jellemzőit is, így például az első benyomásra vonatkozó kérdéseket előre vettük, a kérdések jelentős részéhez pedig megfelelő tájékozódás után juthattak a kitöltők. Így 4 blokkra osztottuk a kérdőívet: 1. Első benyomás, 2. Háttér, 3. Konkrétumok, 4. Értékelés;



- a honlap minősítésénél azonban természetesen nem ezeket a blokkokat, hanem az értékelési kategóriákat használtuk, hiszen így kaphatunk logikus és átlátható képet a weboldalról.

Az értékelési rendszer végül a következő kategóriákat tartalmazta (zárójelben feltüntetve az ott használt kérdések számát:

1. Tartalom (20)
2. UX – felhasználói élmény (10)
3. Design (8)
4. Kereső (5)
5. Technológia (4 – az egyik dupla pont)
6. Kötelező elemek (2)

A tervezetre ezután visszajelzést kértünk interjúalanyainktól, akik összességében megfelelőnek találták, illetve néhány módosítást javasoltak. Ez alapján jött létre a 48 normál és 1 dupla pontot érő kérdés, melyekre tehát összességében maximálisan 100 pontot lehetett szerezni. A rendszerhez kapcsolódó kérdőív több kiegészítő kérdést tartalmazott azért, hogy segítse a kitöltőt a honlap megismerésében, háttérének, céljának értelmezésében, és így a skálás kérdések pontosabb megválaszolásában. Digitális kérdőívet alkalmaztunk (Google Forms), amely egyértelművé tette a válaszadást, megkönnyítette az adatrögzítést, illetve a kutatók számára láthatóvá tette a lekérdezés pillanatnyi állását.

### **3. fázis – Az értékelési rendszer gyakorlati tesztelése, a kkv-k weboldalainak elemzése az értékelési rendszer segítségével**

A kutatássorozat harmadik fázisának kettős célja volt. Egyrészt a kialakított értékelési rendszer működését szerettük volna tesztelni a gyakorlatban azáltal, hogy több kitöltővel magas számú honlapot értékelünk, másrészt ennek az adatgyűjtésnek a segítségével olyan piaci információkat szereztünk, amely alkalmas volt a kkv weboldalak átfogóbb értékelésére (Harsányi et al., 2022). A kutatási fázis során kérdőíves megfigyelés történt, mennyiségi adatokhoz jutottunk. A felkért tesztelőknél az előzetesen összeállított online kérdőívet kellett kitölteniük minden általuk vizsgált weboldalra vonatkozóan.

11 egyetemi hallgató vett részt az adatfelvételben, akik díjazásban részesültek többek között azért, hogy megfelelő igényességgel végezzék feladatukat. Előzetesen egy személyes megbeszélésre került sor, ahol részletesen egyeztettük velük a kérdéseket, amelyeket saját laptopjaikon követtek. A hallgatók egyértelműnek találták a kérdőívet, így nem volt szükség annak kiegészítésére, módosítására.

Az adatfelvétel 2019 februárjában történt. Annak érdekében, hogy megbízható eredményeket kapjunk, illetve a rendszert is tesztelni tudjuk, egy honlapot 3 hallgató értékelt egymástól függetlenül. Az adatfelvétel alatt a folyamatot, illetve az egyes eredményeket szűrőpróbaszerűen ellenőriztük. A kapott pontszámok átlagolás után kerültek elemzésre, amelyhez az SPSS 27 statisztikai programcsomagot használtuk.

A konkrét weboldalak kiválasztásánál a korábbi kiválósági kutatás adatbázisát vettük alapul, amelyben hazai családi, kis- és középvállalkozások szerepeltek. Ennek az volt az előnye, hogy a cégekről előzetesen számos információ állt rendelkezésre. Az adatbázis 252 kkv-ból állt, közülük 146-nak (58%) volt csupán honlapja, amelyeket vizsgálni tudtunk. Ez az arány közel azonos a hivatalos 62%-os értékkel (Eurostat, 2019). A minta majdnem fele Közép-Magyarországon tevékenykedik, ebből 52 Budapesten. A nettó árbevétel szerint a legtöbb cég (35%-35%) az 50-100M, illetve a 100-300M sávba tartoztak, a foglalkoztatottak száma döntő részt 3 és 19 fő közé esett. A vállalkozások majdnem fele 1990 és 1999 között alakult, közel harmada 2000 és 2008 között. Legjellemzőbb főtevékenységük a kereskedelem és gépjárműjavítás (28,1%), építőipar (13,7%), szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (13,0%), és a feldolgozóipar (11,6%) voltak. Az adatok elemzése alapján egy átfogó kép rajzolódott ki a kkv-k honlapjainak aktuális minőségi aspektusairól. A vizsgálat megerősítette más források eredményeit, miszerint a kkv-k jelentős része nem rendelkezik weboldallal, és a meglévő honlapok is közepes minőségűnek tekinthetők.

A 100 pontos skálán a vizsgált cégek átlagosan 63,7 pontot értek el, közel kétharmaduk 51 és 70,9 pont között teljesített, negyedük 71 és 86 pont között. Nem látszott lényeges eltérés a régiók tekintetében, a szórás Észak-Magyarországnál és Dél-Alföldnél volt a legnagyobb. Megfigyelhető volt, hogy a nagyobb cégek némileg jobban szerepeltek, a legmagasabb összpontszámot az 50-99 fős, illetve az 500M Ft-1Mrd Ft árbevételű vállalkozások érték el. A legjobban a régebbi (1990 előtt alakult) illetve a legfiatalabb (2009 után létrejött) kkv-k teljesítettek.

A kialakított hat értékelési kategóriát tekintve a vizsgált weboldalak legjobban a tartalom szempontjából végeztek (70%-os átlagpontszám), amit szorosan követett a UX – User Experience (68,3), majd a technológia (66,0%) és a design (62,7%). Jelentősen gyengébb eredményt ért el a kereső (47,0%), illetve a kötelező elemek (18,3%) kategória.

A faktor, majd klaszteranalízis segítségével négy klasztert, csoportot lehetett elkülöníteni. Ezeknél meghatározóak voltak az elért összpontszámok, így a következő elnevezéseket találtuk megfelelőnek: „lemaradók” (5 vállalkozás, 43,0 összpontszám), „átlag alattiak” (58, 58,1), „átlagosak” (11, 63,6), „átlag felettiak” (71, 70,3). Kérdésként merül fel, hogy a 63,7-es átlagpont mennyiben tekinthető megfelelőnek. Ezt azonban önmagában nehéz értékelni, érdemes volna összevetni például nagyvállalatok honlapjaival, vagy akár külföldi kkv-k weboldalaival. A legjobban teljesítő – egyébként a cégek közel felét tartalmazó szegmens – átlagteljesítménye sem mondható magasnak, és átlag alatt is számos cég teljesített, így kijelenthető, hogy a vizsgált kkv-k honlapjai fejlesztésre szorulnak.

A kutatási fázis során azt tapasztaltuk, hogy az előzetesen összeállított kérdőív megfelelő volt az adatfelvételre, különösebb szakmai ismeretek nélkül is megválaszolhatók voltak a kérdések. A módszertan is alkalmas volt az elemzésre, hiszen az eredmények részben megerősítették az előzetes ismereteket, emellett kiegészítő információval szolgáltak a kkv honlapok specifikus jellemzőiről.

#### **4. fázis – Az értékelési rendszer statisztikai vizsgálata**

A kutatási fázis célja volt az összeállított 100 pontos értékelési rendszer statisztikai elemzése. (Harsányi, Ilyénné Molnár & Zarádné Vámosi, 2021). Ennek keretében vizsgáltuk az alkalmazott Likert skálát, a kérdések összevonásának, törlésének lehetőségét, valamint az értékelők közötti esetleges különbségeket.

Az elemzés alapjául az előző pontban ismertetett adatbázis szolgált, amelyben közel 150 honlapot értékelt 11 nem szakértő felhasználó 2019 tavaszán. Egy értékelő nagyjából 40 weboldal vizsgálatát végezte el, így majdnem minden kérdésnél három független értékelés állt rendelkezésre.

A szakirodalom alapján a 3 fokú skála alkalmas a válaszbeli különbségek megjelenítésére (Johns, 2010; Matell & Jacoby, 1972), illetve igazolható, hogy a Likert-skála fokszámától független mind a megbízhatóság, mind az érvényesség (Jacoby & Matell, 1971). Kérdésként merülhet fel az is, hogy a Likert-skálát milyen mérési szintű változónak tekintjük, hiszen ez meghatározza az elemzéshez használható statisztikai módszereket. Ebben a kérdésben megoszlanak a vélemények, azonban a kutatók az elemzések során a leíró statisztikai mutatókat használják, így az átlagot, szórást és más, legalább intervallum szintű változók esetén alkalmazható módszereket is.

A Likert-skála megbízhatóságának, belső konzisztenciájának vizsgálatára a legalkalmasabb mutatószám a Cronbach-alfa. A kutatás esetében ez a mutató 0,86 volt, amely magas belső konzisztenciát mutat, tehát a válaszok valóban lefedik a vizsgált jelenséget. Ebben azonban szerepet játszhat a kérdőívben található kérdések viszonylag magas száma. Felmerülhet tehát, hogy csökkenthető-e a kérdések száma úgy, hogy a belső konzisztencia nem romlik, vagyis a Cronbach-alfa értéke nem csökken.

A kérdések mennyiségét a válaszok „együtt mozgása” esetén célszerű csökkenteni, vagyis amikor kérdések összevonhatók, esetleg elhagyhatók információvesztés nélkül. Ennek vizsgálatához célszerű exploratív faktoranalízist (főkomponens elemzés, varimax rotáció) elvégezni. Amennyiben a faktorok számát a varianciahányad-módszer alapján határozzuk meg (vagyis előre definiáljuk a faktorok által magyarázott variancia minimális arányát), a minimálisan előírt 80%-os

magyarázó erő esetén 24 faktor, 90%-os értékhez pedig 33 faktor alkalmazására van szükség kutatási adataink esetében. Utóbbi esetben tehát a 49 kérdésből 16-ot lehetne elhagyni. A részletes vizsgálatok azt mutatták, hogy a kérdések összevonása információvesztéssel járna, csökkentené az összetettebb elemzési lehetőségeket, illetve az új kérdések megfogalmazása is kihívást jelentene. Összességében 6-10 faktorban található kérdés összevonása indokolt lehet, ez nem járna lényeges információvesztéssel.

Miután a weblapokat három (egyes esetekben kettő) személy értékelt, így vizsgálható az a szempont, hogy az egyes felhasználók mennyire értékelték azonosan, esetleg szigorúbban vagy elnézőbben. A 11 felhasználó értékelése 59,03 és 67,92 pont között szóródott, ennek háttérében azonban állhat az is, hogy eleve gyengébb, vagy jobb honlapokat kellett értékelniük. Amennyiben a legmagasabb és legalacsonyabb átlagpontszámot adó felhasználónál az általuk értékeit 13 közös honlapot vizsgáljuk, akkor előbbi átlagosan 3,6 ponttal adott többet, mint utóbbi. Az értékelők számának növelésével természetesen csökkenthető a szélsőséges vélemények hatása, így például javasolható cégen belül is több kolléga bevonása a folyamatba.

A pontszámok normalizálása után az új rangsor rámutatott arra, hogy bár a legjobb és leggyengébb honlapokat hasonlóan ítélték meg az értékelők, az átlagos oldalak esetében a sorrend jelentősen eltérhetett. Ez azonban gyakran néhány pont különbségből adódott, és a gyakorlatban vélhetően nincs olyan nagy jelentősége.

Összességében tehát elmondható, hogy a kérdőív, a 100 pontos értékelési rendszer, illetve a 3 fokú Likert-skála alkalmas a weboldalak értékelésére. A kutatás alapján lehetőség van a kérdések számának csökkentésére, azonban ügyelni kell arra, hogy a kérdések értelmezhetősége, valamint az információtartalom megmaradjon. Érdekes a kérdőívet minél több személynek kitöltenie a vállalkozáson belül, ami pontosabb átlagértéket eredményezhet, valamint rávilágíthat az ellentmondásos jellemzőkre, így ez is tanulsággal szolgálhat a cégek számára.

## **5. fázis – A kvk-k döntéshozatali rendszere az online megjelenéssel kapcsolatban**

A kutatási fázis célja volt, hogy maguktól a kvk-któl kapjunk visszajelzést az online jelenlétre, főként a honlapokra vonatkozóan. Vizsgáltuk a tevékenységhez kapcsolódó attitűdöket, gyakorlatot, döntéseket, ezek stratégiai beágyazottságát (Totth et al., 2022).

A kutatás félig strukturált interjú segítségével zajlott, hogy segítse a tartalmasabb válaszadást, a látens gondolatok felszínre hozását. 2019. januártól márciusig terjedő időszakban összesen 12 interjúra került sor. Az interjú guide témakörei között szerepelt a vállalkozás háttere, az online jelenlét, a honlap és közösségi média használat, illetve egyéb online tevékenységek.

A vizsgálatban résztvevő cégek a korábban már említett és felhasznált adatbázisból kerültek kiválasztásra. Fontos kritérium volt, hogy rendelkezzenek honlappal. Érdekes megemlíteni, hogy nem jellemezte nyitottság a kontaktszemélyeket, így kihívás volt megszervezni a megfelelő számú interjút.

A mintába tartozó vállalkozások tevékenységi köre igen vegyes volt, valamint a létszám (3 és 60 fő között), és a forgalom (42 milliótól 2,2 milliárd forintig) tekintetében is változatosnak mondható. A cégek fele alapításkor készítette el honlapját, a többi később. Szinte mindegyik kvk 2006 és 2014 között alakult.

Az interjúalanyok az online megjelenés szerepét nem kérdőjelezték meg, sőt az információnyújtás és -szerzés, tehát a kommunikáció legfontosabb elemei közé sorolták. Emellett jelentősnek tartották kapcsolatfelvétel, értékesítés, márképítés, imázsalakítás, munkáltatói arculat szempontjából. Egy személy érvelt az internetes jelenlét ellen azzal, hogy ez elvonja az energiát, figyelmet más fontos tevékenységektől.

A céges honlap továbbfejlesztésében nagyjából minden harmadik válaszadó gondolkodott, nagyrészt ezt belső forrásból tervezték megvalósítani. Itt is látszódik, hogy viszonylag alacsony a bizalom a külső cégek alkalmazását illetően, amit későbbi kérdésekre adott válaszok is megerősítettek. Az interjúsorozat azt erősítette meg, hogy a kvk-k szerint a jó marketingtevékenységnek nem előfeltétele a jó online marketingtevékenység.

A döntéshozatal, illetve a döntési mechanizmus viszonylag egyszerűnek mondható a vizsgált vállalkozásoknál. Az internetes jelenlétről első sorban a tulajdonos, esetleg az ügyvezető dönt. Az online aktivitás elmaradása is vezetői döntésre vezethető vissza, amit a többi munkatárs általában elfogad. A döntés hátterében a tulajdonos saját meglátásai, esetleg a piaci helyzet, fogyasztók visszajelzései, a versenytársak ilyen jellegű tevékenysége áll.

Az interjúalanyok mind az online marketing saját erőforrásból történő végzése, mind a kiszervezése mellett tudtak érveket felsorakoztatni. A vállalatban belüli tevékenység mellett szól a belső információk megléte, a gyorsabb reagálás képessége, ugyanakkor ez erőforrást köt le és szaktudást igényel. A honlap frissítését leginkább az ügyvezető végezte, egy cégnél a marketinges, máshol az informatikus, és ez a rendszer megfelelőnek tűnt az interjúalanyok számára. Összességében elmondható volt az, hogy van kijelölt felelős az online megjelenés menedzselésére, azonban ez nem kapcsolódik végzettséghez.

Egy esetben végezte külső szakember az online tevékenységet. A külső cégek, ügynökségek alkalmazásának legfontosabb ellenérve annak költségvonzata volt, amelyet egy kkv nem engedhet meg magának. Felmerült még az ellenőrzés nehézsége vagy belső szaktudás megléte is. Ugyanakkor az online továbbképzések eseti jellegűek voltak – amennyiben egyáltalán előfordultak – és nem tervezték a cégek ezek bevonását a stratégiába.

Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált vállalkozások esetében az online tevékenység kevésbé volt tudatos, jelentős hiányok mutatkoztak a kapcsolódó ismeretek, illetve tapasztalatok terén. A mintánál nem a cég mérete, inkább a profilja, illetve a tulajdonos gondolkodásmódja befolyásolta leginkább az online jelenlétet. A tulajdonosnak alapvető szerepe volt az internetes megjelenésnél, és a cégek tartózkodóak voltak a feladatok kiszervezésével kapcsolatban.

### **Következtetések, javaslatok**

A weboldalak jelentős szerepet játszhatnak a kkv-k életében is, hiszen transzparenssé teszik a vállalkozást, hitelesítik azt, a kommunikációs funkciók mellett pedig értékesítési feladatokat is elláthatnak. Azonban a szekunder és primer adatok is azt mutatják, hogy a kis és középvállalkozások jelentős része nem rendelkezik weboldallal, vagy annak minősége nem megfelelő, ami negatívan befolyásolhatja versenyképességüket.

A kutatássorozat célja volt egy olyan könnyen érthető, kitölthető értékelési szempontrendszer összeállítása, amely átfogó, ugyanakkor az egyes részterületekre vonatkozó visszajelzést ad a weboldalokról első sorban a hazai kis- és középvállalkozások számára. Az eredmények alapján az látszik, hogy van relevanciája egy ilyen értékelési rendszernek, és például Chmielarz és Zborowski (2018) is úgy gondolja, hogy ezen vállalkozások vezetői az átláthatóbb, egyszerűbb módszereket preferálják, mert így könnyebben hozhatnak döntéseket.

A 100 pontos rendszert indokolta annak elterjedtsége, kifejezőkészsége, és ezt alkalmazta például Salarvand et al. (2016) vagy Kaur et al. (2017) is. Célszerű volt a 3 fokú skála használata is, amely a szakirodalom alapján alkalmas a különbségek érzékeltetésére (Johns, 2010; Matell & Jacoby, 1972), valamint ez a megoldás is megtalálható korábbi vizsgálatokban, hasonlóan 0, 1, illetve 2 értékekkel (Salarvand et al., 2016).

Ugyan egyre több megoldás létezik a weboldalak egyes tényezőinek értékelésére, ismereteink szerint nincsen olyan megoldás, amely képes egy honlapot holisztikusan vizsgálni.

A rendszer segítségével a (kis)vállalkozások átfogó, valamint az egyes részszempontokat is bemutató visszajelzést kaphatnak weboldalaikról. A számszerű eredmények jól átláthatóan közvetítik a vizsgált honlap minőségi tényezőt, és felhasználhatók a fejlesztési irányok meghatározásánál. Fontos szempont, hogy a versenytárs cégek, márkák weboldalai is vizsgálhatók, amely segítségével realisabb képet kaphat a vállalkozás saját teljesítményéről. Végül a rendszer edukációs vonatkozásai is kiemelhetők, hiszen az értékelő számára iránymutatást adnak a legfontosabb szempontokról.

Érdemes megfontolni a kérdőív nyilvánossá tételét, amely segítségével minden kkv számára hozzáférhetővé válna. A kitöltések automatikusan egy központi adatbázist hoznának létre, amely

viszonyítási alapként szolgálhatna minden érdeklődő számára, és összehasonlíthatóvá válnának az értékek más cégek pontszámaival.

Feladatot jelent ugyanakkor a megvalósítás. A rendszer – meglátásunk szerint – viszonylag könnyen olyan szintre fejleszhető, hogy a felhőben bárki számára elérhető legyen, azonban az eredmények vizualizációja igényelhet plusz erőfeszítést programozói oldalról. A hazai kkv-k fejlesztésében érdekelt központi szervek számára ugyanakkor ez minimális befektetésnek tekinthető.

A kutatássorozat másik fontos eredményének tekinthető, hogy információt kaptunk a kkv-k honlapjainak minőségéről, valamint ezek háttéréről, a kisvállalkozók gondolkodásmódjáról. Adataink szerint a legtöbb kis- és középvállalkozás weboldala átlagosnak tekinthető, nem volt igazán kiemelkedő a vizsgált honlapok között. A kapott pontszámok megítélésénél hasonlóan járhatunk el, mint Salarvand et al. (2016), és 50% alatt gyenge, 50-75% között átlagos, 75% felett pedig jó minősítésűnek mondhatjuk az adott weboldalt.

A kutatássorozattal korlátai között említhetjük a minta elemszámot, amely a piac átfogó megítélése szempontjából lehet fontos. Lényeges azt is kiemelni, hogy az értékelési rendszer nem válthatja ki a konkrét, szoftveres vizsgálatokat, amelyekkel sokkal pontosabb eredményeket kaphatunk – igaz, csupán egy adott részszempontra vonatkozóan. Emellett a belső információk is lényegesek egy weboldal minősítésénél, hiszen például annak célja, célcsoportja alapvetően meghatározza a szükséges jellemzőket.

A jövőbeli kutatási irányok között szerepel az újbóli adatfelvétel, amely így lehetőséget biztosítana az elmúlt időszak változásainak nyomon követésére. A Covid-19 járvány jelentős elmozdulást hozott a vállalkozások online tevékenységében, ezt érdemes volna adatokkal is alátámasztani. Emellett célszerű volna a kkv-k weboldalainak nagymintás elemzése is, amely egy átfogó kutatási projekt keretében valósulhatna meg. Az online világ aktuális tendenciáinak megfelelően hasznos volna a cégek közösségi média platformokon történő jelenlétének elemzése is hasonló módszerrel, hiszen ezek esetenként még hangsúlyosabb szerephez juthatnak, mint a honlapok. A weboldalak változásából adódóan a rendszert szükséges átvizsgálni, frissíteni, hogy az aktuális trendeknek és lehetőségeknek megfeleljen.

## Hivatkozások

- Ainin, S., Parveen F., Moghavvemi, S., & Jaafar, N. I. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570–588. <https://doi.org/10.1108/imds-07-2014-0205>
- Akgül, Y. (2016). Quality evaluation of E-government websites of Turkey. *11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, Las Palmas, <https://doi.org/10.1109/CISTI.2016.7521567>
- Akunuri, J. (2011). Internet marketing In: Nwankwo, S., & Gbadamosi, A. (eds.). *Entrepreneurship marketing – Principles and practice of SME marketing* (pp. 171–196). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429505461>
- Aranyi, G., & van Schaik, P. (2016). Testing a model of user-experience with news websites. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(7), 1555–1575. <https://doi.org/10.1002/asi.23462>
- Az Év Honlapja (2019). *Elbírálás szempontjai*. <https://www.azevhonlapja.hu/elbiralas/elbiralas-szempontjai> Letöltve: 2019.04.29.
- Bajaj, N., Steel, M., Ogden, S., & Rahman, K. (2020). Consumer motivations to create alternative consumption platforms. *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.001>
- Barakonyi, K. (2004). *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Canziani, B., & Welsh, D. (2016). Website quality for SME wineries: measurement insights. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(3), 266–280. <https://doi.org/10.1108/jhtt-02-2016-0009>

- Chmielarz, W., & Zborowski, M. (2018). Analysis of e-Banking Websites' Quality with the Application of the TOPSIS Method – A Practical Study. *Procedia Computer Science*, 126, 1964–1976. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.07.256>
- Chmielarz, W., & Zborowski, M. (2020). The Selection and Comparison of the Methods Used to Evaluate the Quality of E-Banking Websites: The Perspective of Individual Clients. *Procedia Computer Science*, 176, 1903–1922, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.230>
- DESI (2020). *A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI)*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2020>
- Dörnyei, K., & Mitev, A. Z. (2010). Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban. *Vezetéstudomány*, 41(4), 55–68. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.04.06>
- Carson, D. J. (2001). The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*, 19(5), 7–16. <https://doi.org/10.1108/EJM00000000004739>
- Csontos, B., & Heckl, I. (2020). Accessibility, usability, and security evaluation of Hungarian government websites. *Universal Access in the Information Society*, 20, 139–156. <https://doi.org/10.1007/s10209-020-00716-9>
- Dallago, B. (2012). SME policy and competitiveness in Hungary. *Vezetéstudomány*, 43(7–8), 84–98. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.08>
- Európai Bizottság (2017). *Éves jelentés az európai kkv-król*. [https://www.smeacademy.eu/uploads/5/2/4/2/52422965/171217\\_annual\\_report\\_-\\_eu\\_smes\\_2016-2017.pdf](https://www.smeacademy.eu/uploads/5/2/4/2/52422965/171217_annual_report_-_eu_smes_2016-2017.pdf)
- Eurostat (2017). *Digital economy and society statistics – enterprises*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises)
- Fehér, A. (2016). *Az online fogyasztói magatartás az élelmiszeriparban*. Doktori értekezés, Debreceni Egyetem. <https://dea.lib.unideb.hu/items/90860e16-4aa2-4bb4-8243-6db208c34464>
- Foot, K. A., & Schneider, S. M. (2004). The Web as an Object of Study. *New Media & Society*, 6(1), 114–122. <https://doi.org/10.1177/1461444804039912>
- Gáti, M. (2015). *Kis- és középvállalatok marketing tevékenységének befolyásoló tényezői – különös tekintettel az online marketingtevékenységre*. Doktori értekezés, Corvinus Egyetem. <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/931/>
- Gáti, M., & Csordás, T. (2013). KKV-k tartalom- és marketingkommunikációja a közösségi médiában. In: *Kiterjesztett marketing*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
- Gáti, M., Csordás, T., & Markos-Kujbus, É. (2015). „Lájk első látásra?” – *Mi inspirálja a márkák kedvelését az online térben, kis vendéglátóhelyek esetében?*, Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. országos konferencia, Budapest
- Gáti, M., & Simay, A. E. (2015). *A kis cégek marketingje körüli tudományos hiátus okainak feltárása – avagy egy holisztikus kis- és középvállalati marketing modell*. Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciája, Budapest
- Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for SMES, *International Journal of Electric Commerce Studies*, 6(2), 203–222. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1403>
- Gilmore, A., Gallagher, D., & Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: Operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234–247. <https://doi.org/10.1108/09555340710746482>
- Gouardères, F. (2020). *A kis- és középvállalkozások*. Európai Parlament. Ismertető az Európai Unióról. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/63/a-kis-es-kozepvallalkozasok>
- Győri, Á., & Czakó, Á. (2019). Innováció és pénzügyi-gazdálkodói kultúra – Az innovációs aktivitás egyes magyarázó tényezői a kkv-szektorban. *Szociológiai Szemle*, 29(1), 85–116. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2019.1.4>
- Hagen, I. Zs., & Holló, E. (2017). A hazai kkv-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller Info*, 5(1), 41–48. <https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>

- Harsányi, D., Ilyésné Molnár, E., & Zarándné Vámosi, K. (2021). A weboldalak értékelési szempontrendszerének vizsgálata. *Statisztikai Szemle*, 99(10), 954–977. <https://doi.org/10.20311/stat2021.10.hu0954>
- Harsányi, D., Máté, Z., & Zarándné Vámosi, K. (2021). A honlapok értékelésének szempontrendszere. *Vezetéstudomány*, 52(1), 27–41. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.03>
- Harsányi, D., Totth, G., Szabó, Z., & Brávác, I. (2022). Hazai kis- és középvállalkozások weboldalainak vizsgálata egy újszerű értékelési rendszer használatával. *Vezetéstudomány*, 53(8-9), 162–175. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.08-09.12>
- Herring, S. C. (2010). Web Content Analysis: Expanding the Paradigm. In Hunsinger, J., Allen, M., & Klastrup, L. (eds.). *The International Handbook of Internet Research* (pp. 233–249). Springer Verlag.
- Hvg.hu (2009. szeptember 16.). A kkv-k kétharmada nem költ marketingre. [https://hvg.hu/kkv/20090915\\_kkv\\_marketing\\_mikrovallalkozas](https://hvg.hu/kkv/20090915_kkv_marketing_mikrovallalkozas)
- IMA (2019). *Interactive Media Awards: Judging Criteria*. <https://www.interactivemediaawards.com/awards/criteria.asp>
- Jacoby, J., & Matell, M. S. (1971). Three-point Likert scales are good enough. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 495–500. <https://doi.org/10.1177/002224377100800414>
- Jantsch, J. (2010). Szígszalagmarketing. HVG Kiadó
- Johns, R. (2010). Likert items and scales. *Survey question bank: Methods fact sheet*, 1, 1–11. [https://dam.ukdataservice.ac.uk/media/262829/discover\\_likertfactsheet.pdf](https://dam.ukdataservice.ac.uk/media/262829/discover_likertfactsheet.pdf)
- Joshua, S. (2016). *Small Business Trends*. <https://smallbiztrends.com/2016/06/small-business-ecommerce-trends.html>
- Kamaraonline.hu (2017. április 20.). Így használják az internetet a magyar kkv-k. <https://kamaraonline.hu/igy-hasznaljak-az-internetet-a-magyar-kkv-k/>
- Kaur, A., Dani, D., & Agrawal, G. (2017). Evaluating the accessibility, usability and security of Hospitals websites: an exploratory study. In: *2017 7th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering — Confluence*, 674–680. <https://doi.org/10.1109/CONFLUENCE.2017.7943237>
- Király, G., Dén-Nagy, I., Géring, Zs., & Nagy B. (2014). Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. *Kultúra és Közösség*, 5(2), 95–104.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology* (2nd ed.). Sage Publications.
- KSH (2017). *A kis- és középvállalkozások jellemzői*, 2017. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf>
- KSH (2018). *A kis- és középvállalkozások jellemzői*, 2018. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>
- Li, Y.-M., & Yeh, Y.-S. (2010). Increasing trust in mobile commerce through desing aesthetics. *Computers in Human Behaviour*, 26(4), 673–684. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.01.004>
- Lin, C., Huang, Y., & Stockdale, R. (2011). Developing a B2B web site effectiveness model for SMEs. *Internet Research*, 21(3), 304–325. <https://doi.org/10.1108/10662241111139327>
- Lopes, L. A., & Melão, N. F. (2016). Website content and design in SME: insights from Portugal. *International Journal of Electronic Business*, 13(1), 70–97. <https://doi.org/10.1504/ijeb.2016.075343>
- Matell, M. S., & Jacoby, J. (1972). Is there an optimal number of alternatives for Likert-scale items? Effects of testing time and scale properties. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 506–509. <https://doi.org/10.1037/h0033601>
- Martinez-Sala, A., Montserrat-Gauchi, J., & Alemany-Martinez, D. (2020). User Usable Experience: A three-dimensional approach on usability in tourism websites and a model for its evaluation. *Tourism Management Perspectives*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100579>
- Máté, Z. (2011). A magyarországi kis- és középvállalatok marketingszervezetének felépítése. *Vezetéstudomány*, 42(12), 59–67.

- Miklovicz, N. (2010). *KKV marketing felmérés 2009 IV.* <http://brandtrend.hu/musor/kkvmarketing2009.pdf>
- Miklovicz, N. (2016). *Ezek a kkv-k legnépszerűbb marketingeszközei 2016-ban,* <http://www.marketing112.hu/kkv-marketingeszkoztar-2016/>
- Misley, H., & Vámos, Á. (2020). Marketing a felsőoktatásban: weboldalak elemzési szempontrendszer a magyar és nemzetközi szakirodalom alapján. *Neveléstudomány*, 8(4), 80–94. <https://doi.org/10.21549/NTNY.31.2020.4.6>
- Modern Vállalkozások Programja (2020). *Meglepő előnyöket is hozott a koronavírus a kkv-k számára.* <https://mkik.hu/hirek/meglepo-elonyoket-is-hozott-a-koronavirus-a-kkv-k-szamara>
- Molenaar, C. (2012). *e-Marketing - Application of information technology and the internet within marketing.* Routledge
- MRSZ (2019. február 27.). *Magyar Reklámszövetség: Reklámtorta 2018.* <http://mrsz.hu/kutatas/reklamkoltes/reklamtorta-2018>
- Norman, D. (1988). *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books
- Olaleye, S. A., Sanusi, I. T., Ukpabi, D., & Okunoye, A. (2018). *Evaluation of Nigeria Universities Websites Quality: A Comparative Analysis. Library Philosophy and Practice*, 1717. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1717>
- Oni, A. A., Okunoye, A., & Mbarika, V. W. (2016) Evaluation of E-Government Implementation: The Case of State Government Websites in Nigeria. *The Electronic Journal of e-Government*, 14(1), 48–59. <https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/628>
- Polereczki, Zs. (2011). *A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketingtevékenységének vizsgálata Magyarországon.* Doktori értekezés, Kaposvári Egyetem. [https://phd-kaposvar.uni-mate.hu/fajlok/1315480551-polereczki\\_doktori\\_disszertacio.pdf](https://phd-kaposvar.uni-mate.hu/fajlok/1315480551-polereczki_doktori_disszertacio.pdf)
- Priyono, A., Moin, A., & Oktaviani Putri, V. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the Covid-19 Pandemic, *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(4), Article 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Salarvand, S., Samadbeik, M., Tarrahi, M. J., & Salarvand, H. (2016). Quality of Public Hospitals Websites: A Cross-Sectional Analytical Study in Iran. *Acta Inform Medica*, 24(2), 130–133. <https://doi.org/10.5455/aim.2016.24.130-133>
- Sasvári, P. L. (2012). Az információs rendszerek kisvállalati alkalmazásának vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 43(1.ksz), 56–65.
- Sárosi, I. (2018. november 30.). *Hogyan kezdj bele az online jelenlét kialakításához, ha KKV-t alapítottál.* <https://dimesz.hu/hogyan-kezdj-bele-az-online-jelenlet-kialakitasahoz-ha-kkv-t-alapitottal/>
- Szűcs, K. (2019). Competitiveness of small enterprises in the online space among the Hungarian companies. *Analecta Technica Szegedinensia*, 13(2), 21–27. <https://doi.org/10.14232/analecta.2019.2.21-27>
- Thomas, B., & Simmons, G. (1999). *E-Commerce Adoption and Small Business in the Global Marketplace: Tool for Optimization.* Business Science Reference
- Totth, G., Brávác, I., Harsányi, D., Pacsi, D., & Szabó, Z. (2022). Kihívások a hazai KKV szektor döntéshozatalában – fókuszban az online kommunikációs megjelenés. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 5–12. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.02.01>
- We Are Social (2019). *Digital in 2019: Global internet use accelerates.* <https://wearesocial.com/uk/blog/2019/01/digital-in-2019-global-internet-use-accelerates/>
- Weare, C., & Lin, W-Y. (2000). Content Analysis of the World Wide Web: Opportunities and Challenges. *Social Science Computer Review*, 18(3), 272–292. <https://doi.org/10.1177/089443930001800304>
- Webby Awards (2019). *Quick Facts*, <https://www.webbyawards.com/about/webbyfact/>
- Weintraub, M., & Tip, F. (2017). *User experience (UX) / User interface (UI)* <https://course.ccs.neu.edu/cs5500sp17/09-UX.pdf>
- WMA (2019). *Web Marketing Association – Web Awards 2019, Judging Process*, [http://www.webaward.org/judging\\_process.asp](http://www.webaward.org/judging_process.asp)



World Best Websites (2004). *Quality Criteria for Website Excellence*,  
<http://www.worldbest.com/criteria.htm>

# A világgazdasági válság után alapított magyar kkv-k túlélési demográfiája

**Vakhal Péter**

A tanulmány a 2010-ben alapított magyarországi kis- és középvállalkozások (kkv-k) túlélési esélyeit vizsgálja. Az elemzés eredményei szerint a válság utáni első kedvező évben alapított kkv-k átlagosan hat éven belül megszűntek, ami rávilágít a szektor jelentős kihívásaira. A túlélési esélyek jelentősen eltérnek az egyes ágazatok és régiók között, a mezőgazdaságban a legmagasabbak, míg az adminisztratív szolgáltatásokban a legalacsonyabbak. A vállalatok méretét és tőkehelyzetét vizsgálva megállapítható, hogy a saját tőke és a mérlegfőösszeg mérete szoros összefüggésben áll a túléléssel. A tanulmány rámutat arra, hogy az első év a legkritikusabb időszak, és a megfelelő tőke biztosítása kulcsfontosságú a túléléshez. A kutatás eredményei alapján a kkv-szektor támogatásához célszerű az ágazati és regionális különbségeket figyelembe venni, valamint a vállalkozások alapításkori tőkeellátottságát javítani.

## **Bevezetés**

A 2010-ben Magyarországon létrejött cégek számára az üzleti környezet teljesen eltérő volt, mint a korábbi években. A vállalatok tőkeszegény körülmények között kezdtek el működni, amelyet súlyosbított a belföldi, valamint a nemzetközi magánfogyasztás és beruházási kereslet elhúzódó stagnálása. A KSH adatai alapján a magyar gazdaságban 2008 és 2010 között a működő vállalatoknak csupán alig több, mint fél százaléka morzsolódott csak le, ezt követően azonban a vállalati demográfiában bekövetkezett veszteség 2013-ig mintegy 9 százalékos volt. 2010 tekinthető tehát az utolsó olyan évnek a világgazdasági válság kirobbanása után, amelyben még a vállalati szerkezet viszonylagos stabilitást mutatott [KSH (2024)].

Az akkori üzleti környezetet jól jellemzik a különböző vállalati bizalmi indexek. Az egyik, az Európai Bizottság által 1985 óta minden hónapban publikált Európai Üzleti Bizalmi Mutató (*Confidence Indicator* – COF), amely felmérésben 1996 óta Magyarország is részt vesz [ECFIN (2024)]. A másik, a Kopint-Tárki Konjunktúratudató Intézet által szintén 1986 óta negyedévente közzétett feldolgozóipari konjunktúrateszt, amely hasonlóan a COF-hoz, a vállalatok objektív kilátásait méri. A két index közötti legfőbb különbség, hogy a konjunktúrateszt kizárólag a feldolgozóipari vállalatok bizalmi indexért közli, szemben az Európai Bizottság által előállított mutatóval, amely az egész gazdaságra, tehát a tág értelemben vett szolgáltatásokra (beleértve a pénzügyi szolgáltatásokat is) és az építőiparra is kiterjed, azonban a mezőgazdaságra nem. Ahhoz, hogy a két indikátor össze lehessen hasonlítani, a COF esetében csak a feldolgozóipar került bemutatásra.

Az indexek skálája eltérő, ezek az összehasonlíthatóság érdekében átalakításra kerültek. Az indikátorok erős szezonálitást mutattak, ezért mindkettőből a szezonálisan kiigazított változat került megtartásra. Az akkori gazdasági környezet szemléltetésére az 1. táblázat tartalmazza a feldolgozóipari termelési indexeket, valamint a tárgyidőszaki GDP év/év alapú volumenváltozását is.

Az 1. táblázatban bemutatott üzleti környezet indikátorok jól jelezték előre mind a feldolgozóipari termelést, mind a GDP várható alakulását, akár két negyedévre előre is (lásd 2. táblázat). Ez alapján kellő bizonyossággal kijelenthető, hogy a recesszió végét a vállalatok feltehetően 2009 második felében már érezkelhették az emelkedésnek indult rendelésállományon keresztül, bár kellő bizonyosságot feltehetően csupán az utolsó negyedévben kaphattak. Erre utal, hogy a Kopint-Tárki konjunktúratesztjének bizalmi indexe csak a 2009. október-decemberi időszakban érte el a 0 pontot, azaz váltott át inkább negatív hangulatból inkább pozitívba. Hasonló módon az

Európai Bizottság indexe is 2009 telén kezdte megközelíteni a stagnálást jelentő 0 pontot, igaz elmozdulása a legmélyebb pontról (2009 április-június, 10 pontos javulás) jóval korábban volt (2009-ről 2010-re az elmozdulás már „csak” 8 pontos volt).

**1. táblázat. Feldolgozóipari bizalmi indikátorok alakulása Magyarországon 2007 és 2010 között (szezonálisan kiigazított adatok). Forrás: Európai Bizottság, Kopint-Tárki, KSH**

Időszak	EU Bizottság – COF	Kopint-Tárki – feldolgozóipari konjunktúrateszt	Feldolgozóipari termelési index (év/év)	Bruttó hazai termék (GDP) volumenváltozása (év/év)	
2007	I.né.	2	15	10,6%	1,6%
	II.né.	2	18	7,1%	0%
	III.né.	0	20	9,5%	-0,2%
	IV.né.	-2	22	6,7%	-0,3%
2008	I.né.	-5	21	8,2%	2,2%
	II.né.	-5	16	5,8%	2,6%
	III.né.	-7	5	-1,8%	1,8%
	IV.né.	-22	-8	-13,2%	-2,1%
2009	I.né.	-32	-17	-24,5%	-7,1%
	II.né.	-27	-15	-23,7%	-7,9%
	III.né.	-17	-8	-17,7%	-7,5%
	IV.né.	-14	-1	-6,3%	-4,4%
2010	I.né.	-6	3	6,9%	-0,5%
	II.né.	-4	3	15%	0,4%
	III.né.	-1	3	13,7%	1,2%
	IV.né.	3	1	11,6%	1,4%
<b>Átlag</b>	<b>-8,4</b>	<b>5,0</b>	<b>0,5%</b>	<b>-1,2%</b>	

Mivel a gazdaságban minden bizonnyal csak 2009 nyár végétől, ősztől kezdett el határozottan javulni a hangulat, ezért e kutatás tárgyát a 2010-ben alapított vállalatok képzik, mivel ez az első év, amelyben a kilátások bizonyosan kedvezőbbek voltak, mint egy évvel korábban (különösen 2009 elejéhez képest). A cégalapítók előtt ekkor egy olyan út állt, amely sokkal inkább a gazdasági növekedés irányába vezetett, igaz még jócskán lefelé mutató kockázatokkal, hiszen a bővülés továbbra is rendkívül sérülékeny lábakon állt. A 2010-ben alapított vállalatok tulajdonosai, vezetői ezeket a kockázatokat vállalták, e tanulmány pedig azt vizsgálja, hogy milyen túlélési esélyekkel indultak az ekkor alapított kkv-k, és mi lett velük az alapítás óta eltelt 8 évben.

**2. táblázat. Bizalmi indikátorok Pearson-féle korrelációi a makrogazdasági mutatókkal (2007-2010). Forrás: Európai Bizottság, Kopint-Tárki, KSH**

	Feldolgozóipari termelési index (év/év)			Bruttó hazai termék (GDP) volumenváltozása (év/év)		
	Bizalmi indikátor előrejelző képessége t negyedéssel					
	t(0)	t(-1)	t(-2)	t(0)	t(-1)	t(-2)
<b>EU Bizottság – COF</b>	0,95	0,83	0,49	0,84	0,89	0,69
<b>Kopint-Tárki – feldolgozóipari konjunktúrateszt</b>	0,78	0,66	0,33	0,77	0,84	0,66

A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a 2010-ben alapított vállalkozások egy éves túlélési rátája kiemelkedően magas volt, mintegy 79 százalék (vagyis csak a vállalatok 21 százaléka szűnt meg az alapítás évében). Ez az arány a harmadik legmagasabb 2006 és 2017 között, igaz az

eltérések csupán néhány százalékpontosak. A kétéves túlélési ráta (62,4 százalék) azonban már a 12 éve gyűjtött statisztika átlaga alatt helyezkedik el. A vállalatok tehát jól működtek az első évben, feltehetően a 2010-ben megindult gazdasági növekedésnek is köszönhetően, elsősorban a nettó exporton keresztül. 2011-ben azonban a külkereskedelem lendületet veszített, a háztartások fogyasztása és a beruházások volumene pedig csupán stagnálást tudott elérni. Mindez korlátozta a friss vállalatok saját tőke növekedési lehetőségeit, mivel a jegyzett tőkén túl a működésből származó tartalékok képzésére kevés idő állt rendelkezésre. 2012-ben a magyar gazdaság újra recesszióba (-1,5 százalék) süllyedt, és a GDP szinte összes felhasználási komponensében komoly visszaesés volt. Ez a hároméves túlélési rátát a 2010-ben alapított vállalatok esetében 53 százalékra csökkentette, amely 3-5 százalékponttal volt alacsonyabb, mint a korábbi években.

Egy vállalat megszűnésének esélye egyedi és rendszerszintű kockázatoktól is függ. Az egyedi kockázatokat szokás véletlennek is nevezni, ugyanis megfigyelésenként változó hatásokat takarnak, azaz minden egyes vállalatnak létezik egy egyéni kockázata, amely független minden más megfigyelt változó hatásától. Ebből következik, hogy a véletlen kockázat a nem megfigyelt tényezők látens megjelenése a vállalatok működésében. Ezek a kockázatok általában nem magyarázhatók gazdasági, számviteli mutatókkal, és utalhatnak akár a vezetés hatékonyságára, vagy a forgalmazott termékek vagy szolgáltatások minőségére, akár a szűken vett helyi piac sajátosságaira. Az ezekből származó kockázatok a vállalat számára endogének, a cég számára megközelítőleg ismertek, szintjükre a vállalatvezetők, tulajdonosok hatással bírnak.

Ezzel szemben a rendszerszintű kockázatok a vállalatok számára adottak, és állandóak. A rendszerszintű kockázat jellemzője, hogy a hasonló egyedekre ugyanaz a kockázat vonatkozik, vagyis azokra a vállalatokra, amelyek valamilyen szempontrendszer szerint hasonlítanak egymásra ugyanaz a kockázat érvényes. Ilyen rendszerszintű kockázat lehet például az ugyanazon ágazatba való tartozás (ágazatspecifikus sokkókból származó kockázatok, például rendeleti szabályozásból fakadó változások), vagy ugyanabban a régióban való működés (természeti csapások).

Általános hüvelykujjszabályként megfogalmazható, hogy a rendszerszintű kockázatokat a vállalatok nem tudják endogén módon fedezni, csupán az adott rendszerből való kiválás változtatja meg az állandó kockázatok szintjét. Más szavakkal a cég csak a hasonló vállalatokat magába foglaló csoport elhagyásával tud változtatni rendszerszintű kockázatain. Például, ha egy területet természeti katasztrófa sújt, akkor ezt a kockázatot a vállalat nem tudja elkerülni csak akkor, ha áthelyezi telephelyét egy másik területre.

Az egyedi és a rendszerszintű kockázatok mellett léteznek az úgynevezett vegyes kockázatok is, amely alatt azok az endogén vállalati tényezők értendők, amelyek kis mértékben képesek befolyásolni az állandó kockázatokat. Például az egy ágazatba való tartozást tekinthetjük rendszerszintű kockázatnak, azonban a vállalat mérete ezeket a kockázatokat kis mértékben befolyásolhatja, például azzal, hogy a nagyobb vállalat kevésbé érzékeny az ágazati sokkokra, mert jobb a hitelképessége, mint a kisvállalatoknak.

Jelen kutatás a fent bemutatott kockázatok kívánja számszerűsíteni és elemezni azok időbeli lefutását, valamint megvizsgálni azokat a tényezőket, amelyek a várható kockázat szintjére hatással lehetnek a 2010-ben alapított magyar kis- és középvállalatokra.

Kutatási kérdéseinket ennek megfelelően fogalmazzuk meg:

- Q1: Milyen megszűnési (túlélési) kockázatokkal indulnak a 2010-ben alapított kkv-k és milyen volt ezek időbeli lefutása 2018-ig?
- Q2: Megállapítható-e statisztikai szempontból jelentős különbség a vállalatok különböző demográfiai mutatói mentén a megszűnési kockázatokban?
- Q3: Mely tényezők magyarázhatják a várható megszűnési kockázatokat?

## Irodalomáttekintés

A magyar gazdasági szakirodalomban a túlélési modellezés egybeforrott a vállalati csődkockázati mutatók becslésével. A két kutatási téma nagyon hasonló, mind a kérdésfeltevésben, mind pedig a módszertan területén. Lényeges különbség azonban, hogy a túlélési modellek a vállalat működésének élettartalmát vizsgálják, míg a csődmodellek általában nem veszik figyelembe az időtényezőt, és csak arra adnak becslést, hogy a vállalat a vizsgált időszakban mekkora valószínűséggel megy csődbe? Ezzel szemben a túlélési elemzések azt a kérdést vizsgálják, hogy hány évig fog még működni („élni”) a vállalat?

A csődmodellek hazai evolúciójáról összefoglaló irodalomáttekintést ad Kristóf és Virág (2019). Magyar csődmodellek a rendszerváltás óta léteznek, azóta ez a kutatási ág felzárkózott a nemzetközi sztenderdekhez és a modern gépi tanulás alapú módszerek segítségével akár 90%-os pontosság is elérhető a hazai adatokon.

Ezzel szemben a magyar túlélési modellezés ennél sokkal régebbre nyúlik vissza. Ennek oka, hogy a halandósági elemzések a népeségtudományi kutatások szerves részét képezik, így a populáción lefolytatott vizsgálatok már az 1960-as évektől rendszeresen publikálásra kerültek a hazai statisztikai folyóiratokban (Pallós, 1962, 1971; Rinágel, 1981). A korabeli elemzések a rétegzett halandósági ráták előállítására szorítkoztak, az interpretáció kizárólag kvalitatív jellegű volt, vagyis nem modellekkel magyarázták a különböző társadalmi rétegek (nők-férfiak, városiak-vidékiek stb.) közötti különbségeket, és a korszpecifikus (adott életkorban jellemző) hátralévő élettartamra sem születtek becslések. Magyarországon az első fellelhető ilyen jellegű becslések Valkovics (1979) nevéhez fűződnek. Ennek ellenére a hazai túlélési modellek nem voltak jelentősen elmaradva a nemzetközi színvonaltól, mivel a halandósági adatok parametrikus vizsgálatának alapjait az 1970-es években fektették le, és csak 1980-as, 1990-es években jelentek meg nagyobb számban az erre alapozó kutatások. Mindazonáltal a hazai irodalomban csak 2000-es években tűnt fel. Ennek oka az lehet, hogy a becslések mindenképpen szoftveres segítséget igényeltek, és a szélesebb körben használt statisztikai programcsomagokban csak az 1990-es évek második felében jelentek meg ezek a funkciók.

Az egyik első túlélési modellcsaládot felhasználó hazai kutatást Micklewright és Nagy (1995) jegyzi, akik a munkanélküliek munkaerőpiacra való visszatérési esélyeit vizsgálták, és megállapították, hogy rendkívül nagy a különbség a várható elhelyezkedési időkben, attól függően, hogy milyen tulajdonságai vannak az egyéneknek (képzettség, lakhely, kor stb.). Egy jól képzett férfi az 1990-es évek elején jóval nagyobb eséllyel talált munkát a munkanélküli segély folyósítási időszaka alatt (vagyis a megfigyelt időszakban), mint azok, akiknek kedvezőtlenebbek voltak az attribútumai. Az ő esetükben a várakozási idő akár években is mérhető, ami bizonyosan túl volt a folyósítási időszakon.

Egy másik igen korai kutatás Bukodi és Róbert (1999) nevéhez fűződik, amelyben a munkát vállaló nők gyermekvállalási esélyeit vizsgálták, és a modell segítségével arra adtak becslést, hogy a vizsgált időszak alatt vállal-e gyermeket egy munkaviszonnyal rendelkező nő, és ezt a gyermekvállalási esélyt milyen tényezők befolyásolják. Az alkalmazott modell ráilleszhető a túlélési modellek analógiájára, mivel annak az esélye, hogy egy nő gyereket vállaljon az idővel arányosan folyamatosan csökken, és a nullához tart csakúgy, mint a korszpecifikus várható hátralévő élettartam.

Ez a túlélési modellek egyik sajátossága, miszerint a vizsgálat tárgyát képező események biztosan bekövetkeznek a megfigyelés időszaka alatt. Jelen tanulmány kutatási kérdéseire kivetítve ez a következőt jelenti: a 2010-ben alapított vállalatok 2018-ban vagy működtek még, vagy már megszűntek, e két esemény közül pedig az egyik biztosan bekövetkezett. A modellekben elméletileg nincs kizárva annak a feltételezése, hogy a kutatás középpontjában álló esemény (ez esetben a megszűnés) valamikor biztosan be fog következni, kérdés csupán az addig hátralévő idő (ezért is használják a túlélési modelleket a halandóság vizsgálatára). Más szavakkal, a túlélési kutatások impliciten feltételezik, hogy a vizsgálat alanyainál a vizsgálat tárgyát képező esemény be fog következni. Jelen elemzésben tehát az a feltételezés húzódik meg, hogy a 2010-ben alapított

vállalatok a jövőben valamikor biztosan meg fognak szűnni, azonban az addig hátralévő idő ismeretlen.

A túlélési modellek vállalatdemográfiai felhasználhatóságára Román (2003) hívta fel a figyelmet, azonban adatok hiányában a vizsgálatot hazai adatbázison nem tudta lefolytatni, azonban tanulmányában számos külföldi példát hozott a modell helyes használatára vonatkozóan. Több, mint nyolc évvel később Békés et al. (2011) kiterjedt vizsgálatot folytattak, amelyben azt vizsgálták, hogy hosszú távon milyen tényezők hatottak a magyar vállalatok termelékenységére 1992 és 2006 között. Bár kutatásuk nem expliciten a túlélés vizsgálatára irányult, következtetésük mégis hozzájárul a téma elemzéséhez, mivel rámutattak arra, hogy a piacra való belépés és kilépés költsége egyenesen arányos a túlélés esélyeivel, vagyis minél könnyebb egy ágazatban elindítani egy vállalkozást, annál könnyebb belőle kilépni is, ami pedig növeli a megszűnés kockázatát.

Szintén vállalatdemográfiai vizsgálatot végzett Palócz és Vakhal (2018) mikor azt vizsgálta, hogy miként alakult a 2000-ben már létező középvállalatok sorsa 2000 és 2016 között. A kutatás megállapította, hogy a mintába került vállalatok több mint fele megszűnt 16 év alatt, az életben maradtak döntő többsége pedig lényegében vegetál, és mindössze 10 százalékuk tudott növekedni a másfél évtized alatt. Azzal, hogy nem csak azokat a vállalatokat vizsgálták meg, amelyek 2000-ben születtek, hanem azokat, amelyek 2000-ben már léteztek (függetlenül attól, hogy mennyi ideje működtek), a túlélési modellek egy speciális esetét, a cenzorálást alkalmazták. A cenzorálás olyan mintaelemek vizsgálatát jelenti, amelyek értékei a megfigyelés időhorizontján csak parciálisan állnak rendelkezésre. Például a fent idézett tanulmány esetében a vállalatok alapításának időpontja nem volt ismert, ez pedig egy módosított modellt implicál, amely kezelni tudja a nem teljesen megfigyelt eseteket.

A vállalati túlélést befolyásoló tényezőkről elsősorban a nemzetközi irodalomban található releváns forrás. Simón-Moya et al. (2016) a 2008-as gazdasági válság hatásait vizsgálták a spanyol gazdaságban, és arra a következtetésre jutottak, hogy a nehéz gazdasági körülmények ellenére a túlélési ráta javult a válság alatt, majd később a kedvező környezetben romlott. Ennek oka szerintük, hogy a válság alatt a vállalkozás fenntartásának alternatív költsége magasabb, mint egyébként, így mikor az egyéb jövedelemszerzési források elapadnak (például egyéni vállalkozás), akkor jobban megéri fenntartani a kkv üzemelését, mintsem teljesen bezárni. Modell tehát az alternatív költségeket vette figyelembe (elsősorban kvalitatív információkon keresztül), és egy módosított logit regresszióval becsülte a túlélést, így a modell valamelyest közelebb áll a csődelemzésekhez.

Túlélési modellt alkalmazott Resende et al. (2016), akik tanulmányukban az 1996-ban Brazíliában alapított vállalatok sorsát vizsgálták 2005-ig. A modell egy időben változó túlélési algoritmus volt, ami kidolgozottsága ellenére nem hozott újat a téma irodalmába, mivel csupán visszaigazolta a korábbi vizsgálatokat (Fotopoulos & Louri, 2000; Façanha et al., 2013), miszerint a vállalati méret, és az iparág mérete pozitívan befolyásolja az új belépők túlélési esélyeit.

Sui és Baum (2014) Kanadában 1997-ben alapított, nemzetközi piacra törő vállalatokat hasonlított össze túlélési stratégiák szerint. A kutatás során megállapították, hogy a vizsgált stratégiák közül nem választható ki egyértelműen a „nyerő” változat. Megállapították ugyanakkor, hogy a helyes vállalati stratégia megválasztása csökkenti más, túlélést kedvezőtlenül befolyásoló tényezők hatását. Ez az eredmény is rávilágít arra, hogy a frissen létrejött cégek várható üzemelési ideje nem csupán a menedzsment kockázatvállalási hajlandóságán, az erőforrások hatékony allokációján, valamint a számviteli mutatók egyensúlyán múlik, hanem külső tényezőkön is, amit nevezhetünk akár rendszerkockázatnak is.

Klasszikus túlélési kockázati modellt használtak fel Holmes et al. (2010) észak-kelet angliai vállalkozások elemzésére, amely során a kkv-kat két metszetben vizsgálták. Külön elemezték a mikrovállalkozások és a kis- és középvállalkozások túlélési függvényeit. Az eredmények visszaigazolták a szétválasztás szükségességét, mivel a becsült kockázatok teljesen különbözőek voltak vállalati méret szerint. A vállalati méret emelkedése egyértelműen pozitívan hatott a kis- és középvállalkozásokra, azonban negatívan a mikrovállalkozásokra. Ennek oka véleményük szerint

az, hogy a kisebb startup cégek általánosságban nincsenek felkészülve a gyors növekedésre, és túl nagyon kockázatot vállalnak, amikor (jellemzően hitelből) a vállalat kapacitását jelentősen meghaladó beruházásokba fognak. A kutatás másik fontos eredménye, hogy a külföldi tulajdon önmagában nem javítja az újszülött vállalat középtávú túlélési esélyeit. Ugyanakkor megjegyzik, hogy a külföldi tulajdon gyakran együtt jár a vállalati méret emelkedésével, vagyis áttételesen kedvező hatást gyakorolhat, azonban a vállalat kapacitásainak növekedése lényegesen fontosabb tényező, olyannyira, hogy mellette a tulajdonos nem tekinthető meghatározó faktornak. Meg szükséges jegyezni azonban, hogy az angol mintán készült vizsgálat eredményei valószínűleg nem érvényesek alacsonyabb munkatermelékenységű országokban, mint például Magyarországon. Erre utal Palócz (2016) is, aki kiemeli, hogy a tisztán külföldi tulajdonú magyarországi vállalatok sok esetben kétszer termelékenyebbek, mint a tisztán magyar tulajdonúak, aminek okaként a tőkehiányt, és a menedzsment tudásbeli hiányosságait hozta fel.

Magyarországi viszonylatban Hegedűs és Molnár (2019) kutatása emelendő ki, az általuk vizsgált vállalati kör azonban szűk és egy meglehetősen speciális szegmenst, az önkormányzati tulajdonú cégeket fedi le. Megállapították, hogy likviditási nehézségek nem minősülnek kizárólagos tényezőnek a kockázatok alakulásánál, ami részben valószínűleg átültethető a magántulajdonú vállalatokra is.

Szenes és Dabi (2020) modelljükben kimutatták, hogy a termelékenység a legkevésbé fontos befolyásoló tényező, miközben a pénzügyi mutatók jóval nagyobb szerepet játszanak a várható megszűnési kockázat alakulásában. Felhívták ugyanakkor a figyelmet, hogy a csőd-kockázat erősen függ a konjunkturális ciklustól. Ezt a ciklikusságot igyekezett kiszűrni Horváth (2021), azzal, hogy modelljében endogén, de az exogén tényezőket is figyelembe veszi, úgymint infláció, háztartási jövedelem, munkanélküliség stb. Az eredmények megerősítették a konjunkturális függést, növelve ezzel az előrejelzési pontosságot.

A tanulmány a következőképpen épül fel: az irodalomáttekintés után a hipotézisek ismertetése következik, majd a módszertan rövid bemutatása és az adatok ismertetése kerül sorra. A tanulmányt az elemzési eredmények és a konklúzió zárja.

### **A kutatás fő kérdései, hipotézisei**

Mind hazai és a nemzetközi irodalomban megjegyzik a szerzők, hogy a vállalatok túlélési lehetőségei nagyban különbözhetnek az iparág és a vállalati méret mentén, nagyobb országokban pedig akár regionális különbségek is előfordulhatnak (Liu, 2012). Bár Magyarország területileg kis országnak számít, a területiális diszparitások nagyok (Dombi et al., 2017), így ezt a dimenziót is vizsgálni szükséges. Vakhal (2012) egy korábbi kutatásában igazolta, hogy Magyarországon a tőkeigényesebb feldolgozóiparban sokkal jobbak az induló vállalkozások túlélési esélyei, mint a szolgáltatások esetén, ahol az eszközigény jellemzően jóval alacsonyabb. Elemzésében azonban csupán ezt a két meglehetősen aggregált ágazatot hasonlította össze (a feldolgozóipart és a szolgáltatásokat), azonban e két csoport belső struktúrája meglehetősen sokszínű lehet, ezért indokolt a valamivel mélyebb vizsgálat, különösen, hogy az elindulás költségei ágazatonként valószínűleg nagyon különböző.

A kutatás fő kérdése arra irányul, hogy különböznek-e a 2010-ben alapított magyar kkv-k túlélési esélyei ágazati, demográfiai, pénzügyi, valamint regionális dimenziók mentén a 2010 és 2018 közötti időszakban? Ezzel párhuzamosan az elemzés azt is vizsgálja, hogy melyek azok a tényezők, amelyek mentén a kockázatok különböznek, és statisztikailag jelentősek-e ezek a különbségek. Mivel a vizsgált minta szerkezete panel jellegű, lehetőség nyílik az egyedi és a rendszerszintű kockázatok becslésére is, ami a harmadik kutatási irány a tanulmányban.

Ehhez kapcsolódóan több hipotézis is megfogalmazható:

1. A túlélési esélyekben meglévő ágazati különbségekre több tanulmány is felhívta már a figyelmet. Ennek okait a tevékenységek eszköz- és tudásigényességeiben és a vállalatok méretbeli különbségeiben szokták látni, mivel a kevésbé eszközigényes vállalatok piacra való belépési költsége alacsonyabb. Következésképp a kilépés költségei is

alacsonyabbak, szemben azokkal a vállalatokkal, ahol még a tevékenység befejezésének is jelentős költségvonzata van.

**H1: A túlélési valószínűségek ágazatonként eltérnek.**

Segédhipotézis: az eltérések magyarázhatók az ágazatok közötti tőkeigénybéli különbségekkel.

2. A területi egyenlőtlenségek hatással vannak a vállalat által kiszolgált piacok keresleti paramétereire, így a vállalkozások pénzügyi bevételi mutatóira is. Egy alacsonyabb vásárlóerejű térségben nehezebb az értékesítés, továbbá a régió fejletlensége feltehetőleg a munkaerő képzettségében is megjelentik, ami pedig a vállalatok munkatermelékenységét is meghatározza.

**H2: A túlélési valószínűségek régióként eltérnek.**

3. A vállalatok túlélési valószínűségeire önmaguk vannak a legnagyobb hatással, mindez pedig megjelenik a pénzügyi-számveteli mutatókban. Bár a kérdés önmagában nem szorulna vizsgálatra, hiszen a jobb pénzügyi mutatókkal rendelkező vállalatok könnyebben élnek túl a sokkokat, azonban feltehetőleg léteznek olyan iparáganként eltérő sarokszámok, amelyek viszonyítási pontként (egyfajta benchmark-ként) szolgálhatnak a túlélés vizsgálatokor (például létezik-e az üvegnyak-hatás a kkv-k körében?).

**H3: Azok a demográfiai és pénzügyi mutatók, amelyek a vállalatok túlélésére kedvezőleg hatnak, marginálisan csökkenő hatásúak.**

4. A rendelkezésre álló adatok szerkezete lehetővé teszi az egyedi és rendszerszintű megszűnési kockázatok becslését, vagyis megállapítható, hogy egyes dimenziók mentén mekkorák azok (a vállalat által feltehetően ismert) a kockázatok, amelyek a vállalat számára exogéneek.

**H4: A rendszerszintű kockázat statisztikailag szignifikánsan különbözik az iparágak és a régiók mentén.**

**Módszertan**

Az elemzés a Cox-féle arányosított kockázati modell (PH) felhasználásával készült, a módszertani leírás pedig részben Austin (2017) valamint Cox (1984) munkáira épül. Legyen a vizsgált esemény (ez esetben a vállalat megszűnése) bekövetkeztének ideje  $T$  időpontban. Definiáljuk a következő kockázati („hazard”) függvényt:

$$h(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{P(t \leq T < t + \Delta t | T \geq t)}{\Delta t}$$

ahol,

$h(t)$ : az esemény (vállalat megszűnése) bekövetkezésének kockázata  $t$  időpontban.  $h(t) \sim \text{Weibull}(\lambda, \delta)$  eloszlást követ.

A fenti  $h(t)$  függvény arra ad becslést, hogy mekkora az azonnali megszűnés kockázata, feltéve, ha a vállalat már túlélte  $t$  évet. A fenti esetben a túlélés kizárólag az idő függvénye. Valószínűsíthető azonban, hogy a vállalati kockázati függvény más tényezőktől is függ. Ezeket a modellbe építve a következő egyenlethez jutunk:

$$h(t, \mathbf{X}) = h_0(t) e^{\sum_{i=1}^p \beta_i X_i}$$

ahol,

$\mathbf{X}$ : az esemény (megszűnés) bekövetkezésére ható kovariánsok mátrixa

$\beta_i$ : az  $i$ -edik kovariáns becslött együtthatója.

$h_0(t)$ : kockázati alappálya.

Az egyenletben található szorzat két tagja, két hatást jelenít meg: a  $h_0(t)$  az alapkockázatot, amelyekre az egyed semmilyen attribútuma nincs hatással, vagyis független az egyedtől, amelyet így értelmezhetünk rendszerkockázatként. A második exponenciális tag csak az egyed



paramétereit jeleníti meg, és nem függ az időtől, vagyis értéke kizárólag a vizsgált vállalat azon mutatóitól függ, amelyeket bevontunk a modellezésbe. Vegyük észre, hogy az exponenciális szorzó hatványkitevőjében található  $\beta_i X_i$  függvény nem tartalmaz se konstans, se más független tagot.

Tegyük fel, hogy a vizsgálat néhány egyede rendkívül hasonló attribútumokkal rendelkezik, azonban mégis más kockázati besorolást kapnak, a nem megfigyelt magyarázó változók hatásának eredményeként. A modell ilyenkor egy úgynevezett esendőségi („*frailty*”) véletlen taggal bővítendő, amely nem becsülhető (hiszen nem állnak rendelkezésünkre az adatok), azonban eloszlására léteznek feltevések, és a gamma vagy a normális (esetleg log-normális) eloszlás használatát ajánlott. Az esendőségi tag jeleníti meg az egyén egyedi kockázatát.

A továbbiakban tételezzük fel, hogy az vállalatok valamilyen diszjunkt halmazokba, kategóriákba rendezhetők (például tevékenységi kör, létszámkategória, székhely szerinti régió). Ekkor az eredeti Cox-féle PH modell úgynevezett vegyes hatásokkal kiegészíthető, ilyenkor az egyedi kockázat:

$$h_i(t, X, \alpha_j) = h_0(t) e^{\sum_{k=1}^p (\beta_k X + \alpha_j)}$$

ahol,

$\alpha_j$ : j-edik kategória, amelybe a vállalat tartozik.

Az  $\alpha_j$  tagot Rabe-Hesketh és Skrondal (2012) közös esendőségi („*shared frailty*”) paraméternek nevezte el, mivel az egy kategóriába tartozó egyedek számára ez a kockázat közös. Mivel a tanulmányban modellezett idő kizárólag diszkrét időszakokra bontható (évek), szükségessé válik a becslés log-log transzformációja.

### **Az adatbázis bemutatása**

Az adatok forrása a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) társasági adó adatbázisa volt, amelyben minden kettős könyvelést folytató gazdasági társaság szerepel, amely az adott évben adott be adóbevallást. Az adatbázis nem tartalmaz arra vonatkozó információt, hogy egy társaságot mikor alapítottak, így a vállalat megszületésének éve úgy lett meghatározva, hogy a 2010-ben adóbevallást benyújtó cégek közül ki lettek választva azok, amelyek 2007 és 2009 között nem egyáltalán nem készítettek mérleget. Az adatbázis alapján így 2010-ben összesen 45.281 vállalatot alapítottak. A KSH ennél valamivel kevesebb, mindösszesen 37.411 új társas vállalkozásról adott jelentést 2010-ben. Az eltérése oka feltehetően az, hogy a KSH a jogelőddel rendelkező új cégeket nem tekinti valódi új vállalkozásnak. Ebben a speciális esetben ugyanis a vállalat két mérleget ad le az adóhatóságnak: egyet a jogelődnek, egyet pedig az új vállalatnak, vagyis abban az évben két vállalati mérleg is bekerül a NAV adatbázisába lényegében ugyanattól a vállalatától. Ezt a torzítást a rendelkezésre álló adatokból nem lehetséges kiszűrni.

Az adatbázisból el lettek távolítva azok a vállalatok, amelyek működése 2010 után nem volt folyamatos, azaz voltak olyan évek, amelyekben nem adtak le adóbevallást, azonban később igen. Az ilyen vállalatok nem tekinthetők valóban működő gazdasági társaságoknak. A minta később tovább lett szűkítve a kv-k halmazára, azaz a benne szereplő vállalatokat 2010-ben legalább 10, legfeljebb 249 fő munkavállalóval alapították a tulajdonosi körben pedig nincs se állami, se önkormányzati rész. Mivel a frissen alapított vállalatok többsége mikro-vállalkozás volt, ezért a minta mintegy 686 vállalatra szűkült. A következő táblázatokban a mintába került cégek demográfiai mutatói láthatók a 2010-es állapot szerint.

Alapításukkor a vállalatok medián létszáma 16 fő volt, az első adóbevallás leadásakor a cégek 75 százaléka 12 és 24 fő közötti alkalmazotti létszámmal működött. Az idő előrehaladtával az életben maradt vállalatok nagy része megmaradt kisvállalkozásnak; 2018-ra a medián létszám csupán 18 főre emelkedett, a vállalatok 75 százalékát (interkvartilis terjedelem) tömörítő sáv azonban valamelyest kiszélesült a 8 és 34 fő közötti intervallumra, miközben a 200 fő feletti vállalatok száma 9-re növekedett.

**3. táblázat. 2010-ben létrejött kis- és középvállalkozások ágazati megoszlása. Forrás: NAV adatbázis**

Ágazat	Vállalat (db)	Ágazat	Vállalat (db)
Mezőgazdaság	16	Pénzügyi tevékenység	7
Feldolgozóipar	124	Ingtatlanügyletek	12
Villamosenergia	2	Szakmai, tudományos tevékenység	35
Építőipar	92	Adminisztratív támogató tevékenység	105
Kereskedelem	141	Oktatás	6
Szállítás	41	Egészségügy	4
Szállás, vendéglátás	65	Művészet	5
Információtechnológia	23	Egyéb szolgáltatás	8

**4. táblázat. 2010-ben létrejött kis- és középvállalkozások régió szerinti megoszlása. Forrás: NAV adatbázis**

Régió	Vállalat (db)
Közép-Magyarország	351
Észak-Magyarország	39
Észak-Alföld	57
Dél-Alföld	69
Nyugat-Dunántúl	61
Közép-Dunántúl	77
Dél-Dunántúl	32

**5. táblázat. 2010-ben létrejött kis- és középvállalkozások létszám szerinti megoszlása az első adóbevallás szerint. Forrás: NAV adatbázis**

Létszám	Vállalat (darab)
10-50 között	634
51-100 között	34
101-150 között	13
151-200 között	4
201-250 között	1

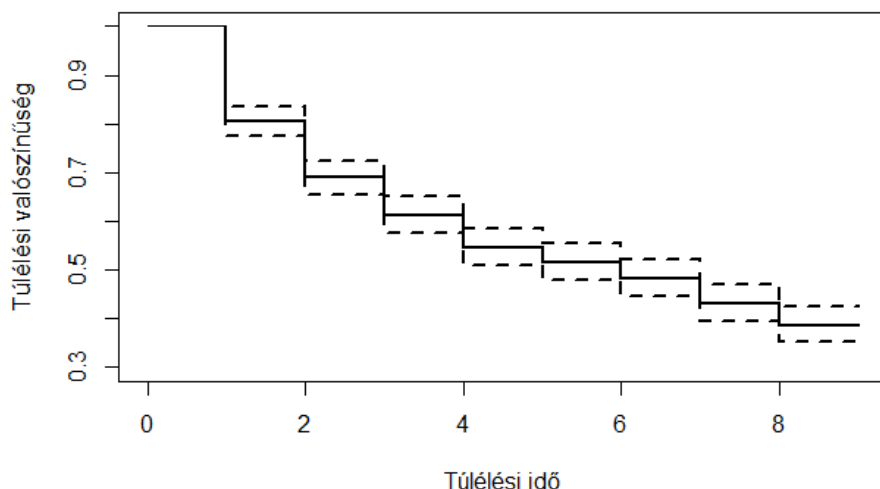
**Az elemzési eredmények bemutatása**

Az alapítástól eltelt nyolc év alatt a vállalatok 61 százaléka megszűnt, vagyis alig valamivel több, mint egyharmad tudott életben maradni. Ágazatonként az átlagos lemorzsolódás mintegy 50 százalékos. A legnagyobb relatív veszteség az adminisztratív, támogató (TEÁOR kód N) ágazatban volt, ahol 105 vállalatról mindösszesen 24 maradt életben, ami 77 százalékos csökkenésnek felel meg. Darabszámra a legtöbb vállalat a kereskedelemben szűnt meg, összesen 89, ami 63 százalékos veszteséget jelent. A leginkább túlélők a mezőgazdaság (31 százalékos csökkenés), az ingatlanügyletek (33 százalékos csökkenés) és az információ, kommunikáció (39 százalékos csökkenés) ágazatok voltak, igaz belőlük egyébként is kevés volt.

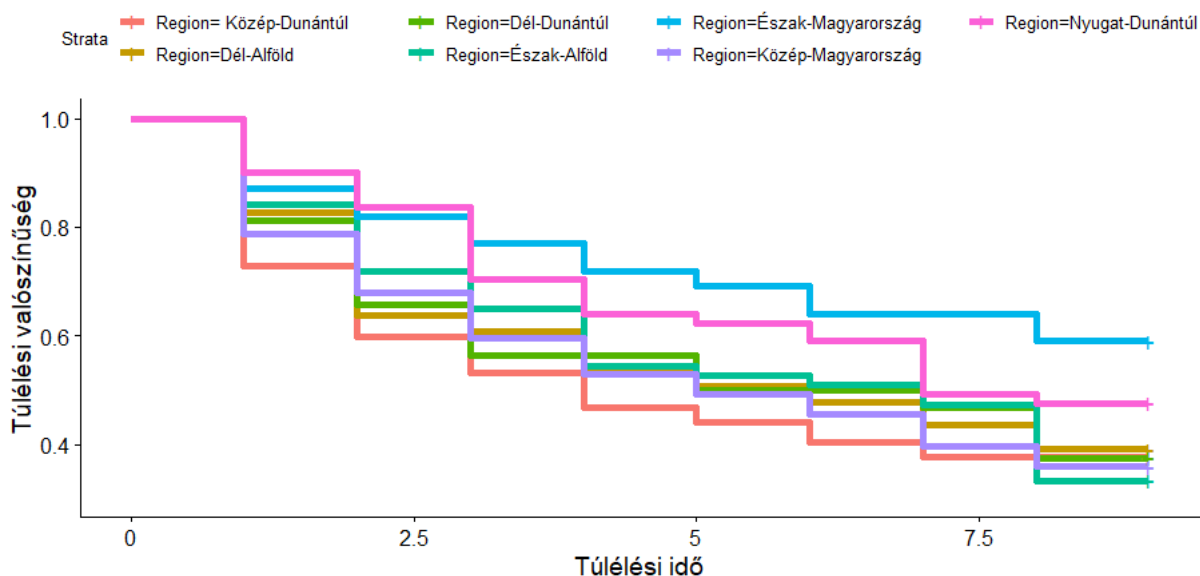
A vállalatok medián túlélési ideje 6 év, vagyis a vállalatok fele 6 év alatt megszűnik. A legkockázatosabb év a cégek számára az első, ekkor a megszűnés esélye mintegy 20%-os. Az idő előrehaladtával a túlélés esélye folyamatosan csökken a hatodik év után már csupán 43%-nyi esély van arra, hogy a vállalat még működik. A következő ábra a túlélési valószínűségek alakulását mutatja be az alapítástól eltelt idő függvényében (1. ábra).

A legjobb túlélési esélyei az észak-magyarországi vállalatoknak vannak, mivel ebben a régióban 2018-ban még mindig több, mint a fele működött a 2010-ben alapított vállalatoknak. A legkedvezőtlenebb megszűnési kockázaton két régió is osztozik. A közép-dunántúli régióban alapított vállalatok döntő többsége, már a negyedik évben megszűnt. Ugyanakkor az észak-alföldi régióban alapított vállalatok sokáig jó túlélési rátákkal működtek, azonban a 2017 és 2018 között

a megszűnés kockázat ugrásszerűen emelkedett, aminek következtében a régióban alakult ki a legalacsonyabb túlélési mutató.



**1. ábra. A 2010-ben létrejött kis- és középvállalatok túlélési esélyei az alapítástól eltelt idő függvényében. Forrás: saját számítások. Megjegyzés: folytonos vonal: becsült valószínűség; szaggatott vonal: becsült valószínűség 95%-os konfidencia intervalluma.**



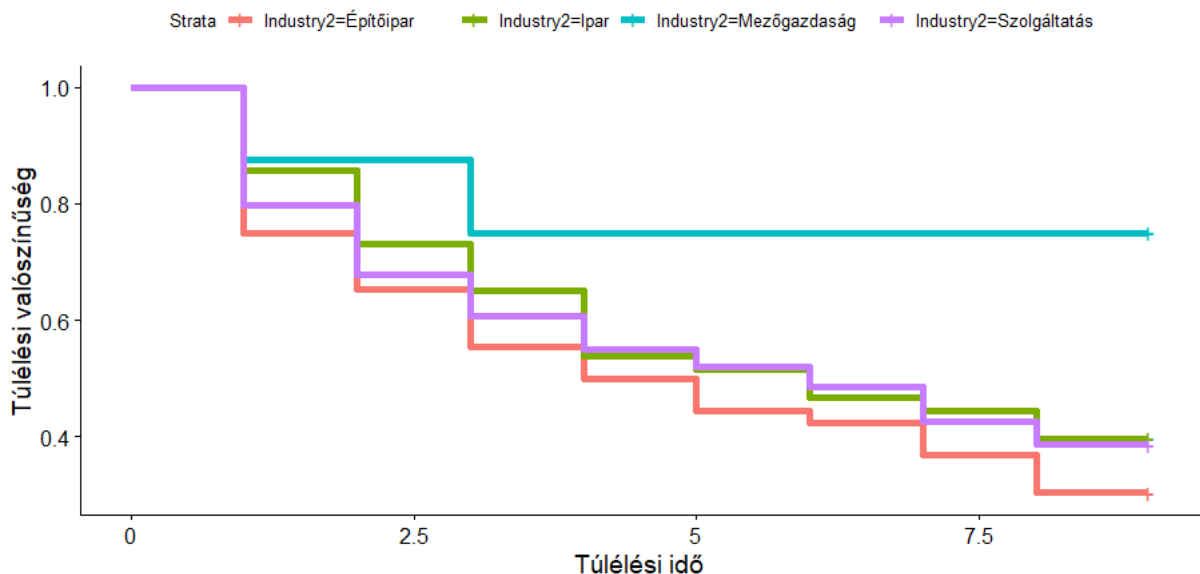
**2. ábra. A 2010-ben létrejött kis- és középvállalkozások túlélési esélyei a székhely szerinti régió függvényében. Forrás: saját számítások.**

Ágazati szempontból vizsgálva a túlélési esélyeket, a mezőgazdasági kkv-k állnak az élen, mivel 2013-ban volt az utolsó olyan eset, hogy egy 2010-ben alapított cég megszűnt; a nyolc éve alapított 16 vállalat közül 11 még mindig üzemel. A többi ágazatban működő vállalat megszűnési kockázata határozottan kedvezőtlenebb, a mezőgazdasági vállalkozásokhoz képest túlélési esélyeik fele akkorák. Ennek oka feltehetően az, hogy a mezőgazdasági termelés kevésbé van kitéve a piaci sokkoknak (igaz a természeti katasztrófák által képviselt kockázat azonban jóval nagyobb), keresleti rugalmassága alacsonyabb, az ágazat pedig erősen szubvencionált. Emellett az elmúlt egy évtizedben a birtokosi rendszer jelentősen átalakult, különösen a nagybirtoki rendszer, ahol extrém méretű koncentráció volt tapasztalható (Kovách, 2018).

A többi ágazat kockázati térképe merőben eltérő, különösen az indulást követő években. A 3. ábrán látható, hogy az első évben a túlélési esélyek jelentősen romlanak, különösen az

építőiparban, ahol a megszűnés kockázata rögtön az alapítás után 35% volt. Ehhez képest a szolgáltatási ágazatban az első évben „csupán” 20%-os a mortalitási ráta, miközben az iparban 14%. Ez utóbbi túlélési esélyei az első négy év során sokkal jobbak voltak, mint a másik két ágazaté, azonban az ötödik évet követően a túlélési görbe „belesimul” a szolgáltatási ágazat kockázataiba. Az évről évre romló túlélési esélyek az első években esnek a legnagyobbat, csak a negyedik évet követően kezd el mérséklődni a csökkenési ütem. Általánosságban elmondható, hogy a negyedik évet túlélő ipari és a szolgáltatási ágazatban működő vállalatok megszűnési esélyei már csupán minimális mértékben romlanak.

Az építőiparra csak az ötödik évet követően jellemző a kockázati görbe jelentős lapulása, addig azonban a vállalatok 65 százaléka már megszűnt. A 2015-öt követő stagnálás valószínűleg a lakásáfa 5%-ra való leszállításának köszönhető, amely 2016 január elsejétől volt érvényes, azonban az építkezések már korábban elkezdődtek. 2017-et követően azonban ismét romlottak a 2010-ben alapított építőipari vállalatok kilátásai, a Családi Otthonteremtési Kedvezmény (CSOK) csak 2016 szeptemberében jelent meg, azonban láthatóan már tudta javítani az ágazatban akkor már 6 éve működő vállalatok túlélési esélyeit, annak ellenére, hogy az építőipari termelés volumene 2017-ben és 2018-ban is 20%-ot meghaladóan emelkedett (igaz, ez nagy részben a bázishatás eredménye, mivel a válság éveit elszorított veszteségeket az ágazat a mai napig nem hozta be).



3. ábra. A 2010-ben létrejött vállalatok túlélési esélyei ágazatok szerint. *Forrás: saját számítások.*

A statisztikai vizsgálatok azt mutatják, hogy a régió és az iparági hovatartozás nagyjából egyforma hatással van a kockázati tényezőkre. Az eredmények (lásd 6. táblázat) azt mutatják, hogy a mezőgazdasági ágazat jelentősen csökkenti a megszűnés kockázatát, azonban az ipari és a szolgáltatás ágazatok nem különböznek jelentősen, sőt ezek az ágazatok önmagukban csekély védelmet jelentenek az abban működők számára. A régiók esetében csak az észak-magyarországi térségben van valamennyi kockázat mérséklő hatás, a többi területnek nincs hatása a túlélési valószínűségekre.

A regressziós vizsgálatokhoz az adatbázis ki lett bővítve minden az éves társasági adóbevallásban szereplő fontosabb számviteli változókkal. Az adatok minden évről vonatkozóan szerepelnek az adatbázisban, vagyis a modell megengedi, hogy a vállalat többször is megjelenjen az elemzésben, és így robusztus becsléseket ad. Az elemzés során a következő számviteli változók lettek definiálva a modellben:

- Mérlegfőösszeg
- Saját tőke

- Exportárbevétel aránya a teljes árbevételben
- Értékesítés nettó árbevétele
- Alkalmazottak átlagos létszáma
- Bérköltség vagy egy alkalmazottra jutó átlagos bérköltség (mivel e két mutató kölcsönösen meghatározza egymás, így egyszerre csak egy került modellbe).

**6. táblázat. A 2010-ben alapított vállalatok túlélésre ható tényezők (Cox PH regresszió).**

**Forrás: saját számítások**

Változó	Koefficiens	exp(Koefficiens)	robustus szórás	p-érték
Dél-Alföld	-0,111	0,895	0,216	0,689
Dél-Dunántúl	-0,162	0,851	0,271	0,641
Észak-Alföld	-0,075	0,927	0,218	0,785
Észak-Magyarország	-0,849	0,428	0,291	0,015
Közép-Magyarország	-0,056	0,946	0,166	0,799
Nyugat-Dunántúl	-0,438	0,645	0,232	0,127
Ipar	-0,292	0,747	0,176	0,187
Mezőgazdaság	-1,511	0,221	0,522	0,011
Szolgáltatás	-0,315	0,730	0,146	0,088

Likelihood ratio test = 30.61 on 9 df, p=3e-04  
Wald test = 23.91 on 9 df, p=0.004  
Score (logrank) test = 25.74 on 9 df, p=0.002

A 7. táblázat a regressziós eredményeket mutatja be. A számviteli mutatók közül csak a saját tőke és a mérlegfőösszeg van hatással a túlélési esélyekre, ami nem számít meglepő eredménynek, mivel ezek a mutatók de facto meghatározzák egy vállalat működési képességét, és értékük fordítottan arányos a megszűnés kockázatával (minél inkább kisebb a saját tőke, negatív értelemben is, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a vállalat nem tudja folytatni a működését). A vállalat mérete, bevételarányos exportja, valamint az árbevétel nagysága nincs hatással a túlélési valószínűségekre, még akkor sem, ha sem a mérlegfőösszeg, sem a saját tőke nem szerepel a modellben. A megszűnési kockázatok tehát nem függenek attól, hogy mekkora a vállalat, és attól sem, hogy részt vesz-e a nemzetközi kereskedelemben vagy sem, ahogy attól sem, hogy mekkora forgalmat bonyolít le.

**7. táblázat. A 2010-ben alapított kis- és középvállalkozások túlélésére ható számviteli mutatók.**

**Forrás: saját számítások**

Változó	Koefficiens	exp(Koefficiens)	robustus szórás	p-érték
Mérlegfőösszeg (millió forint)	-0,23	0,80	0,12	0,07
Saját tőke (millió forint)	-0,87	0,42	0,18	0,00
Árbevétel (millió forint)	-0,47	0,62	0,40	0,23
Alkalmazottak száma	-0,0001	1,00	0,0029	0,97
Bevételarányos export	-0,33	0,72	0,34	0,33

Likelihood ratio test = 93.55 on 5 df, p=<2e-16  
Wald test = 0.94 on 5 df, p=1  
Score (logrank) test = 50.47 on 5 df, p=1e-09

A vegyes modellben (véletlen és fix hatást tartalmazó) azonosíthatók a korábban bevezetett egyedi és rendszerszintű kockázatok. Az eredmények alapján (8. táblázat) megállapítható, hogy összhangban a korábbi eredményekkel, sem az ipar, sem a szolgáltatások nem tartalmaznak önmagukban rendszerszintű kockázatot. A mezőgazdaságban azonban jelentős a kedvező irányú

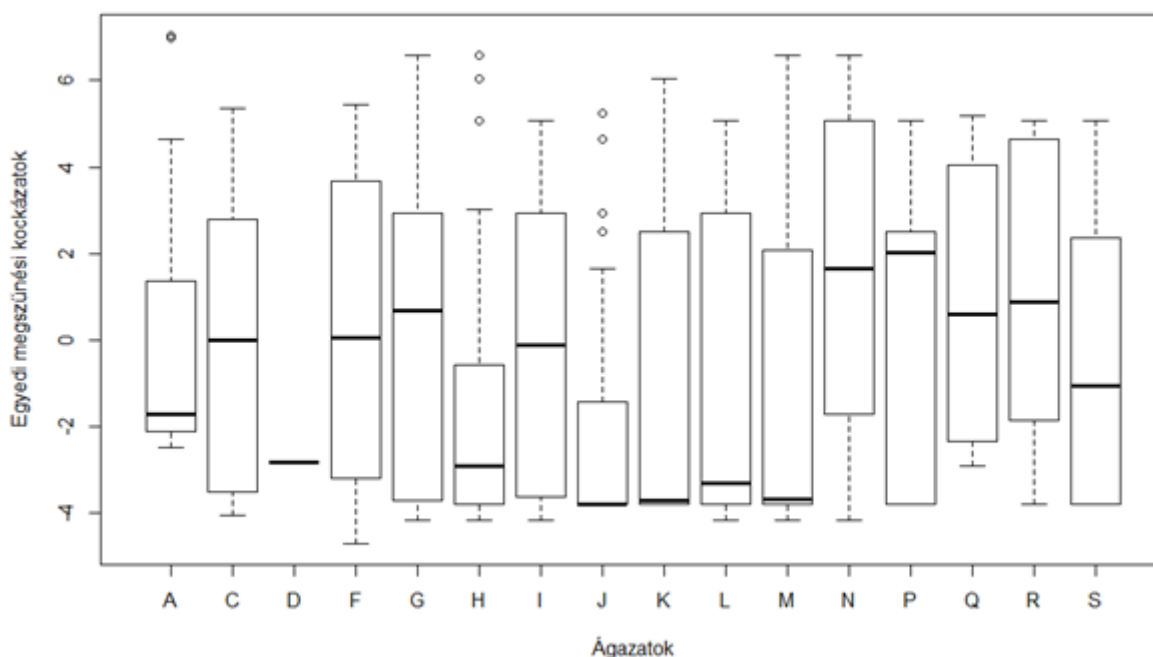
a túlélési mutató, az ágazatban alapított vállalkozások számára felfelé mutató (pozitív) kockázatok léteznek. A regionális bontásból az tűnik ki, hogy kizárólag az észak-magyarországi és a nyugat-dunántúli régiók jelentenek valamennyi előnyt a vállalatok számára, míg a többi régióban a rendszerszintű kockázatok azonosak és nem jelentősek.

**8. táblázat. A 2010-ben alapított vállalatok túlélésére ható rendszerszintű (fix) hatások becslése (vegyes hatású Cox modell). Forrás: saját számítások**

Változó	Koefficiens	exp(Koefficiens)	robosztus szórás	p-érték
Foglalkoztatottak száma	-0,01	0,99	0,003	0,003
Dél-Alföld	-0,55	0,58	0,65	0,40
Dél-Dunántúl	-0,60	0,55	0,83	0,47
Észak-Alföld	-0,67	0,51	0,68	0,32
Észak-Magyarország	-2,22	0,11	0,80	0,01
Közép-Magyarország	-0,47	0,62	0,50	0,34
Nyugat-Dunántúl	-1,59	0,20	0,68	0,02
Ipar	-0,81	0,45	0,54	0,14
Mezőgazdaság	-2,87	0,06	1,16	0,01
Szolgáltatás	-0,68	0,51	0,45	0,13

NULL Integrated Fitted  
Log-likelihood -3242.219 -2952.163 -1932.247

Chisq df p AIC BIC  
Integrated loglik 580.11 10.00 0 560.11 519.69  
Penalized loglik 2619.94 589.54 0 1440.86 -942.46



**4. ábra. Az egyedi túlélésre ható véletlen hatások boxplot ábrája ágazatok szerint.**

**Forrás: saját számítások.** Megjegyzés: a negatív értékek felfelé mutató, a pozitív értékek lefelé mutató kockázatokot jelenítenek meg. A dobozban látható vastag egyenes a mediánt, a doboz két széle az interkvartilis terjedelmet jeleníti meg.

A 8. táblázatban bemutatott modelltől származó egyedi kockázatok vizsgálatakor kijelenthető, hogy azok nem függenek egyértelműen a vállalat székhelyétől, illetve az iparágtól, és az

alapításkori létszámnak is csekély hatása van. A vállalatok többségének kedvező irányú a kockázata, azaz önmagában az alapításkor kevés az olyan tényező, ami negatív hatást gyakorolna a várható túlélésre. Az egyedi kockázatok abból a modelltől származnak, ahol az ágazatok aggregált formában (mezőgazdaság, ipar, szolgáltatások) szerepeltek, az így nyert véletlen hatások azonban dezaggregáltabb formában is megjeleníthetők.

A 4. ábra azt mutatja egyes ágazatokban az egyedi túlélési esély igen magas: mezőgazdaság (A) kereskedelem (G), pénzügyi szolgáltatások (J), információtechnológia (K), ingatlanügyletek (L), szakmai, tudományos szolgáltatások (M). Kiemelendő a kereskedelmi (G), valamint az adminisztratív szolgáltatások ágazatok, ahol a vállalatok jellemzően inkább hátránnyal indulnak a többi céggel szemben.

Mindez a kutatás hipotéziseire való tekintettel a 9. táblázat szerint foglalható össze.

**9. táblázat. A kutatás hipotéziseinek összefoglalása. Forrás: saját szerkesztés**

Hipotézis	Döntés	Megjegyzés
H1: A túlélési valószínűségek ágazatonként eltérőek	Elfogadjuk	A különbség elsősorban a mezőgazdasági vállalkozások miatt tapasztalható, a többi ágazat között a differencia nem kirívó.
H2: A túlélési valószínűségek régióként eltérnek.	Elfogadjuk	A különbség itt is csupán egy térség, az Észak-Magyarországi régió miatt tapasztalható, a többi régióban nincs kimutatható szignifikáns mértékű differencia.
H3: Azok a demográfiai és pénzügyi mutatók, amelyek a vállalatok túlélésére kedvezőleg hatnak, marginálisan csökkenő hatásúak.	Elutasítjuk	A pénzügyi mutatók többségének hatása már a megalapításkor sem számottevő a csőd-kockázat alakulásában.
H4: A rendszerszintű kockázat statisztikailag szignifikánsan különbözik az iparágak és a régiók mentén.	Elutasítjuk	Nem mutatható ki homogén rendszerszintű kockázat.

### **Összefoglalás, következtetések**

A tanulmány a 2010-ben alapított magyarországi kis- és középvállalkozások túlélési esélyeit vizsgálja 2018-ig. Az adatokból kiderül, hogy nem sokkal a világgazdasági válság után, alapvetően kedvező piaci környezetben alapított vállalatok fele átlagosan hat éven belül megszűnik, ami rávilágít a szektor kihívásokkal teli természetére.

A túlélési esélyek jelentősen eltérnek az egyes ágazatok és régiók között. A mezőgazdaságban működő vállalatok a legstabilabbnak bizonyultak, míg az adminisztratív és támogató szolgáltatások területén volt a legmagasabb a megszűnési arány. Vizsgálatunkban megállapítottuk, hogy a földrajzi elhelyezkedés is befolyásolta a túlélési esélyeket: az észak-magyarországi vállalatok a legjobban teljesítettek, míg a közép-dunántúli és észak-alföldi régióban a legkedvezőtlenebb volt a helyzet.

A tanulmány rámutat arra is, hogy az első év a legkritikusabb időszak egy vállalat életében. Az idő előrehaladtával a túlélési esélyek fokozatosan csökkennek, de a negyedik év után már csak minimális mértékben romlanak. A vállalatok méretét, tőkehelyzetét és tevékenységét vizsgálva az elemzés megállapította, hogy a saját tőke és a mérlegfőösszeg mérete szoros összefüggésben áll a túlélési esélyekkel. Minél nagyobb a vállalat tőkéje, annál stabilabb a működése. Ezzel szemben a vállalat mérete, exportaránya vagy árbevétele nem mutatott szignifikáns hatást a túlélésre.

A kutatás rámutat arra is, hogy az első években különösen fontos a megfelelő tőke biztosítása és a stabil üzleti modell kialakítása.

A kutatás eredményei alapján a következő következtetéseket vonhatjuk le:

- A kkv szektor támogatásához célszerű az ágazati és regionális különbségeket figyelembe venni, mivel a sokaság túlságosan heterogén ahhoz, hogy csupán egy szakpolitikai intézkedéscsomag legyen.
- A vállalkozásoknak az alapításkor kellő tőkével kell rendelkezniük, ezt a szakpolitikai támogatási rendszer kialakításánál is figyelembe lehetne venni.
- A kormányzatnak olyan intézkedéseket kell hoznia, amelyek elősegítik a kkv-k túlélését, különösen a magas kockázatú ágazatokban és régiókban.

### **A kutatás korlátjai, lehetséges jövőbeni kutatási irányok**

Mint minden kutatásnak, ennek is megvannak a korlátjai, amelyeket a rendelkezésre álló adatok és módszerek segítségével jelenleg nem tudunk áthidalni. A legtöbb nehézség szinte mind visszavezethető a vállalati megszűnés körüli definíciós problémákhoz. Egy vállalkozás számos okból beszüntetheti tevékenységét és ezek nem mindegyike hozható összefüggésbe a vizsgált változókkal, gazdasági környezettel. Különösen igaz ez a kkv-k körére, ahol a tulajdonos és a menedzser személye gyakran azonos. Emiatt a vizsgált vállalati kör, a megszűnés tényleges okát tekintve minden bizonnyal rendkívül heterogén, ami így elhomályosíthatja a vizsgált változók valódi szerepét a megszűnési kockázat alakulásában. Ismereteink szerint nincs olyan gyűjtés Magyarországon, amely a megszűnés okát kategorizálná, így az ebből fakadó torzítások a kutatás legfőbb korlátait képezik.

A megszűnés lehetséges okainak kutatása a fentekből kifolyólag az egyik leginkább szükséges vizsgálat lehet a jövőben, mivel a háttérben meghúzódó egyedi tényezők feltehetően egy eltérő kauzalitási struktúrát eredményeznek a vállalatok különböző szegmenseiben. Ennek megértése különösen fontos, hogy a szakpolitika célzott támogatási rendszert tudjon kialakítani.

### **Hivatkozások**

- Austin, P. C. (2017). A tutorial on multilevel survival analysis: methods, models and applications. *International Statistical Review*, 85(2), 185–203. <https://doi.org/10.1111/insr.12214>
- Békés, G., Halpern, L., & Muraközy, B. (2011). A teremtő rombolás szerepe a vállalati termelékenység alakulásában Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 58(2), 111–132.
- Bukodi, E., & Róbert, P. (1999). Historical changes, human capital, and career patterns as class determinants in Hungary. *Review of Sociology*, 9, 42–65.
- Cox, D. R. (1984). *Analysis of Survival Data*. Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9781315137438>
- Károly, F., Dombi, G., Horváth, Á., Kabai, G., Fodor-Kun, E., Oláh, M., Sági, Z., Szabó, P., & Tóth, B. (2017). A területi tőke és magyarországi dimenziói. *Tér és Társadalom*, 31(3), 173–176.
- ECFIN (2024). Latest business and consumer surveys, [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/business-and-consumer-surveys/latest-business-and-consumer-surveys\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/business-and-consumer-surveys/latest-business-and-consumer-surveys_en)
- Façanha, L. O., Resende, M., Cardoso, V., & Schröder, B. H. (2011). Survival of new firms in the Brazilian franchising segment: an empirical study. *Service Industries Journal*, 33(11), 1089–1102. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.627433>
- Fotopoulos, G., & Louri, H. (2000). Location and survival of new entry. *Small Business Economics*, 14(4), 311–321. <https://doi.org/10.1023/a:1008180522759>
- Hegedűs, Sz., & Molnár, P. (2019). Tevékenységüket megszüntető önkormányzati tulajdonban lévő vállalatok gazdálkodásának pénzügyi elemzése. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IX./1. kötet*, 129.
- Holmes, P., Hunt, A., & Stone, I. (2008). An analysis of new firm survival using a hazard function. *Applied Economics*, 42(2), 185–195. <https://doi.org/10.1080/00036840701579234>
- Horváth, G. (2021). Vállalatok hitelkockázati modellezése a Magyar Nemzeti Bank felügyeleti stressztesztjében. *Hitelintézési Szemle*, 20(1), 43–73.
- Kopint-Tárki (2019). Feldolgozóipari Konjunktúrateszt. <https://kopint-tarki.hu/konjunkturateszt>



- Kovách, I. (2018). Földhasználat és földtulajdon-szerkezet. In: Kolosi, T. és Tóth, I. Gy. (szerk.), *Társadalmi Riport 2018*. Társki, Budapest.
- Kristóf, T., & Virág, M. (2019). A csődelőrejelzés fejlődéstörténete Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(12), 62–73. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.06>
- KSH (2019). *Működő, valódi új, valódi megszűnt vállalkozások száma gazdálkodási forma szerint*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0007.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0007.html)
- Liu, J. (2012). The dynamics of listed SMEs in China. *International Journal of the Economics of Business*, 19(3), 421–450. <https://doi.org/10.1080/13571516.2012.715274>
- Nagy, G., & Micklewright, J. (1995). Kiáramlás a munkanélküli-segélyezettek közül. *Közgazdasági Szemle*, 42(7), 710–734.
- NAV (2019). *Társasági adóbevallás adatbázis*. Nemzeti Adó és Vámhivatal.
- Pallós, E. (1962). Magyarország falusi és városi népességének halandósági viszonyai az 1959/1960-as években. *Demográfia*, 5(4), 509–515.
- Pallós, E. (1971). Magyarország halandósági táblái 1900/01-től 1967/68-ig. *Népességtudományi Kutató Intézet Közleményei*. Központi Statisztikai Hivatal.
- Palócz, É. (2016). A magyar közép- és nagyvállalatok nyomában. In: G. Morcsány, és I. Gy. Tóth, I. (szerk.), *A magyar polgár*. Társki, Budapest.
- Palócz, É., & Vakhal, P. (2018). Mi lett velük? Egy kiterjesztett esettanulmány tanulságai a középvállalati réteg sorsának alakulásáról 2000–2016 között. In: T. Kolosi, és I. Gy. Tóth (szerk.), *Társadalmi Riport 2018*. Társki, Budapest. ISSN 2631-1070.
- Rabe-Hesketh, S., & Skrondal, A. (2022). *Multilevel and longitudinal modeling using STATA: Categorical Responses, Counts, and survival. Volume II*.
- Resende, M., Cardoso, V., & Façanha, L. O. (2015). Determinants of survival of newly created SMEs in the Brazilian manufacturing industry: an econometric study. *Empirical Economics*, 50(4), 1255–1274. <https://doi.org/10.1007/s00181-015-0981-4>
- Rinágel, J. (1981). Halandósági táblák elkészítésének matematikai és számítástechnikai megfontolásai. *Rendszerfejlesztési Közlemények*. Központi Statisztikai Hivatal.
- Rodríguez, G. (2008). Multilevel generalized linear models. In *Handbook of multilevel analysis* (pp. 335-376). Springer. New York.
- Román, Z. (2003). Egy bővülő kutatási terület: a vállalatdemográfia. *Statisztikai Szemle*, 81(5-6), 413–427.
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(1–2), 157–176. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 821–841. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.11>
- Szenes, M., & Dabi, Z. (2020). Vállalatok nemteljesítési valószínűségének becslése: Egy lehetséges felügyeleti benchmark-modell. *Hitelintézeti Szemle*, 19(3), 52–77.
- Vakhal, P. (2012). Competition on business services market in Hungary. In: L. Tächiciu (Ed.), *Papers on the 22<sup>nd</sup> International Conference of RESER*, Bukarest.
- Valkovics, E. (1979). Statisztikai középértékek szerepe a halandóság táblamódszerű elemzésében. *Demográfia*, 22(4), 329–370.

# Az információszoigáltató vállalatok fejlődését befolyásoló tényezők a visegrádi országokban 2010 és 2019 között

**Czelleng Ádám**

A tanulmány a visegrádi országok információszoigáltatással foglalkozó vállalatainak beruházási és finanszírozási döntéseit, valamint ezek növekedési pályákra gyakorolt hatását vizsgálja. Az elméleti háttér alapján megfogalmazott hipotézis szerint a vállalatok stratégiai és forrásoldali rugalmassága értéket képvisel, amelyet a kutatás empirikusan is alátámasztott a vizsgált időszakban és az elemzett vállalatok csoportjában. A tanulmány 1676 kis- és közép vállalat tíz lezárt üzleti évre kiterjedő pénzügyi adatait elemezte az Amadeus-adatbázis segítségével, dinamikus csoportképzési módszert alkalmazva. Az elemzés a pénzügyi rugalmasság és a vállalati fejlődés közötti kapcsolatot különböző időszakok és országok szerint vizsgálta. Az eredmények azt mutatták, hogy a vállalatok eszközellátottsága és hatékonysága idővel javul, és a magas likviditású vállalatok képesek fenntartani innovációs kapacitásaikat, ami elősegíti a dinamikus növekedést. Az eszközgazdagság, mint a vállalati érettség indikátora, valamint a finanszírozási likviditás szerepe hangsúlyossá vált, különösen a jövőbeli növekedési lehetőségek kihasználásában. A tanulmány eredményei alátámasztják a nemzetközi kutatások megállapításait, miszerint a stratégiai és finanszírozási döntések elválaszthatatlanok, és új megközelítést kínálnak a vállalati rugalmasság dinamikus vizsgálatára.

## **Bevezetés**

A 21. században az adat, illetve az információ vált az egyik legfontosabb erőforrássá, amely ágazattól függetlenül növekvő értéket képvisel. A vállalati működés, illetve a háztartások mindennapjaiban egyre több adat keletkezik, azok feldolgozása és tárolása egyre erőforrásigényesebb tevékenységgé válik. Ezzel kapcsolatos nélkülözhetetlen funkciót látnak el az információszoigáltatást végző vállalatok az adatszolgáltatás globális versenyében. Az iparág jelentősen felértékelődött a koronavírus-járvány következményei által előidézett gazdasági visszaesés, illetve az abból való kilábalás nyomán. Megnőtt ugyanis a digitális transzformáció szerepe, ami serkenti az automatizációt, az online biztonságot, az adatalapú vállalatirányítást stb. A negyedik ipari forradalom és a hozzá kapcsolódó adatvagyon felhasználása, a big datában rejlő lehetőségek, illetve a mesterséges intelligencia a jövőbeli növekedési lehetőségek meghatározó eleme. Mindez nem csupán gazdasági szempontból, hanem a mindennapi életet megváltoztató változásokat indukál. Ennek megfelelően a kormányzati programok és a befektetők érdeklődésének középpontjába került ez az ágazat, miközben a kapcsolódó szabályozás is egyre kifinomultabb. Ez a tanulmány a jelentős és folyamatos változások kontextusában vizsgálja a finanszírozási pályákat a pandémia előtti időszakban.

Az elemzett téma *különös aktualitása* ahhoz kapcsolódik, hogy a Közép- és Kelet-Európában adatszolgáltatást kínáló startup vállalatok számára más régiókhoz, illetve a regionális átlaghoz képest kedvezőbbek a fejlődési lehetőségek. Ez többek között arra vezethető vissza, hogy mind keresleti, mind kínálati oldalon kevésbé telített a piac, mint a fejlett országokban. A gyengébb verseny mellett Közép-Európában az európai uniós forrásokhoz való hozzáférés miatt számottevő támogatásokra lehet szert tenni. Ezen túlmenően adott a szükséges infrastruktúra, és jól képzett humán erőforrás is rendelkezésre áll. E vállalati kör piaca egyelőre sem keresleti sem kínálati oldalról nem korlátozott, az összefüggések érvényesülését ilyen korlátok nem zavarják, az eredmények így főként a piac által determináltak.

A *tanulmány célja* az eszköz- és a forrásoldali flexibilitás hatásának a vizsgálata az információszoigáltató ágazat (TEÁOR 63) vállalatainak fejlődésében. A kutatás a visegrádi országok (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) információszoigáltató vállalatai stratégiai (eszközoldali) és forrásoldali rugalmasságát és értékteremtő képességét vizsgálja. A pénzügyi flexibilitás a vállalat azon képessége, hogy képes pénzügyileg reagálni váratlan eseményekre és krízisekre, illetve lehetőséget biztosít a hirtelen felmerülő pozitív megtérüléssel, illetve nagy növekedési potenciállal rendelkező projektek finanszírozására is (Damodaran, 2005; Byoun, 2011). DeAngelo és DeAngelo (2006) a pénzügyi rugalmasságot jelölte meg, mint a tőkeszerkezeti elméletek hiányzó láncszeme, amelyet Byoun (2010), Clark (2010) és Bancel és Mittoo (2010) empirikusan vizsgált az Egyesült Államok és Franciaország vállalatai esetében. Jelen tanulmányban a vállalati beszámolókat adatai alapján azonosítottuk a kv-k különböző csoportjait, az egyes csoportokba való tartozást meghatározó tényezőket, valamint az egyes vállalatok szerepének időbeli változását magyarázó faktorokat. A fejlődési pályák és az azokat befolyásoló tényezők meghatározása támpontokat adhat az ágazat fejlesztéséhez, fejlesztési stratégiájához és versenyképességének javításához. A mérlegtételek azonosítása a fejlődési pályát befolyásoló tényezők terén igazolhatja azt, hogy a mérleg összetétele értéket képvisel a vállalat számára. A tanulmány időben változó klaszterképzés segítségével tárgyalja a szektor fejlődését a visegrádi országokban. Ehhez nem csupán statikus, keresztmetszeti adatokat használ fel, hanem dinamikusan igyekszik kapcsolatot keresni az ágazatban működő vállalatok fejlődési pályája és az eszköz-, illetve forrásoldali rugalmasság között.

Ami a *kutatási módszert* illeti, a cél eléréséhez a visegrádi országok információszoigáltatási területen működő vállalatai 2010 és 2019 közötti időszakra vonatkozó beszámolóit tekintettük át, majd klaszterelemzés és diszkriminancia-analízis segítségével tártuk fel a szektor vállalatainak fejlődési irányait. A vállalati beszámolókat időszorként való kezelése során paneladatbázist képeztünk.

A tanulmány első része a témára vonatkozó szakirodalmi forrásokat tekinti át, ami magának az elemzésnek a *személeti és elméleti megalapozására* szolgál. Második része az *adatokat* és a *módszertant* mutatja be. A harmadik rész az *eredményeket* tartalmazza, majd az eredmények prezentálása és az *összefoglalás* következik.

### **Szakirodalmi áttekintés**

A tőkeszerkezetet befolyásoló és meghatározó tényezők szakirodalma széleskörű, nincs általánosan elfogadott elmélet, amely a vállalatok tőkeszerkezetre vonatkozó döntéseit valamennyi feltételezés feloldásával maradéktalanul magyarázná (Krénusz, 2007).

A beruházási, stratégiai és operatív döntéseken túlmenően a vállalatok pénzügyi finanszírozási döntéseket is hoznak. A pénzügyi döntések elméletét leíró tanulmányok Modigliani és Miller (1958), Fama (1978) számos szigorú feltétellel bírnak. A gyakorlatban azonban a tökéletes piactól eltérő piacok, azaz a *piaci súrlódások* racionalizálják a finanszírozási döntéseket, így jöhet létre interakció a beruházási és finanszírozási döntések között. Myers (1974, 1977) és Myers és Majluf (1984) már foglalkozott a beruházási és finanszírozási döntések közötti racionalizálható kapcsolattal, amelyet az adók, a tranzakciós költségek, az osztalékpolitika, a projektélettartam hossza, a tőkeköltséghatások és a csődkockázatos adósság alulberuházást okozó hatásának tudtak be.

A klasszikus elméletek közül sem a választásos, sem pedig a hierarchiaelmélet nem képes megmagyarázni teljesen a gyakorlati finanszírozási döntéseket. A *választásos elmélet* alapja DeAngelo és Masulis (1980), amely rámutat a nem-hiteljellegű adómegetakarítási lehetőségekre. A vállalatok olyan adósságszintet céloznak meg, amely az adósság előnyei és az adóssággal kapcsolatban felmerülő közvetlen és közvetett költségek egyensúlyán alapul, és e tényezők mentén jön létre az optimális tőkeáttétel nagysága. A *hierarchiaelmélet* szerint a külső befektetők alulinformáltsága miatt a vállalatot a piac alulértékelteti. A vállalatvezetők úgy igyekeznek kialakítani a tőkestruktúrát, hogy az minimalizálja az információs aszimmetriát. A hierarchiaelmélet nevét a Myers (1984) cikkében megjelent finanszírozási hierarchiáról kapta.

Myers és Majluf (1984) tanulmányában a finanszírozási többlet, amelyet később a szakirodalom módszertani bővítés után *finanszírozási flexibilitásnak* nevez, hatással van a beruházási politikára is. Ha a tulajdonosok érdekeit szem előtt tartó menedzserek nem képesek belső forrásból finanszírozni a projektjeiket, akkor nem bocsátanak ki kockázatos értékpapírt (ha annak költsége meghaladja a projekt nettó jelenértékét), ez a hierarchia elmélet. DeAngelo és DeAngelo (2006) érvelése alapján a beruházási döntések nyomán feltételezhető reál oldali rugalmasság és a pénzügyi döntések során értékelendő finanszírozási flexibilitás közötti kapcsolat lehet a hiányzó láncszem, hogy a tőkeszerkezeti döntéseket maradéktalanul megmagyarázni képes elméletet alkothassunk.

A *pénzügyi flexibilitás* a vállalat mobilizálható pénzügyi forrásait értjük annak érdekében, hogy a cég megtarthassa likviditását váratlan eseményekre és krízisekre. Valamint a pénzügyi flexibilitás fenntartása lehetővé teszi a váratlan, de pozitív megtérüléssel, illetve nagy növekedési potenciállal rendelkező projektek finanszírozhatóságát is (Damodaran, 2005; Byoun, 2011).

A pénzügyi flexibilitás értéket teremt a reagálási képességen keresztül a menedzsmentnek, ugyanakkor költségekkel jár, hiszen a likvid eszközök állományának növelése elhalasztott nyereségként számolható el.

A pénzügyi flexibilitás akkor a legértékesebb egy vállalat számára, amikor a projektlehetőségek bővülnek, a projektek megtérülése javul, illetve a jövőbeli projektszükségletek fokozott bizonytalansággal jellemezhetők (Damodaran, 1997). A felvetődő beruházási projektek potenciális növekedési lehetőségnek tekinthetők. Ezek a növekedési lehetőségek a bizonytalanság magasabb szintje mellett még értékesebbek. A bizonytalanság általában is emeli a jövőre vonatkozó lehetőségek, azaz opciók értékét. MacKay (2003) arra mutatott rá, hogy a reálflexibilitás és a pénzügyi flexibilitás egymás helyettesítői, ugyanis a termelési rugalmasság akkor képvisel értéket, ha magas a finanszírozási oldal rugalmassága. Ezzel tehát megteremti a kapcsolatot a beruházási és a finanszírozási oldal között. Ez tehát értelmezhető úgy, hogy a magas reálopciók potenciállal rendelkező vállalatok számára fontos a pénzügyi források gyors bevonásának képessége, azaz a finanszírozási flexibilitás megtartása. Mind a reálflexibilitás, mind a pénzügyi flexibilitás bizonytalan környezethez kapcsolódik, ugyanis volatilis környezetben a kereslettől függően szükség lehet a termelési szint kiigazítására (növelésére vagy csökkentésére), a projektek időzítésnek felülvizsgálatára (halasztás, feladás, szüneteltetés) és módosítására (Bélyácz, 2013).

### **A pénzügyi flexibilitás és a tőkeszerkezet elméleti kapcsolata**

A pénzügyi rugalmasság lehetőséget biztosít a külső sokkok hatékony kezelésére. Az ilyen irányú rugalmasság meghatározó tényezői közé tartozik az üzleti-, vagy makrokörnyezet, a tőkeköltség, az életciklus szakasza, a szabad készpénztartalékok, az ügynöki kapcsolatok, a kifizetési politika és a tőkeáttétel (Agrawal, 2020). DeAngelo et. al. (2011) tanulmányukban a pénzügyi flexibilitás a kihasználatlan hitelkapacitás révén központi szerepet játszik a tőkeszerkezet kialakításában. A modell szerint a hitelfelvétel, vagy hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátás adott időperiódusban való elmulasztása potenciális lehetőség a következő időszakokban történő hitelkibocsátásra. A modell része, hogy a váratlanul jelentkező tőkeigény hitelkibocsátáshoz vezet, ami módosítja a kibocsátó vállalat hosszú távú tőkeszerkezeti céljait. A későbbi, fokozatos tőkeáttétel-cél-módosítás ugyanakkor a vállalat mindenkorai cashflow-generálási képességétől, későbbi növekedési lehetőségeitől és a pénzügyi piacok állapotától függ. Ez a kiigazítás végbemehet lassan, a törlesztések lévén, illetve gyorsan, ha a vállalat képes pozitív cashflow-termelésre. A modell kikötése, hogy a pénzügyi flexibilitás feltétele kizárólag a kihasználatlan hitelkapacitás, mert a tartalékkolt készpénz felhasználása eltérő adózást, illetve ügynökproblémát okozhat. Ezzel közvetlenül megteremtve a kapcsolatot a pénzügyi rugalmasság és a tőkeszerkezeti döntések között, amely ilyen módon egy stratégiai pénzügyi döntés.

Gamba és Triantis (2008) olyan elméleti modellel vizsgálta a pénzügyi flexibilitás tőkeszerkezetre gyakorolt hatását, ahol nincsenek ügynöki költségek. A tanulmány szerint a flexibilitás a külső

finanszírozás költségétől, az adórátától és a vállalati növekedési lehetőségektől függ. Ez utóbbi közvetlen kapcsolatot teremt az eszközoldal és a pénzügyi oldal közötti rugalmasságban.

Lie (2005) arra a következtetésre jutott, hogy azok a vállalatok, amelyek pótlólagos pénzügyi flexibilitással rendelkeznek és a bevételeik volatilitása csökkenő, nagy valószínűséggel fogják növelni a kifizetéseket.

Barney (1991) a pénzügyi többletet, mint erőforrást jellemezte, amely képes versenyelőnyt biztosítani hosszú távon a vállalat számára, ha ez a többletflexibilitás értékes, utánozhatatlan, ritka és helyettesíthetetlen. Az elméletet számos kritika érte, amelyek lényege abban foglalható össze, hogy a pénzügyi flexibilitás nem lehet hosszú távú versenyelőny forrása. Ezt azzal indokolták, hogy több vállalat is képes elérni ugyanolyan szintű pénzügyi flexibilitást, ami ettől függetlenül is értékes és kritikus a vállalati teljesítmény szempontjából, de nem képez tartós versenyelőnyt.

A pénzügyi flexibilitás interakció a pénzügyi döntéshozatal és a jövőbeli pénzügyi lehetőségek között. Ennek eredményeként jön létre a tőkeszerkezet, amelyet statikusan vizsgálunk. Az ilyen interakciókat figyelembe véve azonban statikus állapotban nincs optimum. A tőkeáttétel költségéhez viszonyítani kell a jövőbeli költségek és lehetőségek pénzáramát. Byoun (2011) a pénzügyi flexibilitás szempontjából három vállalatípust különböztetett meg: a *fejlődő*, a *növekedő* és az *érett* vállalatokat.

A *fejlődő* vállalatok a vállalati életciklusnak abban a szakaszában vannak, amikor létrehozzák a pénzügyi rugalmasságot. Ezek a vállalatok nem rendelkeznek kellő nagyságú bevétellel, amelynek révén folyamatosan képesek lennének beruházási igényeiket kielégíteni belső forrásokból. Ezek a vállalatok nagymértékben szorulnak hitelre. Ezzel egy időben viszont a kilátásaik, illetve a bizonytalan jövőbeli lehetőségek miatt kénytelenek magas szintű pénzügyi flexibilitást fenntartani. Az ebbe a csoportba sorolt vállalatok preferálják a részvénykibocsátást, és relatíve alacsony eladósodottsági szintre törekednek.

A *növekedő* vállalatok felhalmozott és fenntartott pénzügyi flexibilitásukra építenek. Pozitív jelenlegi és várhatóan jövőbeli cashflowgeneráló-képességük miatt fokozott mértékben képesek hitelfinanszírozásra támaszkodni, mert a hitelek visszafizetése mellett is pozitív marad a cashflow-juk. Következésképpen ezek a vállalatok relatíve nagy eladósodottsági szintet engedhetnek meg magunknak.

Az *érett* vállalat kategóriába tartozók ismét bővítik pénzügyi flexibilitásukat. Jelentős nagyságrendű pozitív cashflow-generálásra képesek, ennek következtében jórészt belső finanszírozásra támaszkodhatnak. Ha mégis külső pénzügyi forrás bevonására kerül sor, akkor részvény- és kötvénykibocsátás helyett bankhitelt vesznek fel. A hitelfinanszírozást egyébként jellemzően felváltja a belső finanszírozás, ezzel a szóban forgó vállalatok magasan tartják hitelkapacitásukat, ami képessé teszi őket a későbbi sokkok elkerülésére, illetve a nem várt, de magas várható cashflowgeneráló-képességű projektek elfogadására. Erre a csoportra alacsony eladósodottsági szint jellemző, többnyire biztonsági hitelek formájában, osztalékszintjük magas, ennek révén mérsékelhető a szabad pénzáramlás mértéke.

Byoun (2011) érvelése szerint a tőkeáttétel és a pénzügyi flexibilitásra való igény között negatív –U alakú kapcsolat van, amit empirikusan igazolt is.

A témának bővülő empirikus szakirodalma van, amelyek igazolják a nagyobb pénzügyi flexibilitással rendelkező vállalatok eltérő reakcióit gazdasági sokkok esetében (lásd többek között Zurigat, 2016; Hedge et al., 2023; Panda et al., 2023). Egy előző tanulmányban (Czelleng, 2013) a Budapesti Értéktőzsde vállalatainak keresztül empirikusan igazoltam, hogy a vállalatok tőkeszerkezetük kialakításakor figyelembe veszik a későbbi lehetőségeket, negatív sokkokat, valamint azt is, hogy később is képesek a hitelfelvételre, tőkebevonásra. Mindezt a statikus tőkeszerkezeti modellek figyelmen kívül hagyják. A pénzügyi rugalmasság következményeként a többlet likvid eszköz elveszett profitként költség, míg az adósságkapacitás fenntartása magasabb tőkeköltség a vállalat számára. Ennek alapján a mérlegtételekből nem csak a szektor jelenlegi helyzetére vonhatók le következtetések, hanem a növekedési potenciállal bíró, legalábbis a jelentkező innovációs lehetőségeket pénzügyileg finanszírozni képes vállalati szegmensek is

azonosíthatók. A dolgozat a rugalmasság ezen értékteremtő képességet empirikusan vizsgálja a jelentős innovációs potenciállal bíró információszolgáltató vállalatok körében.

### Adatok és módszertan

Zhu és Liu (2021) a klaszterelemzés módszertanát használta fel a pénzügyi kockázatok csoportosításához és előrejelzéséhez. K-közepű klaszter módszertanára épülve készített korai előrejelző indikátort, amely segítheti a túlzott kockázatvállalás jelzését. Riashchenko et al. (2017) diszkriminancia-elemzést alkalmazott ukrán biztosítótársaságok vizsgálatához. Aktualitását a csődök megemelkedett száma adta a tanulmány megírása előtti években, ami alapjaiban érintette a pénzügyi és azon keresztül a makrogazdasági stabilitást és fenntarthatóságot. Modelljünkben az eladósodottság, a sajáttőke-arányos megtérülés és az eszközarányos árbevétel nagy megbízhatósággal azonosította és előre jelezte, hogy mely társaságok esetében fokozódott a csőd-kockázat. Moreno és Casillas (2007) magas és alacsony növekedési ütemű kkv-kat vizsgált diszkriminancia-elemzéssel, hogy feltárja azokat a tényezőket, amelyek a vállalatokat alacsony vagy magas növekedésű pályára állítják. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a növekedési ütemet a cég mérete, kapacitásai és a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférése befolyásolja szignifikáns mértékben.

Byoun (2010) és Bancel és Mittoo (2010) a csoportképzés módszertanával térképezte fel a pénzügyi flexibilitás vállalati értékre gyakorolt hatását. Statikus kapcsolatot kerestek a flexibilitás és a vállalatérték, valamint a vállalatok típusai között. Jelen tanulmányban az eszközoldali és forrásoldali rugalmasság és a vállalatok fejlődése közötti kapcsolatot dinamikusan elemezzük a vizsgált ágazatok, időszakok és országok esetében.

A 2010 és 2019 között működött vállalatok beszámolóit az Európai Bizottság gondozásában elérhető Amadeus rendszerből gyűjtöttük le. Csak azok a vállalatok kerültek be az elemzésbe, amelyek a vizsgált időszak mindegyik évében adtak be beszámolót. Ezek a kettős könyvvitelt vezető, az időszak folyamán végig aktív, az év végével az üzleti évet lezáró kis- és közepes vállalatok.

Összesen 1676 olyan vállalat volt 2010 és 2019 között Csehországban, Szlovákiában, Magyarországon és Lengyelországban, amelynek fő tevékenysége a TEÁOR 63-nak megfelelő információszolgáltatás volt. A vállalatoknak az országok közötti eloszlása is különböző volt: Szlovákiában 651, Magyarországon 596, Lengyelországban 327, Csehországban pedig 102 információszolgáltatást végző vállalatot tartalmazott az adatbázis.

**1. táblázat. A vállalatok száma méret szerint, országoként. Forrás: Amadeus adatbázis**

Ország	Mikro	Kis	Közepes	Összesen
Cseh	99	2	1	102
Magyar	585	10	1	596
Lengyel	324	3	0	327
Szlovák	643	7	1	651
<b>Összesen</b>	<b>1651</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>1676</b>

2015 előtt valamennyi vizsgált országban a cégek 98 százaléka mikrovállalatnak minősült. Egyedül Csehországban haladta meg a kisvállalatok aránya a 2 százalékot (2,1 százalék), míg a többiben arányuk 1-1,5 százalék körül volt (1. táblázat). 2019-ben már heterogénebb volt a kép. Magyarországon a cégek 4,4, Csehországban 11,6, Lengyelországban pedig 12,6 százaléka vált kisméretűvé. A kisvállalatok aránya egyedül Szlovákiában nem nőtt, ott az elaprózódás fokozódott, mivel relatív súlyuk a 2015. évi 1-ről 0,2 százalékra csökkent. Csehországban és Szlovákiában nem csupán a mikrovállalatok száma és aránya emelkedett, hanem a nagyon kevés közepes vállalat is a kisméretű vállalatok közé került 2019-ben. Ezt mutatja a 2. táblázat, amely a 2015 és 2019 közötti méret szerinti megoszlásokat tartalmazza. A bevételek terén hasonló mintázat rajzolódik ki: Magyarországon és Csehországban 2015-ben a szektor bevételeinek 79, Szlovákiában 76, Lengyelországban pedig 97 százalékát realizálták mikrovállalatok. 2019-ben

jelentősen megváltozott a kép: Magyarországon a szektor összes bevételének 68, Csehországban 37, Lengyelországban 45, Szlovákiában pedig 99 százaléka jutott mikrovállalatokra.

**2. táblázat. Méret szerinti változás 2015 és 2019 között. Forrás: Amadeus adatbázis**

		2019. évi besorolás alapján				
		Vállalati méret	Mikro	Kis	Közepes	Összesen
2015. évi besorolás alapján	Mikro		1586	65	0	1651
	Kis		13	9	0	22
	Közepes		1	1	1	3
<b>Összesen</b>			<b>1600</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>1676</b>

A vizsgált mintán két időszakot különböztettünk meg: a 2015 előtti és a 2015 és 2019 közöttit. A tanulmányban elsősorban relatív mutatók alkotják a klaszterképzés alapját, hogy az adatot összehasonlíthatók legyenek. A vizsgált mutatók az eladósodottság, a tárgyi eszközök aránya, a likviditás, a ROA, valamint az árbevétel bővülési üteme volt a csoportképző ismérv. Az eladósodottságot az átlagos eszközarányos adósság, a tárgyi eszközök arányát a tárgyi eszközök összes eszközhöz viszonyított átlagos aránya, a likviditást az átlagos eszközarányos készpénzmennyiség jelöli, minden esetben az adott időszak vonatkozásában. A ROA az adott időszakra vonatkozó átlagos eszközarányos megtérülés, az árbevétel bővülési üteme az időszakra vonatkozó átlagos éves árbevétel-növekmény.

Az eszközarányos adósság 2015 előtti értékében nincs szignifikáns különbség az országok között, az átlagos érték 1 és 1,3 között szóródik a vizsgált országokban. 2015 és 2019 között azonban az érték Csehországban sokszorosára nőtt, míg Magyarországon a felére csökkent, így már szignifikáns különbségek alakultak az országok között is, ami a támogatási programok jellege miatt is alakult így. A tárgyi eszközök aránya esetében Csehország kimagaslik 2015 előtti időszakban. Ez elsősorban 4 outlier (szélsőségesen kiugró érték) érték miatt adódik, amelyek tisztítását követően a tárgyi eszközök arányában nincs különbség az országok között, sem 2015 előtti, sem a 2015 és 2019 közötti időszakban. A likviditási mutatóban szignifikáns különbségeket mérhettünk. Csehországban 45 százalék, míg Szlovákiában 59 százalék a mutató átlagos értéke a 2015 előtti időszakban, Magyarország és Lengyelország esetében az átlagos arány 45-47 százalék. 2019-ben a mutató értéke mindenhol mérséklődött, átlagosan 23 és 45 százalék között alakult. A szektor eszközarányos jövedelmezőségében a 2015 előtti időszakban nem volt szignifikáns különbség az országok között, valamennyi országban kismértékű eszközarányos veszteséget számolhattak el. Ugyanakkor 2019 előtti időszakban a cseh cégek vesztesége jelentősen emelkedett, míg a lengyel cégek pozitív eszközarányos megtérülést értek el átlagosan, amely szignifikáns különbségeket eredményezett országok között is. Ennek megfelelően az árbevétel növekedési üteme a lengyel cégek esetében sokszorosára nőtt, míg a többi ország esetében mérséklődött.

A csoportképzéshez és a kapcsolatok feltárásához klaszteranalízist, diszkriminancia-analízist és ANOVA-teszteket alkalmaztunk. A klaszteranalízis az adatbázis elemeinek csoportosítását jelenti meghatározott hasonló tulajdonságok alapján. A klaszterezésben nem előre meghatározott szabályok szerint alkottuk a csoportokat, hanem a pontok az egymáshoz vett távolságuk alapján „ön szerveződő” módon alakítottak ki klasztereket. Mivel a hierarchikus klaszterképzés rendkívül érzékeny a szélsőségesen kiugró értékekre, ezért az outlierektől megtisztítottuk az adatbázist. A hierarchikus klaszterelemzést követően a kapott klaszterszámokat megtartva k-közepű nem-hierarchikus módszer alkalmazásával kaptuk a tényleges klasztereket (erről részletesen lásd Perényi, 2010; Hair et al., 2006; Lester et al., 2003). A klaszterelemzéshez felhasznált input adatok sztenderdizálást követően lettek felhasználva.

A 2015-re és 2019-re képzett csoportok közötti mozgást befolyásoló tényezők azonosításához diszkriminancia-analízist használtunk (Hair et al., 2006). Ennek keretében olyan lineáris diszkriminancia-függvényt hozunk létre, amely a független változók lineáris kombinációjaként a legjobban megmagyarázza a függő változó értékeit. Az elemzés célja annak megállapítása volt,

hogyan van-e szignifikáns különbség a csoportok között a csoportképzésbe be nem vont változók alapján.

### Eredmények

A mérleg és eredménykimutatás 2010 és 2015 közötti adatai alapján Csehországban öt csoportba rendeztük a vállalatokat. Ezek a csoportok a klasztercentroidok alapján az alábbi beszélő neveket kapták: *eszközgazdag vállalatok* (vállalatok 14 százaléka), *hatékony vállalatok* (17 százalék), *hatékonytalan vállalatok* (5 százalék), *eszköz- és likviditásbő vállalatok* (24 százalék), *likviditásbő vállalatok* (40 százalék).

A csoportképzésbe be nem vont standardizált változók körében a profitráta és a tőkeellátottság terén van szignifikáns különbség. A hatékonytalan és az eszközökben gazdag vállalatok jóval alacsonyabb profitrátaival működtek, míg a tőkeellátottság a likvidításban gazdag vállalatok és a hatékony vállalatok esetén volt átlagon felüli.

A 2015 és 2019 között kalkulált mutatók alapján a csoportok kissé átalakultak.

A két időszakra képzett csoportváltozásokat a 3. táblázat mutatja. 2019-ben az *eszközgazdag vállalatok* két további alcsoportra bomlottak: magas és mérsékelt adósságú alcsoportra. A *hatékony vállalatok* körében is két alcsoport volt megkülönböztethető, de itt a likviditási ellátottság volt a két alcsoport közötti fő különbség. Az eszközgazdag vállalatok több mint 70 százaléka a 2015 és 2019 közötti időszakban is ebbe a csoportba tartozott, ugyanakkor jelentős többségük magas adósságot halmozott fel. A hatékony vállalatok 76 százaléka később is e csoport része volt, többségük ugyanakkor a mérsékelt likviditású hatékony vállalatok csoportjába került. A *hatékonytalan vállalatok* csoportja gyakorlatilag megszűnt, a korábban ott működő cégek az eszközgazdag, a hatékony és a likviditásbő vállalatok csoportjába kerültek át. A 2015-ben *eszköz- és likviditásbő vállalatok* a leginkább csoportváltó cégek. Mindössze a csoport 4 százaléka tartozott ugyanide 2019-ben, a csoport fele hatékony, 34 százaléka eszközgazdag, további 13 százaléka pedig likviditásbő vállalattá alakult. A *likviditásbő vállalatok* körében szintén dinamikus változások voltak megfigyelhetők: 2015-ben az ide tartozó vállalatok 70 százaléka 2019-ben már a hatékony vállalatok csoportjába tartozott.

### 3. táblázat. A cseh vállalati csoportok közötti mozgások 2015 és 2019 között százalékban.

**Forrás: Amadeus adatbázis alapján saját számítások.** Megjegyzés: a 2015-ben képzett klaszterek – sorok – vállalatainak megoszlása a 2019-ben képzett klaszterek – oszlopok – szerint

	ESZKÖZGAZDAG VÁLLALAT MAGAS ADÓSSÁGGAL	ESZKÖZGAZDAG VÁLLALATOK MÉRSÉKELT ADÓSSÁGGAL	HATÉKONY VÁLLALATOK MAGAS LIKVIDITÁSSAL	HATÉKONY VÁLLALATOK MÉRSÉKELT LIKVIDITÁSSAL	ESZKÖZ- ÉS LIKVIDITÁSBŐ VÁLLALATOK	LIKVIDITÁSBŐ VÁLLALATOK
ESZKÖZGAZDAG VÁLLALATOK	54	15	8	8	15	0
HATÉKONY VÁLLALATOK	0	13	13	63	0	13
HATÉKONYTALAN VÁLLALATOK	0	50	0	25	0	25
ESZKÖZ- ÉS LIKVIDITÁSBŐ VÁLLALATOK	4	30	13	35	4	13
LIKVIDITÁSBŐ VÁLLALATOK	5	10	21	49	0	15

A csoportok közötti elmozdulást elsősorban a bevétel és a foglalkoztatottak számának bővülése, azaz a vállalat növekedésének dinamikája magyarázta leginkább. A likviditásbő vállalatok esetében a tulajdonosi szerkezet is meghatározó volt. Jóval nagyobb valószínűséggel maradt egy vállalat likviditásbő csoportban 2019-ben is, ha többségében külföldi tulajdonban volt. A területi elhelyezkedést illetően nem volt kimutatható a csoportosítás, illetve a csoportok közötti mozgás terén szignifikáns kapcsolat.



Csehországban jól láthatók a vizsgált szektor fejlődésének fázisai, a fejlődési szakasz végén két úttal: hatékony vagy eszközgazdag vállalatként. Az ezt megelőző szakaszban a likviditás mértéke, az eladósodottság és a bevétel növekedési üteme (egészen pontosan az egy alkalmazottra jutó bevétel növekedési üteme) határozta meg a fejlődési irányt. Jól mutatja ezt, hogy azok az eszközgazdag vállalatok, amelyek eladósodottsága alacsonyabb volt – tehát nagyobb mértékben juthattak banki forráshoz, azaz a forrásszerzési likviditásuk magasabb volt – nagyobb valószínűséggel kerültek a hatékony csoportba. Ez értelmezhető úgy, hogy a finanszírozási oldal rugalmassága az eszközoldalon rugalmatlanabb (eszközgazdag) vállalatok esetében is képviselhet jelentős értéket, mert az ágazat jellegéből fakadóan magas az innovációs képesség. Ez arra enged következtetni, hogy a beruházási hitelekhez kapcsolódó garanciaprogramok bővítésével jelentősen javítható a szektor innovációs képessége és hatékonysága.

Lengyelországban az alábbi négy csoport volt azonosítható 2010 és 2015 közötti időszakban: hatékony vállalatok (55 százalék), eladósodott vállalatok (12 százalék), eszközgazdag vállalatok (26 százalék), dinamikus növekvő vállalatok (5 százalék).

A csoportképzésbe be nem vont standardizált változók esetében a profitrátában, a tőkeellátottságban, valamint a bevétel és foglalkoztatottak növekedési ütemében volt szignifikáns különbség.

A csoportok közötti elmozdulás elsősorban az érett vállalatok javára ment végbe. Azok a vállalatok, amelyeknek sikerült érettségi szakaszukban előre kerülve dinamikus növekvő fázisba lépni, jellemzően magas sajáttőke-aránnyal rendelkeztek (egyáltalán nem volt hosszú lejáratú adósságuk) és a legdinamikusabb bevételbővülést érték el a vizsgált időszakban.

**4. táblázat. A lengyel vállalati csoportok közötti mozgások 2015 és 2019 között százalékban. Forrás: Amadeus adatbázis alapján saját számítás. Megjegyzés: a 2015-ben képzett klaszterek – sorok – vállalatainak megoszlása a 2019-ben képzett klaszterek – oszlopok – szerint**

	<b>Eszközgazdag</b>	<b>Dinamikus növekvő</b>	<b>Eladósodott</b>	<b>Érett</b>
<b>Eszközgazdag</b>	42	4	0	54
<b>Dinamikus növekvő</b>	50	0	0	50
<b>Eladósodott</b>	23	0	0	77
<b>Hatékony</b>	17	5	1	77

Lengyelországban a 2015-ben klaszterezett vállalatok többsége 2019-re eszközgazdag, illetve érett vállalattá vált, és csak nagyon csekély számú, arányú vállalat tudott a dinamikus növekedés fázisába, illetve csoportjába lépni. Ebbe a csoportba azon vállalatok tudtak átlépni, amelyek magas likvid eszközaránnyal és tőkeellátottsággal rendelkeztek (4. táblázat).

Magyarországon a 2010 és 2015 közötti beszámoló adatai alapján a következő négy csoportot képeztük: hatékony cégek (5,5 százalék), prosperáló vállalatok (2 százalék), hatékony vállalatok (70 százalék), eszközgazdag vállalatok (19 százalék).

A 2015. évi csoportbesorolást tekintve szignifikáns különbség volt a tőkeellátottságban, a foglalkoztatottak növekedési ütemében és az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel növekedési ütemében. Megyei területi egységeket vizsgálva nem volt szignifikáns különbség, ugyanakkor a tulajdonosi struktúra terén szignifikáns volt a kapcsolat a hazai, illetve a külföldi tulajdonosi szerkezetű cégek között. A prosperáló vállalatok esetében felülreprezentáltak a külföldi tulajdonú vállalatok, míg az eszközgazdag vállalatokéban szignifikánsan alulreprezentáltak.

A 2015 és 2019 között kalkulált mutatók alapján a csoportok kismértékben átalakultak, eltűnt a prosperáló vállalatok csoportja.

A 2015. évi állapothoz hasonlóan a 2019-ben képzett csoportok között szignifikáns kapcsolat volt kimutatható a bevételnövekedés üteme és a tőkeellátottság között. A 2015-ben hatékonytalan és a prosperáló vállalatok többsége 2019-re hatékony vállalattá változott. Az eszközgazdag vállalatok többsége ugyanakkor maradt saját csoportjában (5. táblázat).

**5. táblázat. A magyar vállalati csoportok közötti mozgások 2015 és 2019 között százalékban. Forrás: Amadeus adatbázis alapján saját számítás. Megjegyzés: a 2015-ben képzett klaszterek – sorok – vállalatainak megoszlása a 2019-ben képzett klaszterek – oszlopok – szerint**

	Hatékonytalan vállalatok	Hatékony vállalatok	Eszközgazdag vállalatok
Hatékonytalan vállalatok	0	87	13
Prosperáló vállalatok	0	73	27
Hatékony vállalatok	1	81	18
Eszközgazdag vállalatok	1	35	64

Magyarországon az információszolgáltató vállalatok csoportjai közötti mozgások szignifikáns kapcsolatra utaltak a tőkeellátottság, a bevétel és foglalkoztatotti szám dinamikájában és az értékesítés exportarányában. A területi elhelyezkedés és a tulajdonosi struktúra alapján nem volt kimutatható a csoportok közötti mozgásban szignifikáns kapcsolat.

Szlovákiában a 2010 és 2015 közötti beszámolók adatai alapján az alábbi négy csoportot képeztük: dinamikus növekvő vállalatok (3 százalék), likvid vállalatok (53 százalék), likviditáshiányos vállalatok.

A csoportok között statisztikailag szignifikáns különbségek voltak kimutathatók a foglalkoztatottak növekedési ütemében és a profitrátaiban.

A 2015 előtti és utáni időszak közötti vállalati fejlődési szakaszokat, átmeneteket mutatja be a 6. táblázat.

**6. táblázat. A szlovák vállalati csoportok közötti mozgások 2015 és 2019 között százalékban. Forrás: Amadeus adatbázis alapján saját számítás. Megjegyzés: a 2015-ben képzett klaszterek – sorok – vállalatainak megoszlása a 2019-ben képzett klaszterek – oszlopok – szerint**

	Dinamikus növekvő	Likvid vállalatok	Likviditás hiányos vállalatok	Eszközgazdag vállalatok
Dinamikus növekvő	0	84	0	16
Likvid vállalatok	1	76	6	16
Likviditás hiányos vállalatok	1	63	6	30
Eszközgazdag vállalatok	0	27	28	45

Szlovákiában a 2015-ben képzett klaszterek a 2019. évi beszámolókat is tartalmazó klaszterezés nyomán két, a likvid és az eszközgazdag vállalatok csoportjába léptek tovább. A 2015-ben eszközgazdag vállalatok fele a saját csoportjában maradt, de mellette megjelent az illikvid vállalati szegmentum.

A 2015 és 2019 közötti időszakban azonosított fejlődési pályák és a klaszterképzésen túl használt változók diszkriminancia-analíziséből egyértelműen kirajolódtak a szektor növekedési pályái. A vállalatok fejlődési pályájuk során folyamatosan növelik hatékonyságukat és eszközellátottságukat (tárgyieszköz-intenzitásukat). Az érettség időszakában azok a vállalatok képesek a dinamikus növekedési kategóriába kerülni (több éves működés után is), amelyek likviditása magas mind az eszközök, mind pedig a források terén. Ez annyit jelent, hogy az eszközeik között nagy arányban szerepelnek olyanok, amelyek gyorsan likvidálhatók. Emellett alacsonyabb eladósodottságúak (magasabb a sajáttőke-ellátottságuk). A mérleg eszköz-, illetve

forrásoldalán megtartott likviditás pedig lehetőséget ad számukra nagy megtérüléssel kecsegtető projektek és stratégiák végrehajtására, ezáltal megtarthatják innovációs kapacitásukat. Az érintett vállalatok vagy képesek megfinanszírozni saját forrásból (likvid eszközökből) az innovációs projekteket – ami elengedhetetlen lehet a dinamikus növekedéshez, illetve a versenyképesség javításához –, vagy gyorsan forráshoz tudnak jutni, mivel nem használták ki maximális mértékben adósságkorlátjukat a napi operatív munkához. Emellett az eszközökkel jól ellátott, így stratégiai szempontból rugalmatlanabb vállalatok is képesek növekedési lehetőségeket kiaknázni, ha fenntartják a forrásszerzés gyors lehetőségét, azaz a finanszírozási likviditást. Az eszközgazdagság emellett jó indikátornak bizonyult a vállalati érettség mérésére.

A 2010 és 2015 közötti időszakban a klaszterképzés alapját képző mutatókban kizárólag a likviditási mértékben volt szignifikáns eltérés az országok között, az értékben a cseh vállalatok eszközarányos készpénzállománya volt alacsonyabb. Ezt követően 2015 és 2019-es időszakban Csehországban mérhettük a legnagyobb eladósodottságot és legnagyobb átlagos vállalati veszteséget is, amely tovább erősíti az információs iparban működő vállalatok finanszírozási flexibilitásában rejlő értékteremtő képességet.

### **Összefoglalás, következtetés**

A tanulmány eredményei igazolják, hogy a finanszírozási döntések hatással lehetnek a jövőbeli vállalati fejlődési pályára is, ezzel cáfolják a stratégia és a finanszírozási döntések különválaszthatóságát a visegrádi országokban működő információszolgáltatást végző vállalatok esetében is. A szakirodalomban eddig jellemzően uralkodó statikus elemzési keretet túllépve a tanulmány dinamikus vizsgálat a finanszírozási döntések elméletének hiányzó láncszemét, a mérlegben detektálható vállalati rugalmasság hatását a vállalatok fejlődési pályáján. A kutatás eredményei összhangban áll Byoun (2010), Clark (2010) és Bancel & Mittoo (2010) empirikus kutatásainak eredményeivel.

A csoportképzés alapját valamennyi ország és a 2010 és 2015, illetve a 2015-2019 közötti időszak esetében azonos tényezők alkották. Ezek a vállalatok eszközellátottságára (tárgyi eszközök aránya), forrásoldali helyzetére (eladósodottság, saját tőke aránya), illetve hatékonyságára (ROA) adtak rálátást. Mindezek alapján a csoportok méretei és mozgásai időben és országok között is összevethetők.

*Csehországban* 2015-ben eszközgazdag, hatékony, hatékonytalan, eszköz- és likviditásbő, valamint likviditásbő vállalatok csoportját azonosítottuk. A csoportok átalakulását követően 2019-ben eszközgazdag vállalatok magas adóssággal, eszközgazdag vállalatok mérsékelt adóssággal, hatékony vállalatok magas likviditással, hatékony vállalatok mérsékelt likviditással, eszköz- és likviditásbő vállalatok és likviditásbő vállalatok csoportja volt definiálható.

*Lengyelországban* 2015-ben eszközgazdag, dinamikus növekvő, eladósodott és hatékony vállalatokat különböztettünk meg. Ezeket a vállalatokat 2019-ben az alábbi csoportokba sorolhattuk: eszközgazdag, dinamikus növekvő, eladósodott és érett vállalatok.

*Magyarországon* 2015-ben hatékonytalan, prosperáló, hatékony és eszközgazdag vállalatok csoportjait különböztettük meg. 2019-ben hatékony, hatékonytalan és eszközgazdag vállalatok csoportjait képezhettük.

*Szlovákiában* 2015-ben dinamikus növekvő, likvid, likviditáshiányos és eszközgazdag vállalatok csoportját definiáltuk. 2019-ben dinamikus növekvő, likvid, likviditáshiányos és eszközgazdag vállalatok csoportját találtuk.

A vizsgált időszak második felére valamennyi országban meghatározó trend volt, hogy a csoportok az eszközgazdag és a hatékony szegmentum irányába fejlődtek. A hatékonyság javulását, illetve a dinamikus növekedést azok a vállalatok érték el, amelyek a csoportképzés előtti időszakban magas likviditásúak voltak.

Mindezek alapján a tanulmány igazolta, hogy a forrás- és az eszközstruktúra értéket képvisel az információszolgáltatást végző vállalatok számára, mivel az meghatározhatja azok jövőbeli növekedési lehetőségeit. A mérleg eszköz-, illetve forrásoldalán fenntartott likviditás lehetőséget

ad a vállalatok számára nagy megtérüléssel kecsegtető projektek és stratégiák végrehajtására, ezáltal megtarthatják innovációs kapacitásaikat.

Az eredményekből kitűnik, hogy a vállalatok fejlődési pályájuk során folyamatosan javítják hatékonyságukat és növelik eszközellátottságukat (tárgyieszköz-intenzitásukat). Az érettség szakaszában azok a vállalatok képesek a dinamikus növekedési kategóriába kerülni (több éves működés után is), amelyek likviditása magas mind az eszközök, mind pedig a források terén. Ugyanakkor az eszközökkel jól ellátott, így stratégiai rugalmatlanabb vállalatok is ki tudnak növekedési lehetőségeket aknázni, ha megőrzik a gyors forrásszerzést lehetővé tevő finanszírozási likviditást. Az eszközgazdagság a vállalati érettség mérésére is jó indikátornak bizonyult. Mindez arra enged következtetni, hogy a beruházási hitelekhez kapcsolódó garanciaprogramok bővítésével nagymértékben javítható a szektor innovációs képessége és növelhető hatékonysága. A tanulmány hasznos lehet gazdaságpolitikai döntéshozók, befektetők, vállalatvezetők és pénzügyi elemzők számára. Az eredmények segítséget nyújthatnak a beruházási és finanszírozási döntések tervezésében, vállalati pénzügyi stratégiák kidolgozásában, a kockázatkezelésben, illetve az ágazat fejlesztését célzó támogatások kidolgozásában kiváltképp a visegrádi országokban működő információszolgáltatási ágazat szereplői kapcsán.

Jövőbeli kutatási irány lehet az elemzett ágazatok körének bővítése, illetve az időszakok megnyújtása, valamint a finanszírozási oldal és az eszközoldali flexibilitás szélesebb körű mérése.

### Hivatkozások

Agrawal, A. (2020). Modified Total Interpretive Structural Model of Corporate Financial Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(4), 369–388. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00253-7>

Bancel, F., & Mittoo, U. R. (2010). Financial flexibility and the impact of global financial crisis: Evidence from France. *International Journal of Managerial Finance*, 7(2), 179–216; <https://doi.org/10.1108/17439131111122157>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bélyácz, I. (2013). Stratégiai beruházások és reálopciók. Aula Kiadó, Budapest. <http://doi.org/10.1556/9789634544173>

Byoun, S. (2011). Financial Flexibility and Capital Structure Decision. *SSRN Electronical Journal*, <http://doi.org/10.2139/ssrn.1108850>

Clark, B. J. (2010). The Impact of Financial Flexibility on Capital Structure Decisions: Some Empirical Evidence. *SSRN Electronical Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1499497>

Czelleng, Á. (2013). A flexibilitás hatása a tőkeszerkezetre. *E-conom*, 2(2), 128–140. [https://bismarck.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/econom/2013\\_2/10\\_CzellengA\\_econom\\_II2.pdf](https://bismarck.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/econom/2013_2/10_CzellengA_econom_II2.pdf)

Damodaran, A. (1997). *Corporate Finance: Theory and Practice*. Wiley.

Damodaran, A. (2005). *The Promise and Peril of Real Options*. Stern School of Business.

DeAngelo, H., DeAngelo, L., & Whited, T. M. (2011). Capital structure dynamics and transitory debt. *Journal of Financial Economics*, 99(2), 235–261, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.09.005>

DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (2006). The Irrelevance of the MM Dividend Irrelevance Theorem. *Journal of Financial Economics*, 79(2), 293–315. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.03.003>

DeAngelo, H., & Masulis, R. W. (1980). Optimal capital structure under corporate and personal taxation. *Journal of Financial Economics*, 8(1), 3–29., [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(80\)90019-7](https://doi.org/10.1016/0304-405X(80)90019-7)

Gamba, A., & Triantis, A. (2008). The value of financial flexibility. *Journal of Finance*, 63(5), 2263–2296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01397.x>

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.

- Hegde, A. A., Panda, A. K., & Masuna, V. (2023). Does companies' financial flexibility drive their leverage dynamics? New evidence. *Managerial Finance*, 49(2), 270–290. <https://doi.org/10.1108/MF-07-2022-0317>
- Krénus, Á. (2007). *A vállalati tőkeszerkezet meghatározó tényezőinek új modellje és annak vizsgálata Magyarország példáján*. PhD Disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/234/1/krenusz\\_agota.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/234/1/krenusz_agota.pdf)
- Lester, D. L., Parnell, J.A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Lie, E. (2005). On the timing of CEO stock option awards. *Management Science*, 51(5), 802–812. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0365>
- MacKay, P. (2003). Real flexibility and financial structure: an empirical analysis. *The Review of Financial Studies*, 16(4), 1131–1165. <https://www.jstor.org/stable/1262739>
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/08985620601002162>
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Myers, S. C. (1974). Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions-Implications for Capital Budgeting. *The Journal of Finance*, 29(1), 1–25. <https://www.jstor.org/stable/2978211> <https://doi.org/10.2307/2978211>
- Myers, S. C. (1977). Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5(2), 147–175. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(77\)90015-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(77)90015-0)
- Panda, A. K., Nanda S., Hegde A. A., & Yadav A. K. K. (2023). Receptivity of capital structure with financial flexibility: A study on manufacturing firms. *International Journal of Finance & Economics*, 28(2), 1981–1993. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2521>
- Perényi, Á. (2010). *The growth of SMEs in the ITC sector: An empirical investigation in Australia and Hungary, from the firm life-cycle perspective*. Faculty of Business and Enterprise Swinburne University of Technology, PhD thesis <https://researchbank.swinburne.edu.au/file/f16cda2f-7005-473e-9c40-79f4fb17468c/1/Aron%20Perenyi%20Thesis.pdf>
- Riashchenko, V., Kremen, V., & Bochkarova, T. (2017). A Discriminant Analysis of Insurance Companies in Ukraine, Financial Markets. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 1(4), 65–73.
- Zhu, Z., & Liu, N. (2021). Early Warning of Financial Risk Based on K-Means Clustering Algorithm. *Complexity*, 2021, Article 5571683. <https://doi.org/10.1155/2021/5571683>
- Zurigat, Z. M. (2016). Financial flexibility and the speed of target adjustment of capital structure: Panel data analysis. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 6(4-3), 410–419. <https://doi.org/10.22495/rcgv6i4c3art6>

# A monetáris stabilizáció és a vállalati ökoszisztéma Közép-Európában

Ábel István, Losoncz Miklós, Nagy Gyula, Siklos L. Pierre

A monetáris politika stabilizációs szerepének jelentősége az elmúlt évek válságainak kapcsán, a globális pénzügyi válság, majd a Covid-19 pandémia gazdasági következményei nyomán a kutatási érdeklődés középpontjába került. Írásunkban a kutatási projekt eredményeinek e kérdéskörrel kapcsolatos vonatkozásait tekintjük át. A vállalati pénzügyekben a gazdasági előrejelzésekhez felhasznált pénzügyi változók alakulására, stabilitására jelentős hatást gyakorol a monetáris politika, és itt külön kitérünk a makroökonómiai stabilizációs politikának a gazdasági kalkulációkra gyakorolt hatásaira is. A vizsgálatban három ország, Csehország, Magyarország és Lengyelország némileg eltérő monetáris politikai irányultságának összehasonlításával a közös jellemzőket igyekeztünk megragadni. A monetáris politika által közvetlenül befolyásolt pénzügyi változók alakulása a vállalatok döntései szempontjából kulcsváltozóként jelenik meg az elméletben, de ezek döntésekre gyakorolt hatásait a vállalatok tágabb környezeti kapcsolódásai, a vállalati ökoszisztéma is befolyásolja. Írásunk e két vonatkozásra hívja fel a figyelmet. Egyrészt a pénzügyi változók makroökonómiai kockázatokat jellemző, a monetáris politikának a makrostabilitás fenntartása érdekében alkalmazott gazdaságpolitikai beavatkozásai által kiváltott hatások figyelembevételére, valamint a vállalatoknak e hatásokra kialakuló, az ökoszisztémától függően sajátos viselkedési jellemzőinek az elemzésére hívja fel a figyelmet. Mindkét vonatkozás túllépne a vállalati pénzügyek hagyományosan mikroökonómiai jellegű megközelítésén. Írásunk a kérdések megfogalmazására szorítkozik, de az új irányokban kidolgozott válaszok, összefüggések megfogalmazására még nem vállalkozunk.

## Bevezetés

Az olyan alapvető pénzügyi mutatók, mint a kamatlábak, az infláció és az árfolyam változása alapvetően fontos szerepet játszanak a beruházási projektek és más gazdasági döntések értékelésénél. A monetáris politika döntően meghatározza e változók alakulását, mégis alig találunk olyan elemzést, mely átfogná a monetáris politikának a pénzügyi változókat, és általában a makropénzügyi stabilitást érintő hatásait, valamint a vállalatok pénzügyi döntéseinél figyelembe vett tényezők alakulására gyakorolt jelentős befolyását. Ebből a szempontból az írásunkban ismertetett kutatás is kezdetinek tekinthető, de talán e kérdéskör összekapcsolásával hozzájárulhat a makropénzügyi kockázatokkal kapcsolatos új szemlélet kialakításához.

A makroökonómiai kockázatok ilyen értelemben vett mellőzése ugyanakkor érthető, hiszen e kockázatok közvetlenül nem függenek a vállalatfinanszírozási döntésektől vagy a beruházási alternatívák értékelésétől, ugyanakkor az ilyen döntésekhez felhasznált pénzügyi mutatókra hatással lehetnek. Emiatt azt gondoljuk, hogy a makroökonómiai kockázatok, melyek például a monetáris politika változásán keresztül befolyásolják a kamatok, az infláció és az árfolyam alakulását, ugyanúgy mérlegelendők, mint a vállalatok pénzügyi döntéseit alakító kereskedelmi kockázatok (Yescombe, 2014, p. 257).

A makroökonómiai kockázatok nemcsak a vállalatok napi szinten előforduló pénzügyi döntései esetén játszhatnak szerepet, hanem akár a tőkestruktúra hosszabb távú alakulására is hatással lehetnek. Cook & Tang (2010) kimutatta, hogy a vállalatok a tőkestruktúrát érintő változtatásokat általában az üzleti ciklus felívelő szakaszán hajtják végre. Ugyanakkor Homapour et al. (2022) azt emelte ki, hogy a tőkeáttétel (leverage) szintén befolyásolja a tőkestruktúrát érintő döntéseket, és a vállalatok az üzleti ciklus leáldozó szakaszában válnak különösen eladósodottá, jellemzően nagyobb tőkeáttétellel. Mivel a monetáris lazítás idején a jegybank igyekszik könnyíteni a hitelhez

jutás feltételein, így a monetáris politika hatással lehet a vállalatoknak a ciklus során változó eladósodási jellemzőire is.

A gazdaságpolitikának az üzleti ciklusra gyakorolt hatásai a közgazdasági kutatásoknak mindig is az egyik csomópontját jelentette, és a globális pénzügyi válság, valamint a Covid-19 pandémia csak növelte az érdeklődést ezen a területen is. Különösen nagy figyelem irányult a jegybankok monetáris politikájának a stabilitásra gyakorolt hatására. Sokan felidéztek Friedman (1962) megállapításait, aki szerint a mai értelemben alkalmazott jegybanki függetlenség veszélyeket rejt magában, mert a válság körülményei között a jegybankok saját előnyeik kihasználására alkalmazhatják ilyen helyzetben. Szerinte a jegybanki függetlenséget emiatt inkább politikai vonatkozásaiban és nem gazdasági összefüggéseiben érdemes vizsgálni. De hasonló következtetése jutott Tooze (2020). Ugyanakkor a válság nemcsak a jegybankok gazdasági stabilizációban játszott szerepét érintette, hanem nagyon sok jegybank esetében alapvetően megváltoztatta a szerep betöltésére alkalmazott eszközrendszert és mechanizmusokat is.

Érdekes módon változott az idővel Friedman véleménye a jegybankok inflációt befolyásoló szerepével kapcsolatban. Friedman (1948) még célszerűnek tartotta, hogy a jegybank az inflációt kezelje és az üzleti ciklust stabilizálja, de később Friedman (1960) már nem tartotta ezt lehetségesnek, főképpen a monetáris politikai lépések hatásainak bizonytalan és hosszú késleltetései miatt. A változó és bizonytalan késleltetéseket empirikusan alátámasztotta Havranek és Rusnak (2013) elemzése. E vonatkozásban jelentős előrelépést hozott Kydland és Prescott (1977) írása, akik a monetáris politikai beavatkozások hatásmechanizmusát részletesebben bemutatták.

A fenti kérdések ismét a figyelem előterébe kerültek a globális ellátási láncokban keletkezett zavarok, valamint az orosz-ukrán háború globális inflációs sokkjára adandó jegybanki válaszok keresése kapcsán (Bordo & Levy, 2020; Bordo & Siklos, 2021; Broadbent, 2022; Eisenbeis et al., 2021; Gopinath, 2021)

Liosi (2023) az eurórégióban vizsgálta a kockázatokra ható tényezőket és azt találta, hogy a jegybankok monetáris politikája nemcsak a fontosabb pénzügyi mutatók alakulásában tükröződő kockázatokra hatott, hanem befolyásolta a döntéshozók kockázat érzékenységét is. Ez szintén amellettt szól, hogy a monetáris politika üzleti ciklusra gyakorolt hatása valóban vállalati döntéseket befolyásoló tényezővé vált.

### **A vállalkozói ökoszisztéma kutatásának sajátosságai és feladatai Közép-Európában**

A vállalkozói ökoszisztéma legáltalánosabban a vállalkozási tevékenység infrastruktúrájaként fogható fel, amelyben a vállalkozások nem magukban, hanem egymáshoz való, illetve a szűkebb és tágabb viszonyukban jelennek meg. A vállalkozási folyamatra a regionális társadalmi, kulturális, politikai és gazdasági struktúrák egyaránt hatást gyakorolnak. A vállalkozói rendszereket és vállalati ökoszisztémát az eddig megjelent publikációk jórészt a fejlett országok szempontjából, azok tapasztalatai alapján tárgyalták (Maroufkhani et al., 2018; Cao & Shi, 2021), kevés figyelmet fordítva a kevésbé fejlett országokra.

Az utóbbi években egyre növekvő érdeklődés övezi Közép-Európában a vállalkozói ökoszisztéma kutatását. A Budapesti Gazdasági Egyetemen a kis- és közepes vállalkozásokat érintő kutatási program egyik célja volt a vállalkozói ökoszisztémával foglalkozó közép-európai szakirodalmi források feltérképezése és rendszerező áttekintése, melynek fontos előzménye volt (Perényi & Losoncz, 2018) összefoglaló munkája. A kutatás földrajzi vetületben a visegrádi együttműködés négy országára (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) terjedt ki egy szisztematikus irodalomáttekintés mint kutatási módszer alkalmazásával (Moher D. et al., 2009; Tranfield et al., 2003).

A négy visegrádi ország vállalkozói ökoszisztémájával 2015 és 2021 között mintegy félszáz tanulmány foglalkozott. Ezek egy része folyóiratcikk, másik része egyéb írás, döntően konferenciakiadvány, illetve van közöttük egy-két doktori disszertáció is. A megjelent tanulmányok főleg az egyetemek, az oktatás, az inkubátorok, a start-up cégek, a szociális vállalkozások, a vállalkozásfinanszírozás és a szakpolitikák szerepét vizsgálták. A publikációk

többsége egy országot, régiót vagy várost kutatott, gyakran bizonyos iparágakra koncentrálnak, mint például a pénzügyi technológia (financial technology – fintech), az idegenforgalom és a mezőgazdaság, ugyanakkor kevés közöttük az összehasonlító tanulmány. Születtek empirikus kutatásokon alapuló vállalati szintű elemzések is, de hiány van a különböző ökoszisztémák összehasonlításából, az ezeken belüli szereplők komparatív elemzéséből, illetve az olyan hálózatelemzésekből, amelyek az ökoszisztémák szereplői közötti kapcsolatokat analizálják. A tanulmányok kimutatták a térségben a vállalkozói ökoszisztéma alulfejlettségét, azon belül különösen annak irányítási hatékonyságával kapcsolatos képességek rendszerszintű hiányát. A hálózatok működési nehézségei kapcsán a gyenge ösztönzési struktúrákat és az interszekcionális kommunikációs képességek hiányát emelték ki.

A fentieket szem előtt tartva a közép-európai vállalkozói infrastruktúra jövőbeli célszerű kutatási iránya lehet a hálózatok vállalati szintű elemzése, különös tekintettel a hálózatok keletkezésére és sűrűségére, továbbá a vállalkozói hálózatok összehasonlító elemzése, teljesítménye és outputja. A vállalkozói ökoszisztémáról szóló közép-európai kutatások gyakorlati vonatkozásai kapcsán fontos rögzíteni, hogy ezek komplex és többdimenziós konstrukciók. Hatékony működésük kiemelkedő fontosságú feltétele a megfelelő irányítás megteremtése.

Az irányítási rendszernek nagyszámú érintettet (stakeholder) és a közöttük kialakult és formálódó komplex kapcsolatokat kell figyelembe vennie. A kihívást fokozza és bonyolítja, hogy az érintettek egy része a forprofit, másik része a közszférába tartozik. A politikának ösztönöznie kell a kulcsfontosságú érintettek közötti hálózati kötelek létrejöttét és fejlődését. Olyan támogató feltételekre van szükség, amelyek között az érintettek alakíthatják és fejleszthetik egymás közötti kapcsolataikat és hálózataikat azzal a céllal, hogy javuljon a teljesítményük. Ennek érdekében a kormányzati politika változatos eszköztárára van szükség. Lehetővé kell tenni és ösztönözni a közszféra szereplőinek (helyi közigazgatás, oktatási intézmények) a vállalkozói ökoszisztémába való bekapcsolódást. Ugyanez vonatkozik az üzleti szférára is, amelyet különféle támogatásokkal és rugalmas keretfeltételek kialakításával, valamint monetáris politikai intézkedésekkel is célszerű ösztönözni. Az egyetemi szféra mindebben a vállalkozói ökoszisztéma résztvevői közötti összekötő kapocs szerepét töltheti be.

### **A monetáris politika és a makroökonómiai stabilizáció egy egyszerű modellben**

A monetáris politika főbb összefüggéseinek bemutatására egy nagyon leegyszerűsített modellt alkalmaztunk, mely jól kezelhető, mégis a legfontosabb mechanizmusokat jól szemlélteti. A modell megegyezik az Ábel és Siklós (2007, pp. 947-951) elemzésben alkalmazott leírással. Hasonló megoldást találhatunk a főbb összefüggések szemléltetésére Walsh (2002), valamint Bofinger et al. (2006) és Bofinger és Mayer (2006) írásaiban, de Carlin és Soskice (2014) is ezt a módszert említi a modern megközelítések alapesetének szemléltetésére.

A modellben az infláció leírására az alábbi egyenletből indulunk ki:

$$\pi = \pi^e + ax - ve + \varepsilon_1 \quad (1)$$

ahol  $\pi$  jelöli az inflációs rátát,  $\pi^e$  pedig az inflációs várakozásokat,  $x$  a kibocsátási rés változója. Az egyenletben az árfolyamot  $e$  jelöli, melyet úgy definiálunk, hogy a felértékelődés pozitív értéket jelent, ami csökkenti az inflációt. Az árfolyamváltozás inflációs áttételeződési hatását (pass through) a  $v$  paraméter fejezi ki. Minden egyéb itt nem szereplő elhanyagolt inflációs tényező, mint például a kínálati sokk hatása az  $\varepsilon_1$  hibtagban jelenik meg.

Az (1) egyenletben szereplő kibocsátási részt az alábbi formában definiáljuk:

$$x = \frac{y - y^n}{y^n} \quad (2)$$

ahol  $y^n$  a potenciális kibocsátást jelöli.



Az (1) egyenlet leegyszerűsítő feltételezése az, hogy az inflációs várakozások egy az egyben tükröződnek az infláció alakulásában. A kibocsátási rés szerepeltetése pedig azt fejezi ki, hogy a gazdaság túlfűtöttsége szintén áremelkedéshez vezet.

A jegybank a modell feltételezéseinek kereteiben az infláció csökkentését segítő monetáris politikát igyekszik megvalósítani és egyidejűleg az üzleti ciklust is próbálja stabilizálni, vagyis a kibocsátási rést minimalizálni. További törekvése az árfolyam ingadozást lehető legkisebb mértékűre leszorítani. E célokat a modell változóinak felhasználásával az alábbi jegybanki célfüggvény fejezi ki:

$$(\pi - \pi^T)^2 + dx^2 + he^2 \rightarrow \min \quad (3)$$

A (3) egyenletet szokás a monetáris politika veszteségfüggvényének tekinteni, mely minimalizálja az inflációnak az inflációs céltól ( $\pi^T$ ) való eltérését.

A monetáris politika céljának a (3) egyenlet formájában történő felírása nagyon leegyszerűsítő, ezért sok kifogás fogalmazható meg vele szemben, de ezek éppen az egyszerűség érdekében vállalhatók. A kibocsátási rés  $d$  paramétere lehetővé teszi, hogy tükröződjék az egyenletben az, hogy a monetáris politika döntéshozói eltérően mérlegelhetik az inflációs céltól való eltérés minimalizálásának és az üzleti ciklus simításának a célját. A célfüggvényben szereplő harmadik tag az árfolyamstabilitásra való törekvést jeleníti meg.

Az (1) inflációs egyenletet is figyelembe véve a jegybanki döntést a (4) feltételes minimum feladat írja le:

$$L = (\pi - \pi^T)^2 + dx^2 + he^2 + \lambda(\pi - \pi^e - ax + ve - \varepsilon_1) \rightarrow \min \rightarrow (4)$$

A (4) feltételes minimum feladatnak a kibocsátási résre és az inflációra vonatkozó deriváltjából az alábbi összefüggés adódik:

$$\lambda = \frac{2d}{a} x \quad (5)$$

$$\lambda = -2(\pi - \pi^T) \quad (6)$$

Az (5) és (6) optimum feltételek összevezetése a monetáris politika megválasztására vonatkozóan az alábbi összefüggést adja:

$$\pi - \pi^T = -\frac{d}{a} x \quad (7)$$

A (7) összefüggés azt fejezi ki, hogy a jegybank az inflációs cél elérése érdekében olyan intézkedéseket alkalmaz, melyek esetében az inflációs eltérés és a kibocsátási rés között negatív korreláció alakul ki. A gyakorlatban a pozitív kibocsátási rés általában magasabb inflációt okoz a túlfűtöttség inflációs hatása miatt. A (7) összefüggés tehát azt mutatja meg, hogy a jegybank az inflációs cél elérése érdekében olyan intézkedéseket alkalmaz, melyek a kibocsátási rés csökkenését és negatív kibocsátási rés kialakulását eredményezi annak érdekében, hogy csökkentse az infláció céltól való eltérését.

A (7) egyenlet által kifejezett összefüggés megegyezik az Ábel & Siklos (2023, p. 4) tanulmányban szereplő (1) egyenlettel, de hasonló instrumentum szabály található Svensson (2005, p. 618) és McCallum & Nelson (2005, p. 603) inflációs célkövetést elemző írásaiban.

A (7) egyenletben leírt, az inflációs rés és a kibocsátási rés közötti összefüggéseket szemlélteti a Csehország, Magyarország és Lengyelország esetében az 1999-2019-es időszakban a 3. ábra Ábel & Siklos (2023, p. 12) tanulmányában. Az ábrán az inflációs eltérés és a kibocsátási rés azonos időszaki adatai szerepelnek, és ezek között nem látszik negatív korreláció, azonban ha a késleltetéseket is megvizsgáljuk, akkor már konzisztensen negatív korreláció mutatkozik az

inflációs eltérés és a későbbi kibocsátási rés között mindhárom országban. E számításokat foglalja össze az 1. táblázat.

**1. táblázat. Az inflációs eltérés és a kibocsátási rés késleltetett értékei közötti negatív korreláció (1999-2019, negyedéves adatok). \* Forrás: Ábel & Siklos (2023, p. 12)**

Ország	Időszak	
	1999Q1-2019Q4	2010Q1-2019Q4
Csehország	-0.38* (t,t+17)	-0.57*(t,t-11)
Magyarország	-0.24*(t,t+20)	-0.61* (t,t+14)
Lengyelország	-0.53*(t,t+20)	-0.64*(t,t-18)

\* Megjegyzés: Az adatok negyedévesek. Az inflációs eltérés az adott ország évesített negyedéves inflációjának az inflációs céltól való eltérése. A kibocsátási rés a jegybank becslése. A táblázatban a különböző késleltetésekkel számított korreláció közül az a késleltetés szerepel, mely a maximális korrelációs értéket adja. A korrelációs mutatón szereplő \* azt jelzi, hogy a mutató statisztikailag szignifikáns legalább 10 százalékos szinten. A korrelációk feltétel nélküliek és mivel az inflációs eltérés stacionárius, empirikusan hasznos információt szolgáltatnak.

Az 1. táblázatban a késleltetést a korrelációs érték után zárójelben szereplő szám mutatja. Például Csehország esetében az 1999Q1-2019Q4 időszakra vonatkozóan szereplő -0.38\* (t,t+17) érték azt jelenti, hogy az inflációs rés értékével a kibocsátási rés 17 negyedéves későbbi értéke (-0.38) mutatott maximális negatív korrelációt. A válság időszakában (2010Q1-2019Q4) a két változó közötti negatív korreláció mind Csehország mind pedig Lengyelország esetében fordított irányú késleltetés esetén adott maximális értéket. Csehország esetében a -0.57 korreláció azt jelzi, hogy nem az inflációs rés változására alkalmazott monetáris politikai lépés jelent meg később a kibocsátási rés változásában, hanem fordítva, a kibocsátási rés változására adott monetáris politikai lépés következménye lehetett az inflációs rés változása 11 időszakkal később. A 2000 és 2019 közötti időszakban a vizsgált jegybankok inflációs célzást jelentő monetáris politikai keretrendszerben működtek. Ábel és Siklos (2023) többféle monetáris politikai szabályt vizsgált annak felmérése céljából, hogy az e keretrendszernek megfelelő célfüggvényből levezetett monetáris politikai döntési mechanizmust követte-e a jegybanki alapkamat alakulása, és a kamat változására a reálgazdaság, valamint a kibocsátási rés hogyan reagált.

Az eredmények a monetáris politikai lépések hatásainak késleltetett megjelenése szempontjából nem meglepőek, ugyanakkor fontos következtetések adódnak arra vonatkozóan, hogy a jegybankok hogyan befolyásolhatják a kis- és középvállalati szektor finanszírozási feltételeit, a vállalati ökoszisztémát és általában a gazdaság stabilizálását.

Az egyik megállapítás az, hogy a modellből levezett reakciók szerint a kamat alakítása akkor követ gazdasági stabilizációs célt, mint amilyen például az inflációs célkövetés egyik motivációja, ha az inflációs rés (az infláció céltól való eltérése) és a kibocsátási rés (a kibocsátás eltérése a potenciális kibocsátástól) szoros negatív korrelációt mutat. Ez leegyszerűsítve azt jelenti, hogy például olyan esetben, amikor magas az inflációs ráta (az inflációs cél fölött van), miközben a kibocsátás alatta marad a potenciális szintnek, akkor a kamatemelés az inflációt csökkenti, a kibocsátást pedig növeli, vagy fordítva. Ez a vizsgált országok esetében rövid időn belül nem volt határozottan tapasztalható. A két tényező ellentétes alakulása ugyan egyes időszakokban megfigyelhető volt, de markáns összefüggést így sem lehetett megállapítani az éven belüli dinamikát illetően.

Ennek nem feltétlenül az az oka, hogy a kamatpolitikai döntésnél nem a stabilizáció érdekében mérlegelték a lépést, és így az inflációs célkövetés szempontjai nem jutottak kifejezésre. Sokkal inkább az ennek a magyarázata, hogy a monetáris politikai lépések hatásai nagyobb időbeli késleltetéssel érvényesültek, és emiatt a kamatváltozás hatása nem egyidőben jelentkezett az inflációs rés és a kibocsátási rés változásában.

Egy másik ilyen következménnyel járó megfontolás az lehetett, hogy a jegybankok ugyan jól mérték fel a kamatváltoztatás mértékét, de a piaci trendek vagy a gazdasági szereplők megítélése

okán nem tartották célszerűnek a szükséges mértékűnek ítélt változtatás azonnali bevezetését. Ezt a monetáris politikára jellemző fokozatosságra való törekvésből adódó kamatsimítási jelenséggel szokták leírni.

Különösen markánsan megfigyelhető ez a kamatsimítási törekvés a 2014 utáni időszakban. A stabilizációs szempontok már egy ideje kamatemelést indokoltak volna, azonban az alkalmazott kamatok mindhárom országban a számításokból adódó kamatszintek alatt maradtak.

A monetáris politika transzmissziós mechanizmusa alapvetően a kis és közepes vállalkozások fejlődésének befolyásolásán keresztül érvényesül, így a monetáris politika gazdaságra gyakorolt hatása lényegében az e szektorra kifejtett hatáson keresztül jut érvényre vagy abban jól tükröződik. A három közép-európai (visegrádi) ország: Csehország, Lengyelország és Magyarország monetáris politikájának a gazdasági ciklus alakítására gyakorolt hatása érdekes módon egybeesik azzal a meglepő megállapítással, hogy a monetáris politika stabilizációs hatása jelentős késleltetéssel érvényesült.

### Hivatkozások

Ábel, I., & Siklos, P. L. (2007). Mindentől függetlenül: A monetáris politika hatása a gazdasági ciklusra Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 54, 945–959.

Ábel, I., & Siklos, P. (2023). Macroeconomic Risks and Monetary Policy in Central European Countries: Parallels in the Czech Republic, Hungary, and Poland. *Risks*, 11(11), Article 200. <https://doi.org/10.3390/risks11110200>

Bofinger, P., & Mayer, E. (2006). The Svensson versus McCallum and Nelson Controversy Revisited in the BMW Framework. *Discussion Papers of DIW Berlin* 585, DIW Berlin. [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.44286.de/dp585.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.44286.de/dp585.pdf)

Bofinger, P., Mayer, E., & Wollmershäuser, T. (2006). The BMW Model: A New Framework for Teaching Monetary Economics. *The Journal of Economic Education*, 37(1), 98–117. <https://doi.org/10.3200/JECE.37.1.98-117>

Bordo, M. D., & Levy, M. D. (2020). Do Enlarged Fiscal Deficits Cause Inflation: The Historical Record. *NBER working paper*, 28195. <https://doi.org/10.3386/w28195>

Bordo, M., & Siklos, P. (2021). The Transformation and Performance of Emerging Market Economies Across the Great Divide of the Global Financial Crisis. *NBER working paper*, 26342. <https://doi.org/10.3386/w26342>

Broadbent, B. (2022). *The Inflationary Consequences of Real Shocks*, Speech Given at Imperial College. October 20. <https://www.bankofengland.co.uk/speech/2022/october/ben-broadbent-speech-at-imperial-college-the-inflationary-consequences-of-real-shocks>

Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57, 75–110. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y>

Carlin, W., & Soskice, D. (2014). *Macroeconomics: Institutions, Instability, and Financial System*, Oxford University Press.

Cook, D. O., & Tang, T. (2010). Macroeconomic conditions and capital structure adjustment speed. *Journal of Corporate Finance*, 16(1), 73–87. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2009.02.003>

Eisenbeis, R., Goodhart, C., & Pradhan, M. (2020). The great demographic reversal: ageing societies, waning inequality, and an inflation revival. *Business Economics*, 56, 110–112. <https://doi.org/10.1057/s11369-020-00203-2>

Friedman, M. (1948). A Monetary and Fiscal Framework for Economic Stability. *The American Economic Review*, 38(3), 245–264.

Friedman, M. (1960). *A Program for Monetary Stability*. New York: Fordham University Press.

Friedman, M. (1962). Should There Be an Independent Monetary Authority? In L. B. Yeager (Ed.) *Search of a Monetary Constitution*. Harvard University Press.

- Gopinath, G. (2021). Structural Factors and Central Bank Credibility Limit Inflation Risks, IMF Blog. February 19. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2021/02/19/structural-factors-and-central-bank-credibility-limit-inflation-risks>
- Havranek, T., & Rusnák, M. (2013). Transmission Lags of Monetary Policy: A Meta-Analysis. *International Journal of Central Banking*, 9, 39–75.
- Homapour, E., Su, L., Caraffini, F., & Chiclana, F. (2022). Regression Analysis of Macroeconomic Conditions and Capital Structures of Publicly Listed British Firms. *Mathematics*, 10(7), Article 1119. <https://doi.org/10.3390/math10071119>
- Kydland, F. E., & Prescott, E. C. (1977). Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans. *The Journal of Political Economy*, 85(3), 473–492. <https://doi.org/10.1086/260580>
- Liosi, K. (2023). The sources of economic uncertainty: Evidence from eurozone markets. *Journal of Multinational Financial Management*, 69, Article 100811. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2023.100811>
- Maroufkhani, P., Wagner, R., & Wan Ismail, W. K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: a systematic review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(4), 545–564. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>
- McCallum, B. T., & Nelson, E. (2005). Targeting versus Instrument Rules for Monetary Policy. *NBER Working Paper Series*, 10612. <https://doi.org/10.3386/w10612>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), Article e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Perényi, Á., & Losoncz, M. (2018). A Systematic Review of International Entrepreneurship Special Issue Articles. *Sustainability*, 10(10), Article 3476. <https://doi.org/10.3390/su10103476>
- Svensson, L. E. O. (2005). *Targeting versus Instrument Rules for Monetary Policy: What is Wrong with McCallum and Nelson?* *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 87(5), 613–626.
- Tooze, A. (2020). The Death of the Central Bank Myth. *Foreign Policy*. May 13. <https://foreignpolicy.com/2020/05/13/european-central-bank-myth-monetary-policy-german-court-ruling/>
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Walsh, C. E. (2002). Teaching Inflation Targeting: An Analysis for Intermediate Macro. *The Journal of Economic Education*, 33(4), 333–346. <https://doi.org/10.1080/00220480209595331>
- Yescombe, E. R. (2014). Chapter 10 - Macro-Economic Risks. In *Principle of Project Finance* (pp. 257–294). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-391058-5.00010-2>

### **III. fejezet: *A fenntarthatóság kérdései a kis- és közép vállalatokban***

# A fenntarthatóság jogi keretei a magyar kkv-vezetők véleménye alapján *(utánközlés)*

Győri Zsuzsanna, Reicher Regina Zsuzsanna, Kolnhofer-Derecskei Anita

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Győri, Zs., Reicher, R. Z., & Kolnhofer-Derecskei, A. (2024). Sustainability Challenges of SMEs Related to Legal Regulations—Experiences from a Survey of Hungarian Entrepreneurs. In M. Kooskora & A. Kekkonen (Eds.), *Performance Challenges in Organizational Sustainability. Responsible Leadership and Sustainable Management* (pp. 161–184). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-5548-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-97-5548-6_8)

---

## Bevezetés

A Fenntartható Fejlődési Célok 2015-ös deklarációja új szintre emelte a gazdasági szereplőkkel szemben támasztott fenntarthatósági elvárásokat. Az ENSZ fenntarthatósági politikája, a „Világunk átalakítása: fenntartható fejlődési keretrendszer 2030” című dokumentum (ENSZ, 2015) egy felülről lefelé ható cselekvési terv a társadalmi, környezeti és gazdasági jólét elősegítése érdekében. Ez az első olyan dokumentum, amely kifejezetten összekapcsolja a szolidaritást, vagyis az egyenlőtlenségek csökkentését a fenntartható fejlődéssel. Korábban a Millenniumi Fejlesztési Célokban (ENSZ, 2000) már megjelent a fenntarthatóság mindhárom pillére. Ott azonban a fő üzenet még mindig a globális szolidaritás volt, és a legtöbb cél és célkitűzés, valamint a partnerség elvárása elsősorban a tagállamoknak szólt. A 2015-ös keretrendszer úttervet ad korunk legfontosabb kihívásához, a fenntartható fejlődési pályára való áttéréshez, mindez egyéni, vállalati, állami és globális szinten egyaránt értelmezhető. Kitér arra is, hogy a kis- és középvállalkozások (kkv-k) szerepe a fenntartható fejlődési célok elérésében kiemelkedő, mivel a vállalatok többsége ebbe a méretkategóriába esik. Emellett a kkv-k jelentős szerepet játszanak a foglalkoztatásban, és hozzáadott értékük folyamatosan növekszik.

Az alulról felfelé irányuló szemléletben az állam fontos szereplője a vállalkozói ökoszisztémának. A fenntarthatósággal kapcsolatos nemzeti és nemzetközi szabályozás jelentős hatással van a vállalkozásokra és az ökoszisztémára, amelyben működnek. Hosszú távon a jogszabályok segítik a vállalkozásokat abban, hogy jobban és fenntarthatóbban teljesítsenek, de a mindennapi működés és tervezés során a jogszabályok betartása kihívást vagy akár terhet is jelent a vállalkozások, különösen a kevesebb szervezeti, emberi és pénzügyi erőforrással rendelkező kkv-k számára.

Ez a fejezet azt vizsgálja, hogy vélekednek a kkv-k vezetői a jogrendszernek és a szabályozásnak a fenntarthatóságra gyakorolt hatásáról. A jogi szabályozás hatását a vállalkozói ökoszisztéma keretében három szinten vizsgáljuk: (1) az érzelmi vagy affektív szinten, (2) a kognitív vagy tudatos szinten és (3) a cselekvési vagy viselkedési szinten. E gyakorlati kisvállalkozói megközelítés használatával az a célunk, hogy gazdagítsuk a jogi szabályozás fontosságáról és kihívásairól szóló szakmai diskurzust.

A fő kutatási kérdéseink a következők:

1. Mi az állam szerepe a fenntarthatóság elérésében a kkv-k vezetőinek véleménye szerint?
2. Milyen kihívásokkal szembesülnek a magyar kkv-k a mindennapi működés, a hosszabb távú tervezés és a stratégiaalkotás során az általános és a fenntarthatósággal kapcsolatos jogi szabályozással kapcsolatban?

### 3. Milyen hatással vannak a személyes és vállalati jellemzők a vállalkozások fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeire, motivációira és viselkedésére?

#### **Elméleti háttér**

A szabályozás általános és különösen a fenntarthatósági kérdésekben betöltött szerepének bemutatásához az ökoszisztéma-modellt használjuk. A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a fenntarthatóság esetében minden érintett, mint a társadalmi és természeti környezetet vagy a fenntarthatóság nem gazdasági dimenzióit képviselő felek egyaránt jelentős szereplők, ezáltal mind az elméletben, mind a gyakorlatban kiemelt szerepet játszanak. Bár a két elméleti irányt ritkán kezelik együtt, az érintett elmélet és az ökoszisztéma modell egyaránt fontosak a vállalkozói világban. Amíg az érintett elmélet alapfeltevése, hogy a vállalat felelős az érintettjeiért, addig az ökoszisztéma-elmélet inkább a kapcsolat másik irányával foglalkozik, nevezetesen azzal, hogy a különböző szereplők hogyan segíthetik a vállalatot.

A vállalkozói ökoszisztéma számos érintettet foglal magában, például politikai döntéshozókat, kormányzati szerveket, iparági szövetségeket, kamarákat stb. A különböző modellek és elméletek különböző módon írják le ezeket a szereplőket (Simatupang et al., 2015; Malecki, 2018). Mindezek alapján a vállalkozói ökoszisztéma, mint komplex, többszintű konstrukció lehetővé teszi egy olyan környezet kialakítását, amely biztosítja a fenntartható fejlődés elveinek megvalósítását. Számos modell a gazdasági, társadalmi és környezeti összetevők hatékony felhasználását hangsúlyozza (Tolstyk et al., 2021), míg Isenberg a különböző szereplőket hat fő területre rendezi össze: kultúra, piacok, emberi erőforrások, finanszírozási környezet, támogató környezet és politika (Isenberg, 2010, 2014).

A szereplők sokfélesége megnehezíti az ökoszisztéma komplexitásának megragadását (Stam, 2018, Csákné Filep és Radácsi, 2019). Ráadásul az ökoszisztéma beágyazódik a nemzeti kulturális, jogi és intézményi környezetbe (Maroufkhani et al., 2018). A kultúra magában foglalja az üzleti élethez kapcsolódó társadalmi normákat (a vállalkozók társadalmi státusza, kockázattűrés, innováció, kreativitás, jólét), valamint a fenntarthatósággal kapcsolatos társadalmi normákat és az SDG-k elfogadottságát. A piacok a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak vásárlóit és fogyasztóit jelentik, valamint azokat a vállalkozói kapcsolatokat és hálózatokat, amelyekből megrendelések keletkezhetnek. Az emberi erőforrások területében foglalja a munkaerőpiac és az oktatás helyzetét, az általános, valamint a vállalkozói képzés rendszerét, amely a jövőbeli humán tőke forrása. A finanszírozási környezet a mikrohitelket, a magántőkét, az üzleti angyalokat, a kockázati tőkét, valamint az általános finanszírozási körülményeket, azaz a banki és egyéb rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat és az ezekhez való hozzáférés folyamatát jelenti. Isenberg a támogató környezet három részterületét azonosítja: a vállalkozásokat támogató civil szervezetek, a szakmai támogató szolgáltatások és az infrastruktúra (Isenberg, 2010). Valamennyi terület hatással van a fenntarthatóság és a kapcsolódó kérdések megvalósulására, elősegíti vagy akadályozza azt (Csillag et al., 2022; Ray & Sharma, 2022; Bihari, 2023; Sen, 2023).

Kutatásunk középpontjában a politika és jogi szabályozás áll, amely két részre osztható: a vezetés/irányítás (leadership), amely a vállalkozásoknak nyújtott egyértelmű támogatást, a vállalkozói tevékenység társadalmi legitimitációját jelenti, amelyet a kérdés fontosságát hangsúlyozó prominens politikai és gazdasági vezetők biztosítanak. A terület másik összetevője a vállalkozásbarát jogi szabályozás, törvényhozás, a kapcsolódó intézményeket (beleértve a kutatási intézményeket) és a kormányzati pénzügyi támogatás elérhetőségét (Isenberg, 2010). A fenntarthatóság szempontjából fontos, hogy ne csak az általános, hanem a fenntarthatósággal kapcsolatos jogszabályokat és támogatásokat is megemlítsük.

Mindezen területek befolyásolják a vállalkozók attitűdjeit, motivációit és viselkedését (Győri et al., 2022a). A területek külön-külön történő vizsgálata és kölcsönhatásuk elemzése tanácsokkal szolgálhat a szabályozás javításához (Daniel et al., 2018; Fuentelsaz et al., 2018). Amikor a szakpolitikának a kkv-k fenntarthatósághoz való hozzájárulására gyakorolt hatását vizsgáljuk,

fontos lehet, hogy a fenntarthatósági megfontolások milyen mértékben tükröződnek az általános jogszabályokban, valamint a konkrétan a fenntarthatóságra vonatkozó szabályozásban.

Az Európai Unióban az 1970-es évek óta szinte folyamatosan zajlik a fenntarthatóbb EU irányába mutató jogalkotási folyamat, amely a 2004-es uniós csatlakozás óta nagy hatással van a magyar jogalkotásra, párhuzamosan a multinacionális vállalatok tevékenységével (Győri et al., 2021). Az Európa 2020 Stratégia (EC, 2010) és a hozzá kapcsolódó rendeletek, valamint újabban az EU taxonómia (EP és EC, 2020), a fenntartható pénzügyi közzétételi rendelet (Sustainable Finance Disclosure Regulation) (SFDR, EP és EC, 2019) és a vállalati fenntarthatósági jelentéstételi irányelv (Corporate Sustainability Reporting Directive) (CSRD, EP és EC, 2022) a kkv-k szempontjából is fontos mérföldköveket jelentenek, amelyek különböző szinteken értelmezhetők. A kkv-k általában fontosnak tartják, hogy felelősséget vállaljanak a környezetért és a társadalomért, ugyanakkor lehetőségeik eltérnek a nagyobb vállalatokétól. Ezek a jellemzők sajátos gondolkodásmódot, szókinccset, motivációs mintákat és tevékenységeket eredményeznek a fenntarthatóság keretein belül.

Ha a fenntarthatóságot morális kérdésnek tekintjük, minden embernek más értékrendje van a fenntarthatósággal kapcsolatban, így a tudatosítás, a társadalmi nevelés, a szemléletformálás gyakorlata a fenntarthatóbbá válás érdekében egyéni, mezo és makroszintű változásokat feltételez. A fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdöket, készségeket, ismereteket és kompetenciákat különböző ökoszisztéma-tényezők befolyásolják, beleértve a szabályozás változásait is. Az attitűdök természetesen összefüggnek egymással (Csizmadia et al., 2022), de a vezető attitűdje alakítja a fenntarthatóságot vállalati szinten (Sharma & Ray, 2022; Talat & Bhaduri, 2022), így a kkv-k esetében a vállalkozó attitűdje kiemelkedő jelentőségű (Uvarova et al., 2021; Chandler, 2022; Gosztonyi, 2022; Németh et al., 2022; Vajdovich et al., 2022).

Az elemzés következő szintje a jogi szabályozást külső motivációként értelmezi (Győri et al., 2019). A felelősségvállalás és a fenntarthatóság két fő motivációs faktora a morális elkötelezettség és az üzleti érvek. A morális elkötelezettség az érintettekre, a társadalomra és a természeti környezetre gyakorolt hatás felismeréséből és elismeréséből ered, mint alapvetően belső, és a korábbi kutatások alapján erős motiváció (Győri et al., 2022b). Ezzel szemben az üzleti érdek azt sugallja, hogy a vállalat akár rövid távon is gazdasági előnyöket érhet el az ökoszisztéma szereplőinek, illetve az érintettek fenntarthatósági igényeinek és elvárásainak teljesítésével (Porter & Kramer, 2002; Vogel, 2006; Kotler & Lee, 2004; Economist, 2008; Fenwick et al., 2022; Martins et al., 2022), például a vállalkozás meg tud felelni a vonatkozó szabályozásoknak (Salveti & Jeurissen, 2022; Shalhoob & Hussainey, 2023). Másrészt a jogszabályok visszatartó erőt is jelenthetnek. Bakos et al. (2020) a kkv-k fenntarthatóságával kapcsolatos szakirodalmat áttekintve azonosították a fenntarthatóság érvényesülésének fő akadályait. Az akadályokat hat klaszterbe sorolták, amelyek közül a kormányzatot és a jogszabályokat azonosították a kkv-k számára a legnagyobb kihívásként. Nevezetesen, a kormányzati támogatás hiánya vagy a fenntartható projektek ösztönzésére szolgáló korlátozott pénzügyi ösztönzők akadályozták a cégeket abban, hogy a fenntarthatósággal foglalkozzanak. További akadály lehet, hogy sok kkv nincs tisztában a vállalkozását érintő környezetvédelmi jogszabályokkal, vagy úgy érzi, hogy azok nem vonatkoznak rá.

A harmadik, viselkedési szinten, a vállalkozások fenntarthatósági teljesítményénél megfigyelhető, hogy a kkv-k jellemzően a nagyvállalatoknál rosszabbul teljesítenek (MPRSZ, 2017; BCSDH, 2017; Bikefe et al., 2020; Metzker & Streimikis, 2020; Mahmood et al., 2021). Általában akkor kezdenek explicit CSR-eszközöket, jellemzően minőségi vagy környezetvédelmi szabványokat alkalmazni, amikor erre rákényszerülnek, általában azért, mert egy nagyvállalatnak akarnak beszállítani, amely megköveteli ezeket, vagy jogi szabályozás miatt, hogy a vállalkozói ökoszisztéma megbízható részeként léphessenek fel. Cornejo-Cañamares et al. (2021) azt találták, hogy a környezetvédelmi megfelelés a jobb innovációs eredmények egyik fő hajtóereje. Hoogendorn et al. (2015) eredményei arra utalnak, hogy a vállalat mérete, tevékenysége és szabályozási környezete befolyásolja a fenntarthatósági gyakorlatokat. Szennay et al. (2021) azt állítják, hogy a



fenntarthatósági teljesítmény meghatározó tényezői a méret, a szervezeti kultúra és a vezető hozzáállása.

Több mint 20 évvel ezelőtt az EU várakozásai a következők voltak: „A jövőben a kkv-kra a legnagyobb nyomás a CSR-gyakorlatok bevezetése érdekében valószínűleg a nagyvállalati ügyfelek részéről fog nehezedni, amelyek cserébe képzéssel, mentorprogramokkal és egyéb kezdeményezésekkel segíthetik a kkv-kat e kihívások kezelésében” (EC, 2002:12). A legtöbb szabvány és iránymutatás ma már az ellátási láncra is kiterjed, azzal a céllal, hogy a teljesítmény javítása érdekében mérhető és pontos információkat szolgáltatassanak a létrehozott értékről, valamint az értékteremtéshez kapcsolódó társadalmi és környezeti hatásokról. A kkv-k sokkal kevesebb erőforrással rendelkeznek a jogi szabályozásnak és az ellátási lánc elvárásainak való megfeleléshez, ezért gyakran a legegyszerűbb, legkevésbé megterhelő megoldásokat választják az elvárások kipipálására. A tevékenységet gyakran kiszervezik, például ügyvédek vagy könyvelők megbízásával. Sok kkv számára elérhetőek egyszerű eszközök és alkalmazások megfizethető áron, de ezek érvényességi és megbízhatósági problémákkal küzdenek (Harangozó & Szigeti, 2017). Bár ez költséghatékony, ugyanakkor megakadályozza, hogy az alkalmazottak vagy a vezetők valóban beépítsék a fenntarthatósági gondolkodást és tevékenységeket a mindennapi működésbe, ami komolyan akadályozza a fenntarthatóságnak a vállalkozói tevékenységbe való valódi beágyazását. A Generali és az SDA Bocconi 2021-es és 2022-es kutatása szerint a nemzeti és nemzetközi jogi követelmények jelentik a harmadik legfontosabb hajtóerőt, amely a magyar kkv-k körében a környezeti és/vagy társadalmi gyakorlatok megvalósításához vezetnek. Ebben az értelemben ezek negatív hajtóerők, sőt inkább akadályok. Ezek közé tartozik az intézményi támogatás hiánya, a túlzott szabályozás és a kormányzati támogatás bürokratikus volta (vagy a közbeszerzési pályázatokhoz való hozzáférés akadályozása), a szabályozás egységességének hiánya, az adminisztráció bonyolultsága és a túlzott költségek (Generali & SDA Bocconi, 2021, 2022).

Ugyanakkor az implicit CSR-tevékenységek könnyebben azonosíthatók (Matten & Moon, 2007). Korábbi tanulmányunkban (Győri et al., 2023) fókuszcsoportos eredményeink alapján azt is bemutattuk, hogy a fenntarthatóság alacsonyabb láthatósága nem feltétlenül jelent kevésbé fenntartható és kevésbé felelős működést, mint a nagyvállalatok esetében, mivel a kkv-k más logika mentén működnek, ami eltérő érintetti kapcsolatokat és felelősségvállalási teljesítményt és kommunikációt eredményeznek.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a jogalkotásnak jelentős - és olykor ellentmondásos - hatása van a vállalkozói tevékenység fenntarthatóságára. A szabályozás fontos magatartásformáló és motiváló tényező, és nagy hatással van a vállalkozói magatartásra. Néha azonban nem tud valódi hatást gyakorolni, mivel olykor egyszerűbb és költséghatékonyabb látszatemegoldásokat alkalmazni, mint valódi változást bevezetni. Ugyanakkor a kkv-k esetében az implicit megoldások miatt néha nehéz felismerni a tevékenység valódi természetét.

## **Módszerek**

A egyes módszertannal végzett kutatásunkban először fókuszcsoportos interjúkat használtunk annak érdekében, hogy azonosítsuk a kkv-k által a felelősséggel és fenntarthatósággal kapcsolatban használt kifejezéseket és megfogalmazásokat. A kvalitatív eredmények alapján egy kérdőívet készítettünk, amelyet a magyarországi kkv-k reprezentatív mintáján kérdeztünk le.

## ***Kvalitatív módszer***

Három fókuszcsoportos vizsgálatot végeztünk, mely során egy moderátor vezette a beszélgetést. Annak érdekében, hogy a vizsgálat csoportjai összehasonlíthatóak legyenek, egy vezető kísérte végig a három csoportot és mindig ugyanazokat a kérdéseket tette fel. Mindegyik találkoztót rögzítettük képi és hangfelvétellel, majd ezekből átiratok készültek. Két független kutató kódolta a teljes szöveget. Az alkalmazott kódtábla elemei a szakirodalomból, valamint a beszélgetések tartalomelemzéséből alakultak ki. Végül az átiratokat szélesebb körű tartalomelemzéssel vizsgáltuk az NVivo12 szoftver segítségével.

A fókuszcsoporthoz mintájának összeállításakor figyeltünk arra, hogy a résztvevők között olyan kis vagy középvezető is legyen, aki fenntartható módon igyekszik működtetni a cégét és olyan is, aki erre nem fektet külön hangsúlyt.

### **Kvantitatív módszerek**

A fókuszcsoporthoz beszélgetések tartalomelemzése és a meglévő szakirodalom alapján határoztuk meg a kérdőív szövegét és témastruktúráját. Egy részben adaptált kérdőív készült, amelyben az egyes változókat és állításokat Benedek és Takácsné (2016), Málovics (2009), valamint az ISO 26000 (ISO, 2010) alapján adaptáltuk és részben módosítottuk. Ezek az eljárások javítják a fogalmi és belsőérvényességet, miközben igazodnak a megcélzott sokaságnak (azaz a kkv-vezetőknek) a kulturális jellemzőihez. A pilot vagy tesztelési szakasz (8 próbaalany és 2 szakértő bevonásával) során szerzett tapasztalatok lehetővé tették, hogy a kérdőívet valós felmérési körülmények között értékeljük. A végleges változatot a két, állításokat tartalmazó részre vonatkozóan fele-fele elrendezéssel élesítettük. Eközben a megbízhatóság és a belső konzisztencia mérésére a Cronbach-alfa értéket használtuk. Ennek a teljes felmérésre vonatkozó értéke 0,629 volt ( $n = 32$  tétel). Ez az érték elfogadható, jó megbízhatóságot jelez.

A kérdőív öt fő részt tartalmazott. Az első rész a fenntarthatósággal és felelősséggel kapcsolatos szabad asszociációból (első gondolat, szabad szavas válasz) állt. A második és a negyedik rész a fent említett kutatásból származó kérdések adaptációja és módosítása volt. Ez a két rész számos állítást tartalmazott a kkv-szektorban zajló felelősségi és fenntarthatósági tevékenységekről, motivációkról, szervezeti jellemzőkről és vezetési tényezőkről. A kérdőív harmadik részében a fenntarthatósági gyakorlatra voltunk kíváncsiak, ezek a kérdések az ISO 26000 szabványon alapultak. Végül az utolsó rész célja a válaszadók alapvető demográfiai jellemzőinek felmérése volt, mint például életkor, nem, iskolai végzettség stb.

Jelen tanulmány először a szabad asszociációs részt, majd három állítást vizsgál és értékeli a főbb paraméterek szerint (mint például a válaszadó vállalatban belüli pozíciója). Az állítások a válaszadók meggyőződését, attitűdjét és megértését mérték 7 pontos ordinális (egy- vagy kétpólusú) skálán. Két további kérdőív kérdéssel egészítettük ki az elemzést, a jogi szabályozással kapcsolatos üzleti gyakorlatok azonosítására.

A törvényeket és rendeleteket három szinten vizsgáltuk:

(1) érzelmi vagy affektív

Itt két állítással foglalkoztunk, mindkettőt kétpólusú, 7-elemű Likert-skálán mértük (-3 - egyáltalán nem ért egyet.... 0 – közömbös vagy semleges ..... 3 - teljesen egyetért). Minden válaszadó ( $n=300$ ) megbízható választ adott.

*A gazdasági jogszabályok jelentősen behatárolják, mit tehetünk a társadalmi és természeti ügyek érdekében.*

*A fenntarthatóságra vonatkozó magyar jogi szabályozásnak nem nehéz megfelelni.*

(2) kognitív vagy tudatos szint

Ebben a részben egy állítással foglalkoztunk (1 - egyáltalán nem ... 4 - lehetséges ... 7 – teljes mértékben). Egy válaszadó megtagadta a választ ( $n=299$ ).

*A jogszabályok betartásával vállalatunk megfelel a természeti és társadalmi elvárásoknak.*

(3) cselekvési vagy viselkedési szint

Itt állítás szerepelt (válaszlehetőségek: Igen, betartjuk; Nem, nem tartjuk be; Nem tudom/nem akarok válaszolni), mindkettő az ISO 26000 szabványokhoz kapcsolódott. Az első esetben összesen 22 válaszadó ( $n=278$ ), a második esetben pedig 6 válaszadó ( $n=294$ ) nem volt hajlandó válaszolni.

*A vállalkozásunk használ nemzetközi szabványokat (kifejezetten társadalmi felelősségvállalási szabványok).*

*A vállalkozás rendelkezik a törvényi előírásokon túl olyan berendezésekkel, eszközökkel, amelyek csökkentik a vállalat tevékenységéhez köthető negatív környezeti hatásokat.*

A fele-fele elrendezésű tesztek minden egyes kiválasztott (azaz a jelen tanulmányhoz kiválasztott; n=3 tétel) állítás esetében erős hasonlóságot mutattak, ami azt jelenti, hogy az eszköz megbízhatósága kielégítőnek tekinthető.

### **A munka leírása**

A validált kérdőívet az IPSOS piackutató cég, 2023 májusában telefonos megkeresés útján kérdezte le magyar kkv-vezetők reprezentatív mintáján.

Rétegzett véletlenszerű mintavételt alkalmaztunk, ami azt jelenti, hogy három kívánt jellemző tekintetében homogén, azonosítható csoportokból (rétegekből) vettünk véletlenszerű mintát, nevezetesen (1) a foglalkoztatottak száma alapján számított vállalati méret; (2) régió; és (3) gazdasági tevékenységi besorolás, ahogyan azt az 1. táblázat részletezi.

**1. táblázat. A minta jellemzői. Forrás: KSH és saját szerkesztés \***

Réteg		Magyarország	Kutatási minta
		Megoszlás	
Vállalat méret	Kis méret (10-49)	86.70%	86%
	Középméret (50-249)	13.40%	14%
Régió	Budapest	36.70%	36.71%
	Nyugat-Dunántúl	8.30%	8.29%
	Közép-Dunántúl	7.80%	7.81%
	Dél-Dunántúl	5.50%	5.50%
	Közép-Magyarország	15.20%	15.19%
	Észak-Magyarország	5.50%	5.54%
	Észak-Alföld	10.10%	10.11%
	Dél-Alföld	10.90%	10.85%
Gazdasági tevékenységek*	A	4.58%	4.80%
	B, D, E, F	13.82%	14.40%
	C	18.82%	19.60%
	G	21.72%	22.60%
	M	6.86%	7.10%
	I	7.50%	7.80%
	H	6.26%	6.50%
	N, J, L, O, P, Q, R, S, K	20.45%	17.20%

\* *Megjegyzés: A=MEZŐGAZDASÁG, ERDŐGAZDÁLKODÁS, HALÁSZAT B=BÁNYÁSZAT, KŐFEJTÉS C=FELDOLGOZÓIPAR, D=VILLAMOSENERGIA-, GÁZ-, GŐZELLÁTÁS, LÉGKONDITIONÁLÁS, E=VÍZELLÁTÁS, F=ÉPÍTŐIPAR, G=KERESKEDELEM, GÉPIÁRMŰJAVÍTÁS, H=SZÁLLÍTÁS, RAKTÁROZÁS, I=SZÁLLÁSHELY-SZOLGÁLTATÁS, VENDÉGLÁTÁS, J=INFORMÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ, K=PÉNZÜGYI, BIZTOSÍTÁSI TEVÉKENYSÉG, L=INGATLANÜGYLETEK, M=SZAKMAI, TUDOMÁNYOS, MŰSZAKI TEVÉKENYSÉG, N=ADMINISZTRATÍV ÉS SZOLGÁLTATÁST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉG, O=KÖZIGAZGATÁS, VÉDELEM, P=OKTATÁS, Q=HUMÁN-EGÉSZSÉGÜGYI, SZOCIÁLIS ELLÁTÁS, R=MŰVÉSZET, SZÓRAKOZTATÁS, SZABAD IDŐ, S=EGYÉB SZOLGÁLTATÁS.*

A kutatás során súlyozással dolgoztunk azoknál a gazdasági tevékenységeknél, ahol egy almintá felül- vagy alulreprezentált volt. Ami a válaszadók demográfiai háttérét illeti: 121 nő és 178 férfi vett részt (egy személy megtagadta a válaszadást erre a kérdésre), átlagéletkoruk 49,67 év volt. A reprezentativitás normális eloszlású volt, de az ordinális skálakon mért tételek nemparametrikus teszteket követeltek meg. Az elemzéshez NVivo12 és SPSS29 szoftvereket alkalmaztunk.

A következtető statisztikákhoz nem-parametrikus technikákat használtunk, mivel a változókat ordinális és nominális skálakon mértük, és a módszereket a 2. táblázatban szereplő állítások szerint szerveztük.

**2. táblázat. A következtető statisztikák kiszámításához használt módszerek. Forrás: saját szerkesztés**

Jellemzők		érzelmi vagy affektív	kognitív tudatos	cselekvési vagy viselkedésbéli
Megnevezés	Eredmények	<i>A gazdasági jogszabályok jelentősen behatárolják, mit tehetünk a társadalmi és természeti ügyek érdekében.</i>	<i>A fenntarthatóságra vonatkozó magyar jogi szabályozásnak nem nehéz megfelelni.</i>	<i>A vállalkozás rendelkezik a törvényi előírásokon túl olyan berendezésekkel, eszközökkel, amelyek csökkentik a vállalat tevékenységéhez köthető negatív környezeti hatásokat.</i>
Nemek	férfi/nő/nem válaszol			
Pozíció	Tulajdonos de nem menedzser/ Tulajdonos és menedzser/ Menedzser, de nem tulajdonos/ Valami más			
Részvétel a döntéshozatalban	Igen, mint tulajdonos/ Igen, mint menedzser /Igen, más területről	Nem parametrikus, független minták Mann-Whitney U-teszt		Aránytesztelés (Z-teszt) (ahol szükséges párosított) független minták
Tulajdonosi viszonyok	Belföldi tulajdonú /Külföldi tulajdonú /Közös tulajdonú			
Vállalatméret	Kis 10-49 alkalmazott/ Közepes méretű 50-249 alkalmazott			

## Eredmények

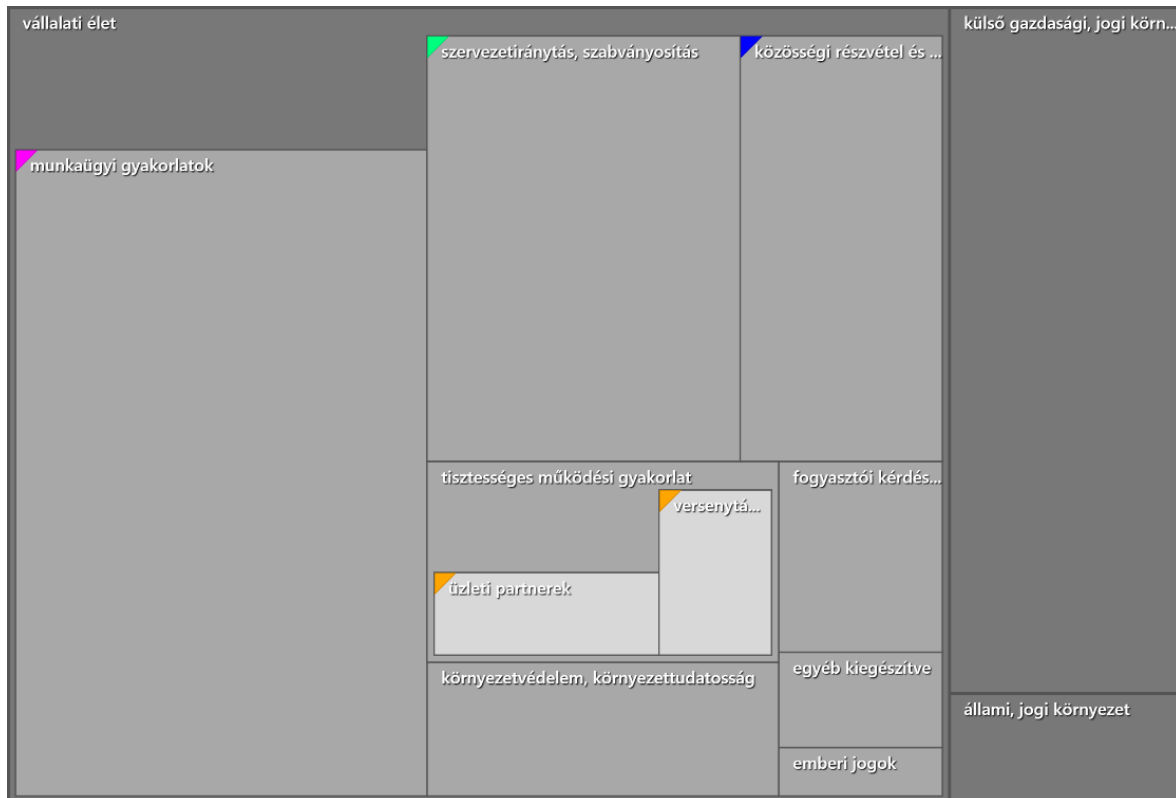
### ***Kvalitatív eredmények***

A három fókuszcsoporthoz teljes leírásának szövegét elemeztük, majd kiemeltük azokat a szövegrészeket, amelyek bármilyen joggal kapcsolatot témát jártak körül. Elemezve és szófelhőben ábrázolva (1. ábra) az előforduló kifejezéseket gyakoriságukra tekintettel, látható, hogy a jog és a politika, állam kifejezések gyakran együtt és hasonló gyakorisággal fordulnak elő. Igen gyakran jelenik meg a pereskedés, döntés kifejezések. A kifejezésekkel kapcsolatban gyakran, de nem kiemelkedő számban előfordult az adó és a jogszabályokkal kapcsolatos problémák nehéz kezelése.



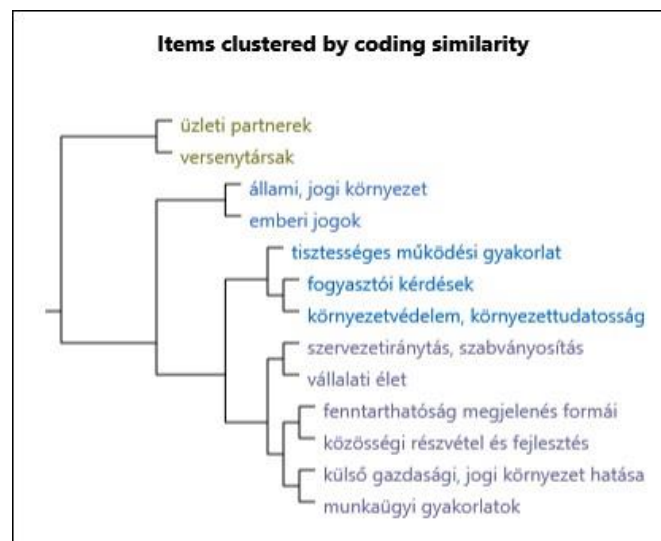
A vállalati élet tekintetében három hangsúlyos területet tudunk meghatározni. Az egyik ilyen kiemelkedő terület a „organisational governance, standardisation”, a második a „labour practices” és a harmadik a „community participation and development”.

Látható továbbá, hogy a tisztességes piaci gyakorlatot a válaszadók két szempontból is megközelítették. Az értelemzés egyik területe az együttműködő partnerekkel való fair üzleti magatartás vagy annak hiánya, amivel foglalkozniuk kell. A másik általuk fontosnak ítélt terület a versenytársakkal kapcsolatos viszony megjelenése az életükben.



3. ábra. Hierarchia diagram. *Forrás: saját szerkesztés*

Eredményeink alapján az látható, hogy a jogi szabályozásnak ezekre a területekre érdemes fókuszálni.



4. ábra. A szóhasznosság alapján klaszterezett kódok. *Forrás: saját szerkesztés*

Ugyanezen kódokat tovább vizsgálva a kódok alá bevont szövegrészletek elemeztük. Az egyes kódok alá bevont szövegrészek tartalmának egyezősége alapján, három jól elkülöníthető klasztert tudunk meghatározni (4. ábra).

Az első és egyben legnagyobb klaszterbe kerültek a fenntarthatómódon való működés motivációinak forrása, nagyjából hasonló súllyal. Valamint ebbe a klaszterbe találjuk a fenntarthatóság megjelenési formáit is, amely szorosan kapcsolódik a vállalati élethez, a napi tevékenységhez.

A második klaszterben találjuk a tisztességes piaci magatartásra vonatkozó kódokat, ahol a legnagyobb hangsúlyt a versenytársakkal kapcsolatos szavak megjelenése kapta.

A harmadik klaszterben a fogyasztókkal kapcsolatos problémák, valamint a környezetvédelem és a környezeti tudatosság kapta. Ebből azt is láthatjuk, hogy a vállalkozások vezetői érzékelik a kommunikációjuk felelősségét és látják, hogy a fogyasztók részéről is van nyomás a vállalatuk fenntartható működésére vonatkozóan.

### **Kvantitatív eredmények**

A kvv-tulajdonosok és -vezetők nagy jelentőséget tulajdonítanak a jogszabályoknak, különösen a fenntarthatósági követelményekkel kapcsolatban. Az első szakaszban megkérdeztük a résztvevőket, hogy ki a felelős a fenntarthatóságért. A legtöbben egyetértettek azzal, hogy a felelősség közös, a válaszadók több mint fele mindenkit említett (a „mindenki” kifejezést 132 alkalommal említették). A második leggyakrabban említett fogalom az állam vagy a kormány volt (az „államot” 22-szer, a „kormányt” pedig 52-szer említették), a harmadik helyen pedig a „vállalatok” szerepelt. Lásd a 3. táblázatot.

**3. táblázat. Szógyakoróságok (szinonimákkal) a „Ki a felelős a fenntarthatóságért?” kérdésre.**

*Forrás: saját szerkesztés*

<b>Szó</b>	<b>Hosszúság</b>	<b>Darab</b>	<b>Súlyozott százalék (%)</b>	<b>Hasonló szavak</b>
mindenki	8	132	21,60	mindenki
kormány	10	52	7,86	közigazgatás, hatóságok, hatóság, hatóság, kormány, kormányok, szervezetek, politikai, politika,
egyének	11	35	5,73	egyén, egyének, egyénileg, egyén, személy, magánember, egyedülálló
cégek	9	31	5,07	cégek, társaság, társadalom
menedzser	7	29	4,75	igazgató, menedzsmen, menedzser, menedzserek, menedzselni
felelősség	14	26	4,26	válasz, kötelesség, felelősség, felelős állam
állam	5	22	3,36	ország, állam, állapot
emberek	6	17	2,78	emberek
vezetők	7	15	2,45	főnök, vezetők, vezetés
szint	5	10	1,53	szint, szintek,
első	5	8	1,31	legelső, legfontosabb
vállalkozás	8	7	1,15	biznisz, vállalkozások
tudni	4	7	1,06	tudni, tudás
gondolni	5	7	1,04	hinni, feltételezni, gondolni
nyilvánosság	6	6	0,98	nyilvánosság
részben	6	7	0,94	iroda, rész, részben, regionális, megosztás, megosztott
terület	4	6	0,82	terület, ország, terület, tartomány, térség, regionális, szféra
helyi	5	6	0,82	helyi, hely
polgár	7	4	0,65	polgár, polgárok
minden	5	4	0,65	minden

### Leíró statisztikák

Magyarországon sok kkv figyelme még mindig a jogszabályi megfelelésre irányul, bár a személyes meggyőződés is hangsúlyos. Reprezentatív mintánk lehetővé teszi, hogy országos áttekintést adjunk a magyar kkv-szektorról, lásd a 4. táblázatot.

4. táblázat. Leíró statisztikák (n = 300). Forrás: saját szerkesztés

Kijelentések	A gazdasági jogszabályok jelentősen behatárolják, mit tehetünk a társadalmi és természeti ügyek érdekében.	A fenntarthatóságra vonatkozó magyar jogi szabályozásnak nem nehéz megfelelni.	A jogszabályok betartásával vállalatunk megfelel a természeti és társadalmi elvárásoknak.
Átlag	0,82	0,09	6,36
Medián	1,00	0,00	7,00
Módusz	0	0	7
Szórás	1,729	1,658	1,120

**A vállalkozás rendelkezik a törvényi előírásokon túl olyan berendezésekkel, eszközökkel, amelyek csökkentik a vállalat tevékenységéhez köthető negatív környezeti hatásokat.**

	N	%
Igen, rendelkezik	195	65,0%
Nem, nem rendelkezik	99	33,0%
Nincs válasz	6	2,0%

**A vállalkozásunk használ nemzetközi szabványokat (kifejezetten társadalmi felelősségvállalási szabványok).**

	N	%
Igen, használ	152	50,6%
Nem, nem használ	126	42,1%
Nincs válasz	22	7,3%

Az attitűdök három aspektusát vizsgálva (az előző szakaszban leírtak szerint) a kognitív gondolatok és az érzelmek nem jelentősek. A válaszadók nem tartják a jogrendszert akadályozó tényezőnek. Mindeközben nem találják nehéznek a magyar szabályozás követését vagy alkalmazását a mindennapi tevékenységük során. Inkább semlegesek vagy közömbösek látják azt. Ugyanakkor a vezetők a szabályozásnak megfelelően viselkednek és cselekszenek. Több vállalat alkalmaz berendezéseket és eszközöket a környezetre gyakorolt negatív hatás csökkentése érdekében. Emellett körülbelül a felük nemzetközi szabványokat is bevezetett.

### Következtető statisztikák

A reprezentatív mintán alapuló felmérés előzetes kutatása azt mutatta, hogy (1) a nem, (2) a vezetők pozíciója és döntéshozatali szintje, (3) a hazai vagy külföldi tulajdon aránya, és végül (4) a vállalat mérete nagyban befolyásolja a fenntarthatóságra vonatkozó jogi szabályozás megítélését. Végző eredményeinket az 5. táblázat strukturálja, míg ebben a részben csak a szignifikáns kapcsolatokat emeljük ki, négy fő jellemző alapján rendezve.

#### 1. Személyes jellemzők, nemek közötti különbségek

A nemek szempontjából a motivációs szempont jelentős különbségeket mutatott (lásd az 5. táblázatot), a női vezetők és menedzserek (n = 121, átlag 6,55, szórás 0,94) a férfiaknál (n = 177, átlag 6,24, szórás 1,217) nagyobb valószínűséggel foglalkoznak magától értetődő módon azzal, hogy a vállalatnak a szabályozás betartásával kell megfelelnie a fenntarthatósági elvárásoknak.

#### 2. A válaszadók pozíciója és döntéshozatali szintje

A magyar fenntarthatósági jogszabályoknak való megfelelés nehézségi szintje jelentős különbségeket mutat (lásd az 5. táblázatot) a „tulajdonosok és menedzserek” (n = 145, átlag -0,1, szórás 1,681) és a „menedzserek” (n = 41, átlag 0,69, szórás 1,696) között. A nem tulajdonos



„menedzserek” jobban küzdenek a magyar jogszabályok betartásával, mint a „tulajdonosok”. Ezzel összhangban a „menedzserek” (n = 41, átlag 6,26, szórás 1,044) nagyobb valószínűséggel vélték úgy, hogy a vállalat a jogszabályoknak való megfeleléssel kipipálja a fenntarthatósági elvárásokat, mint a „tulajdonosok, de nem menedzserek” (n = 16, átlag 6,11, szórás 1,188). A döntéshozatal szintjét illetően azt találtuk, hogy a „tulajdonosok” szignifikánsan (lásd az 5. táblázatot) nagyobb jogi korlátozottságot tapasztaltak (n = 106, átlag 1,07, szórás 1,706) arra vonatkozóan, hogy a vállalat mit tehet a fenntarthatóság érdekében, mint a „menedzserek” (n = 94, átlag 0,60, szórás 1,908). Ami a fenntarthatóság szempontjait illeti, nem találtunk szignifikáns különbségeket.

**5. táblázat. Eredmények és statisztikai valószínűségi szintek (p-értékek) a vizsgálati jellemzők és szintek szerint strukturálva. \* Forrás: saját szerkesztés**

Jellemzők		érzelmi vagy affektív		kognitív tudatos	cselekvési vagy viselkedésbéli	
Megnevezés	Eredmények	<i>A gazdasági jogszabályok jelentősen behatárolják, mit tehetünk a társadalmi és természeti ügyek érdekében.</i>	<i>A fenntarthatóságra vonatkozó magyar jogi szabályozásnak nem nehéz megfelelni.</i>	<i>A jogszabályok betartásával vállalatunk megfelel a természeti és társadalmi elvárásoknak.</i>	<i>A vállalkozásunk használ nemzetközi szabványokat (kifejezetten társadalmi felelősségvállalási szabványok).</i>	<i>A vállalkozás rendelkezik a törvényi előírásokon túl olyan berendezésekkel, amelyek csökkentik a vállalat tevékenységéhez köthető negatív környezeti hatásokat.</i>
Nemek	Férfi/ nő / válaszadás megtagadása	p = 0,355	p = 0,272	p = 0,010 **	p = 0,913	p = 0,264
Pozíció	Tulajdonos, de nem menedzser/ Tulajdonos és menedzser / Menedzser, de nem tulajdonos/ Valami más	p = 0,129	p = 0,036**	p = 0,178	tulajdonos nem menedzser /tulajdonos menedzser p = 0,610; tulajdonos, de nem menedzser / menedzser nem tulajdonos p = 0,981; tulajdonos és menedzser / menedzser nem tulajdonos p = 0,402	tulajdonos nem menedzser /tulajdonos menedzser p = 0,407; tulajdonos, de nem menedzser / menedzser nem tulajdonos p = 0,348; tulajdonos és menedzser / menedzser nem tulajdonos p = 0,746
Döntéshozatalban való részvétel	Igen, mint tulajdonos / Igen, mint menedzser / Igen, más területről	p = 0,071*	p = 0,552	p = 0,580	p = 0,595	p = 0,444
Tulajdonosi viszonyok	Hazai tulajdonú /Külföldi tulajdonú /Közös tulajdonú	p = 0,003**	p = 0,664	p = 0,362	Belföldi / Külföldi p = 0,336; Külföldi / Közös p = 0,825; Belföldi / Közös p = 0,394	Belföldi / Külföldi p = 0,294; Külföldi / Közös p = 0,015**; Belföldi / Közös p = 0,030**
Vállalat mérete	Kicsi 10-49 fő/ Közepes 50-249 fő	p = 0,769	p = 0,975	p = 0,081*	p = 0,337	p = 0,118

\* Megjegyzés: \*\* Szignifikáns 0,05 alfa szinten \* Szignifikáns 0,1 alfa szinten

### 3. Tulajdonlás (a hazai és külföldi résztulajdon aránya)

A válaszadókat megkérdeztük, hogy a gazdasági jogszabályok hogyan korlátozzák a vállalatok fenntarthatóságra gyakorolt hatását, és az eredmények szignifikáns különbséget mutattak (lásd 5. táblázat) a külföldi és a hazai vállalatok között. A hazai tulajdonú vállalatok magasabb átlagpontoszámot adtak (n=261, átlag 0,92, szórás 1,719), mint a külföldi tulajdonúak (n=26, átlag -0,23, szórás 1,588). Úgy tűnik, hogy a hazai tulajdonú vállalatoknak több nehézségük van (n=261, átlag 0,06, szórás 1,669) a magyar jogszabályokkal, mint a külföldi tulajdonú vállalatoknak (n=42, átlag 0,42, szórás 1,595). Jelentős különbségek voltak a szabványok és a berendezések/eszközök tekintetében is (lásd 5. táblázat). Ezek a különbségek azonban a közös tulajdonú vállalatok kis számával magyarázhatók. Ezért úgynevezett páros összehasonlításokat vizsgáltunk, eszerint a közös tulajdonú vállalatok kevesebb erőfeszítést tettek a fenntarthatóság tekintetében.

#### 4. A vállalat mérete (az alkalmazottak száma)

Amint azt több tudományos kutatás is hangsúlyozza (Málovics, 2009, Benedek és Takácsné, 2016, Bikefe et al., 2020, Metzker és Streimikis, 2020, Mahmood et al., 2021), a kisebb vállalatok kisebb környezeti hatást fejtenek ki, és emiatt kevesebb erőfeszítést tesznek a fenntarthatóság érdekében. A kisvállalkozások kevésbé értenek egyet azzal (n=258, átlag 6,31, szórás 1,166), hogy a vállalat már a jogszabályok betartásával megfelel a fenntarthatósággal kapcsolatos elvárásoknak, mint a középvállalkozások (n=41, átlag 6,71, szórás 0,686). Ez a különbség 10%-os szinten volt szignifikáns (lásd a 5. táblázatot).

Végül, a viselkedés és a fenntarthatósági gyakorlatok terén is találtunk némi különbséget. Bár a közepes méretű vállalatok vezetőinek 34,375%-a mondta azt, hogy nem alkalmazza a nemzetközi szabványokat, ez a szám a kisvállalkozások esetében 46,94% volt. Úgy tűnik, hogy több középvállalat (79,49%) használ berendezéseket és eszközöket a negatív környezeti hatások csökkentése érdekében, mint kisvállalkozás (64,31%).

### Diszkusszió

Ebben a tanulmányban azt vizsgáltuk, hogy a kkv-vezetők szemszögéből hogyan befolyásolja a jogi szabályozás a fenntarthatóságot. A jogrendszert és a szabályozást három szinten vizsgáltuk (1) érzelmi vagy affektív (2) kognitív vagy tudatos és (3) cselekvési vagy viselkedési szinten. A fő kutatási kérdések a következők voltak:

#### 1. Mi az állam szerepe a fenntarthatóság elérésében a kkv-vezetők véleménye szerint?

A fókuszcsoporthoz tartozók eredményei azt mutatták, hogy a jogrendszer és a politika (azaz a szabályozási keret, ösztönzők) jelentős hatással van a vállalkozói tevékenység fenntarthatóságára, ezért az ökoszisztéma meghatározó részeként kezelhető. Kvantitatív eredményeink is megerősítik ezt a véleményt. A kkv-vezetők nagy jelentőséget tulajdonítanak a jogszabályoknak, különösen a fenntarthatósági követelményekre összpontosítva, ez valódi motivációt jelent a vállalkozások számára, hogy felelősségteljesebbek és fenntarthatóbbak legyenek. A jogszabályok alakítják a kkv-vezetők hozzáállását, és közvetlen hatással vannak a kapcsolódó magatartásra is. Ezért a kkv-k a fenntarthatósággal kapcsolatban nagy elvárásokat támasztanak az állammal, mint szabályozóval, magatartásformálóval és piaci szereplővel szemben. Az ökoszisztéma egyéb szereplőit kevésbé említik, kivéve mindenki általános felelősségét (5. ábra), ami a kutatásunkban szereplő kkv-vezetők erős morális elkötelezettségével hozható összefüggésbe. Ez az eredmény megerősíti a Generali és az SDA Bocconi 2021-es és 2022-es kutatásának és más korábbi kutatásoknak (Csillag et al., 2022; Ray & Sharma, 2022; Bihari, 2023; Sen, 2023) azon állításait, hogy a nemzeti és nemzetközi jogi szabályozás és követelmények rendkívül fontos hajtóerők, amelyeket figyelembe kell venni.

- válasz tizlet cégek cég vezető feladat mindig

**mindenki** első kormány egyén

egyének tud cégvezető vezetőség szint helyi menedzsment menedzser menedzserek  
vezetni kell emberek személy politika közszektor felelősség társadalom állam  
gondol

5. ábra. Szófelhő a „Ki a felelős a fenntarthatóságért?” kérdésre adott válaszokból.

**Forrás: saját szerkesztés**

2. Milyen kihívásokkal szembesülnek a magyar kkv-k a mindennapi működés, a hosszabb távú tervezés és a stratégiaalkotás során az általános és a fenntarthatósággal kapcsolatos jogi szabályozással kapcsolatban?

A kkv-k vezetőit morális kötelezettség és üzleti érdekek egyaránt motiválják, és az utóbbin belül az állami szabályozást akkor is fontos tényezőnek tartják, ha nem tartják nehéznek a fenntarthatósági előírások betartását. Ez részben párhuzamba állítható korábbi kutatási eredményekkel (Málovics, 2009; Benedek & Takácsné, 2016).

A kkv-vezetők - bár elismerik a jogszabályok pozitív hatásait - rámutattak arra, hogy a szabályozás gyakran következtelen, sőt néha a zöldebb, fenntarthatóbb működés ellen hat, például az energiaszerkezet, az adózás vagy a bürokratikus papírmunka követelményei tekintetében. Ez az eredmény is összhangban van a korábbi kutatásokkal (Harangozó és Szigeti, 2017; Bakos et al., 2020; Generali és SDA Bocconi, 2021, 2022). Problémát jelent az is, hogy a szabályozás gyakran a nagyvállalatok érdekeire és működési logikájára összpontosít, és nem veszi figyelembe a kkv-k nehézségeit és szűkös erőforrásait. Az ökoszisztéma dimenzióiban való integratív gondolkodás nem igazán jellemzi sem a vállalkozókat, sem az államot.

3. Milyen hatással vannak a személyes és vállalati jellemzők a vállalkozások fenntarthatósággal kapcsolatos attitűdjeire, motivációira és viselkedésére?

A nemek tekintetében mind a kvalitatív, mind a kvantitatív eredmények azt mutatták, hogy a nők hajlamosabbak jobban megfelelni a szabályozásoknak. Számukra a fenntarthatósággal kapcsolatos jogszabályoknak való megfelelés evidensnek számít. A válaszadók pozícióját és döntési szintjét figyelembe véve azt találtuk, hogy a menedzserek nagyobb valószínűséggel gondolják úgy, hogy könnyű megfelelni a szabályozásoknak, mint a tulajdonosok. Feltételezzük, hogy ez kisebb felelősséget jelent a menedzserek részéről. A tulajdonosok elkötelezettebbek, ami nagyon hasonlít a megbízó-ügynök problémához, amelyet általában a nagy szervezetekkel kapcsolatban szoktak említeni. A vállalati méret hatása abban mutatkozik meg, hogy a közepes méretű vállalatok szignifikánsan nagyobb arányban használnak környezetbarát berendezéseket és eszközöket, valamint nemzetközi szabványokat, mint a kisebbek. A nagyvállalatokkal foglalkozó tanulmányokkal (MPRSZ, 2017; BCSDH; 2017, Bikefe et al., 2020; Metzker & Streimikis, 2020; Mahmood et al., 2021) találtunk hasonlóságokat, vagyis a fenntarthatósági kérdések vállalati kezelése úgy, ahol a vállalatok sajátos jellemzőkkel rendelkeznek, persze vannak egységes jellemzők is (Bikefe et al., 2020; Metzker & Streimikis, 2020; Mahmood et al., 2021). A nemzetközi kapcsolatok hatását mutatja továbbá, hogy a nagyobb arányban külföldi tulajdonban lévő vállalatok nagyobb valószínűséggel alkalmazzák ezeket az explicit fenntarthatósági eszközöket is. A magyar CSR és fenntarthatósági gyakorlatot a rendszerváltás óta a multinacionális vállalatok példájának követése jellemzi (Málovics, 2009; Benedek & Takácsné,

2016; Györi et al., 2021), így ez a kutatási eredmény is összhangban van a szakirodalommal. Ebben az értelemben még fontosabbnak tűnik a nemzetközi, konkrétan az uniós fenntarthatósági szabályozások elfogadása és érvényesítése, valamint annak biztosítása, hogy azok valóban áthassák a teljes vállalkozói ökoszisztémát.

### **Konklúzió**

Magyarországon az elmúlt években nem készült átfogó kutatás a kkv-k fenntarthatósági tevékenységéről, a néhány fellelhető tanulmány csak néhány konkrét példát, jó gyakorlatot vizsgált (MPRSZ, 2017; BCSDH, 2017; Györi et al., 2021). Korábbi tanulmányunkban (Györi et al., 2023) fókuszcsoporthoz tartozó eredményeink alapján amelltt érveltünk, hogy a fenntarthatóság alacsonyabb láthatósága nem feltétlenül jelent kevésbé fenntartható és kevésbé felelős működést, mint a nagyvállalatok esetében, hiszen a kkv-k más logika mentén működnek, ami eltérő érintetti kapcsolatokat, felelősséget és kommunikációt eredményez. Eredményeink alátámasztják azt a szakirodalomban fellelhető állítást, amely szerint a kkv-knak nagyobb lehet az implicit, mint az explicit felelősségük a fenntarthatóságért (Matten & Moon, 2007). Ezt kvantitatív eredményeink is megerősítik.

Egy lépéssel továbbmenve, csak kevés tanulmány tárgyalja a kkv-k fenntarthatóságát a vállalkozói ökoszisztéma összefüggésében, és még kevesebb tanulmány foglalkozik kifejezetten a jogszabályok kkv-kra gyakorolt hatásával és a kkv-kat érintő kihívásokkal. Ebben a fejezetben arra törekedtünk, hogy hangsúlyozzuk a politika, a jogi szabályozás döntő szerepét a vállalkozói ökoszisztémában a fenntarthatósággal kapcsolatban, és bemutassuk annak gyakorlati következményeit a kkv-k működésében érzelmi, tudatos és viselkedési szinten.

Az ökoszisztéma perspektívája új, integráltabb kontextusba helyezi annak vizsgálatát, hogy a kkv-k hogyan járulnak hozzá a fenntarthatósághoz. A kutatás rámutat, hogy ebben a keretben a jogi és politikai rendszernek jelentős - és olykor ellentmondásos - hatása van a vállalkozói tevékenység fenntarthatóságára.

A szakpolitikai következtetés az, hogy a fenntarthatósági kérdésekkel jobban kellene foglalkozni, mégpedig holisztikusabb és integráltabb módon, a vállalkozói ökoszisztéma különböző területein. Ugyanakkor a vállalkozó egyéni jellemzői, mint például a nem, a pozíció és a döntéshozói szint, valamint a vállalkozás jellemzői, mint például a méret vagy a tulajdonosi struktúra, szintén befolyásolják a jogszabályok értékelését és a kapcsolódó kihívások észlelését és megoldását, amelyeket szintén figyelembe kell venni.

Kutatásunk egyik korlátja, hogy ebben a szakaszban csak a magyar vállalkozókat kérdeztük meg, de egy lehetséges további kutatási irány az lesz, hogy más uniós országokban (kezdve a V4-ekkel) is feltesszük ugyanezeket a kérdéseket. Emellett jelen tanulmány a politika, a jogalkotás megjelenését a többi ökoszisztéma területtől nagyrészt függetlenül vizsgálta, a jövőben érdemes az eredményeket átfogóan elemezni. Ráadásul, mint a kvantitatív kutatásoknál általában, az eredmények okaira csak az előkészítő munka kvalitatív szakaszából lehet következtetni. Kutatásunk egy következő fázisában érdemes lesz az okokra vonatkozó feltételezéseinket egy további kvalitatív körben tesztelni.

### **Hivatkozások**

- Bakos, J., Siu, M., Orenge, A., & Kasiri, N. (2020). An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1285–1296. <https://doi.org/10.1002/bse.2433>
- BCSDH, Business Council for Sustainable Development Hungary (2017). *Environmental responsibility in focus. Budapest.* [https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2017/10/Felmeres\\_2017\\_ENG.pdf](https://bcsdh.hu/wp-content/uploads/2017/10/Felmeres_2017_ENG.pdf)
- Benedek, A., & Takácsné György, K. (2016). A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány*, 47(1), 58–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.01.05>

Bihari, A. (2023). Corporate Social Responsibility, Social Start-Ups, and a Case of Diversity and Inclusion in India. In: Sen, K., Routray, S., Mitra, N., Braña, Y., Čorić, G. (Eds) *Diversity and Inclusion in the Start-Up Ecosystem. Responsible Leadership and Sustainable Management*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-5366-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-99-5366-0_5)

Bikefe G., Zubairu, U., Araga, S., Maitala, F., Ediuku, E., & Anyebe, D. (2020). Corporate Social Responsibility (CSR) by small and medium enterprises (SMEs): a systematic review. *Small Business International Review*, 4(1), 16–33. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i1.243>

Chandler, N. (2022). Entrepreneurial personality and motive: A study of Hungarian early-stage entrepreneurs using GEM data. *Prosperitas*, 9(4), Article 3. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2022\\_0007](https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0007)

Cornejo-Cañamares, M., Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2021). Environmental objectives and non-technological innovation in Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 296, Article 126445. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126445>

Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2019). Magyar start-up közösség iránytű (Hungarian start-up community compass). In Kőszegi, Irén Rita (szerk.) *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció* (pp. 945–950). Neumann János Egyetem.

Csillag, S., Király, G., Rakovics, M., & Géring, Z. (2022). Agents for sustainable futures? The (unfulfilled) promise of sustainability at leading business schools. *Futures*, 144, Article 103044. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103044>

Csizmadia, P., Csillag, S., Szászvári, K. Á., & Bácsi, K. (2022). “To learn and let learn? Characteristics of the learning environment in knowledge-intensive medium-sized enterprises”, *Journal of Workplace Learning*, 34(7), 661–674. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2021-0120>

Daniel, L., Medlin, C. J., O’Connor, A., Statsenko, L., Vnuk, R., & Hancock, G. (2018). Deconstructing the Entrepreneurial Ecosystem Concept. In: O’Connor, A., Stam, E., Sussan, F., Audretsch, D. (Eds) *Entrepreneurial Ecosystems. International Studies in Entrepreneurship*, 38. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6_2)

Economist (2008). *Special CSR Report*. ed. Daniel Franklin, 17 January

European Council, EC (2010). *EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*

European Parliament and Council (2019). Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR)

European Parliament and Council (2020). Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (EU Taxonomy)

European Parliament and Council (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD)

Fenwick, M., Joubert, T., Van Wyk, S., & Vermeulen, E. P. M. (2022). ESG as a Business Model for SMEs. Law Working Paper, No. 642/2022. [https://www.ecgi.global/sites/default/files/working\\_papers/documents/smefinal.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/smefinal.pdf)

Fuentelsaz, L., Maícas, J. P., & Mata, P. (2018). Institutional Dynamism in Entrepreneurial Ecosystems. In: O’Connor, A., Stam, E., Sussan, F., Audretsch, D. (eds) *Entrepreneurial Ecosystems. International Studies in Entrepreneurship*, vol 38. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6_3)

Generali and SDA Bocconi Research (2021). Generali SME EnterPRIZE Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises. White Paper. 1<sup>st</sup> Edition <https://www.sme-enterprize.com/>

Generali and SDA Bocconi Research (2022). Generali SME EnterPRIZE Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises. White Paper. 2<sup>nd</sup> Edition <https://www.sme-enterprize.com/>

- Generali and SDA Bocconi's White Paper, a guide to the sustainable transition of SMEs – SME EnterPRIZE. (2022, October 26). SME EnterPRIZE. <https://www.sme-enterprize.com/white-paper/>
- Gosztonyi, M. (2022). COVID-19 positivism: Has COVID-19 changed Hungarian entrepreneurs' perception of business opportunities? *Prosperitas*, 9(4), Article 1. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2021\\_0006](https://doi.org/10.31570/prosp_2021_0006)
- Győri, Z., Svastics, C., & Csillag, S. (2019). Push and Pull Motivations of Entrepreneurs with Disabilities in Hungary. In: *7<sup>th</sup> International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations*. April 5<sup>th</sup> – 6<sup>th</sup>, 2019, Dubrovnik, Croatia
- Győri, Z., Madarasiné Szirmai, A., Csillag, S., & Bánhegyi, M. (2021). Corporate Social Responsibility in Hungary. In: Idowu, Samuel O. (Eds) *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility: In the Era of Sustainable Development Goals*. Springer-Verlag, Cham, 193-211.
- Győri, Z., Csillag, S., Svastics, C., & Hidegh, A. L. (2022a). Examining the entrepreneurial ecosystem and the entrepreneurial life cycle in enterprises of people with disabilities. In Leko-Šimić Mirna. 11 International Scientific Symposium Region, Entrepreneurship, Development. pp. 252-270.
- Győri, Z., Kása, R., & Szegedi, K. (2022b). Hungarian entrepreneurs' sustainability motivations based on GEM 2021 results. *Prosperitas*, 9(4), Article 4. Budapest Business School. [https://doi.org/10.31570/prosp\\_2022\\_0012](https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0012)
- Győri, Z., Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher R., & Szigeti, C. (2023). Implementation of Sustainability Issues at Hungarian SMEs. In: Šimić Mirna Leko (Ed) *12th International Scientific Symposium: Region, Entrepreneurship, Development*, Osijek, June 2023
- Harangozó, G., & Szigeti, C. (2017). Corporate carbon footprint analysis in practice—With a special focus on validity and reliability issues. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1177–1183. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.237>
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44, 759–781. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9>
- Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 41–50.
- Isenberg, D. J. (2014). What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is, *Harvard Business Review*, May 2014, <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>
- ISO (2010). *ISO 26000: 2010—Guidance on Social Responsibility*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- Kotler, P., & Lee, N. (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Company and Your Cause*. Wiley
- Málovics, G. (2009). *A vállalati fenntarthatóság érintettközpontú vizsgálata*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem. [https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Malovics\\_Gyorgy\\_disszertacio.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Malovics_Gyorgy_disszertacio.pdf)
- Mahmood A., Naveed, R. T., Ahmad N., Scholz, M., Khalique, M., & Adnan, M. (2021). Proposing stewardship theory as an alternate to explain the relationship between CSR and Employees' pro-environmental behavior. *Sustainability*, 13(22), Article 12710. <https://doi.org/10.3390/su132212710>
- Matten, D., & Moon, J. (2007). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academic Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Maroufkhani, P., Wagner, R., & Wan Ismail, W. K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: A systematic review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(4), 545–564. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>
- Martins, A., Branco, M. C., Melo, P. N., & Machado, C. (2022). Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 14(11), Article 6493. <https://doi.org/10.3390/su14116493>

- Metzker, Z., & Streimikis, J. (2020). CSR activities in the Czech SME segment. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(1), 49–64. <https://doi.org/10.37335/ijek.v8i2.101>
- MPRSZ (2017). *Kutatás a hazai vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról*. Budapest
- Németh, K., Németh S., Heidrich, B., & Vajdovich, N. (2022). Pénzügyi és nem pénzügyi célok és teljesítménymutatók hazai családi borászatok felmérése tükrében. *Tér Gazdaság Ember*, 10(1), 9–28.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. December
- Ray, R. S., & Sharma, T. (2022). Towards Cluster-Based Sustainability and CSR Framework in Indian Small and Medium Enterprises—A Case Study on Garment Industry. In: Talapatra, J., Mitra, N. and Schmidpeter, R. (eds). *Emerging Economic Models for Sustainable Businesses. Responsible Leadership and Sustainable Management*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-7614-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-16-7614-7_5)
- Shalhoob, H., & Hussainey, K. (2023). Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure and the Small and Medium Enterprises (SMEs) Sustainability Performance. *Sustainability*, 15(1), Article 200. <https://doi.org/10.3390/su15010200>
- Sharma, T., & Ray, R. S. (2022). Responsible Leadership in Uncertain Times—Past Discourse and Present Scenario. In: Sharma, T., Sinha Ray, R., Mitra, N. (eds) *Responsible Leadership for Sustainability in Uncertain Times. Responsible Leadership and Sustainable Management*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-4723-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-19-4723-0_1)
- Stam, E. (2018). Measuring Entrepreneurial Ecosystems. In: O'Connor, A., Stam, E., Sussan, F., Audretsch, D. (eds) *Entrepreneurial Ecosystems. International Studies in Entrepreneurship*, vol 38. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63531-6_9)
- Szennay, Á., Szigeti, C., Beke, J., & Radácsi, L. (2021). Ecological Footprint as an Indicator of Corporate Environmental Performance—Empirical Evidence from Hungarian SMEs. *Sustainability*, 13(2), Article 1000. <https://doi.org/10.3390/su13021000>
- Talat, N., & Bhaduri, S. (2022). Responsible Leadership at the Time of the Pandemic: SMEs in India. In: Sharma, T., Sinha Ray, R., Mitra, N. (eds) *Responsible Leadership for Sustainability in Uncertain Times. Responsible Leadership and Sustainable Management*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-4723-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-19-4723-0_9)
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings Institution Press.
- United Nations (2000). *United Nations Millenium Declaration*. <https://www.refworld.org/docid/3b00f4ea3.html>
- United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- Uvarova, I., Mavlutova, I., & Atstaja, D. (2021). Development of the green entrepreneurial mindset through modern entrepreneurship education. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 628, 012034. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012034>
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh S., & Németh, K. (2022). Where do we go from here? – Challenges of interpreting noneconomic goals of family businesses – The case of the Hungarian wine sector. In: Polona, Šprajc; Damjan, Maletič; Nataša, Petrović; Iztok, Podbregar; Andrej, Škraba; Daniel, Tomić; Vincenzo, Uli; Anja, Žnidaršič (Eds) *41st International Conference on Organizational Science Development: Society's Challenges for Organizational Opportunities: Conference Proceedings* (pp. 1027-1041).

# Vállalkozások környezeti teljesítményének mérése standardizált módszertannal – Az ökológiai lábnyom alkalmazásának lehetőségei

**Szennay Áron**

A környezeti és társadalmi fenntarthatóság elérése napjaink egyik legfontosabb kihívása. Ugyan vannak pozitív fejlemények, a nemzetállamok számára rendkívül nehéz a fenntarthatóság környezeti, társadalmi és gazdasági dimenziójában egyaránt magas teljesítményt elérni (Radácsi & Szigeti, 2024). A valós előrelépés érdekében mára az üzleti szféra szerepvállalása elengedhetetlen, amelyet jól mutat, hogy az ENSZ „Fenntartható Fejlődési Keretrendszer 2030 – Agenda 2030” című dokumentuma felhívja az üzleti szféra szereplőit, hogy *„kreativitásukkal és innovációikkal járuljanak hozzá a fenntartható fejlődés által támasztott kihívások megoldásához”* (ENSZ, 2015). Ezen felhívás jelentősége kettős. Egyrészt az Agenda 2030 a céljainak elérésére a stakeholderek korábbi, hasonló dokumentumokhoz képest szélesebb körét hívja fel. Másrészt a dokumentumot végül 193 ország írta alá, köztük például az USA, India, illetve Kína.

A vállalkozások működése szükségképpen környezeti hatásokkal jár. Ennek érdekében, hogy ez a hatás minél szélesebb körben mérhető és ezáltal menedzselhetővé legyen, a Budapesti Gazdasági Egyetem 2018-ban átfogó kutatási projektet indított, hogy egy kifejezetten a mikro-, kis- és közepes vállalkozások (mkkv-k) igényeire szabott környezeti hatás mérési módszertant dolgozzon ki. A cél egy olyan eszköz kidolgozása volt, amely az mkkv-k számára könnyen értelmezhető becslést szolgáltat a vállalkozás környezetterhelésére (1) az analitikus nyilvántartásokból lehetőség szerint könnyen kinyerhető adatok alapján, (2) szakirányú ismeretek, illetve képzettség nélkül, (3) csekély időráfordítás mellett megbízható pontossággal. Ez utóbbi cél különösen fontosnak tekinthető, ugyanis a célnak megfelelő online eszközök ingyenesen már a kutatás megkezdése előtt is rendelkezésre álltak. Ugyanakkor ezek alkalmazása mellett gyakran még a legegyszerűbb működési modell esetén is validitási és megbízhatósági problémák merülhetnek fel (Harangozó & Szigeti, 2017).

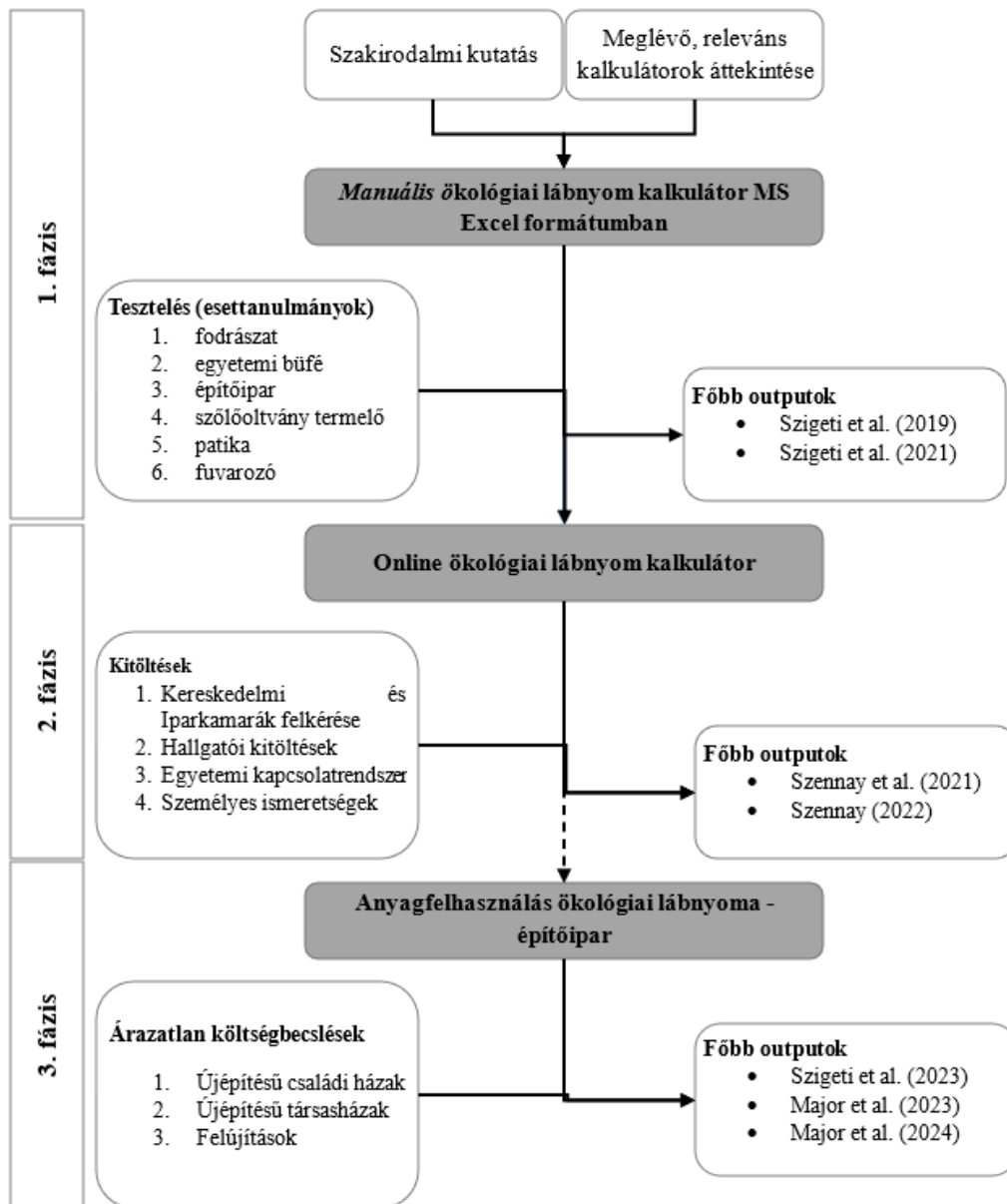
A kutatás kezdeti szakaszában a célra alkalmas módszertanok közül az ökológiai lábnyom került kiválasztásra. Az ökológiai lábnyom egy adott terület, jellemzően ország vagy nagyobb régió erőforrás felhasználásának semlegesítéséhez szükséges földterület nagyságát fejezi ki (Wackernagel & Rees, 1996). Az ökológiai lábnyom a kezdetek óta kiemelt helyet foglal el a fenntarthatósággal kapcsolatos diskurzusban (Collins et al., 2018), amelyet a megközelítés három, előnyös tulajdonsága okozhat

1. mivel az erőforrás-felhasználást földterületben fejezi ki, ismert a fenntartható felhasználás felső korlátja, vagyis a Föld biokapacitása;
2. a közös nevező lehetővé teszi a különböző erőforrás-felhasználások összesítését;
3. egyszerűsége következtében bárki könnyen megértheti a működését és a következményeit. Egy későbbi publicisztikájában a számítást Mathis Wackernagel is az *„elképzelhető leghétköznapibb tudománynak”* („*the most pedestrian science you can imagine*”) nevezi (Wackernagel & Pearce, 2018, p. 20).

A kutatási program három fő fázisra osztható (ld. 1. ábra). Az első fázisban szakirodalmi források, illetve online kalkulátorok alapján egy Microsoft Excelen alapuló modell készült, amelyet hat különböző szektorban működő, illetve eltérő működési formát folytató vállalkozással készített szakértői interjú, valamint adatbekérés alapján teszteltünk. Ennek a célja kettős volt. Egyrészt a megalkotott, standardizált módszertan éles körülmények közötti alkalmazhatóságának, a



módszertan felvázolt kritériumoknak való megfelelésének vizsgálata. Másrészt a kidolgozott módszertan korlátjainak jobb megértése.



1. ábra. Az ökológiai lábnyom kutatás egyes szakaszai, illetve azok főbb eredményei.

*Forrás: saját szerkesztés*

A második fázisban a tapasztalatok felhasználásával egy online ökológiai kalkulátort fejlesztettünk, amelynek működését vállalkozások nagyobb mintáján teszteltük. A harmadik fázis jelen sorok írásakor még csak egy elkülönült módszertanként létezik, de publikált eredményeink alapján alkalmazásával elemezhetővé válhat az építőipari tevékenységek anyagfelhasználásához kapcsolódó széndioxid kibocsátás, valamint ezáltal a tevékenységek ökológiai lábnyoma.

A tanulmány következő része az alábbiak szerint tagolódik. A következő fejezetben bemutatjuk az ökológiai lábnyom koncepciót, illetve annak vállalkozások esetén való alkalmazhatóságának lehetőségeit. A harmadik és a negyedik fejezet az online kalkulátor fejlesztésének hátterét, illetve működését, míg a negyedik az építőipari anyagfelhasználás ökológiai lábnyomának számítási módszertanát tartalmazza. Az írás végén összefoglaljuk az eredményeket, illetve a további kutatási irányok kerülnek kijelölésre.

### **Az ökológiai lábnyom koncepció és annak alkalmazása az üzleti szektorban**

Az ökológiai lábnyom számításokat a koncepció megalkotói már a kezdetektől több szinten készítették. A fogyasztás ökológiai lábnyomát a Föld biológiai kapacitásával összehasonlító *globális* számítások mellett nemzeti, regionális, önkormányzati, vállalati, sőt, termékre, valamint egyénekre vonatkozó számítások is készültek. A Global Footprint Network (GFN) a globális- és a nemzeti szintű kalkulációk adatai mellett egyéni kalkulátort üzemeltet, de vállalati számításokhoz alkalmas eszközt nem (Meena et al., 2020; Meena et al., 2020a, 2020b).

Az ökológiai lábnyom elismertsége a különböző alkalmazási területeken jelentősen eltér egymástól: míg a mutatót globális szinten kiemelkedően jó mutatónak tartják (Stiglitz et al., 2009), addig az egyéb alkalmazásait számos oldalról éri kritika (McDonald–Patterson, 2004; van den Bergh–Verbruggen, 1999). Könnyen belátható, hogy a számítás a megközelítésből kifolyólag leginkább az egyén/háztartás, valamint az adatok rendelkezésre állásának függvényében megyei/régiós szinten értelmezhető. Előbbi esetben ugyanis az egyénre/háztartásra jutó átlagos erőforrás-felhasználás jelentette ökológiai lábnyomot a Föld bolygó biokapacitásainak megfelelő vetítési alapra jutó részéhez, míg utóbbi esetében a megye/régió/ország stb. saját kapacitásaihoz viszonyíthatjuk. Az ökológiai lábnyom és a biokapacitás közötti különbség előjeltől függően szufficit vagy deficit lehet. Előbbi esetben a biokapacitás meghaladja az ökológiai lábnyomot – ekkor beszélhetünk valódi fenntarthatóságról, ugyanis a reprodukció mértéke meghaladja az erőforrás-felhasználást. Ellenkező esetben, vagyis az ökológiai deficit esetén a bolygó tartalékait éljük fel. Országos szinten egyaránt találhatunk ökológiai szufficitet (pl. Brazília, Oroszország) és deficitet (pl. Ausztria, Magyarország stb.) – globálisan azonban az emberiség már 1970 óta folyamatosan ökológiai deficitet halmoz fel (Global Footprint Network, n.d.). Az egyéni/háztartási és az régiós, országos vagy globális szint közötti területi egységek (pl. városok, vállalkozások), valamint a különféle szervezetek ökológiai lábnyoma ugyan kiszámítható, de nem létezik mellé a fenntartható fogyasztás szintjének meghatározásához szükséges, jól alátámasztott biokapacitás érték. Az ökológiai lábnyom ezekben az esetekben elsősorban időbeni, vagy területi, szervezetek közötti összevetésre lehet alkalmas.

A GFN módszertana szerint az ökológiai lábnyom hatféle földtípust különít el: (1) szántóföld (*cropland*), (2) legelő (*grazing land*), (3) erdő (*forest*), (4) halászati föld (*fisheries*), (5) beépített terület (*built-up land*), valamint (6) *energiaföld* (*energy land*), a CO<sub>2</sub> megkötésére.

A koncepció valamennyi fogyasztást földhasználattal azonosít, amelyek egy ekvivalencia tényező (*equivalence factor*, EQF) segítségével globális hektárrá (gha), vagyis globálisan átlagos produktivitású földterületté válthatók át. Ez a konverzió teszi lehetővé, hogy a különböző földtípusok összehasonlíthatók és összeadhatók legyenek. Mivel az egyes országok/területek azonos típusú földterületeinek a hozama is eltérő lehet, így azt egy hozamtényezővel (*yield factor*, YF) szükséges korrigálni (Lin et al., 2018).

Az ökológiai lábnyom koncepcióval kapcsolatosan – más, vállalati környezeti indikátorhoz hasonlóan – számos kritika vagy épp hiányosság is említhető. Az egyik legfontosabb, hogy a vállalati ökológiai lábnyom legnagyobb részét – az energiefelhasználás következtében – a karbonlábnyom teszi ki, így jogosan merülhet fel a kérdés, hogy a számítások miért nem kizárólag ezzel foglalkoznak (Csutora, 2011). Ez a kritika ugyanakkor előnyként is említhető, ugyanis az ökológiai lábnyom a környezetterhelés tágabb körét veszi figyelembe. A koncepció hiányosságai közül hármát emelünk ki, amelyek tekintetében az ökológiai lábnyom egy-egy erőforrás felhasználás hatását nem, vagy csak részben veszi figyelembe (Herva et al., 2011)

1. a folyamatok során keletkező hulladékok közül a koncepció egyedül a széndioxid semlegesítését veszi figyelembe;
2. a vízfelhasználásnak csak egy részét veszi figyelembe, a korrekt érték meghatározásához a vízlábnyommal (water footprint, WF) szükséges kiegészíteni;
3. a széndioxidon kívül az egyéb, üvegházhatású gázok (például a metán) kibocsátásával nem számol.

A vállalati ökológiai lábnyom számítás módszertani alapjait Nicky Chambers, Craig Simmons, valamint Mathis Wackernagel dolgozta ki (Chambers et al., 2000). A szerzők a könyvben konkrét

példákat szolgáltatnak különféle ökológiai lábnyom számításokra, így többek között egyetemre, középiskolára, vállalkozásokra, de akár termékekre is.

A Science Direct és a Web of Science adatbázisban a „corporate” és az „ecological footprint” keresőszavakkal történő nem szisztematikus irodalom feldolgozás alapján 13 az ökológiai lábnyom üzleti szférában való alkalmazhatóságot vizsgáló empirikus folyóiratcikket azonosítottunk (1. táblázat). Ezen tanulmányok mindegyike részletes, egyedi számítást tartalmaz valamely termékre, termelési folyamatra vagy épp vállalkozás(ok)ra vonatkozóan. Kiemelendő, hogy a tanulmányok a vizsgálati tárgyak rendkívül széles körét mutatják be – az organikus és a nem organikus borok összehasonlításától (Niccolucci et al., 2008) a különböző gyümölcsök termesztésének ökológiai lábnyomának meghatározásán (Cerutti et al., 2013) keresztül a különböző méretű és típusú lakóépületek építésének a lábnyomszámításáig (Freire-Guerrero et al., 2019). Ez a sokszínűség arra utal, hogy a koncepció alkalmas lehet a legkülönbözőbb tevékenységek környezeti teljesítményének mérésére.

**1. táblázat. Ökológiai lábnyom koncepció alkalmazása az üzleti szektorban. \***

*Forrás: saját szerkesztés.*

Szerző(k)	Ország	Elemzés tárgya	Vizsgált szektor
Cerutti et al. (2013)	Olaszország (Piemont)	szektor (15 farm)	gyümölcsstermesztés
Fan et al. (2017)	Kína (HETDA**)	ipari park	vegyes
Freire-Guerrero et al. (2019)	Spanyolország (Andalúzia)	termék (épület)	építőipar
González-Vallejo et al. (2015)	Spanyolország	termék (92 lakóépület)	építőipar
González-Vallejo et al. (2019)	Spanyolország és Chile	termék (2 lakóépület)	építőipar
Herva et al. (2008)	Spanyolország (Galícia)	gyáregység (varroda)	feldolgozóipar
Herva et al. (2012)	Spanyolország (Galícia***)	gyáregység (varroda)	feldolgozóipar
Lenzen et al. (2003)	Ausztrália	vállalat	víziközmű
Mateo-Mantecón et al. (2011)	Spanyolország	szervezet (2 kikötői hatóság)	szállítás, raktározás
Murakami et al. (2020)	Chile, Indonézia****	gyáregység (3 rézbánya)	bányászat
Niccolucci et al. (2008)	Olaszország (Toszkána)	termék (egy organikus és egy nem organikus bor)	szőlőművelés
Saravia-Cortez et al. (2013)	Spanyolország	termék (bútorlap)	feldolgozóipar
Tóth et al. (2018)	Magyarország	vállalat	energiaszolgáltató

\* *Megjegyzés:*

\*\* *Hefei economic and technological development area (Hefei gazdasági- és technológiai fejlesztési övezet) – Anhui tartomány, Kelet-Kína*

\*\*\* *explicit a tanulmányból nem derül ki, a melléklet 11. hivatkozása alapján azonban a helyszín a spanyolországi Galícia*

\*\*\*\* *A Batu Hijau egy külszíni bánya Indonéziában. A másik két bánya Chilében található – a Los Pelambres szintén külszíni, míg az El Teniente mélyművelésű bánya.*

Feltételezésünk szerint – a koncepció korábban vázolt fő korlátozások és hiányosságok ellenére, illetve mellett – a vállalkozások ökológiai lábnyoma megfelelő mérőszám lehet a vállalati környezeti teljesítmény mérésére, ezáltal alkalmas lehet annak menedzselésére és optimalizálására. A környezeti szempontok üzleti működésben való figyelembe vétele ráadásul nem feltétlen rontja a szervezet gazdasági teljesítményét (ld. például Schaltegger és Synnestvedt, 2002), sőt, magyarországi empirikus eredmények bizonyítják a versenyképesség és a környezeti teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot (Harangozó & Wimmer, 2024). A szerzők szerint ez arra utal, hogy a magasabb környezeti teljesítményű vállalkozások költséghatékonyabbak, jövedelmezőbbek és az alkalmazkodóképesség, illetve operacionalitás különböző területein is

jobban teljesítenek. Fontos azonban kiemelni, hogy a CEP optimalizációja során visszapattanó hatás (*rebound effect*) léphet fel. Ez azt jelenti, hogy a hatékonyság javulása csökkenti ugyan az egységre vetített kibocsátást, de ez egyben lehetővé teszi a volumen, ezáltal a teljes kibocsátás növelését (Harangozó, 2011).

Trumpp et al. (2015) a vonatkozó irodalom áttekintése során 16 olyan cikket talált, amely definiálta a vállalati környezeti teljesítmény (*corporate environmental performance*, CEP) fogalmát. Mivel a 16-ból 5 cikk az ISO 14031 szabvány definíciójára hivatkozik és ezek magukban foglalják a másik 11 definíció legfontosabb elemeit, az ISO által alkalmazott meghatározást átfogónak tekinthetjük. Eszerint a CEP „egy szervezetnek a környezeti tényezők irányításával kapcsolatos eredményeit” (ISO, é.n.) jelenti. Ugyanakkor a CEP egzakt és összehasonlítható mérése nem könnyű, ugyanis az ISO szabvány definíciója „elég homályos ahhoz, hogy ne szabjon tiszta konceptuális határokat” (Dragomir, 2018, p. 1125).

A környezeti teljesítmény mérését szolgáló eszközök öt kategóriába sorolhatók, ahol a általános környezetirányítás (*general environmental management*, GEM) jelenti a stratégiai szintet, míg az operatív szintet az input, a folyamat és működés (*process and operation*), az output, valamint az eredmény (*outcome*) foglalja magába (Jung et al., 2001). Az *input* a nyersanyagok (pl. víz, fa, fémek stb.) és az energia (pl. elektromos áram, fosszilis tüzelőanyagok stb.) felhasználását, míg az output szemléletű mérési megoldások a kívánatos (ld. energia-, vagy szennyező anyag kibocsátás megtakarítás) és a nemkívánatos *outputokat*, mint például a lég-, víz-, vagy akár talajt szennyező anyagok kibocsátását veszi számba. Ahogy Schultze és Trommer (2012, p. 380) összefoglalja, „ez a kettő vonatkozik a vállalkozás természeti környezettel való fizikai interakcióra”. A *folyamatra és működésre* vonatkozó mérések a vállalkozás folyamatainak optimalizációjával foglalkoznak, így az erőforrás-hatékonyságra, valamint a munkatársak és a beszállítók tudatosságának fokozására. Az *eredményre* vonatkozó mérések pedig a beavatkozások pénzügyi eredményeire, például az elkerült költségekre, bírságokra, büntetésekre, vagy akár a költség megtakarításra, valamint a nem pénzügyi eredményekre, így főként a stakeholderekkel való kapcsolatokra, például a panaszokra, perekre, valamint a reputációra vonatkoznak (Jung et al., 2001).

Álláspontunk szerint az ökológiai lábnyom a CEP mérésének elsősorban input, illetve valamennyire output megközelítését tükrözi, ugyanis a számítás az üzleti folyamatok során felhasznált erőforrásokon (pl. nyersanyagok és energia felhasználása, területek beépítése stb.) alapszik, miközben alkalmas a különböző intézkedések hatásaként elért megtakarítások számszerűsítésére. Az ökológiai lábnyom egy megfelelő eszköz lehet a CEP mérésére és menedzselésére, ugyanis

1. a környezeti fenntarthatóság mérésének egy jól ismert és könnyen érthető eszköze;
2. arányskálán mért kvantitatív indikátor, ezért információvesztés nélkül képezhető belőle kulcs teljesítménymutatók (*key performance indicator*, KPI);
3. megbízható, ugyanis a számítások tudományosan alátámasztott adatokból indulnak ki, mint amilyen az elektromosság adott területre vonatkozó karbonintenzitása, vagy a fosszilis tüzelőanyagok felhasználására jellemző üvegházgáz-kibocsátás;
4. a számítások online kalkulátorok alkalmazásával sztenderdizálhatóak, ami olcsó, akár ingyenes megoldást kínál a kkv-k számára.

Ugyan a kalkulációk sztenderdizálhatóságát előnynek is tekinthetjük, különösen az egyének, háztartások vagy a kkv-k esetében, az online vállalati karbonlábnyom kalkulátorok esetén validitási és megbízhatósági problémák jelentkezhetnek (Harangozó & Szigeti, 2017). A szerzők javaslata alapján az online számítások megbízhatósága a részletesebb input adatok megkövetelésével, valamint a helyspecifikus (pl. helyi elektromosság karbonintenzitása) konverziós faktorok alkalmazásával fokozható. Az általunk javasolt/fejlesztett kalkulátor ennek megfelelően a kkv-k számára rendelkezésre álló adatok figyelembevétele mellett elérhető, optimalizált részletesség mellett, a Magyarországra jellemző intenzitási együtthatókat alkalmazza. Továbbá, mivel a kkv-k számára készült kalkulátorok legtöbbször csupán a karbonlábnyom számítására szorítkoznak, további specifikum, hogy az ökológiai lábnyom egészét

számításba veszi, ami hozzájárulhat a kkv-k környezeti teljesítményének mélyebb megértéséhez is (Csutora & Harangozó, 2017).

### Az online ökológiai lábnyom kalkulátor

A kutatási program első fázisában fejlesztett Excel-alapú kalkulátor tapasztalatai alapján a módszertan alkalmas lehet nagyszámú, standardizált módszertannal végzett számítás elvégzésére. Az online kalkulátor fejlesztése fejlesztésének kezdetén két olyan, széleskörű adatbázison alapuló kalkulátort találtunk, amelynek felépítése, szerkezete megfelel az elvárásoknak. Az egyik az Environmental Protection Agency (EPA) kalkulátora, míg a másik a National Energy Foundation-től (NEF) származik. A számítás alapjául az utóbbi kalkulátort használtuk, mert ez egyszerű és áttekinthető, ugyanis

- figyelembe veszi a létesítményekben a működés során felhasznált energiahordozókat (pl. elektromos áram, földgáz, fűtőolaj stb.),
- a közlekedés során felhasznált tüzelőanyagokat (pl. benzin, gázolaj, LPG, stb.),
- lehetőséget biztosít az energiaforrások egyes specifikumainak testreszabására (pl. elektromos áram esetén a brit helyett a spanyol, az olasz vagy épp az osztrák energiamix, vagy személygépjárművek esetén annak méretkategóriája szerinti környezetterhelésének kiválasztása),
- továbbá transzparensnek az alkalmazott konverziós tényezők.

Érdekes, hogy közös „uniós” kalkulátor jelenleg nincs, de a NEF kalkulátora, alapvetően DEFRA adatbázisra támaszkodva, Nagy-Britannia vállalkozásai számára kínál egyszerű ÜHG és karbonlábnyom számítási lehetőséget, de választható más ország is, illetve lehetőséget ad az uniós energiamix alkalmazására is.

A vállalkozások ökológiai lábnyomának számítási módszertanát a 2. táblázatban összegezzük.

**2. táblázat. Az ökológiai lábnyom elemeinek számítási módszertana és rövid tartalma.**  
*Forrás: saját szerkesztés Szennay (2021) alapján*

Ökológiai lábnyom elem	Leírás	Számítási módszertan	Irodalmi forrás
EF <sub>étkezés</sub>	A munkaidőben elköltött étkezésekhez kapcsolódó környezeti hatás, magyarországi átlagos értékek alapján.	egyenlet (1)	(Mózner, 2014; Vetőné Mózner, 2013)
EF <sub>vízfogyasztás</sub>	A munkavállalók által munkaidőben elfogyasztott vízmennyiség. A számítás az ipari/mezőgazdasági vízfogyasztást nem tartalmazza.	egyenlet (2)	(Chambers et al., 2000)
EF <sub>beépített terület</sub>	A nem vízáteresztő burkolatok teljes területe.	egyenlet (3)	(Lin, Hanscom, Martindill, et al., 2018; Lin, Hanscom, Murthy, et al., 2018)
EF <sub>elektromos áram</sub>	A villamosenergia-hálózatból vételezett áram mennyisége, beleértve az elektromos eszközökkel végzett hűtési és fűtési tevékenységeket is.	egyenlet (4)	(DEFRA, 2018; International Energy Agency, 2017)
EF <sub>fűtés és melegvíz</sub>	Fosszilis tüzelőanyagokkal (pl. földgáz, szén, fa stb.) végzett fűtés, illetve vízmelegítés.	egyenlet (5)	(DEFRA, 2018)
EF <sub>közlekedés</sub>	Valamennyi közlekedéssel összefüggő környezeti hatás, így különösen munkába járás (függetlenül attól, hogy közösségi közlekedéssel, a vállalkozás vagy a munkavállaló tulajdonában levő járművel valósult meg), az áruszállítás, a céges autók munkával kapcsolatos használata, munkával kapcsolatos repülés vagy taxihasználata stb. Ebben a kategóriában vesszük figyelembe a (nehéz)gépek és egyéb műszaki felszerelések gázolaj felhasználását is.	különböző, akár egymást kizáró lehetőségek szerint	(DEFRA, 2018)

Az étkezésekhez kapcsolódó ökológiai lábnyom a magyarországi átlagos élelmiszerfogyasztás (Mózner, 2014; Vetőné Móznér, 2013) alapján került kiszámításra (ld. (1) egyenlet). Mivel ezen értékek az éves élelmiszer fogyasztás környezeti hatásait veszik figyelembe, a kalkuláció során évi  $n$  munkanapot vettünk alapul, amelyek során a munkavállalók a napi étkezéseik  $i$  százalékát költik el a munkahelyükön. A számításban szereplő  $n$  és  $i$  értékek valamennyi esetben a vállalkozásra jellemző, egyedi értékek. A kalkulátorban tájékoztatásul ajánlott, átlagos értékeket adtunk meg, amelyet a kitöltők szabadon módosíthatnak. Az eredmények részletezettségét növeli, hogy a számítás során a fogyasztás nagyságát megkülönböztetjük nemenként (női és férfi munkavállalók) és a munkakör jellege (fizikai és szellemi) szerint.

$$EF_{\text{étkezés}} = \frac{n_{\text{női}}}{365} \times i_{\text{női}} \times \sum E_j \times EF \text{ tényező}_j + \frac{n_{\text{férfi}}}{365} \times i_{\text{férfi}} \times \sum E_j \times EF \text{ tényező}_j \quad (1)$$

ahol:

$n$  – női, illetve férfi munkavállalók által teljesített munkanapok száma (nap)

$i$  – munkahelyen elköltött étkezések aránya (%)

$E$  – fizikai, illetve szellemi munkakörben dolgozó munkavállalók száma (fő)

$EF$  tényező – fizikai, illetve szellemi munkakörben dolgozó munkatársakra jellemző ökológiai lábnyoma (gha/fő).

Az élelmiszer-fogyasztással kapcsolatos ökológiai lábnyom a teljes ökológiai lábnyom egyik azon eleme, amely szignifikáns regionális eltérést mutathat (Świąder et al., 2018). A szerzők kétféle megközelítésben, alulról felfelé (*bottom-up*) és felülről lefelé (*top-down*) módszerrel egyaránt kiszámították egy lengyel város, Wrocław egy főre jutó, élelmiszer-fogyasztással kapcsolatos ökológiai lábnyomát. Eredményeik szerint módszertantól függően rendre 0,963, illetve 0,974 egy főre jutó globális hektár lábnyomot mutatnak, ami a város egy főre jutó biokapacitásának tízszerese. Ugyan ez a magyarországi értékeknél (ld. Móznér, 2014; Vetőné Móznér, 2013) lényegesen magasabb, az eltérést a módszertani eltérések magyarázzák, ugyanis a magyarországi számításban alkalmazott átlagos egy főre jutó ökológiai lábnyom értékek nem veszik figyelembe a minimális emberi szükségleteken felüli élelmiszerfogyasztást, így például az alkoholt vagy az import termékeket, ezáltal az ökológiai lábnyom a reálisnál egy lényegesen konzervatívabb, alsó becslését jelentik. A chilei és a spanyol étkezéssel kapcsolatos ökológiai lábnyom tekintetében szintén szignifikáns eltérés figyelhető meg – az egy főre jutó élelmiszer ökológiai lábnyom Spanyolországban 1,43, addig Chilében 0,97 globális hektár (González-Vallejo et al., 2019). E tekintetben az eltérést az élelmiszer-fogyasztás összetétele, nem pedig módszertani, vagy a kiinduló adatok eltérései magyarázzák, ugyanis utóbbit mindkét ország tekintetében az ENSZ Élelmiszerügyi és Mezőgazdasági Szervezetének (*Food and Agriculture Organization, FAO*) adatai alapján határozták meg.

A vízfogyasztáshoz kapcsolódó ökológiai lábnyom az általunk alkalmazott módszertan szerint a vízvezetékek, a csatornahálózat, valamint a szennyvíztisztító-telepek kiépítésével, illetve fenntartásával kapcsolatos környezeti hatásokat veszi figyelembe. Mivel erre vonatkozó pontos értékek nem állnak rendelkezésre, ezért feltételeztük, hogy a vízfogyasztás ökológiai lábnyoma az alkalmazotti létszám függvénye (ld. (2) egyenlet).

$$EF_{\text{vízfogyasztás}} = (E_{\text{női}} + E_{\text{férfi}}) \times EF \text{ tényező}_{\text{vízfogyasztás}} \quad (2)$$

ahol:

$E$  – női és férfi munkavállalók együttes létszáma (fő)

$EF$  factor – vízfogyasztás fajlagos ökológiai fajlagos lábnyoma (gha/fő).

A beépített területek ökológiai lábnyomát az épületek alapterülete, valamint az egyéb, nem vízáteresztő területek (pl. aszfalt, beton, térkő stb.) nagysága alapján számítottuk (ld. (3) egyenlet).

$$EF_{\text{beépített terület}} = (T_{\text{épület}} + T_{\text{egyéb terület}}) \times EF \text{ tényező}_{\text{beépített terület}} \quad (3)$$

ahol:

$T$  – burkolt felületek nagysága, beleértve az épületek alapterületét, valamint az egyéb, nem vízáteresztő területeket ( $m^2$ )

$EF$  tényező – a beépített területek ökológiai fajlagos lábnyoma ( $gha/m^2$ ).

A vállalkozás teljes működése során felhasznált elektromos energia ökológiai lábnyomát a Nemzetközi Energia Ügynökség (*International Energy Agency*, IEA) Magyarországra vonatkozó karbonintenzitási tényezője ( $264g \text{ CO}_2e/kWh$ ) alapján számítottuk (*International Energy Agency*, 2017). Ezt az értéket a DEFRA (2018) adatbázisa alapján módosítottuk annak érdekében, hogy (1) a  $\text{CO}_2e$  értéket az ökológiai lábnyom számításban használatos  $\text{CO}_2$  értékre váltsuk át, továbbá (2) ezen adatbázis alapján hozzáadtuk az áramtermeléshez, valamint a transzmisszióhoz és elosztáshoz kapcsolódó veszteségek becsült nagyságát. A vállalkozás által termelt megújuló energia, jellemzően a napenergia fajlagos ökológiai lábnyomát nullának tekintettük. Ezek alapján a számítás az alábbi egyenlet szerint végeztük el.

$$EF_{\text{elektromos energia}} = El_{\text{hálózat}} \times EF \text{ tényező}_{\text{elektromos energia}} + El_{\text{megújuló}} \times 0 \quad (4)$$

ahol:

$El$  – elektromos áramfogyasztás, vagyis az elektromos hálózatról vásárolt, vagy a vállalkozás által termelt áram nagysága ( $kWh$ )

$EF$  tényező – elektromos energia fajlagos ökológiai lábnyoma ( $gha/kWh$ ).

A fűtés és a melegvíz-termelés, valamint a működés során felhasznált nem közlekedéssel kapcsolatos fosszilis energiahordozó felhasználás ökológiai lábnyomát a DEFRA (2018) adatbázisa alapján számítottuk. A kalkulátorban a várhatóan gyakran használt energiaforrások (pl. földgáz, tűzifa, PB gáz stb.) mellett több olyan energiaforrást is megadtunk, amelyeket csak lényegesen kevesebb vállalkozás alkalmaz (pl. szén, nehézőlaj stb.). A vállalkozások számára elérhető adatokhoz illeszkedve a kalkulátorban egyes energiaforrások felhasználását többféle mértékegységben is meg lehet adni (pl. a földgáz esetén köbméter vagy megajoule), valamint amennyiben az nem okoz indokolatlan torzítást, az átváltásokat segítő további információkat is szerepeltettünk. Ezek alapján a fűtéshez és melegvíz termeléshez kapcsolódó környezeti hatás számítását az alábbi egyenlet szerint végeztük el.

$$EF_{\text{fűtés és melegvíz}} = \sum FEF_i \times EF \text{ tényező}_i \quad (5)$$

ahol:

$FEF$  – fosszilis energiaforrás (pl.  $x$  MJ földgáz vagy  $y$  tonna tűzifa)

$EF$  tényező – az adott energiaforrás fajlagos ökológiai lábnyoma (pl.  $gha/MJ$  földgáz).

A fűtés és melegvíz előállítás mellett rendszerint a közlekedéshez kapcsolódó karbonlábnyom teszi ki a vállalkozások ökológiai lábnyomának jelentős részét (Csutora, 2011). Ennek, valamint a vállalkozások által gyűjtött adatok eltéréseinek megfelelően a kalkulátorban a közlekedéssel kapcsolatos környezetterhelést a következő, egyes esetekben egymást kizáró módokon számítottuk:

- járműhasználattal kapcsolatos ökológiai lábnyom
  - üzemanyag (benzin, gázolaj, LPG) felhasználás, amennyiben a vállalkozásnak rendelkezésre áll erre vonatkozó kimutatása, vagy
  - különböző üzemanyagú (benzin, gázolaj, LPG) járművek éves összesített futásteljesítménye és átlagos fogyasztása.
- különböző üzemanyagú (benzin, gázolaj, LPG) és kategóriájú (pl. városi autó, vezetői autó, kishaszon-gépjármű stb.) járművek éves futásteljesítménye
- taxival, valamint repülővel való utak átlagos távolsága és száma;

- közösségi közlekedéssel (busz, metró, villamos stb.) végrehajtott utazások átlagos távolsága.

Figyelemmel arra, hogy egy vállalkozás működése során rendszerint többféle közlekedési mód is megjelenik, így a fenti felsorolásban csupán az első két alpont zárja ki kölcsönösen egymást. A fűtés és melegvíz-előállításához hasonlóan a kalkulátor e téren is tartalmazott a kitöltéshez kapcsolódó segédletet annak érdekében, hogy a kitöltőt ezzel is támogassuk, valamint pontosabb adatokat nyerhessünk.

A kalkuláció további rendszerhatárait három, egymással akár részben átfedő tényező határozza meg, amelyek (1) az ökológiai lábnyom koncepció módszertani korlátjai, (2) a magyarországi kis- és középvállalkozások esetében észszerűen elérhető adatok, valamint (3) a standardizált módszertannal való elemezhetőség.

A kalkulátor működését hat kkv vezetőjével készített interjú, valamint a tőlük elkért adatok felhasználásával teszteltük, amelyekről egy-egy rövid esettanulmány készült. A vállalkozások kiválasztása ugyan személyes ismeretségek alapján történt, de törekedtünk arra, hogy a minta a lehető legtöbb szempontból diverz legyen. Ez lehetőséget nyújtott arra, hogy a lehető legtöbb probléma, kérdés, módszertani nehézség felmerüljön. A vizsgált vállalkozások az alábbiak: (1) fodrászat; (2) egyetemi büfé; (3) építőipari vállalkozás; (4) szőlőoltvány termelő vállalkozás; (5) patika; (6) fuvarozó vállalkozás. A vállalkozások közül kettő, a fodrászat és az egyetemi büfé egyéni vállalkozásként, míg a fennmaradó négy társas vállalkozásként, jellemzően korlátolt felelősségű társaságként működik.

A tesztelés során két fő megállapításra jutottunk (Szigeti et al., 2021). Egyrészt az anyaghasználat ökológiai lábnyomának figyelembevétele a standardizált módszertant szétfeszítené, így azt az online kalkulátor fejlesztése során már kihagytuk. Másrészt kicsi vállalkozásméret esetén a személyes és a céges ökológiai lábnyom túlzottan összefolyik, így ezen vállalkozások esetén a számítás nem, vagy csak az egyes tényezők megfelelő figyelembevétele mellett képzelhető el.

Az esettanulmányokkal tesztelt, Microsoft Excel alapú kalkulátor tapasztalatai alapján fejlesztett online kalkulátor lehetőséget biztosít a tömeges, önálló kitöltésre. Ez egyrészt előnyös a kitöltő vállalkozások számára, ugyanis ezáltal elemezhetővé válik a környezeti teljesítményük időbeli változása, valamint döntések előkészítése során kitérhetnek az egyes alternatívák környezeti hatásaira is. Másrészt tudományos célból lehetőséget biztosít a gyűjtött adatok anonim, összesített elemzésére, különböző benchmark adatok számítására, az esetleges jó gyakorlatok azonosítására. Ez utóbbit szolgálja, hogy a kalkulátorba az ökológiai lábnyom számításához feltétlenül szükséges adatok mellett egyéb, vállalkozásdemográfiával, valamint CSR-rel kapcsolatos kérdések is bekerültek. Ez utóbbi adatok feldolgozása hozzájárulhat az mkkv-k – nagyvállalatokétól lényegesen eltérő (ld. például Radácsi, 2021) – felelősségvállalási gyakorlatának jobb megértéséhez.

Az online kalkulátor kitöltései alapján készített adatbázisban 72 egyedi vállalkozás validált adatai szerepel. Az alacsony mintaelemszámot feltehetően legalább részben magyarázza a COVID-19 pandémia kitörése, amely a vállalkozások számára a korábbiaktól teljesen eltérő működési környezetet teremtett.

### **Az anyagfelhasználás ökológiai lábnyoma az építőiparban**

Az online kalkulátor egyik legfontosabb korlátozását az anyagfelhasználással kapcsolatos környezetterhelés figyelmen kívül hagyása jelentette. Ennek feloldására Szennay (2022) kiegészítő, úgynevezett szatellit kalkulátorok alkalmazását javasolta. A kutatási program harmadik fázisában ennek megfelelően két hasonló alapterületű és műszaki tartalmú, de eltérő tetőzetű családi ház példáján vizsgáltuk az építkezéshez kapcsolódó anyagfelhasználás környezeti hatásainak mérési lehetőségeit (ld. Szennay et al., 2021). Az eredmények biztatóak voltak, hisz ugyan egy épület árazatlan költségbecslése már egy családi ház esetén is százas nagyságrendű tételt jelent, a szerkezetkész épületek anyagfelhasználással kapcsolatos környezetterhelése mégis néhány tétel, elsősorban a nagy volumenben használt és nagy tömegű alapanyaghoz, főként a betonhoz, falazóelemekhez kapcsolódik. Az alternatív építési anyagok, így



például a fa alkalmazása ugyanakkor jelentékeny megtakarítást okozhat a környezetterhelésben, miközben a tapasztalatok szerint a bekerülési árat nem befolyásolja lényegesen (Szigeti et al., 2022). A kutatás későbbi fázisában sikerült azt is demonstrálni, hogy az épületekhez felhasznált anyagok ökológiai lábnyom számítására szintén fejleszthető standardizált módszertan (Szigeti et al., 2023). A számítások gyakorlati haszna sem elhanyagolható, hiszen számításaink alapján a felújítások ökológiai lábnyoma drasztikusan kisebb, mint az újépítéseké, vagyis szakpolitikai szempontból mindenképp támogatandó a szerkezetileg ép, de energetikai vagy életvitel szempontjából kevésbé korszerű lakások felújítása.

A módszertan alkalmas nem csak magas-, hanem mélyépítési projektek értékelésére is, legyen szó különböző sínszerkezetek összehasonlításáról (Major et al., 2023b), városfejlesztési döntések megalapozásáról (Farkas et al., 2023; Major et al., 2023), vagy akár a műszaki tartalom kisebb eltéréseinek összehasonlításáról (Major et al., 2023a, 2024).

### **Összefoglalás**

A Budapesti Gazdasági Egyetem által 2018-ban indított Ökológiai lábnyom kutatási program célként tűzte ki, hogy könnyen, szakirányú képzettség nélkül kezelhető, a vállalkozásoknál már meglévő adatokra támaszkodó eszközt dolgozzon ki és adjon a vállalkozások kezébe a környezeti teljesítményük felméréséhez. A projekt a környezeti mutatók közül az ökológiai lábnyomot, mint könnyen értelmezhető, elterjedt és módszertanilag megalapozott mérőszámot választotta a környezeti teljesítmény indikátorának. A célt egy standardizált módszertan képes teljesíteni, ennek megfelelően a kutatók előbb tesztelési céllal egy manuális, majd annak tapasztalatai alapján egy ingyenesen elérhető online kalkulátort fejlesztettek. Ugyan a módszertannak vannak korlátjai, így különösen a működéssel kapcsolatos anyagfelhasználást a számítás figyelembe veszi, de az elkészült kalkulátor vállalkozó életétől elkülönült, valós gazdasági tevékenységet végző cégek esetében a működési területtől függetlenül megbízható és időben összehasonlítható becslést ad a kitöltők számára. Ez lehetővé teszi a vállalkozás környezeti teljesítményének időbeli összehasonlítását, de alkalmas különböző megoldások környezeti hatásainak összevetésére is. Az anyagfelhasználással kapcsolatos hiányosságot a kutatók egy külön módszertan kidolgozásával az építőipar esetében kiküszöbölték, amely egyaránt alkalmas magas- és mélyépítési projektek értékelésére. További kutatási irányként elsősorban a mezőgazdasági termelés anyagfelhasználásának értékelése jelölhető meg.

### **Köszönetnyilvánítás**

A kutatási program elindításáért és az évek során tartó fenntartásáért külön köszönettel tartozunk Dr. Radácsi Lászlónak, az (al)projekt vezetőjének. A program sikerét emellett jelentős mértékben támogatta Dr. Szigeti Cecília, a projekt szakmai vezetőjének személyes szakmai elhivatottsága és szakértelme. Jelen írás erősen támaszkodik a szerző „A magyarországi üzleti szervezetek környezeti teljesítménye, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra” c. doktori disszertációjára (lásd Szennay, 2022).

### **Hivatkozások**

- Cerutti, A. K., Beccaro, G. L., Bagliani, M., Donno, D., & Bounous, G. (2013). Multifunctional Ecological Footprint Analysis for assessing eco-efficiency: A case study of fruit production systems in Northern Italy. *Journal of Cleaner Production*, 40, 108–117. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.028>
- Chambers, N., Simmons, C., & Wackernagel, M. (2000). *Sharing Nature's Interest: Ecological Footprints as an Indicator of Sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315870267>
- Collins, A., Galli, A., Patrizi, N., & Pulselli, F. M. (2018). Learning and teaching sustainability: The contribution of Ecological Footprint calculators. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1000–1010. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.024>
- Csutora, M. (2011). Az ökológiai lábnyom számításának módszertani alapjai. In M. Csutóra (Ed.), *Az ökológiai lábnyom ökonómiája* (pp. 6–16). Aula Kiadó.

- Csutora, M., & Harangozó, G. (2017). Twenty years of carbon accounting and auditing – A review and outlook. *Society and Economy*, 39(4), 459–480. <https://doi.org/10.1556/204.2017.39.4.1>
- DEFRA. (2018). *Greenhouse gas reporting: Conversion factors 2018*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2018>
- Dragomir, V. D. (2018). How do we measure corporate environmental performance? A critical review. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1124–1157. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.014>
- Fan, Y., Qiao, Q., Xian, C., Xiao, Y., & Fang, L. (2017). A modified ecological footprint method to evaluate environmental impacts of industrial parks. *Resources, Conservation and Recycling*, 125, 293–299. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.07.003>
- Farkas, J. Z., Szennay, Á., Major, Z., & Szigeti, C. (2023). Urban Development Decisions Based on the Ecological Footprint. In Z. Nedelko & R. Korez Vide (Eds.), *Conference Proceedings of the 7th FEB International Scientific Conference: Strengthening Resilience by Sustainable Economy and Business—Towards the SDGs* (pp. 29–36). University of Maribor, University Press. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/778>
- Freire-Guerrero, A., Alba-Rodríguez, M. D., & Marrero, M. (2019). A budget for the ecological footprint of buildings is possible: A case study using the dwelling construction cost database of Andalusia. *Sustainable Cities and Society*, 51, Article 101737. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101737>
- Global Footprint Network. (n.d.). *Open Data Platform*. Retrieved 20 October 2020, from <http://data.footprintnetwork.org/#/analyzeTrends?type=EFctot&cn=5001>
- González-Vallejo, P., Marrero, M., & Solís-Guzmán, J. (2015). The ecological footprint of dwelling construction in Spain. *Ecological Indicators*, 52, 75–84. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.11.016>
- González-Vallejo, P., Muñoz-Sanguinetti, C., & Marrero, M. (2019). Environmental and economic assessment of dwelling construction in Spain and Chile. A comparative analysis of two representative case studies. *Journal of Cleaner Production*, 208, 621–635. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.063>
- Harangozó, G. (2011). A visszapattnó hatás jelentősége az energiefelhasználás csökkentésében. In M. Csutora (Ed.), *Az ökológiai lábnyom ökonómiája* (pp. 108–118). Aula Kiadó.
- Harangozó, G., & Szigeti, C. (2017). Corporate carbon footprint analysis in practice – With a special focus on validity and reliability issues. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1177–1183. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.237>
- Harangozó, G., & Wimmer, Á. (2024). Seeking for enterprise-level competitiveness: The role of environmental performance. *Hungarian Statistical Review*, 7(1), 3–22. <https://doi.org/10.35618/hsr2024.01.en003>
- Herva, M., Alvarez, A., & Roca, E. (2012). Combined application of energy and material flow analysis and ecological footprint for the environmental evaluation of a tailoring factory. *Journal of Hazardous Materials*, 237, 231–239. <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2012.08.035>
- Herva, M., Franco, A., Carrasco, E. F., & Roca, E. (2011). Review of corporate environmental indicators. *Journal of Cleaner Production*, 19(15), 1687–1699. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.019>
- Herva, M., Franco, A., Ferreiro, S., Álvarez, A., & Roca, E. (2008). An approach for the application of the Ecological Footprint as environmental indicator in the textile sector. *Journal of Hazardous Materials*, 156(1), 478–487. <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2007.12.077>
- International Energy Agency. (2017). *Energy Policies of IEA Countries—Hungary 2017 Review*. 176.
- ISO. (n.d.). *ISO 14031:2013*. Retrieved 21 October 2020, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14031:ed-2:v1:en>
- Jung, E. J., Kim, J. S., & Rhee, S. K. (2001). The measurement of corporate environmental performance and its application to the analysis of efficiency in oil industry. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), 551–563. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00011-7)

- Lenzen, M., Lundie, S., Bransgrove, G., Charet, L., & Sack, F. (2003). Assessing the Ecological Footprint of a Large Metropolitan Water Supplier: Lessons for Water Management and Planning towards Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 46(1), 113–141. <https://doi.org/10.1080/713676700>
- Lin, D., Hanscom, L., Martindill, J., Borucke, M., Cohen, L., Galli, A., Lazarus, E., Zokai, G., Iha, K., & Wackernagel, M. (2018). *Working Guidebook to the National Footprint Accounts*. <https://www.footprintnetwork.org/content/uploads/2018/05/2018-National-Footprint-Accounts-Guidebook.pdf>
- Lin, D., Hanscom, L., Murthy, A., Galli, A., Evans, M., Neill, E., Mancini, M., Martindill, J., Medouar, F.-Z., Huang, S., & Wackernagel, M. (2018). Ecological Footprint Accounting for Countries: Updates and Results of the National Footprint Accounts, 2012-2018. *Resources*, 7, 1–22. <https://doi.org/10.3390/resources7030058>
- Major, Z., Horváth, R., Szennay, Á., & Szigeti, C. (2023a). Ecological Footprint Analysis of Tramway Track Structures. *Chemical Engineering Transactions*, 107, 283–288. <https://doi.org/10.3303/CET23107048>
- Major, Z., Horváth, R., Szennay, Á., & Szigeti, C. (2023b). Examination and Optimization of the Ecological Footprint of Embedded Rail Structures. In Z. Nedelko & R. Korez Vide (Eds.), *Conference Proceedings of the 7th FEB International Scientific Conference: Strengthening Resilience by Sustainable Economy and Business—Towards the SDGs* (pp. 20–28). University of Maribor, University Press. <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/778>
- Major, Z., Horváth, R., Szennay, Á., Witko, T., & Szigeti, C. (2024). The Ecological Footprint of Embedded Rail Structures. In E. Macioszek, I. Jurdana, & G. Sierpiński (Eds.), *Road Traffic Analysis, Theoretical Approaches and Practical Solutions* (pp. 42–52). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-51449-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-51449-4_4)
- Major Zoltan, Szigeti Cecilia, & Czedli Herta Maria. (2023). Green Tram Tracks for the Sustainability of the Urban Environment. *Chemical Engineering Transactions*, 107, 289–294. <https://doi.org/10.3303/CET23107049>
- Mateo-Mantecón, I., Coto-Millán, P., Doménech, J. L., & Pesquera-González, M. Á. (2011). Measurement of the Ecological and Carbon Footprint in Port Authorities: Comparative Study. *Transportation Research Record*, 2222(1), 80–84. <https://doi.org/10.3141/2222-10>
- McDonald, G. W., & Patterson, M. G. (2004). Ecological Footprints and interdependencies of New Zealand regions. *Ecological Economics*, 50(1), 49–67. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.02.008>
- Meena, R. S., Kumar, S., Datta, R., Lal, R., Vijayakumar, V., Brtnicky, M., Sharma, M. P., Yadav, G. S., Jhariya, M. K., Jangir, C. K., Pathan, S. I., Dokulilova, T., Pecina, V., & Marfo, T. D. (2020). Impact of Agrochemicals on Soil Microbiota and Management: A Review. *Land*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/land9020034>
- Meena, R. S., Lal, R., & Yadav, G. S. (2020a). Long-term impact of topsoil depth and amendments on carbon and nitrogen budgets in the surface layer of an Alfisol in Central Ohio. *CATENA*, 194, 104752. <https://doi.org/10.1016/j.catena.2020.104752>
- Meena, R. S., Lal, R., & Yadav, G. S. (2020b). *Long-term impacts of topsoil depth and amendments on soil physical and hydrological properties of an Alfisol in central Ohio, USA*. <https://pubag.nal.usda.gov/catalog/6798929>
- Mózner, Z. V. (2014). Sustainability and consumption structure: Environmental impacts of food consumption clusters. A case study for Hungary. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 529–539. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12130>
- Murakami, S., Takasu, T., Islam, K., Yamasue, E., & Adachi, T. (2020). Ecological footprint and total material requirement as environmental indicators of mining activities: Case studies of copper mines. *Environmental and Sustainability Indicators*, 8, 100082. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2020.100082>

Niccolucci, V., Galli, A., Kitzes, J., Pulselli, R. M., Borsa, S., & Marchettini, N. (2008). Ecological Footprint analysis applied to the production of two Italian wines. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 128(3), 162–166. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2008.05.015>

Radácsi, L. (2021). *Felelős és fenntartható vállalat*. Saldo.

Radácsi, L., & Szigeti, C. (2024). The illusion of the Holy Grail of decoupling: Are there countries with relatively high SDGI and moderately low ecological footprint? *Environmental and Sustainability Indicators*, 22, Article 100379. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2024.100379>

Saravia-Cortez, A. M., Herva, M., García-Diéguez, C., & Roca, E. (2013). Assessing environmental sustainability of particleboard production process by ecological footprint. *Journal of Cleaner Production*, 52, 301–308. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.006>

Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The link between ‘green’ and economic success: Environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. *Journal of Environmental Management*, 65(4), 339–346. <https://doi.org/10.1006/jema.2002.0555>

Schultze, W., & Trommer, R. (2012). The concept of environmental performance and its measurement in empirical studies. *Journal of Management Control*, 22(4), 375–412. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0146-3>

Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. [https://www.researchgate.net/publication/258260767\\_Report\\_of\\_the\\_Commission\\_on\\_the\\_Measurement\\_of\\_Economic\\_Performance\\_and\\_Social\\_Progress\\_CMEPSP](https://www.researchgate.net/publication/258260767_Report_of_the_Commission_on_the_Measurement_of_Economic_Performance_and_Social_Progress_CMEPSP)

Świąder, M., Szewrański, S., Kazak, J. K., Van Hoof, J., Lin, D., Wackernagel, M., & Alves, A. (2018). Application of Ecological Footprint Accounting as a Part of an Integrated Assessment of Environmental Carrying Capacity: A Case Study of the Footprint of Food of a Large City. *Resources*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/resources7030052>

Szennay, Á. (2022). *A magyarországi üzleti szervezetek környezeti teljesítménye, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra* [PhD]. Széchenyi István Egyetem.

Szennay, Á., Major, Z., & Beke, J. (2021). Ecological footprint satellite calculators to determine the environmental impact of material usage of SMEs. In *12th IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications (CogInfoCom 2021): Proceedings* (pp. 677–680).

Szennay, Á., Szigeti, C., Beke, J., & Radácsi, L. (2021). Ecological Footprint as an Indicator of Corporate Environmental Performance—Empirical Evidence from Hungarian SMEs. *Sustainability*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su13021000>

Szigeti, C., Major, Z., Szabó, D. R., & Szennay, Á. (2023). The Ecological Footprint of Construction Materials—A Standardized Approach from Hungary. *Resources*, 12(1), 15. <https://doi.org/10.3390/resources12010015>

Szigeti, C., Szennay, Á., Lisányi Endréné Beke, J., Polák-Weldon, J. R., & Radácsi, L. (2021). Challenges of Corporate Ecological Footprint Calculations in the SME Sector in Hungary: Case Study Evidence from Six Hungarian Small Enterprises. In A. Banerjee, R. S. Meena, M. K. Jhariya, & D. K. Yadav (Eds.), *Agroecological Footprints Management for Sustainable Food System* (pp. 345–363). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-9496-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-981-15-9496-0_11)

Szigeti C., Szennay Á., & Major Z. (2022). Épületek ökológiai lábnyoma: Fából vagy betonból építsünk? In Szegedi K. (Ed.), *Szemelvények a BGE kutatásaiból* (pp. 212–219). Budapesti Gazdasági Egyetem. [https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2\\_25](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-49-2_25)

Tóth, G., Szigeti, C., Harangozó, G., & Szabó, D. R. (2018). Ecological Footprint at the Micro-Scale—How It Can Save Costs: The Case of ENPRO. *Resources*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/resources7030045>

Trumpp, C., Endrikat, J., Zopf, C., & Guenther, E. (2015). Definition, Conceptualization, and Measurement of Corporate Environmental Performance: A Critical Examination of a Multidimensional Construct. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 185–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1931-8>

- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- van den Bergh, J. C. J. M., & Verbruggen, H. (1999). Spatial sustainability, trade and indicators: An evaluation of the 'ecological footprint'. *Ecological Economics*, 29(1), 61–72. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00032-4)
- Vetőné Mózner Z. (2013). *Úton a fenntartható ételmiszer-fogyasztás felé? A magyar lakosság ételmiszer-fogyasztásának ökológiai lábnyoma* [PhD, Corvinus University of Budapest]. <https://doi.org/10.14267/phd.2013050>
- Wackernagel, M., & Pearce, F. (2018). Day of reckoning. *New Scientist*, 239(3189), 20–21. [https://doi.org/10.1016/S0262-4079\(18\)31389-7](https://doi.org/10.1016/S0262-4079(18)31389-7)
- Wackernagel, M., & Rees, W. (1996). *Our Ecological Footprint—Reducing Human Impact on the Earth*. New Society Publishers.

# A tökéletes test mítosza: Az épségizmus mint a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci marginalizációját erősítő ideológia *(utánközlés)*

Csillag Sára, Svastics Carmen, Győri Zsuzsanna, Hidegh Anna Laura

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Csillag, S., Svastics, C., Győri, Zs., & Hidegh, A. L. (2021). A tökéletes test mítosza: Az épségizmus mint a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci marginalizációját erősítő ideológia. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.1>

---

Az épségizmus egyik oldalról olyan ideológia és hiedelemrendszer, amely az épséget, a „normalitást” részesíti előnyben, a fogyatékossgat az emberi létezés egy alacsonyabb értékű formájának tartja, a fogyatékossgal élő embereket pedig marginalizálja és láthatatlanná teszi; másik oldalról pedig olyan tudományos elemzési eszköz, amely ezen normarendszer működését, fennmaradását elemzi. Írásunkban a nemzetközi szakirodalomra támaszkodva bemutatjuk a fogalom gyökerét, azt, hogy hogyan jelenik meg a társadalomban, kiemelten a munkaerőpiacon, valamint egyéni szinten. Áttekintünk néhány olyan kutatást, amely az épségizmust elemzési eszközként használja, illetve kitérünk arra is, hogy a fogyatékossgal élő emberek számára milyen megküzdési lehetőségek léteznek az épségizmussal szemben. Célunk az épségizmus hatásmechanizmusainak minél szélesebb körű tudatosítása, valamint az, hogy az érdeklődő szakmai közösséget további gondolkodásra, kutatásra, kérdések megfogalmazására bátorítsuk.

## Bevezetés

A fogyatékossgal élő emberek helyzetéről való gondolkodás és vizsgálódás fókuszja az utóbbi időben a fogyatékossgáról egyre inkább a többségi társadalom attitűdjének, viselkedésének feltárása irányába mozdult el (Calder-Dawe et al., 2020; Hernádi, 2014). A fogyatékossg társadalmi modelljének (Barnes & Mercer, 2005; Oliver, 1995) terjedésével párhuzamosan egyre ismertebbé váltak a fogyatékossgal élő embereket – vélt vagy valós sérültségük miatt – érő társadalmi elnyomás különböző formái, azon tudatos és tudattalan gyakorlatok, diskurzusok és társadalmi elnyomó mechanizmusok, amelyek alsóbbrendűként kezelik és diszkriminálják őket (*disablism*) (Goodley, 2014, 2019). A sérültségből, fogyatékossgból fakadó testi, fizikai és anyagi kihívásokon túl megjelenő társadalmi hátrányok háttérben meghúzódó, a nem fogyatékos emberek világlátását, értékrendjét és emberképét normaként kezelő épségizmus (*ableism*) feltárása jelentős mértékben segítheti a téma komplex megközelítését és megértését.

Írásunkban a szakirodalmi feldolgozás menetének bemutatása után először körbejárjuk az épségizmus fogalmát és a fogalom eredetét, másodsor bemutatjuk egyéni, társadalmi, illetve munkaerőpiaci megjelenését, végül kitérünk arra, hogy milyen ellenállási, megküzdési lehetőségek léteznek a fogyatékossgal élő emberek számára az épségizmussal szemben. Célunk, hogy az érdeklődő szakemberek számára rövid összefoglalót adjunk magyar nyelven, és a szakmai közösséget további gondolkodásra, kutatásra, kérdések megfogalmazására bátorítsuk.

## A szakirodalom gyűjtésének és feldolgozásának menete

Az épségizmus fogalmának és jelenségének körbejárásának érdekében először szisztematikus szakirodalomgyűjtést és -feldolgozást végeztünk a *Scopus* adatbázisra támaszkodva. A *Scopusra*

azért esett a választás, mert a kezdő, feltáró keresésekben a többi rendelkezésre álló adatbázisban (*EBSCO, JSTOR, Emerald*) nagyságrendileg kevesebb találatot kaptunk. A gyűjtést kiegészítettük olyan, jellemzően angol nyelvű tételekkel (például szakkönyvfejezetek, konferenciaelőadások), amelyekkel kutatómunkánk során más forrásokból találkoztunk, illetve azokkal a magyar nyelvű publikációkkal, amelyeket a témakörhöz tartozóként azonosítottunk.

Az adatbázisban először az „*ableism*”, „*ableist* és *disability*”, „*disabled*” szavak együttes előfordulására kerestünk rá: így az első keresési körben 291 találatot kaptunk. Ezt leszűkítettük a 2000 és 2019 közötti időszakban megjelent angol nyelvű tudományos cikkekre. Ebben a keresésben 256 találatot kaptunk: ezt nem szűkítettük tovább szakmai területre, így a cikkek tudományterületi megoszlása nagyon változatos volt (a leggyakrabban előforduló területek az oktatáskutatás (63), a rehabilitáció (58), a pszichológia (55) és a szociológia (40). A cikkek több mint háromnegyede (199) az USA-ból, Kanadából és az Egyesült Királyságból származott (magyar cikk nem került a mintába). A cikkek időbeli megoszlását tekintve látszik, hogy több mint felük (143) 2017 és 2019 között jelen meg, azaz az érdeklődés egyre erősödött a témakör iránt. A folyóiratok közül kiemelkedik a *Disability and Society* (36 cikk), illetve a *Journal of Social Issues* (10 cikk) – ez utóbbiban egy épségizmusra fókuszáló különszám is megjelent 2019-ben.

A következő lépésben a cikkek absztraktjait végigtekintve kiszűrtük azokat, amelyek a fogyatékoságról nem általában szóltak, hanem annak egy speciális típusára, például autizmusra vagy gerincsérülésre, illetve konkrét élethelyzetekre, például gyermekkorra, migrációra, kolonizációra, jogi esetekre (vagy ezek metszetére) fókuszáltak. A fennmaradó és az elemzésbe bevont tanulmányok központi témaként kezelik az épségizmus fogalmát, többségük a társadalomtudományok, a viselkedéstudományok és a pszichológia tudományterületéről származik. A cikkeket részben deduktív módon, előre meghatározott szempontok (például a fogalom és eredete, a munkaerőpiaci megjelenés) szerint, részben induktív módon, az olvasás közben kirajzolódó témák alapján (például megküzdés, internalizált épségizmus) dolgoztuk fel rövid összefoglalókat készítve. Jelen írásunkban négy szempont szerint foglaljuk össze a cikkeket és alapforrásokat: az épségizmus 1.) fogalma és eredete, 2.) megjelenési formái, 3.) a vele szembeni ellenállás és megküzdés, illetve 4.) az épségizmus a munka világában.

### **Az épségizmus fogalma és eredete**

Az épségizmus fogalma az USA emberi jogi mozgalmához köthető (Campbell, 2014), a kapcsolódó elméleti és empirikus munkák nagy része a fogyatékoságtudományban, a fogyatékoságot mint társadalmi, kulturális, gazdasági és politika jelenségeket vizsgáló tudományterületen gyökerezik (Bogart & Dunn, 2019; Wolbring, 2012). Maga a meghatározás arra a gondolatra épít, hogy a fogyatékoság társadalmilag konstruálódik, vagyis maga a fizikai állapot vagy sérültség csak részben számít, a fogyatékoság jelenségét elsődlegesen a társadalmi és strukturális hátrányok és korlátok határozzák meg (Nario-Redmond, 2020). Az épségizmus egyszerre jelenti azt a normatív ideológiát és hiedelemrendszert, amely az épséget és a képességet (*abledness*) részesíti előnyben, valamint azt az elemzési eszközt, keretrendszert is, amely ezen preferenciarendszer működését, fennmaradását elemzi, és a fogyatékosággal élő emberek módszeres elnyomását tárja fel (Hutcheon & Wolbring, 2013; Jammaers et al., 2019). A normalitás történeti korszakonként változó tartalmán alapuló, és így időben szintén változó épségizmus jelensége a korábbi fogyatékosági szakirodalomokban mint „*handicapism*” szerepelt (Bogdan & Biklen, 2013), mint „*olyan előfeltevések és gyakorlatok összessége, amely támogatja a valós vagy vélt fizikai, mentális fogyatékosággal élő emberek megkülönböztetését és nem egyenlőként való kezelését*” (Wolbring, 2012, p. 87). Az épségizmus táptalaját jelenti a fogyatékoságelutasításnak (*disablism*), a társadalom elnyomó gyakorlatainak, amelyek azzal fenyegetnek, hogy „*kizárják, felszámolják és semlegesítik azokat az egyéneket, testeket, elméket és közösségi gyakorlatokat, amelyek nem felelnek meg a kapitalista szükségszerűségnek*” (Goodley, 2014), és átpolitizálja a fogyatékosággal élő emberek hétköznapi élettapasztalatait. Az épségizmus mint a jelenség aktuálisan használt magyar fordítása fokozatosan alakult ki és

gyökeresedett meg, a korábbi magyar szóhasználatban sokszor mint „épségterror” szerepelt (Hernádi, 2014).

Az épségizmus leginkább elfogadott, ma is érvényes meghatározása alapján a „*hiedelmek, folyamatok és gyakorlatok azon hálója, amely egy olyan sajátos ént és testet hoz létre (korporealitás/testi etalon), ami tökéletes, fajta-tipikus, ebből fakadóan lényegi és teljesen emberi. Ebben az értelemben a fogyatékos az emberi létezés egy alacsonyabb értékű formája*” (Campbell, 2009, p. 5). Chouinard (1997) hangsúlyozta, hogy az épségizmus egyszerre több szinten is érvényesül, megjelenik mind az eszmerendszerekben, mind az intézményi gyakorlatokban, mind a társas kapcsolatokban. Wolbring pedig (2008, p. 253) az épségizmus négy területét különböztette meg: a biológiai struktúrán alapuló épségizmust (*biological structure-based ableism*), a kognitív alapú épségizmust (*cognitive-based ableism*), a társadalmi struktúrákon alapuló épségizmust (*social structure-based ableism*) és a gazdasági rendszerekben élő épségizmust (*economic system-based ableism*). Más szerzők (Goodley et al., 2020; Horváth et al., 2019) azt emelték ki, hogy a fennálló emberkép dekonstrukciós igénye révén az épségizmus közeli gondolkodást mutat a poszthumán törekvésekkel, melyek az emberi identitás és a nyugati humanista világrendszer radikális átalakításának szükségességét hirdetik.

Az épségizmus alaptétele, hogy a fogyatékoság ontológiai értelemben negatív (Hughes, 2007). Ezen alapszik a fogyatékoság orvosi modellje is, amely a fogyatékos testet rendellenesnek, abnormálisnak és ezáltal korrigálandónak, rehabilitálandónak és ezáltal alsóbbrendűnek tekinti (Oliver, 1995). Ez a nézőpont legitimálja a status quót és igazolja a fogyatékosággal élő emberek szegregációját (Branco et al., 2019). Az orvosi modellre való reakcióként az 1960-as évek végén kibontakozó társadalmi modell szerint a fogyatékoság társadalmi konstrukció: maga a gazdaság, a politika, a tágabb és szűkebb környezet tesz fogyatékosá az egyént, nem maga a fizikai vagy pszichés, mentális sérülés (Győri & Csillag, 2019a; Kelemen & Könczei, 2002). A később teret nyerő emberi jogi megközelítések, melyek szerint minden emberi lény egyenlő és elidegeníthetetlen jogokkal bír, a fogyatékoság alapján való megkülönböztetést elnyomásként, kirekesztésként értelmezik (Berghs et al., 2016). A Könczei és Hernádi nevéhez köthető posztmodell szerint újra kell értelmezni az épség/normalitás, a fogyatékos/nem-fogyatékos kategóriákat, ahhoz, hogy maguk az érintettek majd „*rendszerbe tagoltan, saját terminusaikkal tudják kifejezni és képviselni saját tapasztalataikat, megtestesült létüket*” (Könczei & Hernádi, 2011).

Az épségizmus alapvető jellemzője, hogy bináris rendszerben gondolkodik, amelyben az emberek látható vagy nyilvánosan felvállalt sérülésük révén olyan mesterségesen kialakított és fenntartott kategóriákba sorolódnak, mint ép testű (*able-bodied*) vagy fogyatékos (*disabled*) (Campbell, 2009; Jammaers et al., 2019). Bár történtek kísérletek a képességek skálájának (*continuum of abilities*) elfogadtatására (Rocco, 2005), a fogyatékos/nem fogyatékos dichotómia kitartó módon járul hozzá a fogyatékoság nélkül és a fogyatékosággal élő emberek közötti hierarchia, az előbbiek dominanciájának és az utóbbiak elnyomásának fenntartásához (Jammaers et al., 2019). Az épségista gazdasági, társadalmi és kulturális mechanizmusok révén létrejövő társadalmi hierarchiában az ép test olyan etalon, melyhez képest a fogyatékosággal élő ember mindig csak „a másik” lehet. Az „én” és „a másik” közti különbségtétel (*othering*) jelensége ugyanakkor ráirányítja a figyelmet a fogyatékoság materiális és diszkurzív szintjeire is: a fogyatékoság nemcsak állapotként, de a társadalmi folyamatokban újra és újra létrejövő materiális és diszkurzív jelenségként is értelmezhető (Mik-Meyer, 2016).

### **Az épségizmus megjelenési formái**

Az épségizmus gyakran láthatatlan, nehéz azonosítani, és az épségista alapvetések sokszor nem tudatosan reprodukálódnak a mindennapokban, az intézményrendszerek működésében. Az épségizmus éppúgy jelen van a kultúrában, művészetben, mint a nem akadálymentesített közlekedésben, a diszkriminatív vállalati toborzási gyakorlatokban vagy a szegregált oktatási rendszerben. Széles palettán mozog, az épségizmuson alapuló cselekedetek az „ártatlan” megjegyzésektől (*microaggression*) (Sue, 2010) egészen az eutanáziaprogramokig vagy a szelektív



abortuszig terjedhetnek (Gent, 2011). Érvényessége annak ellenére nem kérdőjeleződik meg, hogy az épség mint állapot bizonyos értelemben időszakos, ideiglenes (*temporarily able-bodied*), a testi funkciócsökkenés az életkor előrehaladtával fokozódhat, így a fogyatékoságot előbb vagy utóbb mindenki megtapasztalhatja, aki kellően hosszú ideig él (McRuer, 2006).

A makroszintű, materiális hátrányok feltérképezéséhez és felszámolásához képest az inkább közvetett, diskurzusokban vagy személyközi viszonyokban megvalósuló, megkülönböztetésként megjelenő épségizmust sokszor nehéz „tetten érni”. A társadalmi-kulturális akadályokra fókuszáló kutatások és kezdeményezések a kritikai fogyatékoságtudomány szerint kevésbé veszik figyelembe a fogyatékoság személyi és pszicho-emocionális dimenzióit (Reeve, 2002, 2004). „A fogyatékoság alapján történő társadalmi elnyomásnak része a fogyatékosággal élő emberek cselekedeteinek társadalmi előírások mentén való korlátozása, valamint a pszichés-érzelmi jól-létük társadalmilag előidézett aláásása” (Thomas, 2007, p. 73). Indokolt tehát különbséget tenni az épségista normák strukturális-nyilvános és egyéni, pszichés-érzelmi formái között (Sanmiquel-Molinero & Pujol-Tarrés, 2019). A strukturális-nyilvános épségizmus a politikai, gazdasági és társadalmi rendszerekben testesül meg, amelyek mechanizmusai szisztematikusan hátrányba hozzák mindazokat, akik a nem minősülnek épek. Nario-Redmond (2020) amerikai adatokat vizsgálva mutatott rá, hogy ez az elnyomás gyakorlatilag a társadalmi részvétel minden területén megjelenik: legnyilvánvalóbban az oktatásban, a foglalkoztatásban és az egészségügyi ellátásban, de a negatív hatások tovagyűrűznek az olyan életterületekre is, mint a politikai részvétel, a párkapcsolatok vagy a szülői szerepek.

A pszichés-érzelmi épségizmus formái mind közvetlen, mind közvetett formában megjelenhetnek. Előbbire példa a személyközi kapcsolatokban megjelenő bámulás (*gaze*) vagy az elkerülés, utóbbira a nem megoldott akadálymentesítésből az érintett egyénben fakadó harag és frusztráció (Reeve, 2002, 2004, 2012). A társas viszonyokban az épségizmus megjelenhet félelemként, hírnévrontásként vagy olyan dehumanizáló cselekedetek formájában, mint a figyelmen kívül hagyás, a tárgyiasítás, vagy a magánszféra megsértése (Nario-Redmond et al., 2019). A kutatások alapvetően az épségizmus három formáját különböztetik meg: ellenséges (negatív), jóindulatú és ambivalens (kevert) épségizmust. Negatív formája jól dokumentált és olyan jelenségeket foglal magába, mint a megszégyenítés, az undor gesztusai, az ellenségesség és büntetés, a megalázás, melyek révén az elkövető saját feljebbvalóságát mások emberségének tagadásával kívánja megerősíteni. A jószándékú épségizmus jelenségei közé tartozik a fogyatékosággal élő emberek teljesítményének eltúlzása, a hátrányokkal való megküzdés csodálata, az atyáskodás vagy paternalizmus és a kéréstlen segítség nyújtása.

Az épségizmus leggyakrabban kevert, ambivalens formában jelentkezik, melyben pozitív és negatív érzelmek is megjelennek és megítélése a helyzettől, szándéktól, szükségletektől és a résztvevők személyiségjegyeitől függ (Nario-Redmond et al., 2019). Miközben például a kicsi és diszkrét hallókészülék nem vált ki negatív érzelmeket, addig a jól látható, „robotszerű” cochleáris implantátum (műtétileg fülbe helyezett, de külső részekkel is rendelkező hallókészülék) zavart kelthet abban, aki még nem találkozott vele. Vagy annak ellenére, hogy valaki elméletben tudja, hogy kedvesen és elfogadóan kell viselkednie egy fogyatékosággal élő emberrel, addig a konkrét szituációban kényelmetlenül érzi magát, zavarba jön és szorong.

A társas interakciókban megfigyelhető egyes reakciók és viselkedésmódok leírására született sztereotípiatartalom modell (*Stereotype Content Model*) lényege, hogy előre jelzi és csoportosítja egy társadalmi csoport státusza és versenyhelyzete alapján az általuk tipikusan kiváltott érzelmeket és jellemző viselkedést (Fiske et al., 2002; Nario-Redmond et al., 2019). Eszerint a fogyatékosággal élő emberekhez (alacsony státusz és alacsony versenyhelyzet) – az idősekhez és a háziasszonyokhoz hasonlóan – úgynevezett meleg, de inkompetens sztereotípiák társulnak. Szánalmat és szimpátiát váltanak ki, védeni kell őket, ugyanakkor alárendeltnek is tekintettek. A gyakran emlegetett szánalom érzése például a gyengédség és a szorongás érzelmi keveréke, és ugyanúgy kiválthat valakiből távolságtartást, mint gondoskodási vágyat, különösen, ha az érintett személyt kiszolgáltatottnak érzékeli, aki nem tehet az állapotáról. Megjelenhet a szánalomban az aktív gondoskodás mellett a passzív elhanyagolás (izolálás) vagy semmibevevés (ignorálás) is,

mint a szegregált bentlakásos intézményekben, vagy a jótékonyági gyűjtéseknél, ahol a fogyatékossgal élő embereket sokszor „a cél érdekében” tárgyiasítják és kihasználják. Amennyiben azonban a fogyatékossgal élő emberek nem illenek bele az elvárt képbe (például maguk okozták a sérülésüket, viccelődnek a saját állapotukkal, visszautasítják a felajánlott segítséget vagy éppen túlságosan kompetensek valamiben), akkor a többség reakciója gyorsan átcsaphat szemrehányásba, lenézésbe vagy felháborodásba.

A társadalmat és a gazdasági működést átható épségizmusból fakadóan a jelenség egyik legnagyobb veszélye, ha a fogyatékossgal élő emberek maguk is elfogadják a többségi nézőpontot, saját másodlagos vagy alárendelt pozíciójukat és a fogyatékossgat letagadni, elrejtetni vagy legyőzni való problémaként fogják fel. Az internalizált épségizmus révén az érintettek inkább leplezik fogyatékossgukat, hogy beilleszkedhessenek a többség soraiba, kerülnek a sorstársakat, nehogy hasonlóan könnyveljék el őket, vagy felveszik a „hős” vagy „szerepminta” szerepét (Campbell, 2009; Dunn, 2019). A „szuperkripli” (*supercrip*) (Shakespeare, 1996) vagy az „inspirációs pornó” (*inspiration porn*) kifejezések (Grue, 2016) arra utalnak, amikor a hétköznapi tevékenységeket végző fogyatékossgal élő személyeket bámulat tárgyának tekintik, vagy fetiszizálják az általuk elért különleges eredményeket. Ilyen lehet a múltbball sportoló gyerek, az idegennyelveket-beszélő hallássérült személy vagy a kerekesszékes súlyemelő. A jelenség az elismerés szempontjából pozitív, ugyanakkor a háttérben meghúzódó nyilvánvalóan alacsony elvárások miatt paternalista és leértékelő is.

Amennyiben nem sikerül érdemben fellépni az épségista társadalmi hatások ellen, az internalizált épségizmus erős hatással van a fogyatékossgal élő ember önképére: az egyén egyre inkább elhiszi, hogy nem értékes, nem része a társadalomnak, terhet jelent a többiek számára, másokkal összehasonlítva kevesebbnek, haszontalanabbnak gondolja magát. Az alacsony önbecsülés és a kisebbségi érzés folyamatos megtapasztalása és megélése súlyosabb esetben öngyűlöletet és önpusztítást is okozhat (Shakespeare, 1996), egy olyan negatív spirált vagy akár ördögi kört idézhet elő, melyből kitörni csak nagyon nehezen lehet.

### **Ellenállás, megküzdés, továbblépés**

Az épségizmus jelenségének átfogó és átható jellege ellenére az ellenállás lehetősége, mint minden hatalmi viszonyban, adott a fogyatékossgal élő emberek számára is (Wade, 1997). Ellenállásuk magából a hatalomból fakad és a hatalommal szemben jön létre, az elnyomó és az elnyomott egyazon rendszer részei, küzdelmük dinamikus kölcsönhatást mutat (Foucault, 1997). Bár az elnyomás az élet minden szintjén érzékelhető, és erős a nyomás az egyénen, hogy természetesnek vegye és elfogadja, sőt megerősítse és reprodukálja saját fizikai és mentális alsóbbrendűségét, észrevehető és egyre jobban dokumentálható tudományosan is a fogyatékossgal élő emberek hatalommal való tudatos élése és az önrendelkezés erősödése (*empowerment*) (Tóth, 2020). Az alábbiakban összegezzük a szakirodalomban dokumentált lehetséges főbb ellenállási formákat, melyek célja az épségista normákkal szembenelve egyfajta új nézőpont, látásmód, egyenlőség és lehetséges partnerség létrehozása a fogyatékossgal élő és a nem fogyatékos emberek között, mely végső soron a társadalmi igazságosság elérését segíti elő.

A hatalommal szembeni ellenállás tematizálása alapvetően az elnyomás felismeréséből és természetének azonosításából következik. Young (1990) klasszikusnak számító elnyomáselméletében az elnyomás öt arcát határozza meg: kizsákmányolás, marginalizáció, hatalomnélküliség, kulturális imperializmus és erőszak. Prilleltensky (2003) a pszichopolitikai jóllétet kollektív, relációs és személyes szinteken értelmezi és ennek megfelelően határozza meg a felszabadulás/felszabadítás (*liberation*) teendőit. Holley et al. (2012) stigmaelméletükben az elnyomás társadalmi/kulturális, intézményi (makro) és egyéni (mikro) szintjeit nevesítik, ezen belül példákban megkülönböztetnek tudatos/szándékos/nyílt/egyértelmű és nem tudatos/nem szándékos/burkolt/finom elnyomási formákat (Holley et al., 2012). A kritikai fogyatékossgtudomány számára a társadalmilag megkonstruált normalitással való szembehelyezkedés révén a periférián élő emberek megélt tapasztalatai váltak fontossá, a

domináns ideológiával szembemenve a másságot, a sokszínűséget, a marginalitást tekintik értéknek és az ellenállás terepének (Titchkosky & Michalko, 2009). Az épségista normák felismerése számos tudományterület kritikai felülvizsgálatában is megjelent, olyan korábban általánosnak vett pszichológiai fogalmak, mint a megküzdés vagy a reziliencia újragondolásának szükségessége is ennek révén merülhetett fel (Hutcheon & Wolbring, 2013).

Makroszinten, társadalmi-politikai vonatkozásban magának a fogyatékosság társadalmi modelljének létrejötte is egyfajta ellenállásként fogható fel, mely a fogyatékosság orvosi modelljével, az orvosi diskurzussal szemben fejlődött ki. „Az eddig megbámult fogyatékos emberek a tekintetet a fogyatékos testről a társadalom testületére irányították, ami eddig az ártatlanság modellje volt, azt most a zavar forrásának minősül” (Hughes, 2007, p. 159). A korábbi negatív ontológia felváltása, a pozitív énkép erősítése az emberi és polgárjogi mozgalmak és identitáspolitikák központi feladatává vált, a fogyatékossgal élő emberek közössége (*disability community*) a közös fogyatékoskultúra (*disability culture*), a büszkeség (*disability pride*) és a másság ünneplése révén erősödhetett meg világszerte (Loja et al., 2013). A politikai tüntetések során is használt „Köpj a sajnálatra” (*Piss on Pity*) szlogen kifejezően összegezi az épségizmusnak való radikális ellenállást.

A tudományos, a politikai vagy akár a gyakorlati együttműködés szintjén egyre fontosabb stratégiává vált a hasonló elnyomott helyzetben levő társadalmi kisebbségekkel (nők, etnikai kisebbségek, LGBTQ+, idős emberek stb.) való szövetség keresése. Ez egyfelől csökkenti a további társadalmi kisebbségi elszigetelődés veszélyét, másfelől stratégiai megközelítésben a viszonylag gyenge kapcsolatból álló társadalmi hálózatok előnye lehet a heterogenitás (Langford et al., 2013).

Míg a kritikai fogyatékossgtudomány a többes identitások és az interszekcionalitás feltárása irányába mozdult el (Goodley, 2017), a fogyatékosság diszkurzív megközelítése a nyelv hatalmi szerepére irányította rá a figyelmet. A fogyatékosító szóhasználatl szemben megjelent a politikailag korrekt, tiszteletteljes nyelvezet használatának elvárása, így lett amerikai vonatkozásban a „fogyatékossgal élő ember” (*person with a disability vs disabled person*) a „people-first” logika szerint az új standard kifejezésforma (Svastics, 2019).

Az épségizmus elleni kollektív fellépés az egyéni megküzdésekből, mikroellenállásokból táplálkozik. A személyes reakciók és válaszok rendkívül sokszínűek, a helyzettől, a céloktól, a szükségletektől és a résztvevők személyiségétől is jelentősen függenek. Maguknak a leértékelő üzeneteknek a felismerése és reális értelmezése önmagában is eredmény, hiszen az ellenállás alapvető feltétele, hogy az egyén tudatában legyen saját elnyomásának (Freire, 2001; Prilleltensky, 2003). Az elnyomó kulturális narratívákra adott személyes válaszoknak McDonald et al. (2007) két alapvető stratégiáját különböztették meg: az egyén kivonja magát a környezetből (például távozás, kilépés a kapcsolatból, a tevékenységgel való felhagyás), illetve átkeretezi a domináns kulturális narratívákat (McDonald et al., 2007). Utóbbi esetén három megoldás is alkalmazható: a narratívák érvényességének csökkentése (például önmeghatározás, saját döntések), a hátrányok motivációként való felfogása (például bizonyítás, alacsony elvárásokkal való szembemenés, címkézés visszautasítása) vagy a pejoratív narratívák pozitív, személyes megnyilatkozásokkal való helyettesítése (például pozitív gondolkodás, önszeretet).

Az öndefiníció, az egyéni és közösségi identitás saját maguk általi meghatározása jelentős szerepet tölt be a fogyatékossgal élő emberek életében és hozzájárul az irányítási képesség és kontroll-érzet megerősítéséhez (Bandura, 2000; Loja et al., 2013). A korábban általános fogyatékos-narratívát (Shakespeare, 1996) új narratívák váltották fel, sokszínűbbé téve a lehetséges identitások palettáját az érintettek számára. Új stratégiák születtek az identitás menedzselésére, többes (*intersecting identities*) és szituatív identitások váltak lehetővé (Könczei & Hernádi, 2015). Kimutatható továbbá, hogy a fogyatékos-identitás felvállalása mint az épségizmusnak való aktív ellenállás, számos előnyt rejt magában (például növeli az önbecsülést, az én-hatékonyt, a társas támogatás mértékét, az élettel való elégedettséget), ráadásul csökkenti a pszichológiai stresszt (Bogart et al., 2017).

Bár az ellenállás mindig lehetséges, ugyanakkor sokszor ára van, amely az egyes fogyatékosági csoportok szerint eltérő is lehet (Wang et al. 2019). A verbális abúzus (például gyűlöletbeszéd, mikroagresszió, kigúnyolás stb.) elleni fellépés (például visszazólás, panaszlevél, blogírás) bár veszélyeztetheti a személy helyzetét és elfogadottságát, azonban egy olyan önvédelmi és önkifejezési technika, melyhez az internet és a virtuális tér kellő biztonságot is nyújthat (Loja et al., 2013). Az elfedés-elrejtés (*masking, camouflaging*) révén az épségizmus negatív hatásai (átmenetileg) elkerülhetőek, ami ugyanakkor nagy mentális terhet is jelenthet (önmegtagadás, esetleges „lebukás” veszélye) (Evans, 2019; Vickers, 2017). Önvédelmi funkciót tölthet be továbbá az is, ha a többségi társadalomban sikeresnek számító érintettek elutasítók a sorstársaikkal szemben, kifogásolják a megélt nehézségek miatti önfelmentésüket és öngigazolásukat. Ilyenkor többnyire saját pozitív énképük és identitásuk megvédése a cél (Watts-Jones, 2002).

A tökéletes test mítosza „*az a hit, hogy emberi erővel és tettekkel lehetséges olyan testre szert tenni, amilyenre vágyunk, és meg lehet előzni a betegségeket, a fogyatékoságot és a halált*” (Wendell, 2010, o. 83) elnyomóan hat nemcsak a fogyatékosággal élő, de az ép testű emberekre is. Bár a testi fogyatékoság fizikai és lelki-érzelmi dimenzióinak kettéválasztása az eltestetlenedés (*disembodiment*) (Hernádi, 2014) egy dokumentált egyéni megküzdési stratégia, ez szerencsés esetben kiegészül olyan társadalmi kezdeményezésekkel, amelyek a fennálló szépségideálokat, az elfogadható test fennálló paramétereit kérdőjelezzik meg. A fogyatékosággal élő ember meglévő szexualitásának elismerése, a róluk kialakult sztereotípiák lebontása és a testi normalitás társadalmi-kulturális újradefiniálása – például szépségversenyek, fotókiállítások, sikeres szerepmoделlek, média-kampányok révén – olyan egyre elterjedtebb megoldások, amik jelentősen befolyásolják mind a közizlést, mind pedig az érintettek önel fogadását és pozitív énképét (Barnes, 1992; Lamb, 2001).

### **Az épségizmus és a rá adott válaszok, megoldások a munka világában**

Az épségista normák szerint a kapitalista rendszer tradicionálisan kevésbé produktívna k és kevésbé megbízhatónak tekinti a fogyatékosággal élő embert – összességében olyan munkaerőnek, aki nem képes megfelelni a gazdaság elvárásainak, eltér az ideális alkalmazott azon képétől, aki képes dolgozni és hozzájárulni a társadalom és gazdaság működéséhez, az értékteremtéshez (Goodley, 2014). A globalizált neoliberális gazdaságban folyamatosan jelen van az a negatív ábrázolás, amely nehezen foglalkoztathatónak állítja be a fogyatékosággal élő embereket, és ezáltal kirekeszti őket a munka világából vagy alsóbbrendű pozíciókba kényszeríti őket. A munkatársadalomban a munka egyenesen erkölcsi kategóriává vált, függetlenül az egyén valós munkaképességétől. Akik nem akarnak, vagy nem képesek dolgozni, nem illeszkednek a munkaerő általánosan elfogadott ideáljához, nemcsak gazdaságilag és társadalmilag, de morális szempontból is kisebbségé válnak (Blattner, 2020). A Goodley (2014) által bevezetett „neoliberális épségizmus” fogalom a neoliberalizmus és az épségizmus egymást erősítő hatásaira kívánja felhívni a figyelmet, mely a fogyatékosággal élő embert a felelősen gondolkodó és jó munkaerkölccsel bíró állampolgár és a kívánatos, produktív munkaerő antitéziseként állítja be.

Az „egyenlőtlenségi rezsim” fogalma Acker (2006, p. 443) nevéhez kötődik, aki ezt a következőképp határozta meg: „*olyan, lazán összekapcsolódó szervezeti gyakorlatok, folyamatok, akciók és jelentéskonstrukciók*”, melyek egyenlőtlen szervezeti viszonyokat eredményeznek valamely diverzitáskategória mentén. Az egyenlőtlen viszonyokat kulturális-szimbolikus szinten az ideális munkavállaló képe tartja fent. Az ideális munkavállaló tehermentes, bármikor a szervezet rendelkezésére áll, a munkát az első helyre sorolja a magánélettel szemben, elvárható tőle a túlóra (Acker, 1990, 2006). Az ideális munkavállaló képe éppúgy nem egyeztethető össze a „gondoskodási kötelezettséggel bíró nőével”, mint a fogyatékosággal élő személyével, különösen, ha épségista sztereotípiák övezik. A meritokrácia játékszabályaira építő munkahelyen nem engedhető meg, hogy bármi is elvonja a munkától a munkavállalót. Jammaers et al. (2019) kutatásuk során rávilágítottak arra, hogy az ideális munkavállaló képére építő emberierőforrás-

menedzsment folyamatok a vállalatban épségista viszonyokat eredményeznek, és bourdieui értelemben szimbolikus erőszakot jelentenek a fogyatékosággal élő munkavállalók számára (Jammaers et al., 2019).

A vállalati működésben megjelenő épségizmus kapcsolódhat a belépési és a folyamatdiszkriminációhoz (Csillag et al., 2018; Győri & Csillag, 2019b; Jones, 1997). A toborzás és kiválasztás épségista narratívája szerint a fogyatékosággal élő jelentkező inkompetens, segítségre szoruló és kiszolgáltatott, mely kép nem illeszkedik a rugalmas, *multitasking*-ra képes, produktív és felcserélhető ideális pályázó imázsához. Rocco és Collins (2017) szerint a fogyatékosággal élő jelentkezőt sokszor lustának vélik, és azt feltételezik, hogy nem őszinte a fizikai vagy mentális állapotával kapcsolatban (Rocco & Collins, 2017). Mivel eltér az ideális munkavállaló fix és idealizált eszményképétől, az épségista logika alapján csak nehezen lenne beilleszthető a szervezeti kultúrába, vagy lenne elfogadható a többi munkavállaló számára is (Jammaers et al., 2016). Ennek hatására sok álláskereső – amennyiben ez lehetséges – elhallgatja vagy álcázza fogyatékoságát vagy képességei hiányát (Vickers, 2017). A fizikai és digitális akadálymentesítés megkönnyítheti a szervezetekbe való belépést, de alapjaiban nem módosítja az épségizmust mint szervezőelvet, és nem változtatja meg a munkaszervezés épségista jellegét. Az esetleges akadálymentesítés sokszor aránytalanul nagyra látott költségei és a speciális szükségletű munkavállalóknak adott „privilegiumok” nem felelnek meg az épségista hierarchiának, és gazdaságtalannak tüntetik fel a (feltételezetten) kisebb termelékenységű, fogyatékosággal élő munkavállalók foglalkoztatását (Hastbacka et al., 2016).

A folyamatdiszkrimináció során a fogyatékosággal élő munkavállaló kevesebb lehetőséget kap arra, hogy megmutassa a teljesítményét, ritkábban jut fejlesztési lehetőséghez, lassabb az előrelépése a szervezeti hierarchiában és kisebb eséllyel válik belőle vezető. Sokszor úgynevezett „zsákutca” pozíciókat kap, munkája rutinjellegű, a teljesítményét indokolatlanul alulértékelik, kevesebb fizetésben és juttatásban részesül és gyakrabban bocsátják el (Csillag et al., 2018; Miceli et al., 2001). Az épségista logikán alapuló diszkrimináció megjelenésének másik formája, hogy a gazdasági dekonjunkció – más hátrányos helyzetű munkavállalóhoz hasonlóan – jobban sújtja őket: korábban bocsátják el vagy építik le őket, és a majdani kilábalás során is később veszik őket vissza (Vickers, 2017; Zádori & Nemeskéri, 2019).

Az érintetti oldalt vizsgálva Branco et al. (2019) rámutattak, hogy az épségista társadalmi környezettel szembesülő fogyatékosággal élő ember szignifikánsan alacsonyabbnak érzékeli egészségi állapotát és jóllétét, mint ép testű társai. Az eredmények arra is rávilágítottak, hogy minden más diverzitáskategóriához (például nem, etnikum, kor) képest a fogyatékoságnak van a legerősebb diszkrimináló hatása (Branco et al., 2019). Ha elfogadjuk, hogy a jóllét és a boldogság szubjektív élményéhez jelentősen hozzájárul a foglalkoztatottság, az értelmes munkavégzés lehetősége, akkor különösen fontos azoknak az épségista társadalmi sztereotípiáknak a lebontása, amelyek a munkaerőpiaci integrációt gátolják; mint például az az elterjedt feltételezés, hogy a fogyatékosággal élő embereknek alacsonyabb a kompetenciaszintje (Branco et al., 2019). A következőkben olyan munkaerőpiaci, illetve foglalkoztatással kapcsolatos kutatásokat mutatunk be, amelyek vagy kifejezetten épségista lencsét használtak, vagy eredményeik fontos tanulsággal szolgálnak az épségista megközelítés szempontjából is.

Procknow és Rocco (2016) emberierőforrás-fejlesztéssel foglalkozó szakirodalmi áttekintésük során hat olyan témát azonosítottak, amelyek a fogyatékosággal élő munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatos problémákat, kérdésköröket tárgyalják: belépési korlátok a szervezetben (belépési diszkrimináció), belépés utáni akadályok a szervezetben, karrierfejlesztéssel és előléptetéssel kapcsolatos kirekesztő munkahelyi gyakorlatok, befogadást támogató munkahelyi tréningek, zaklatás és diszkrimináció a munkahelyen. Az alábbiakban ezeket fejtjük ki részletesen.

A szervezeti belépési korlátok között három különböző típust azonosít a szakirodalom, amelyek mind a belépési diszkriminációhoz járulnak hozzá: (1) attitűdből, egyéni előítéletekből fakadó korlátok, (2) intézményi korlátok, valamint (3) a fogyatékosággal élő személyek által saját maguk számára generált korlátok. Ez utóbbi típusba tartozik az önmegkérdőjelezés, kételkedés a saját

képességekben, valamint az önszabotázs, amely tényezők – bár a cikk ezt nem nevesíti – gyakran internalizált épségista normákból fakadnak (Procknow & Rocco, 2016). A belépés után jelentkező akadályok közé a szerzők olyan szervezeti gyakorlatokat soroltak, mint az egyenlőtlen bérezés, korlátozott tréninglehetőségek vagy a megrekedt karrierfolyamat. Mindezek háttérében az áll, hogy mivel az érintettek nem illeszkednek az ideális munkavállaló képéhez, ezt a diszkrepanciát a szervezeti folyamatok automatikusan büntetik, másodrangú munkavállalói státuszokat és egyenlőtlen szervezeti rezsimeket hozva létre (Acker, 2006).

Egy további megfigyelt jelenség, a homofília is akadályozhatja a szervezeti előmenetelt: a fogyatékossgal élő munkavállalók sokszor a hozzájuk hasonló sorstársakkal keresik a kapcsolatot, vagy maga a szervezet hoz létre számukra különálló részleget. Ez a szervezeten belüli elkülönülés jelentősen akadályozhatja a munkatársak közti kölcsönös szimpátia, szolidaritás és elfogadás kialakulását, a befogadó munkakultúra létrejöttét (Procknow & Rocco, 2016). Épségista lencsén keresztül – bár érthető a magatartás – ez a folyamat a munkavállalók önkirekesztéséhez járul hozzá, és gátolja a integrációt. Ezzel szemben kiemelt jelentősége van a mentorálásnak (Procknow & Rocco, 2016), hiszen testreszabott támogatást, tacit tudástranszfert tud nyújtani azon területeken, ahol erre az adott egyénnek különösen szüksége van, beleértve akár a szociális kompetenciák fejlesztését is. A képzés-fejlesztés területén fontosak mind az általános, nyitott munkahelyi kultúrát és befogadást támogató, mind a fogyatékossgal élő munkavállalókat külön is célzó tréningek. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az emberierőforrás-áramlási modell utolsó állomása, az elbocsátás szempontjából is nehezebb helyzetben vannak a fogyatékossgal élő munkavállalók, hiszen gyakrabban érinti őket kedvezőtlenül egy elbocsátási hullám, vagy lesznek áldozatai jogszerűtlen elbocsátásnak (Procknow & Rocco, 2016), amely szorosan kapcsolódik a már említett folyamatdiszkriminációhoz.

Bár a gazdasági és pénzügyi kiszolgáltatottság komoly akadályokat gördít a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci érvényesülése elé, épségista normáknak való ellenállás és diszkurzív stratégiák itt is dokumentáltak. Jammaers et al. (2016) fogyatékossgal élő munkavállalók identitás munkáját vizsgálva három eltérő mintázatot fedeztek fel az alacsonyabb kompetenciaszintre és termelékenységre adott egyéni válaszok között. Az első csoportba tartozók vitába szálltak azzal a feltételezéssel, hogy alacsonyabb termelékenységgel dolgoznának és kevésbé lennének hatékonyabbak csak azért, mert fogyatékossgal élnek. Alátámasztásul rámutattak korábbi sikereikre, magas szintű kompetenciáikra, valamint gyakran hoztak példát arra, amikor éppoly magas teljesítményt nyújtottak, mint nem fogyatékossgal élő társaik. Ezzel az érveléssel és a pozitív identitás kialakításával ugyan sikeresen ellenálltak az épségista diskurzus által kínált negatív identitásnak, ugyanakkor újra is termelték azt. A mércéül szolgáló teljesítményt az ép testhez kapcsolták, és nem kérdőjelezték meg a teljesítményelv elsődlegességét egy ember értékességének megítélésekor (Jammaers et al., 2016).

A második tipikus mintázatban a munkavállalók újradefiniálták a termelékenységet azon kompetenciáikat hangsúlyozva, melyekben erősebbek lehetnek a többiekénél, mint például az empátia (Jammaers et al., 2016). Ezzel a megoldással azonban szintén újratermelték az épségista diskurzust, miszerint a fogyatékossgal élő emberekre jellemzőbbek a pozitív, „meleg” tulajdonságok, kapcsolódva a már említett sztereotípiák tartalom modellhez (Branco et al., 2019; Fiske et al., 2002; Nario-Redmond et al., 2019). Ráadásul nem morális, hanem üzleti alapon érveltek a diverzitásmenedzsment mellett, a hátrányos helyzetű csoportok számára káros neoliberais ideológia alapján, nem pedig megkérdőjelezve azt.

A neoliberais és épségista társadalmi diskurzust paradox módon leginkább az a harmadik megközelítés képes transzformálni, amelyik elfogadja ugyan az alacsonyabb termelékenységre vonatkozó feltételezést, de rámutat arra, hogy ez nem egyéni, hanem kollektív felelősség, és éppen az épségista munkahelyi környezet – legyen szó az épített környezetről vagy a szervezeti klímáról – az, ami kevésbé termelékennyé teszi a fogyatékossgal élő munkavállalót. Fontos továbbá hangsúlyozni azt is, hogy a munkahelyi közösségnek vagy szervezeti tagságnak létezik olyan teljesítményen túlmutató, alternatív értelmezése is, ami – például morális alapokon – egy más szervezési elven működő társadalom víziója felé mutat. A tanulmány fontos következtetése,

hogy az épségista hegemon diskurzus az egyéni identitásmunka szintjén megtörhető, a fogyatékossgal élő emberek képesek pozitív identitást és ellennarratívákat kialakítani, ugyanakkor ezek az egyéni szintű narratívák, megküzdések csak az első lépést jelentik a kollektív cselekvés és az egyenlőtlenségi rezsím megváltoztatása irányába (Jammaers et al., 2016).

Az alkalmazotti léttel szemben egy újfajta mikroemancipációt jelent a munka világában az önfoglalkoztatás és a vállalkozóvá válás. Bár a neoklasszikus közgazdaságtan az épségista narratívát erősíti azzal, hogy a vállalkozást a gazdaság hajtómotorjának (Maroufkhani et al., 2018), a vállalkozót pedig innovatív, sikeres, erős, bátor és mindenekelőtt „alkalmas” személynek tekinti (Cooney, 2008), mégis, a vállalkozói lét a fogyatékossgal élő emberek számára lehetőséget biztosít társadalmi státuszuk újradefiniálására, a jelentősen korlátozó fogyatékossgához képest a jóval pozitívabb társadalmi megítélés alá eső vállalkozói identitás választására (Csillag et al., 2020). Ugyanakkor a fogyatékossgal élő vállalkozók alacsony száma és gyenge társadalmi, gazdasági és politikai láthatósága miatt példájuk nem képes alapjaiban megváltoztatni a fogyatékossgal élő munkavállalóról kialakult általános képet és így az épségista keretrendszer sem (Cooney & Licciardi, 2019; Csillag et al., 2020; Svastics et al., 2020).

### **Összegzés**

Tanulmányunkban felvázoltuk az épségizmus társadalmi és interperszonális hatásait, amelyek a sztereotipizálás, az előítélet és a hátrányos megkülönböztetés révén hozzájárulnak a fogyatékossgal élő emberek társadalmi elnyomásához és a többségi társadalom privilégiumainak fenntartásához. Betekintést adtunk abba, hogy milyen átfogó és komplex módon képes az épségizmus befolyásolni és korlátok közé szorítani cselekvési lehetőségeiket és a társadalmi kihívásokra adott válaszaikat. Az egyén szintjén akár természetesnek is tekintett, ugyanakkor társadalmi szinten összeadódó és felerősödő negatív hatások tudatosítása és felülírása nem könnyű feladat, ugyanakkor elkerülhetetlen a helyzet legalább csekély mértékű javítása érdekében.

A munkaerőpiacot kiemelve bemutattuk, hogy az igazi változás eléréséhez az egyenlőtlen, épségista alapon nyugvó szervezeti rezsimek lebontására van szükség a munkahelyen. A fogyatékossgal élő embert sújtó hátrányok egyéni szinten különböző taktikai megoldásokkal ugyan kompenzálható, a megoldást azonban mindenképpen azon kollektív társas gyakorlatok, illetve épségista emberierőforrás-menedzsment folyamatok reformjai jelentenék, amelyek a fogyatékossgát pozitív értéké alakítják.

Az ebbe az irányba ható társadalmi-gazdasági folyamatok, maguknak az érintetteknek a fokozódó részvétele a mindennapi élet, a társadalom, a munka világa és a politika egyes színterein, valamint azok az ellenállási és megküzdési formák, amelyekkel magukban és környezetükben is tudatosítják az épségizmus jelenlétét és hatásmechanizmusait, lassan elvezethetnek a változáshoz.

Az épségizmus jelenségének elemzéséhez kapcsolódóan érdemes a keretrendszer kritikájáról is szót ejteni, ami kapcsolódik a társadalmi modellel kapcsolatos fenntartásokhoz is (Owens, 2015). Könczei és Hernádi (2011, p. 23) hangsúlyozta, hogy „nem lehet [...] a fogyatékossgát csupán mint (nem egyéni szintű, hanem pl. makroszintű) társadalmi összefüggést felfogni. Azért nem, mert azzal elveszítjük egyebek mellett a saját tapasztalatot, a saját küzdelmet, s a fájdalmat, amelyek mind-mind konstitutív részei a fogyatékoslétnak.” Ehhez kapcsolódva az épségista külső keretrendszerek vizsgálatánál is fontos a fogyatékossg fizikai-materiális-emocionális valóságának figyelembevétele és az erre való reflexió. Egy fogyatékossgal élő ember számára a saját fogyatékossgának testi-fizikai és pszichés megélése hétköznapi valóság, és ha ezt kizárólagosan az épségista társadalom konstrukciójának minősítjük, akkor ezzel a fogyatékossg fontos személyi aspektusait tagadjuk el és vesszük semmisnek. Ez a magatartás tudományos értelemben is kritikára adhat okot, hiszen egy komplex jelenség egydimenzióssá redukálásának veszélyét hordozhatja magában. A fogyatékossgal élő emberek aktív bevonása, szerepvállalása (például insider kutató, participatív kutatás és oktatás), valamint mindenkori ágenciájuk keresése és kiemelése is segíthet abban, hogy az épségista társadalmi és gazdasági diskurzusok maguk is

ne váljanak normatív és más szempontokat kizáró, elnyomó (hegemón) diskurzussá, hanem azon emberi jogi és emancipatorikus folyamatokhoz kapcsolódjanak, amelyek a helyzet változását, javítását segítik elő.

Jelen írásunkban a cél az alapvetések összefoglalása és az elgondolkodtatás volt – így zárásként néhány kutatási irányt szeretnénk javasolni az erre nyitott szakembereknek, némiképp önkényesen válogatva a sok lehetséges irány közül.

Társadalmi szinten izgalmas irány az úgynevezett fogyatékosító diskurzusok azonosítása és elemzése a társadalmi, intézményi, szakpolitikai retorikában, párbeszédben, vagy a különböző társadalmi és gazdasági érintettek (például a kormányzat, a rehabilitációs szervezetek, a fogyatékossgal élő embereket képviselő szervezetek, a vállalatok, a civilek) szerepe az épségnormativitás létrehozásában, újratermelésében vagy lebontásában. Külön izgalmas kérdés a fogyatékossgal élő emberek és csoportjaik politikai és társadalmi részvétele vagy hallgatása, és ennek intézményi, társadalmi és személyes hatásmechanizmusai az épségizmus és internalizált épségizmus lencséjén át való vizsgálata.

Magyarországon még mindig nagyon aktuális a fizikai és/vagy digitális akadálymentesítés kérdése – ennek fejlődése és/vagy akadályai szintén jól elemezhetők lehetnek az épségizmus keretrendszerében. A munkaerőpiac szempontjából pedig érdekes lehet a vállalati gyakorlatok elemzése a kritikai fogyatékossgtudomány, illetve az épségizmus mint elemzési keret alapján: milyen befogadó, illetve kitaszító HR-rendszerek, illetve szervezeti kultúrák találhatók az üzleti gyakorlatban, és hogyan lehet az emberi méltóságot és egyenrangú partneri viszonyt támogató, befogadó szervezeteket fejleszteni. Egyéni szinten mind az épségizmus identitásra való hatása, mind az internalizált épségizmus és az *othering* jelenségének feltárása izgalmas kutatási terepet kínálhat.

## Hivatkozások

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>
- Barnes, C. (1992). *Disabling imagery and the media. An exploration of the principles for media representations of disabled people*. Ryburn Publishing Limited.
- Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare: Challenging the social exclusion of disabled people. *Work, Employment and Society*, 19(3), 527–545. <https://doi.org/10.1177/0950017005055669>
- Berghs, M., Atkin, K., Graham, H. M., Hatton, C., & Thomas, C. (2016). Implications for public health research of models and theories of disability: A scoping study and evidence synthesis. *Public Health Research*, 4(8). <https://doi.org/10.3310/phr04080>
- Blattner, C. E. (2020). Right to work or refusal to work: Disability rights at a crossroads. *Disability & Society*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1788511>
- Bogart, K. R., & Dunn, D. S. (2019). Ableism special issue introduction. *Journal of Social Issues*, 75(3), 650–667. <https://doi.org/10.1111/josi.12354>
- Bogart, K. R., Lund, E. M., & Rottenstein, A. (2017). Disability Pride Protects Self-Esteem Through the Rejection-Identification Model. *Rehabilitation Psychology*, 63(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/rep0000166>
- Bogdan, R., & Biklen, D. (2013). Handicapism. In M. Wappett & K. Arndt (Eds.), *Foundations of Disability Studies* (pp. 1–16). Palgrave Macmillan US. [https://doi.org/10.1057/9781137363787\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137363787_1)
- Branco, C., Ramos, M. R., & Hewstone, M. (2019). The Association of Group-Based Discrimination with Health and Well-Being: A Comparison of Ableism with Other “Isms”. *Journal of Social Issues*, 75(3), 814–846. <https://doi.org/10.1111/josi.12340>



- Calder-Dawe, O., Witten, K., & Carroll, P. (2020). Being the body in question: Young people's accounts of everyday ableism, visibility and disability. *Disability & Society*, 35(1), 132–155. <https://doi.org/10.1080/09687599.2019.1621742>
- Campbell, F. K. (2009). *Contours of ableism. The Production of Disability and Aabledness*. Palgrave Macmillan.
- Campbell, F. K. (2014). Ableism as Transformative Practice. In C. Cocker & T. Hafford-Letchfield (Szerk.), *Rethinking Anti-Discriminatory and Anti-Oppressive Theories for Social Work Practice* (pp. 78–92). Palgrave Macmillan.
- Chouinard, V. (1997). Making space for disabling differences: Challenging ableist geographies. *Environment and Planning D: Society and Space*, 15(4), 379–387. <https://doi.org/10.1068/d150379>
- Cooney, T. (2008). Entrepreneurs with Disabilities: Profile of a Forgotten Minority. *Irish Business Journal*, 4(1), 119–129.
- Cooney, T. M., & Licciardi, M. (2019). The same but different: Understanding entrepreneurial behaviour in disadvantaged communities. In M. McAdam & J. Cunningham (Szerk.), *Entrepreneurial Behaviour* (pp. 317–345). Palgrave Macmillan.
- Csillag, S., Győri, Z., & Svastics, C. (2020). Vaktában vállalkozni? Fogyatékossgal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 51(4), 26–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.03>
- Csillag, S., Primecz, H., & Toarniczky, A. (2018). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33–45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Dunn, D. S. (2019). Outsider Privileges Can Lead to Insider Disadvantages: Some Psychosocial Aspects of Ableism. *Journal of Social Issues*, 75(3), 665–682. <https://doi.org/10.1111/josi.12331>
- Evans, H. D. (2019). 'Trial by fire': Forms of impairment disclosure and implications for disability identity. *Disability & Society*, 34(5), 726–746. <https://doi.org/10.1080/09687599.2019.1580187>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, Y. (2002). A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.82.6.878>
- Foucault, M. (1997). A szubjektum és a hatalom. In A. A. Kis, S. Kovács, & F. Odorics (Szerk.), *Testes Könyv II* (pp. 270–278). ICTUS és JATE Irodalomelmélet Csoport.
- Freire, P. (2001). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum.
- Gent, P. J. (2011). Service-learning and the culture of ableism. In T. Stewart & N. Webster (Eds.), *Problematizing service-learning: Critical reflections for development and action* (pp. 223–243). IAP Information Age Publishing. <https://psycnet.apa.org/record/2010-26036-010>
- Goodley, D. (2014). *Dis/ability Studies: Theorising disableism and ableism*. Routledge.
- Goodley, D. (2017). *Disability Studies. An interdisciplinary introduction*. Sage.
- Goodley D. (2019). *Fogyatékossgtudomány. Interdiszciplináris bevezető*. ELTE BGGYK. <http://fogyatekossgtudomany.elte.hu/index.php/dan-goodley-fogyatekossgtudomany-interdiszciplinaris-bevezeto/>
- Goodley, D., Lawthom, R., Liddiard, K., & Runswick-Cole, K. (2020). The Desire for New Humanisms. *Journal of Disability Studies in Education*, 1(1-2), 1–20. <https://doi.org/10.1163/25888803-00101003>
- Grue, J. (2016). *Disability and Discourse Analysis* (1st Edition). Routledge.
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: Külön múlt – közös jövő? 1. Rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14–23. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.06.02>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: Külön múlt – közös jövő? 2. Rész: A fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 50(7–8), 16-31. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.02>

- Hastbacka, E., Nygard, M., & Nyckvist, F. (2016). Barriers and facilitators to societal participation of people with disabilities: A scoping review of studies concerning European countries. *Alter*, 10(3), 201–220. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2016.02.002>
- Hernádi, I. (2014). *Problémás testek nőiség, szexualitás és anyaság testi fogyatékosággal élő magyar nők önreprezentációiban* [PhD, Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Irodalomtudományi Doktori Iskola Kultúratudományi Doktori Program]. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14749/hernadi-ilona-phd-2015.pdf>
- Holley, L. C., Stromwall, L. K., & Bashor, K. (2012). Reconceptualizing Stigma: Toward a Critical Anti-Oppression Paradigm. *Stigma Research and Action*, 2(2), 51–61. <https://10.0.21.87/sra.v1i3.46>
- Horváth, M., Lovász, Á., & Nemes, M. (2019). *A poszthumanizmus változatai. Ember, embertelen és ember utáni*. Prae Kiadó.
- Hughes, B. (2007). Being disabled: Towards a critical social ontology for disability studies. *Disability & Society*, 22(7), 673–684. <https://doi.org/10.1080/09687590701659527>
- Hutcheon, E., & Wolbring, G. (2013). Deconstructing the resilience concept using an ableism lens: Implications for people with diverse abilities. *Dilemata*, 5(11), 235–252.
- Jammaers, E., Zanoni, P., & Hardonk, S. (2016). Constructing positive identities in ableist workplaces: Disabled employees' discursive practices engaging with the discourse of lower productivity. *Human Relations*, 69(6), 1365–1386. <https://doi.org/10.1177/0018726715612901>
- Jammaers, E., Zanoni, P., & Williams, J. (2019). Not all fish are equal: A Bourdieuan analysis of ableism in a financial services company. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2519–2544. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588348>
- Jones, G. E. (1997). Advancement opportunity issues for persons with disabilities. *Human Resource Management Review*, 7(1), 55–76. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90005-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90005-X)
- Kelemen, Zs., & Könczei, G. (2002). *Taigetosztól az esélyegyenlőségig*. Osiris.
- Könczei, G., & Hernádi, I. (2011). A fogyatékoságtudomány főfogalma és annak változásai Hipotetikus kísérlet rekonstrukcióra. In Z. E. Nagy (Szerk.), *Az akadályozott és egészségkárosodott emberek élethelyzete Magyarországon* (o. 7–28). Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet.
- Könczei, G., & Hernádi, I. (2015). A fogyatékoságtudomány „térképei”. In I. Hernádi & G. Könczei (Szerk.), *A felelet kérdései között. Fogyatékoságtudomány Magyarországon* (pp. 6-31.). ELTE-BGGYK.
- Lamb, J. M. (2001). Disability and the Social Importance of Appearance. *Clothing and Textiles Research Journal*, 19(3), 134–143. <https://doi.org/10.1177/0887302X0101900304>
- Langford, C. L., Lengnick-Hall, M. L., & Kulkarni, M. (2013). How do social networks influence the employment prospects of people with disabilities? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25, 295–310. <https://doi.org/10.1007/s10672-012-9194-6>
- Loja, E., Costa, M. E., Hughes, B., & Menezes, I. (2013). Disability, embodiment and ableism: Stories of resistance. *Disability & Society*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.705057>
- Maroufkhani, P., Wagner, R., & Wan Ismail, W. K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: A systematic review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(4), 545–564. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>
- McDonald, K. E., Keys, C. B., & Balcazar, F. E. (2007). Disability, race/ethnicity and gender: Themes of cultural oppression, acts of individual resistance. *American Journal of Community Psychology*, 39(1-2), 145–161. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9094-3>
- McRuer, R. (2006). Compulsory Able-Bodiedness and Queer/Disabled Existence. In L. J. Davis (Szerk.), *The Disability Studies Reader* (pp. 301–308). Routledge.
- Miceli, N., Harvey, M., & Buckley, M. R. (2001). Potential discrimination in structured employment interviews. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 15-38. <https://doi.org/10.1023/A:1014430107659>

- Mik-Meyer, N. (2016). Othering, ableism and disability: A discursive analysis of co-workers' construction of colleagues with visible impairments. *Human Relations*, 69(6), 1341–1363. <https://doi.org/10.1177/0018726715618454>
- Nario-Redmond, M. R. (2020). *Ableism: The Causes and Consequences of Disability Prejudice*. John Wiley & Sons, Inc.
- Nario-Redmond, M. R., Kemerling, A. A., & Silverman, A. (2019). Hostile, Benevolent, and Ambivalent Ableism: Contemporary Manifestations. *Journal of Social Issues*, 75(3), 726–756. <https://doi.org/10.1111/josi.12337>
- Oliver, M. (1995). *Understanding disability: From theory to practice*. Palgrave Macmillan.
- Owens, J. (2015). Exploring the critiques of the social model of disability: The transformative possibility of Arendt's notion of power. *Sociology of Health & Illness*, 37(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12199>
- Prilleltensky, I. (2003). Understanding, Resisting, and Overcoming Oppression: Toward Psychopolitical Validity. *American Journal of Community Psychology*, 31(1-2), 195–201. <https://doi.org/10.1023/a:1023043108210>
- Procknow, G., & Rocco, T. S. (2016). The unheard, unseen, and often forgotten: An examination of disability in the human resource development literature. *Human Resource Development Review*, 15(4), 379–403. <https://doi.org/10.1177/1534484316671194>
- Reeve, D. (2002). Negotiating Psycho-emotional Dimensions of Disability and their Influence on Identity Constructions. *Disability & Society*, 17(5), 493–508. <https://doi.org/10.1080/09687590220148487>
- Reeve, D. (2004). Psycho-emotional dimensions of disability and the social model. In C. Barnes & G. Mercer (Eds.), *Implementing the Social Model of Disability: Theory and Research* (pp. 83–100). SAGE.
- Reeve, D. (2012). Psycho-emotional Disablism: The Missing Link? In *Routledge Handbook of Disability Studies* (pp. 78-92.). Routledge.
- Rocco, T. S. (2005). *From Disability Studies to Critical Race Theory: Working Towards Critical Disability Theory*. Adult Education Research Conference.
- Rocco, T. S., & Collins, J. C. (2017). A model for disclosure of accommodation needs between students with disabilities and faculty. In S. L. Kerschbaum, L. T. Eisenman, & J. M. Jones (Eds.), *Negotiating disability awareness: Disclosure and higher education* (pp. 327–344). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Sanmiquel-Molinero, L., & Pujol-Tarrés, J. (2019). Putting emotions to work: The role of affective disablism and ableism in the constitution of the dis/abled subject. *Disability & Society*, 35(4), 542–569. <https://doi.org/10.1080/09687599.2019.1650719>
- Shakespeare, T. (1996). Disability, identity and difference. In C. Barnes & G. Mercer (Eds.), *Exploring the Divide* (pp. 94–113). The Disability Press.
- Sue, D. W. (2010). Microaggressions, marginality, and oppression: An introduction. In D. W. Sue (Szerk.), *Microaggressions and marginality: Manifestation, dynamics, and impact* (pp. 3–22). John Wiley & Sons Inc.
- Svastics, C. (2019). Handicapped or disabled? Challenges in teaching the esp of special needs education and disability studies. In R. D. Gazsi (Eds.), *Lingua Corvinus Nyelvi Napok Tanulmánykötet* (o. 54–60). BCE Corvinus Idegennyelvi Oktató- és Kutatóközpont, Közgáz Campus.
- Svastics, C., Csillag, S., & Győri, Z. (2020). Entrepreneurs with Disabilities in Hungary A New Solution for Work Inclusion? *Fogyatékoság És Társadalom*, 6(2), 152–165. <https://doi.org/10.31287/FT.en.2020.2.12>
- Thomas, C. (2007). *Sociologies of Disability and Illness: Contested Ideas in Disability Studies and Medical Sociology*. Macmillan International Higher Education.
- Titchkosky, T., & Michalko, R. (2009). *Rethinking Normalcy. A Disability Studies Reader*. Canadian Scholars' Press Inc.

- Tóth, M. B. (2020). A kritikai fogyatékoságtudomány hatalomfelfogásáról. *Fogyatékoság és Társadalom*, 1, 34–42. <https://doi.org/10.31287/FT.hu.2020.1.3>
- Vickers, M. H. (2017). Dark Secrets and Impression Management: Workplace Masks of People with Multiple Sclerosis (MS). *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(4), 175–195. <https://doi.org/10.1007/s10672-017-9295-3>
- Wade, A. (1997). Small acts of living: Everyday resistance to violence and other forms of oppression. *Contemporary Family Therapy*, 19, 23–39. <https://doi.org/10.1023/A:1026154215299>
- Watts-Jones, D. (2002). Healing Internalized Racism: The Role of a Within-Group Sanctuary Among People of African Descent. *Family Process*, 41(4), 591–601. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2002.00591.x>
- Wendell, S. (2010). *Az elutasított test. Feminista filozófiai elmélkedés a fogyatékoságról*. ELTE BGGYK-ELTE Eötvös Kiadó.
- Wolbring, G. (2008). The Politics of Ableism. *Development*, 51(2), 252–258. <https://doi.org/10.1057/dev.2008.17>
- Wolbring, G. (2012). Expanding Ableism: Taking down the Ghettoization of Impact of Disability Studies Scholars. *Societies*, 2(3), 75–83. <https://doi.org/10.3390/soc2030075>
- Young, I. M. (1990). *Justice and the politics of difference*. Princeton University Press.
- Zádori, I., & Nemeskéri, Z. (2019). Fogyatékos munkavállalók és a jövő munkaerőpiaca: Kihívások és esélyek. *Munkaügyi Szemle*, 62(3), 39–49.

# A vállalkozói szabadság értelmezése a vállalkozási szakirodalomban

**Győri Zsuzsanna, Hidegh Anna Laura, Svastics Carmen, Csillag Sára**

Írásunkban a vállalkozói szabadság hazai és nemzetközi irodalmát elemezzük a pozitív és negatív szabadság-fogalmain keresztül. Először bevezetjük a pozitív és negatív szabadság fogalmát, mint elemzési keretet. Majd feltárjuk, hogy a vállalkozási szakirodalomban milyen különböző szabadság-értelmezések jelennek meg a vállalkozói szabadsággal összefüggésben, elkülönítve a negatív ill. pozitív, valamint a makro-, illetve mikroszintű értelmezéseket. Következtetéseinkben megvizsgáljuk a vállalkozói szabadság megélésének lehetőségeit és korlátait, valamint további kutatási irányokat fogalmazunk meg.

## **Vállalkozás és szabadság**

A szabadság és az azt korlátozó tényezők a vállalkozói elmélet és gyakorlat központi témái (Van Gelderen, 2016). A vállalkozó fogalma szorosan összefonódik a szabadság fogalmával (McMullen et al., 2008), amelyet egyrészt meghatározó vállalkozói tulajdonságként, kompetenciaként, másrészt a vállalkozóvá válás egyik legfontosabb ösztönző, motivációs tényezőjeként jelenít meg a vállalkozási szakirodalom.

Egyik oldalról tehát a vállalkozóvá váláshoz bizonyos (belső) kompetenciákra és megfelelő (külső) feltételekre van szükség, amelyek egyaránt alakíthatják a szóban forgó üzleti vállalkozás erősségeit és gyengeségeit. Ezen kompetenciák közül kiemelkedően fontos a lehetőségek felismerése, a kockázat vállalása, valamint az erős vágy a független létre, autonómiára, amely képességet jelent a lehetőségek értékelésére és felelős, önálló döntéshozatalra (Kassai, 2020; Robles & Zárraga-Rodríguez, 2015). Ha a vállalkozó embert, a vállalkozói személyiséget tulajdonságaival igyekszünk leírni, megállapíthatjuk tehát, hogy a schumpeteri (1965) értelemben vett vállalkozónak az újdonság keresésén kívül fontos jellemzője a függetlenségre való törekvés (Király, 2020), az önálló célmeghatározás és döntés (Robles & Zárraga-Rodríguez, 2015), valamint az, hogy belső kontroll által vezérelt, és az önálló, autonóm munkának nagy értéket tulajdonít (Csillag et al., 2012).

Másik oldalról a vállalkozóként elérhető szabadság, függetlenség, autonómia az egyik legtöbbet emlegetett vállalkozói motivációs tényező mind az elméletben, mind a gyakorlatban. Vecsenyi (2017) szerint a vállalkozóvá válás fő motivációi általában a következők: jövedelemszerzés; függetlenség/szabadság; munkával való elégedettség; egy ötlet/üzleti lehetőség megvalósítása; oktatási vagy foglalkozási képességek/tapasztalat; új kihívások iránti igény; illetve önmegvalósítás vagy mások (család vagy a tágabb társadalom) bátorítása. Az anyagi és pszichés függetlenség a vállalkozóvá válásban az egyik legfontosabb ösztönző tényező (Gódány, 2018), amely bár függ a környezettől, de alapvetően belső, személyes motiváció (Csillag et al., 2019). A környezetet tekintve pedig, a függetlenségre való törekvés társadalmi elismertsége, elfogadása pozitívan hat a vállalkozóvá válásra (Szerb & Kocsis-Kisantal, 2008, p. 244). Borsi és Dőry (2015) is a vállalkozás által elérhető egyéni hasznokhoz sorolják a függetlenséget, autonómiát és szabadságot, a vállalkozás különböző definícióit vizsgálva.

Annak ellenére, hogy a vállalkozói létnek ilyen alapvető kellékeként kezeli az irodalom a szabadság motívumát, meglepően kevés olyan tanulmánnyal találkozunk, amely kifejezetten a vállalkozói szabadsággal foglalkozik. A feldolgozott nemzetközi szakirodalomban az esetek nagy részében nem konkrétan a „freedom” vagy a „liberty” kifejezésekkel találkozunk, hanem hozzájuk kapcsolódó fogalmakkal, mint „autonomy”, „independence”, de az is előfordul, hogy csak indirekt módon fogalmaznak meg állításokat a szabadsággal kapcsolatban. Az állítások nagy része

ráadásul általános, a legtöbb szerző nem bontja „dimenzióira” a szabadságot, sok szerzőnél az „autonomy”, „freedom” és „independence” szavak gyakorlatilag szinonimaként szerepelnek. A magyar szakirodalom feldolgozásakor is hasonló helyzettel talákoztunk, amely tovább erősített bennünk, hogy érdemes ezt a hiányt pótolni.

Jelen tanulmány célja, hogy a vállalkozói szabadság szakirodalomban megjelenő különböző megközelítéseit és fajtáit rendszerezze, egy konkrét elemzési keretet használva. Jelen tanulmányunk annak a szabadsággal kapcsolatos kutatási projektünknek a része, amelyben a fogyatékossgal élő vállalkozók szabadságértelmezéseit vizsgáltuk empirikus adatokon keresztül (Hidegh et al., 2022). Ebben az írásunkban részletesebben kifejtjük annak azon elméleti vonatkozású meglátásainkat, melyek a negatív, illetve pozitív szabadság fogalmait alkalmazva a vállalkozói szabadság eltérő aspektusait és jelentésrétegeit tárják fel. Tárgyaljuk továbbá a vállalkozás szabadságának makroszintű, illetve mikroszintű megközelítéseit figyelembevéve, hogy különösen a negatív szabadság esetében a két szint egymást meghatározva, de mégis különállóan jelenik meg a szakirodalomban, valamint a gazdasági szabadság elfogadott gyakorlati mérőszámaiban. Megfogalmazzuk következtetéseinket a vállalkozói szabadság vonatkozásában, végül lehetséges további kutatási irányokat vázolunk.

### **A negatív és pozitív szabadság fogalmi megkülönböztetése**

Elemzési keretünk fő dimenziója a negatív és pozitív szabadság fogalmi megközelítése, hiszen ezek elkülöníthetően hatnak a vállalkozási motivációkra és tevékenységre.

A negatív szabadság az autonómia mértékével foglalkozik: *„mekkora az a terület, amelyen belül a szubjektum számára megengedett vagy megengedhető, hogy megtegye, amit megtenni képes, vagy olyan legyen, amilyen lenni tud, más személyek közbeavatkozása nélkül”* (Berlin, 1990, p. 343). Berlin értelmezésében a szabadságnak ez a típusa tehát a jog által garantált individuális mozgástérre koncentrál, amelyen belül mások közbeavatkozása nélkül bármit szabadon megtehetünk. Fromm (1941) a társadalompszichológia perspektívájából a negatív szabadságot az ösztönök és elsődleges kötelékek befolyásától való mentességként értelmezi. Az elsődleges kötelékek az egyéni szintjén az anyával való korai kapcsolatot, míg társadalmi-történelmi szinten az (ős)közösséggel való kapcsolatot jelentik. Ezek a viszonyrendszerek biztonságot és orientációt nyújtanak ugyan az egyén számára, de szabadságát is korlátozzák egyúttal, ezért az individuáció folyamatában – melyet egyéni és történelmi síkon is értelmez Fromm – elengedhetetlen az ezektől a kapcsolatoktól való megszabadulás. Összegezve, a negatív szabadság tehát kvantitatív koncepcióként értelmezhető: *„minél nagyobb az a terület, ami mentes a közbeavatkozástól, annál nagyobb a szabadságom”* (Berlin, 1969, p. 370).

A pozitív szabadság lényegi kérdése, hogy *„mi, vagy ki a forrása annak a hatalomnak vagy beavatkozásnak, amely megszabhatja valakinek, hogy ezt és ne azt cselekedje, illetve ilyen és ne olyan legyen?”* (Berlin, 1990, p. 343). A pozitív szabadságra való törekvést az a vágy táplálja, hogy valakinek az élete saját magától függjön, és ne valamilyen külső erő irányítsa azt (Berlin, 1969). Ez a szabadság kvalitatív aspektusára vonatkozik (Fromm, 1941), és az önmegvalósítás, illetve az autentikusság, az önazonosság fogalmaihoz kapcsolódik (Honneth, 2014), képesnek lenni a saját belső célok saját akaratból való követésére, illetve a saját, hiteles érzéseink kifejezésére, ahelyett, hogy kívülről kapott látszat-célok, látszat-akarát, látszat-érzelmek irányítanának bennünket (Fromm, 1941). A saját képességeinkkel, illetve lehetőségeinkkel való élni tudás önismeretet és nagyfokú tudatosságot igényel (Fromm, 1941), ezért Honneth (2014) a pozitív szabadságot egyenesen reflexív szabadságnak nevezi. Fromm szerint a pozitív szabadság megélése az alkotó, önmegvalósító munkában, a spontán tevékenységekben, és a függőségektől mentes, egyenrangú szeretet-kapcsolatokban lehetséges.

Fromm (1941) Weberre (1905) támaszkodva a vállalkozói munka kibontakozását a kapitalizmus fejlődéséről szóló történelmi elemzésében a negatív szabadság beteljesítéseként értelmezte. Fromm ugyanakkor amellet is érvet, hogy a vállalkozói munka, mint spontán tevékenység, potenciálisan a pozitív szabadság forrásává is válhat. Az alábbiakban a vállalkozói szabadságot negatív és pozitív megközelítésben is elemezzük.

### **A vállalkozói szabadság, mint negatív szabadság**

A vállalkozói szabadságot a szakirodalom egyfelől makro-perspektívából, a gazdasági rendszerben betöltött szerepét tekintve, másfelől mikro-perspektívából, a vállalkozó személye és a vállalkozói csapat felől vizsgálja. Makroszinten a gazdasági növekedés, a hozzáadott érték termelése, a foglalkoztatásban betöltött szerep áll a fókuszban, és az, hogy ezekben a gazdasági és társadalmi szerepekben milyen jellemzőkkel bíró szabályozás tud a vállalkozások fejlesztéséhez hozzájárulni (Hall et al., 2015). Mikroszinten a konkrét vállalkozás belső és külső környezete a vizsgálat fő tárgya (Gerber, 1986). Míg a szakirodalom makroszinten a vállalkozói szabadságról egyértelműen negatív értelemben beszél, addig mikroszinten már gyakran összemosódik a negatív és pozitív szabadságértelmezés. A következőkben előbb a makro-, majd a mikroszinten tekintjük végig, hogyan jelenik meg a vállalkozói szabadság negatív szabadságként.

### **Makroszint: a gazdasági szabadság fogalma**

A gazdasági szabadság fogalmát Berlin (1969) a negatív szabadsággal kapcsolatban tárgyalja. Kiemeli, hogy a gazdasági értelemben vett szegénységet csak akkor tekinthetjük a (politikai értelemben vett) negatív szabadság korlátozásának, ha úgy véljük, hogy a szegénység oka a kialakult társadalmi-gazdasági struktúrában, és végső soron más emberek viselkedésében gyökerezik.

A vállalkozók jelentős szerepet játszanak a helyi és tágabb társadalmi kapcsolatok kiépítésében és a személyes igénykielégítésben, ugyanakkor a gazdasági fejlődés, innováció és a munkahelyteremtés mozgatórugóját jelentik. A neoliberais közgazdaságtan fontos alapelve a vállalkozás szabadságának biztosítása (Joób, 2019), hiszen az elmélet szerint a szabadpiaci mechanizmus biztosítja, hogy a piacokon a kereslet és a kínálat egyensúlya minél hamarabb és minél hatékonyabban kialakulhasson. A gazdasági integráció különböző fokozatai erősen kapcsolódnak a szabadság fogalmához: a különböző szinteken az államok egyre nagyobb szabadságról mondanak le a szabályozás meghatározásában, eltörlik a korlátokat, ezáltal egyre nagyobb szabadságot biztosítanak a vállalkozásoknak az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a munkaerő áramlásában (Balassa, 2013).

Ennek megfelelően a vállalkozási szakirodalom makro-perspektívából a gazdasági szabadság („economic freedom”) fogalmában ragadja meg a szabadságot (Hall et al., 2015). A gazdasági szabadság vagy annak korlátozott volta különböző területeken jelenik meg, amelyek befolyásolják a vállalkozás indításának és működtetésének lehetőségeit egy adott gazdaságban. Ennek mérésére több konkrét index is létezik, amelyek dimenziói nem csak gyakorlati, de elméleti szinten is képet adnak arról, mit tekintünk szabad piacgazdaságnak, vállalkozási környezetnek. Fontos összetevők a kiszámítható gazdaságpolitikai szabályozás és jogrendszer, valamint az áru-, tényező-, és tőkepiacok korlátoktól mentes működése. *„A gazdasági szabadság komplex mutatószámként azt kísérli meg leírni, hogy egy gazdaság milyen mértékben tekinthető szabad piacgazdaságnak - vagyis azt, hogy milyen mértékben teszi lehetővé az önkéntes szerződések megkötését egy olyan stabil és kiszámítható jogállamiság keretében, amely betartatja a szerződéseket, védi a magántulajdont és csak korlátozott mértékben avatkozik be, legyen szó akár állami tulajdonról, szabályozásról vagy adókról.”* (Berggren, 2003, p. 194).

A gazdasági tevékenységhez kapcsolódó szabadságot méri többek között a Gazdasági Szabadság Indexe (Index of Economic Freedom), amelyet először 1996-ban az Economic Freedom of the World első kötetében jelentettek meg (Grubel, 1998). *„Az általuk adott pontos definíció szerint a gazdasági szabadság a termékek és a szolgáltatások termelésének, elosztásának, fogyasztásának az állami kényszerektől és korlátozásoktól való mentességét jelenti – a polgárok szükséges mértékű védelme és magának a szabadságnak a fenntartása mellett.”* (Sebestyén, 2006, p. 1). Az indexet a washingtoni Heritage Foundation publikálja évente, jelenleg 186 országra vonatkozóan (<https://www.heritage.org/index/about>), és egyéb felhasználásai mellett a Global Entrepreneurship Monitor is használja az egyes országokban a vállalkozás állapotának indikátoraként (<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>, é. n.). Az

index négy komponensből áll: jogállamiság (amely magában foglalja a tulajdonjogokat és a korrupciómentességet), kormányzati szabályozás (amely magában foglalja a fiskális politikát és az állami kiadásokat), szabályozók hatékonysága (amely az üzleti szabadságot, a munkaerőpiac szabadságát és a monetáris szabadságot foglalja magában), valamint a piacok nyitottsága (amelynek részei a kereskedelem szabadsága, a befektetési szabadság és a pénzügyi szabadság (Grubel, 1998; Kuckertz et al., 2016).

Ugyanakkor 2000 óta egy nagyon hasonló indexet publikál 162 országra vonatkozóan a Fraser Intézet, a Gazdasági Szabadság Indexet (Economic Freedom Index, EFI) (<https://www.fraserinstitute.org/studies/economic-freedom>, é. n.), amely szintén kompozit mutatóként „*annak a mértékét mutatja, hogy az országok politikái és intézményei mennyire támogatják a gazdasági szabadságot*” (Angulo-Guerrero et al., 2017). Ez a mutató öt területet vizsgál: a kormányzat mérete, a jogrendszer és a tulajdonjogok biztonsága, a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés, a nemzetközi kereskedelem szabadsága, valamint a hitelre, a munkaerőpiacra és az üzleti tevékenységre vonatkozó szabályozás.

Az Index of Economic Freedom 2023-mass jelentése szerint Magyarország, 64,1 mutatója alapján (100-as skálán mérve, a négy komponens átlagában) jelenleg az 54. a világrangsorban. A 44 európai ország közül a 31. helyen vagyunk, a régiós átlag alatt, de a világátlag felett. A jelentés szerint a „közepesen szabad” kategória felső részéből akkor kerülhetnénk a „jellemzően szabad” kategóriába, ha a kormányzati kiadások jelentősen csökkennének, hiszen nagyon magas az államháztartás hiánya (<https://www.heritage.org/index/country/hungary>).

Fontos még szót ejteni a vállalkozói ökoszisztéma állapotát bemutató Global Entrepreneurship Monitor (GEM) felméréséről, amely több mint 115 országban zajlik 1999 óta minden évben, és számos dimenzióban méri az emberek vállalkozási hajlandóságát, motivációit, attitűdjét, a vállalkozói magatartást, illetve az üzleti lehetőségek és a vállalkozói karrier észlelését. A felmérésben használt a Globális Vállalkozói Index (GEI) az adott nemzetgazdaság szabadságát a Vállalkozói adottság alindex egyik intézményi változójaként kezeli, amelynek 2014-es normalizált értéke Magyarország esetében 0,75 (0-1-es skálán) (Szerb, 2017).

Az irodalom azt sugallja, hogy a gazdasági szabadság az emberi jólét dimenzióiban (mint a jövedelemszint, a jövedelem növekedése, a foglalkoztatottság, illetve a fejlődés) mindenképpen pozitív (Grubel, 1998), tehát a magasabb szintű gazdasági szabadság nagyobb társadalmi jóléthez vezet. Látható ez abból is, hogy mindhárom kompozit-index esetében a nagyobb érték előkelőbb helyet jelent a világrangsorban, és hogy ezek a rangsorok nagyban korrelálnak a nemzetgazdaságok GDP-rangsorával. Cole (2003) szerint a gazdasági szabadság az ország általános gazdaságpolitikáját méri, és megjósolja annak gazdasági sikerességét. Kreft és Sobal (2005, p. 595) a gazdasági szabadságot a vállalkozáson keresztül a gazdasági növekedéshez is kapcsolja, mivel „*a vállalkozók a gazdasági növekedés katalizátorai, mert olyan hálózati externáliát hoznak létre, amely elősegíti az új ötletek és új piaci formációk létrejöttét*”. Hall et al. (2015, pp. 2–3) azzal érvelnek, hogy „*az emberek képessége, hogy a magántulajdon és a jogállamiság rendszerében szabadon kereskedjenek, szerződéseket kössenek és vállalkozásokat alapítsanak, döntő fontosságú a produktív vállalkozói szellem szempontjából*”.

### **Mikroszint: a vállalkozói autonómia**

A mikroszintű értelmezésben a vállalkozói szabadság irodalma az autonómia fogalma köré szerveződik. Amíg azonban a szabadság-irodalomban az autonómia kifejezetten a negatív szabadsághoz kapcsolódik (Berlin, 1969; Honneth, 2014), a vállalkozási irodalomban – talán éppen azért, mert nem válnak el egymástól élesen a különböző szabadság-fogalmak – az autonómia olyan aspektusai is megjelennek, amelyek a pozitív szabadsághoz kapcsolódnak. Kifejezetten a negatív szabadsághoz köthető a vezető befolyásától való függetlenség (Foley et al., 2018), míg a döntési szabadság (Van Gelderen & Jansen, 2006), vagy a személyiség kifejezése, az önmegvalósítás (Gerber, 1986) már a pozitív szabadsághoz kapcsolódnak.

A vállalkozási szakirodalomban eleinte a negatív szabadság megélésének olyan pszichológiai hatásait hangsúlyozták alapvető motivációs tényezőként és ösztönzőként (Segal et al., 2005),



mint a függetlenséget valaki más felügyeletétől, a korlátozásoktól és az irányítástól, vagyis a hivatalos munkaviszony „csúfos kötelékeitől” (Masten, 1988 in Croson – Minniti, 2012; Aulet & Murray, 2013; Schumpeter, 1934 in Licht & Siegel, 2006; Timmons & Spinelli, 2003). Shane et al. (2003 in Shir et al., 2019) kiemelik, hogy a saját vállalkozás megszabadít attól, hogy egy vezető folyamatosan korlátozzon, értékeljen és felügyeljen, tehát megszünteti a szervezeti foglalkoztatásból fakadó korlátokat (Foley et al., 2018). Gerber (1986) a függetlenség iránti vágyat „vállalkozói megszállottságnak” nevezi, amely szinte ellenálthatatlan motiváció.

Szintén a negatív szabadsághoz köthető az anyagi haszonszerzés, mint motiváció. Gerber (1986) megállapítja, hogy az embernek bizonyos összegre van szüksége a függetlenséghez. Segal et al. (2005), valamint Van Gelderen et al. (2020) is hangsúlyozzák a vagyonszerzésre irányuló motivációt, ugyanakkor Shane et al. (2003) kiemelik, hogy különösen a vállalkozás indulásakor a profit nem megfelelő mérőszáma sem a vállalkozási sikernek, sem az elért szabadságnak. Egyes speciális vállalkozási formákban, például társadalmi vállalkozásoknál ez a profit motívum háttérbe szorul (Primecz et al., 2019; Repisky & Tóth, 2019; Takács, 2021).

A vállalkozói szakirodalom mellett, hogy alapvetően a lehetőség-vezérelt vállalkozók szabadságfelfogását vizsgálja, feltárja a vállalkozói szabadság, mint negatív szabadság egy olyan lehetséges problémáját, amely akkor merül fel, amikor a vállalkozóvá válás nem szabad választás kérdése. Megkülönböztethetjük tehát azokat, akik lehetőségeikből kiindulva, saját akaratukból választják a vállalkozói létet, és a kényszervállalkozókat, akiket „*más munkalehetőségek hiánya vagy nem kielégítő volta vállalkozásba taszít*” (Williams, 2008, p. 157). Az önfoglalkoztatás, vállalkozóvá válás akár reális foglalkoztatási lehetőséget is jelenthet, ha más alternatíva nem létezik (Foley et al., 2018), azonban fontos különbség, hogy a vállalkozót ilyen esetekben nem az autonómia iránti vágy hajtja. Példaként a vállalkozó anyákat hozzák, akik hagyományos szervezeti foglalkoztatással nem tudnak időben és térben megszerezni a család ellátásához szükséges függetlenséget és rugalmasságot. Górány (2018) női vállalkozókkal kapcsolatban mutat rá erre a problémára. Az alternatív lehetőségek hiánya megalapozhatja a vállalkozóvá válást (Csillag et al., 2019; Yamamoto et al., 2011), de az üzleti életbe kényszerülés hátterében gyakran valamilyen társadalmi-gazdasági egyenlőtlenség, hátrányos helyzet húzódik meg, amely korlátozott negatív szabadságot tükröz. Ezt magyar kontextusban különösen fontos figyelembe vennünk, hiszen a kutatások alapján hazánkban magas a kényszervállalkozások aránya (Górány, 2018; Hofmeister-Tóth et al., 2015; Lukács, 2012; Szabó & Császár, 2004; Szerb, 2017; Szerb & Kocsis-Kisantal, 2008), így a vállalkozások száma nem feltétlenül ad valós képet sem a mikro-, sem a makroszintű vállalkozói szabadságról, az ország gazdasági fejlettségéről. Elképzelhető, hogy a negatív szabadság sérülése miatt elkezdett vállalkozási tevékenység is elvezet a pozitív szabadság észleléséhez a vállalkozásban, de ennek értelmezésekor érdemes figyelemmel lenni a lehetőség-vezérelt és kényszervállalkozók eltérő vállalkozásindítási motivációira.

### **A vállalkozói szabadság, mint pozitív szabadság**

A mikroszinten belül a pozitív szabadság nem a valamitől (felettes akarata, korlátozás, anyagi kényszer) való függetlenségre, sokkal inkább a Fromm-féle alkotó, önmegvalósító munkára vonatkozatható.

### **A vállalkozó döntési szabadsága**

A felettétől való függetlenség mellett az autonómia az önirányítással is kapcsolatba hozható (Schwartz, 1992 in Licht és Siegel, 2006; Davids, 1963; Harnaday & About, 1971 in Timmons & Spinelli, 2003). Ez összekapcsolódik a döntéshozatal kontrolljával, ami azt jelenti, hogy a vállalkozónak lehetősége van dönteni arról, hogy melyik munkát mikor és hogyan végzi el (Van Gelderen, 2016, p. 542). Mahajan és Arora (2018) hozzátesszik azt is, hogy a vállalkozó, élve a döntés jogával másokat is vezethet. Az autonómia eszközt nyújthat más célok eléréséhez is úgy, mint a feladat vagy a karrier megválasztása (Croson & Minniti, 2012), vagy a saját életstílus kontrollálása (Foley et al., 2018).

Hessels et al. (2008) fontos belső motivációs tényezőként azonosítják a vállalkozóként elérhető autonómiát, míg Aulet (2013) az üzleti tevékenység jutalmának nevezi a függetlenséget. Shir et al. (2019) rámutatnak továbbá, hogy az egyéni önszervezés növeli a pszichés elégedettséget más munkaalternatívákkal összehasonlítva, hiszen lehetővé teszi a vállalkozók számára azt, hogy magát a kereseti tevékenység folyamatát értelemtelibbnek éljék meg, ami belső növekedési igényeiket is kielégíti, összekapcsolva a szabad cél-választással, a kompetenciák fejlesztésével és a kapcsolatépítéssel. A vállalkozói autonómia ebben az értelemben az önirányítás érzését is nyújtja, azt, hogy az egyén döntései, viselkedése önmagából ered, cselekedetei forrása önmaga (Kasser & Ryan, 1999 in Van Gelderen, 2016). Habár az autonómiát Honneth et al. (2014) negatív szabadságként írják le, a fenti értelmezések a pozitív szabadság reflexív eleméhez, azaz a saját célok követéséhez kapcsolódnak inkább.

A döntési szabadság, önállóság, fontos szempont az egyéni életpálya, illetve munkahely megválasztásnál. S. Gubik és Farkas (2016) a vállalkozással kapcsolatos karriermotívumok változását vizsgálták a GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) 2006-os és 2013-as adatfelvételei alapján. „Az önállóság a döntésekben változó 2006-ról 2013-ra, a 7. helyről a 2. helyre került, ami arra utal, hogy ez a generáció nagyobb szabadságra vágyik a munkával összefüggésben jelentkező feladatok ütemezésével, elvégzési módjával összefüggésben.” (S. Gubik & Farkas, 2016, p. 53). A kutatás későbbi szakaszaiban szintén megjelenik a döntésekben való függetlenség, önállóság, mint karriermotívum (S. Gubik, 2021), látható tehát, hogy az önállóság iránti igény növeli a vállalkozói hajlandóságot a fiatalok körében.

### ***A vállalkozói lét, mint alkotó és önmegvalósító tevékenység***

A vállalkozói szabadság egy másik fontos aspektusa a szakirodalomban az alkotás öröme (valami újlétrehozása, vagy önmagunk megvalósítása): az autonómia megadja a lehetőséget az alkotásra és az új célok elérésére (Schumpeter, 1934 in Licht és Siegel, 2006; Harnaday & About, 1971 in Timmons & Spinelli, 2003). Számos tanulmány érvel amellett, hogy a vállalkozói lét kínálta kreativitás az egyéni önmegvalósítást (Orhan, 2005, Sullivan et al., 2007 in Foley et al., 2018; Segal et al., 2005) és önkifejezést is támogatja (Van Gelderen & Jansen, 2006), mivel megteremti annak a lehetőségét, hogy az egyén a saját álmain munkálkodjon (Van Gelderen, 2010), saját értékeihez, hitéhez, és küldetéséhez hű maradjon (Van Gelderen et al., 2020, p. 25). Gerber (1986, p. 245) idézi May gondolatait a vállalkozói szabadságról: *„Tehát a szabadság nem csak arról szól, hogy igent vagy nemet mondunk egy speciális döntési helyzetben: ez önmagunk formálásának és megalkotásának hatalma. A szabadság Nietzsche-t idézve az a képesség, hogy azzá váljunk, akik valójában vagyunk.”*

Az alkotás pszichológiai szempontú megközelítése és egyéni önmegvalósításként való értelmezése egyértelműen a pozitív szabadsághoz kapcsolódik. Az alkotást, teremtést ugyanakkor a vállalkozói irodalomban pszichológiai szempontból ennél szűkebb értelemben is használják, úgy, mint értékteremtés: vállalati érték létrehozása és megújítása (Timmons & Spinelli, 2003), teljesítmény (Schwartz, 1992 in Licht & Siegel, 2006), vagy egy profitábilis ötlet kiaknázása (Shane et al., 2003). Feltételezik, hogy a vállalati értékteremtés az osztársadalmi jóhoz is hozzájárul (Solymossy, 1997 in Foley et al., 2018), mint természetes következménye a gazdasági vagyon/jólét növelésének, tehát a vállalkozói önmegvalósítás és a gazdasági növekedés összeegyeztethető, egymást támogató folyamatok. A vállalkozás kritikai irodalma ezt a konfliktusmentes összeegyeztethetőséget ugyanakkor megkérdőjelezi, amely kritikára a következtetéseink között mutatunk rá.

Speciális fontossága lehet a saját értékrend megélésének és az osztársadalmi jóhoz való hozzájárulásnak a társadalmi vállalkozások esetén, amelyek küldetésében a (kritikus) társadalmi problémák megoldása és értékteremtés az egyik legfontosabb cél (Repisky & Tóth, 2019), és ez háttérbe szorítja a profitszerzést, mint motivációt. Itt felvethető az az ellentmondás, hogyha az állam kivonul a társadalmi feladatok és problémák megoldásából (és ezzel akár csökkenti a hátrányos helyzetű csoportok tagjainak negatív szabadságát vagy speciális esetben egyeseket kényszervállalkozásba kényszerít), akkor ezen a területen nagyobb szerepe lehet a társadalmi

vállalkozóknak, és ez bizonyos értelemben hozzájárulhat az ő részükről a pozitív szabadság megéléséhez. Ez akkor is igaz, ha a társadalmi vállalkozásra való szükséglet ösztársadalmi szinten éppen a szabadság korlátozásából következett.

### **A kockázat kezelése, felelősség, munka-magánélet egyensúly**

**1. táblázat. A vállalkozói szabadság lehetséges megjelenési formái. Forrás: saját szerkesztés**

	<b>Negatív szabadság</b>	<b>Pozitív szabadság</b>
	Gazdasági szabadság	
	Növeli vagy csökkenti (Angulo-Guerrero et al., 2017; Grubel, 1998; Kuckertz et al., 2016):	
<b>Makroszint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jogállamiság és jogrendszer (tulajdonjogok és a korrupciómentesség, kormányzat mérete)</li> <li>Kormányzati szabályozók és ezek hatékonysága (hitelre, a munkaerőpiacra és az üzleti tevékenységre vonatkozó szabályozások)</li> <li>Piacok nyitottsága (kereskedelem szabadsága, a befektetési szabadság és a pénzügyi szabadság)</li> <li>Finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés</li> </ul>	
		Növeli:
	Növeli:	<ul style="list-style-type: none"> <li>vállalkozó döntési szabadsága (Mahajan &amp; Arora, 2018; Van Gelderen, 2016)</li> <li>önszervezés és önjelöltetés lehetősége (Licht &amp; Siegel, 2006; Timmons &amp; Spinelli, 2003)</li> <li>feladat, karrier vagy életstílus kontrollja (Croson &amp; Minniti, 2012; Foley et al., 2018)</li> <li>alkotás és kreativitás öröme (Foley et al., 2018; Segal et al., 2005; Van Gelderen &amp; Jansen, 2006)</li> <li>saját álmon való munkálkodás (Van Gelderen, 2010)</li> <li>személyiség és értékrend megélése és önkifejezés lehetősége (intrinsic autonómia) (Shir et al., 2019; Van Gelderen, 2016)</li> </ul>
<b>Mikroszint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vezető befolyásától, irányításától és korlátozásától való függetlenség (Aulet, 2013; Croson &amp; Minniti, 2012; Foley et al., 2018; Licht &amp; Siegel, 2006; Timmons &amp; Spinelli, 2003)</li> <li>Anyagi haszonszerzés, profit (Gerber, 1986; Segal et al., 2005; Van Gelderen et al., 2020)</li> </ul>	
	Csökkenti:	Csökkenti:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Más gazdasági szereplők elvárásainak való megfelelés (pl. határidők, nem kívánatos munkák elvállalása) (Van Gelderen, 2016)</li> <li>Kényszervállalkozói helyzet (Csillag et al., 2019; Foley et al., 2018; Williams, 2008; Yamamoto et al., 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>más érintettek igényeinek teljesítése és hozzájuk való alkalmazkodás (pl. célok módosítása emiatt)</li> <li>különböző érdekek közötti egyensúlyozás (önkorlátozás)</li> <li>munka-magánélet egyensúly megbomlása (Van Gelderen et al., 2020)</li> </ul>

A vállalkozáskutatók a szabadság megélési lehetőségeinek leírása mellett arra is figyelmeztetnek, hogy az autonómia nem automatikus eredménye a vállalkozói létnek: számos vállalkozói szabadságot veszélyeztető kihívással kell megküzdeni nap mint nap (Gerber, 1986; Van Gelderen et al., 2020). A vállalkozó például személyesen felelős a tevékenység sikeréért vagy kudarcáért, valamint a munkavállalókért anélkül, hogy lehetősége lenne a felettesét, főnökét hibáztatni

(Douglas & Shepherd, 2000, 2002 in Foley et al., 2018; Timmons & Spinelli, 2003). Ráadásul a vállalkozói szabadság iránti vágyat hozzá kell igazítani a kulcs-érintettek igényeihez, azaz alkalmazkodni kell a fogyasztók, a beszállítók, a versenytársak, a kormányzati szervek és a munkavállalók érdekeihez is (Van Gelderen, 2016). A különböző szereplők érdekei közötti egyensúlyozás egyfajta önkorlátozó magatartást kíván meg a vállalkozótól a döntéshozatalban, például a határidők betartását, vagy olyan munka elvégzését is, amelyek a vállalkozó számára nem kívánatosak, elfogadva a kölcsönös függőséget és egymásrautaltságot (Van Gelderen et al., 2020). Ez a fajta alkalmazkodási kényszer csökkenti a vállalkozói mozgásteret a negatív szabadság értelmében, és a pozitív szabadságot is, az önirányítás, és a saját célok követésének részleges feladására szorítva adott esetben a vállalkozót (természetesen a különböző érintetti célok tökéletes összehangolásának elméleti lehetősége adott, ebben az esetben nem korlátozódik a pozitív szabadság).

A kutatások alapján a vállalkozói szabadság korlátozásának egy gyakori formája a munkamagánélet egyensúly megbomlása (Van Gelderen et al., 2020). A vállalkozók – többek között azért is, mert maga a vállalkozás segíti őket a szabadság megélésében, illetve mert meg akarnak felelni az érintetti elvárásoknak – túl sokat dolgoznak, idejük nagy részét a vállalkozással összefüggő feladatok ellátásával töltik, akár olyan áron is, hogy életük más területeit, például a saját családjukkal vagy egészségükkel való foglalkozást háttérbe szorítják. Érdekes megfigyelni, hogy miközben a mainstream irodalom feltárja ezeket a korlátokat, nem kapcsolja össze ezeket a külső erőket a neoliberális piacgazdaság logikájával, továbbra is a lehető legnagyobb mértékű vállalkozói szabadságot tartva üdvösnek a gazdaság és a gazdasági növekedés szempontjából. Az 1. táblázatban összefoglaljuk, hogy a vállalkozási irodalomban és gyakorlatban milyen módokon jelenik meg a negatív és a pozitív szabadság a makro-, és mikroszinten.

### **A makro- és mikroszintű szabadságértelmezés összekapcsolása az eddigi kutatások alapján**

Bár a szakirodalom alapvetően külön kezeli a gazdasági szabadságot (makro értelmezés) a vállalkozói szabadságtól (mikro értelmezés), meglátásunk szerint a két fogalom összekapcsolható, miután a szabadság különböző értelemezéseit tisztáztuk. Ezt támasztja alá, hogy a kutatások szerint a vállalkozói szabadság és rokonfogalmi máshogyan jelennek meg térben és időben.

Például míg a vállalkozói szabadság szimbolikus szerepe különösen erős lehetett közvetlenül az államszocializmus után, addig a 2000-es években már inkább a személyes szabadság, az önálló döntésre, önálló munkatervezésre és az önmegvalósításra való lehetőség dimenziói kerültek előtérbe (Gergely, 2010; Hofmeister-Tóth et al., 2015). Kő (2002) nagyvállalkozókkal készült interjúi alapján azt hangsúlyozza, hogy a gátaktól való szabadság, az önállóság, felszabadultság alapvetően fontos az innovációhoz. Van Gelderen & Jansen (2006) szerint az autonómia, mint vállalkozási motiváció fontos változóként értelmezhető a gazdasági növekedés, a foglalkoztatás és az innováció szintjében, így gazdaságpolitikai relevanciája van. Van Gelderen et al. (2020) eltérő intézményi feltételek, üzleti kultúra és üzleti környezet mentén Oroszországban és Hollandiában vizsgálták az autonómia eltérő értelmezését. Megállapításuk szerint míg az orosz vállalkozók körében elérhető autonómiát az érintettek viszonylagosan gyenge alkupozíciója növeli, ezt az állami befolyás mégis csökkenti. Ezalatt Hollandiában, ahol az autonómia alapvetően adott, azt olyan tényezők korlátozzák, mint a fogyasztói és partneri igények, valamint az üzleti kockázat.

### **Következtetések**

*A makroszintű szabadságfogalom összekapcsolható a vállalkozási ökoszisztémával.*

A vállalkozási tevékenységhez, innovációhoz, fejlődéshez elengedhetetlen az ezt támogató környezet, a vállalkozói ökoszisztéma (Csákné Filep & Radácsi, 2019; Isenberg, 2011; Maroufkhani et al., 2018; Szerb, 2017). A vállalkozói ökoszisztéma az a rendszer, amely meghatározza a vállalkozások mozgásterét, lehetőségeit. Az ökoszisztéma szereplői kölcsönösen

hatnak egymásra, ezáltal a szereplők és kapcsolataik határozzák meg a vállalkozások teljesítményét (Bennett, 2014; Cowell et al., 2017).

A gazdasági szabadság komponensei jelentős részben megfeleltethetők Isenberg (Isenberg, 2011, 2016; Isenberg & Onyemah, 2016) ökoszisztéma modellje dimenzióinak. A jogállamiság kötődik a vezetéshez/irányításhoz, a kormányzati szabályozás szintén a politika területen, a kormány alterületen jelenik meg. A szabályozók hatékonysága kapcsolható az emberi erőforrások területéhez, illetve a finanszírozási környezethez is. Végül a piacok nyitottsága sokban kötődik a piacok, a kultúra és a támogató környezet dimenziókhöz. Ebből az következik, hogy egy fejlettebb vállalkozói ökoszisztémában nagyobb a gazdasági szabadság, és ez egyfajta köztés változóként a vállalkozás indításának és működtetésének kedvezőbb lehetőségeit szemlélteti. A vállalkozói szabadságot tehát a talán nehezebben megfogható vállalkozásfejlesztési keretrendszerek használata helyett a vállalkozói ökoszisztéma dimenzióinak célzott fejlesztésével is növelhetjük nemzetgazdasági szinten.

*Fejlettebb, vállalkozást jobban támogató ökoszisztéma szükséges, de nem elégséges feltétele a valódi vállalkozói autonómia és pozitív szabadság megélésének.*

A szakirodalom alapján a nagyobb gazdasági szabadsággal rendelkező, a vállalkozásokat jobban támogató fejlett ökoszisztéma alapvetően a vállalkozók negatív szabadságát erősíti, illetve a gazdasági szabadság alacsony szintje, és a fejletlen ökoszisztéma a vállalkozók negatív szabadságát korlátozza. Kérdés azonban, hogy a negatív szabadság magasabb szintje valóban motiválja-e vállalkozókat hosszú távon? Véleményünk szerint elképzelhető, hogy itt is Herzberg (1968) motivációs elméletéhez hasonló mechanizmussal találkozhatunk. Herzberg elméletében megkülönböztet higiénés tényezőket és motivátorokat, amelyek különböző hatásmechanizmus révén hatnak az emberek motivációira és elégedettségére (Herzberg, 1968). A higiénés tényezők korlátozottsága, hiánya esetén elégedetlenséget érez az ember, de pusztán attól, hogy ezekben a tényezőkben nincs hiány, még nem lesz elégedett, csak az elégedetlenség hiánya lesz jellemző. A herzbergi logikában tipikusan ebbe a csoportba sorolhatók általában a külső környezeti jellemzők, mint a munkakörülmények, szabályrendszerek vagy a pénzügyi ösztönzők.

Ennek analógiájára felvethető, hogy míg a negatív szabadság korlátozása, hiánya elégedetlenséget okoz és korlátozza a vállalkozókat, addig pusztán a negatív szabadság megléte, azaz a vállalkozást támogató ökoszisztéma, szabályrendszerek nem fogják hosszútávon növelni a vállalkozók által megélt szabadság érzését vagy a szabadság iránti motivációt kielégíteni. A hangsúly itt a hosszútávon van, hiszen rövid és középtávon egy előnyös szabályozás vagy finanszírozási változás hozzájárulhat a szabadságélmény megéléséhez, de ez a hatás – ha fennáll a herzbergi elmélettel való analógia – a vállalkozók nagy részénél idővel elenyészik. A szabadság pozitív értelemben vett megéléséhez szükség van a kritikai tudatosság fejlesztésére, és a vállalkozás értelemteliségével és társadalmi céljával kapcsolatos kérdések átgondolására és megválaszolására.

*Ahol rosszabbak az általános feltételek, ott több a kényszervállalkozó (negatív szabadság is sérül, és pozitív is).*

Habár a vállalkozói szakirodalomban alapvetés, hogy a szabadság a vállalkozó meghatározásának immanens része, kifejezetten a szabadság megélése szempontjából fontos szempont, hogy Magyarországon jelentős a kényszervállalkozók száma (Hofmeister-Tóth et al., 2015; Szerb, 2017; Szerb & Kocsis-Kisantal, 2008). Bár a kényszervállalkozás lehetővé tesz bizonyos szabadság-élmény megélést a vállalkozáshoz kapcsolódóan, például az önrányítás, vezető nélküli lét autonómia-élményét, ugyanakkor tágabb kontextusban a vállalkozó teljes életútját tekintve ezek a szabadság-élmények nem szabad választás eredményei. A munkanélküliséghez, mint másik alternatívához képest a vállalkozóvá válás csökkenti a gazdasági értelemben vett kiszolgáltatottságot: az anyagi lehetőségek, a fogyasztói szabadság bővül. Ugyanakkor a kényszervállalkozók nem azt az életformát élik, amit élni szeretnének, ami pozitív értelemben

mindenképp szabadságuk korlátozását jelenti: olyan adminisztratív és anyagi terhet kell viselniük, amelyet nem akartak, vagy mások vezetését az ezzel járó felelősséggel együtt kell vállalniuk. További kérdéseket vet fel, ha a kényszervállalkozó pszichológiai értelemben nem felkészült a vállalkozói lét nyújtotta szabadság megélésére. Fromm (1941) szociálpszichológia elemzése rámutat arra a veszélyre, hogy ez az állapot szorongáshoz, és ún. másodlagos kötelékek kereséséhez, azaz másfajta autoritásnak való ön-alávetéshez vezethet. Ráadásul a kényszervállalkozások esetében az önrányítás, autonómia gyakran csak látszat, hiszen valójában van „főnökük”, a legfontosabb megrendelőjük/megrendelőjük személyében, ami különösen bújtatott foglalkoztatás esetében növelheti a függőséget. Márpedig egy pozitív értelemben nem szabad vállalkozótól aligha várható el az a fajta innovációs tevékenység, ami schumpeter-i értelemben vett vállalkozó esetében alapvetőként kezel a szakirodalom (Hofmeister-Tóth et al., 2015).

*A szabadság kérdése összefügg a vállalkozások helyzetével és a vállalkozási hajlandósággal, így a vállalkozók szabadságfelfogása és -értelmezése olyan tényezők, amelyeket érdemes figyelembe venni a vállalkozásfejlesztésben a szabályozási, képzési és társadalmi kommunikációs tevékenységben.*

A makroszintű szabályozás mikroszinten érzékelhető szabadságra való hatását gazdaságfejlesztési szempontból is érdemes szem előtt tartani, különösen, ha nem csak a vállalkozások számának növelését, hanem az ország valós vállalkozási szintjének tartós és kiegyensúlyozott fejlesztését célozzuk. Ahogy a vállalkozási ökoszisztéma kutatása mutatja (Lukács, 2012; Szerb, 2017), a kiegyensúlyozatlan, átgondolatlan vállalkozásfejlesztés alacsony innovációs és versenyképességű, sok esetben kényszervállalkozások születéséhez vezet. A gazdasági szabadság komponenseit egymással párhuzamosan, közel azonos mértékre kell fejleszteni ahhoz, hogy a negatív szabadság feltételei valóban biztosítva legyenek.

Ezen túl, az általában a vállalkozóhoz köthető tulajdonságok, adottságok társadalmi elismertsége, valamint a pozitív szabadság megélésének lehetősége – a döntési szabadság vagy az alkotás öröme, az önmegvalósítás - is kedvezően befolyásolja a vállalkozási hajlandóságot, a vállalkozóvá válást, illetve a vállalkozások növekedési képességét. A vállalkozásfejlesztésben a negatív és a pozitív szabadság ilyesfajta egymásra épülését, kölcsönös egymásra hatását mutatják a makroszinten bemutatott figyelembe vett dimenziók, illetve az is, hogy akár motivációs tényezőként, akár tulajdonságként, adottságként mennyire fontos a vállalkozók számára a szabadság megélése. Az ökoszisztéma öt területe (es. a politika és a finanszírozási környezet) inkább a negatív szabadsághoz, a korlátoktól mentes gazdasági tevékenységhez kötődik, míg a pozitív vállalkozói szabadság elősegítése a vállalkozásfejlesztési, vállalkozásösztönzési programokban elsősorban a vállalkozói ökoszisztéma 'kultúra' dimenzióján belül értelmezhető, mind a vonatkozó sikertörténetekkel, mind a társadalmi normák fejlesztése által.

*Végül, a vállalkozás és a szabadság kapcsolata kritikai szempontból is vizsgálendő.*

A makroszintű, gazdasági szabadság értelmezés alapvetése, hogy a nagyobb gazdasági szabadság nagyobb gazdasági növekedést eredményez, amelyet mind az elméleti szakirodalomban, mind a kompozit indexeket kiszámító és publikáló szervezetek ösztársadalmi szempontból jónak tekintenek. Az állítás megfordítva is igaz, a nagyobb gazdasági jólét a negatív szabadság növekedését hozza magával, anyagi értelemben csökkenti a függést, és növeli a választás szabadságát mind a fogyasztói, mind a beruházási döntések vonatkozásában, egyszóval nagyobb mozgásteret biztosít a vállalkozók számára is. Ugyanakkor a vállalkozói szabadság mikroszintű értelmezésében megjelennek a gazdasági mellett a pozitív szabadsághoz kapcsolódó egyéb értékdimenziók is, mint az egyéni célok elérése vagy a társadalmi ügyek szolgálata.

A kritikai kutatások azonban megkérdőjelezzik, hogy a kapitalista társadalmi-gazdasági berendezkedés keretei között a vállalkozói tevékenység valóban hozzá tud-e járulni a szabadság pozitív értelemben való növeléséhez (Fromm, 1941). Miközben elismerik, hogy a vállalkozás az

autonómia egy bizonyos szintjét kínálja azáltal, hogy hozzájárul a gazdasági és bürokratikus kényszerektől való megszabaduláshoz, ami az önmegvalósításhoz is szabadabb keretet nyújt, a kritikai tanulmányok szerint ez utóbbi szükségszerűen alárendelődik a profittermelés követelményének (Costa & Saraiva, 2012; Ogbor, 2000). A vállalkozói célkitűzés ebben a redukcionista, társadalmi értékekkel konform keretrendszerben tud csak megvalósulni, amely a pozitív értelemben vett szabadság korlátozott elérését teszi csak lehetővé.

### **További kutatási irányok**

A gazdasági és vállalkozói szabadság témaköre számos újonnan vizsgálandó téma irányába mutat, ami több szempontból is tovább mélyítené jelen tudásunkat. A szabadság mikro- és makroszintjének egyéni értelmezése, észlelése, személyes megélése, illetve a mikro- és makroszint összekapcsolódása, egymásra hatása további kutatások tárgya lehet, vállalkozók bevonásával, kvalitatív vagy akár részvételi módszerekkel.

A szakirodalom alapján feltételezhető, hogy a szabadság értelmezése morális kérdéseket is felvet (Bernacchio, 2024), összekapcsolódhat a fenntarthatóság kérdésével (Dabbous et al., 2024), illetve eltérő mintázatok léteznek egyes vállalkozói csoportoknál, például a társadalmi vállalkozóknál, illetve valamilyen szempontból hátrányos helyzetű vagy kisebbségi csoportokba sorolható vállalkozóknál, mint a női vállalkozók vagy akár a fogyatékossgal élő vállalkozók. Ez utóbbi vállalkozói csoport motivációinak, tevékenységének kutatása a nemzetközi szakirodalomban tapintható irány (Berggren, 2024), de magyar empirikus kutatások között csekély számban jelennek meg a témáról szóló tanulmányok (Csillag et al., 2019, 2020; Hidegh et al., 2002; Repisky & Tóth, 2019).

Az individuális szintet meghaladva, a szociális szabadság témája érdekes adalékokkal szolgálhat a társadalmi vállalkozások motivációs hátterének megértésében, különösen például az ökoszisztéma vonatkozásában (Kiss & Mihály, 2019; Seabrooke & Wigan, 2024). A profitszerzéstől eltérő célok ugyanis jelentősen átalakíthatják a vállalkozások tevékenységét, kapcsolataikat és társadalmi hatásukat. Ez azt is jelenti, hogy a szociális szabadság vizsgálata érdekes lehet a vállalkozások közötti együttműködésben és az üzleti és személyes kapcsolatok építésében a vállalkozásfejlesztés és a versenyképesség növelése céljából (Jakab, 2010). Szintén meghatározó kutatási irány lehet a témának a globális beszállítói láncokban való vizsgálata, hiszen az ilyen esetekben különböző szabadságjellemzőkkel és -értelmezéssel rendelkező vállalkozók tevékenysége kapcsolódik össze (Chala, 2024).

### **Hivatkozások**

Angulo-Guerrero, M. J., Pérez-Moreno, S., & Abad-Guerrero, I. M. (2017). How economic freedom affects opportunity and necessity entrepreneurship in the OECD countries. *Journal of Business Research*, 73, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.017>

Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship - 24 Steps to a Successful Startup*. John Wiley & Sons, Inc., New York

Aulet, B., & Murray, F. (2013). *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City

Balassa, B. (2013). *The Theory of Economic Integration*. Routledge Revivals, George Allen & Unwin Ltd., London

Berggren, N. (2003). The Benefits of Economic Freedom A Survey. *The Independent Review*, 8(2), 193–211.

Berggren, N. (Eds.) (2024). *Handbook of Research on Economic Freedom*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK <https://doi.org/10.4337/9781802206159>

Berlin, I. (1969). Two Concepts of Liberty. In N. Warburton (Ed.), *Basic Readings*, Routledge, London, 159–170.

Berlin, I. (1990). *Négy esszé a szabadságról*. Európa Könyvkiadó, Budapest

- Bernacchio, C. (2024). Freedom, Markets and Moral Motivation: Towards a More Adequate Account of the Implicit Morality of the Market. *Journal of Human Values*, 30(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/09716858231220688>
- Borsi, B., & Dőry, T. (2015). A vállalkozóképzés nemzetközi trendjei és a vállalkozói készségek egyetemi fejlesztése A Széchenyi István Egyetem tudásvállalkozás-fejlesztési programjának tapasztalatai. *Közgazdasági Szemle*, 63(7-8), 835–852. <http://real.mtak.hu/25810/>
- Chala, B. W. (2024). Effects of economic freedom and ease of doing business on trade in global value chains: Evidence from sub-Saharan Africa. *African Development Review*, 36(1), 70–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8268.12735>
- Cole, J. H. (2003). The Contribution of Economic Freedom to World Economic Growth, 1980–99. *Cato Journal*, 23(2), 189–198.
- da Costa, A. de S. M., & Silva Saraiva, L. A. (2012). Hegemonic discourses on entrepreneurship as an ideological mechanism for the reproduction of capital. *Organization*, 19(5), 587–614. <https://doi.org/10.1177/1350508412448696>
- Croson, D. C., & Minniti, M. (2012). Slipping the surly bonds: The value of autonomy in self-employment. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 355–365. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.05.001>
- Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2019). Magyar start-up közösség iránytű. In Kőszegi, Irén Rita (szerk.) *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció* (pp. 945-950). Neumann János Egyetem.
- Csillag, S., Győri, Z., & Svastics, C. (2019). Long and winding road? Barriers and supporting factors as perceived by entrepreneurs with disabilities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1–2), 42–63. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2018-0097>
- Csillag, S., Győri, Zs., & Svastics, C. (2020). Vaktában vállalkozni? Fogyatékosággal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 51(4), 26-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.03>
- Csite, A., Luksander, A., & Mike, K. (2012). Az európai vállalkozó karaktere. *Vezetéstudomány*, 53(különszám), 4–13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ks2.01>
- Dabbous, A., Barakat, K. A., & Tarhini, A. (2024). Digitalization, crowdfunding, eco-innovation and financial development for sustainability transitions and sustainable competitiveness: Insights from complexity theory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100460>
- Foley, M., Baird, M., Cooper, R., & Williamson, S. (2018). Is independence really an opportunity? The experience of entrepreneur-mothers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 313–329. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2017-0306>
- Fromm, E. (1941). *Escape from Freedom*. Open Road Integrated Media, New York
- Gerber, M. E. (1986). *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. Harper Business, New York
- Gergely, O. (2010). *Vállalkozás Női módra—A székelyföldi női vállalkozók profiljának és motivációinak vizsgálata* (PhD, Budapesti Corvinus Egyetem). [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/558/1/gergely\\_orsolya.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/558/1/gergely_orsolya.pdf)
- Gódány, Zs. (2018). Női vállalkozók – kutatási területek. Elméleti áttekintés. *Vezetéstudomány*, 49(4), 58–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.06>
- Grubel, H. G. (1998). Economic Freedom and Human Welfare: Some Empirical Findings. *Cato Journal*, 18(2), 287–304.
- Hall, J., Lawson, R., & Roychoudhury, S. (2015). *Creating the Environment for Entrepreneurship through Economic Freedom*. Working paper. <https://ideas.repec.org/p/wvu/wpaper/15-01.html>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employee? *Harvard Business Review*, 46(January-February), 53–62.
- Hessels, J., van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31, 323–339. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9134-x>



- Hidegh, A. L., Svastics, C., Győri, Z., & Csillag, S. (2022). The lived experience of freedom among entrepreneurs with disabilities, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(9), 357–375. <https://doi.org/10.1108/ijebr-03-2022-0222>
- Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Sas, D. (2015). A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága. *Vezetéstudomány*, 46(7), 41–51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.07.04>
- Honneth, A. (2014). *Freedom's right: The social foundations of democratic life*. Columbia University Press, New York  
<https://www.fraserinstitute.org/studies/economic-freedom> (é. n.)  
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report> (é. n.)
- Isenberg, D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
- Isenberg D. J. (2016). Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses. *The Antitrust Bulletin*, 61(4), 564–573. <https://doi.org/10.1177/0003603X16676162>
- Isenberg, D. J., & Onyemah, V. (2016). Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth. (Innovations Case Narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11(1-2), 60–79. [https://doi.org/10.1162/inov\\_a\\_00248](https://doi.org/10.1162/inov_a_00248)
- Jakab, J. (2010). *Egy vállalkozói együttműködés tanulságai*. Hétfa Kutatóintézet Bizalom és Vállalkozás Program Szélglyezet I., Hétfa Kutatóintézet, Budapest
- Joób, M. (2019). Az etika és a közgazdaságtan kapcsolata a szabadság és az erkölcsi felelősség tükrében. *E-Conom*, 8(1), 3–12. <https://doi.org/10.17836/EC.2019.1.003>
- Kassai, Á. (2020). Kiből lehet sikeres vállalkozó? *Vezetéstudomány*, 51(9), 54–66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.05>
- Király, G. (2020). A vállalkozóképzés formái. *Vezetéstudomány*, 51(9), 44–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.04>
- Kiss, J., & Mihály, M. (2019). *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában*. Magyar országjelentés. Európai Bizottság
- Kő, N. (2002). A nagyvállalkozói mélyinterjúk pszichológiai értelmezése. *Közgazdasági Szemle*, 49(január), 59–73.
- Kreft, S. F., & Sobel, R. (2005). Public policy, Entrepreneurship, and Economic Freedom. *Cato Journal*, 25(3), 595–616.
- Kuckertz, A., Berger, E. S. C., & Mpeqa, A. (2016). The More the Merrier? Economic Freedom and Entrepreneurial Activity. *Journal of Business Research*, 69(4), 1288–1293. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.094>
- Licht, A., & Siegel, J. I. (2006). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson (Ed.), *Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press. pp. 511–539.
- Lukács, E. (2012). A magyar kisvállalkozások tipizálásának lehetőségei, az elmúlt évtized hazai kutatásainak tükrében. *Vezetéstudomány*, 43(különszám), 1–8. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz1.09>
- Mahajan, T., & Arora, V. (2018). Analysis of autonomy factor of entrepreneurship intention with reference to students of selected universities of North-India. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 20(2), 87–91. <https://doi.org/10.9744/jmk.20.2.87-91>
- Maroufkhani, P., Wagner, R., & Wan Ismail, W. K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: A systematic review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(4), 545–564. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>
- McMullen, J. S., Bagby, D. R., & Palich, L. E. (2008). Economic freedom and the motivation to engage in entrepreneurial action. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 875–895. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00260.x>

- Ogbor, J. O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605–635. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00196>
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány*, 50(10), 61–73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.06>
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Robles, L., & Zárraga-Rodríguez, M. (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 23, 828–832. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
- S. Gubik, A., & Farkas, S. (2016). A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47(3), 46–55.
- S. Gubik, A. (2021). Entrepreneurial career: Factors influencing the decision of Hungarian students. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 43–58. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090303>
- Schumpeter, J. A. (1965). Economic Theory and Entrepreneurial Histor. In Aitken HG (ed). *Explorations in enterprise*. Harvard University Press, Cambridge
- Seabrooke, L., & Wigan, D. (2024). Getting action for global economic justice: the micro-foundations of transnational activism, *Socio-Economic Review*, 22(3), 1313–1334. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad077>
- Sebestyén, T. (2006). A magyar gazdasági szabadság változási trendje. *Polgári Szemle*, 2(7–8).
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42–57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–280. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Shir, N., Nikolaev, B. N., & Wincent, J. (2019). Entrepreneurship and well-being: The role of psychological autonomy, competence, and relatedness. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.002>
- Szabó, J., & Császár, G. (2004). Húsz év vállalkozáskutatásai Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 35(4), 2–18.
- Szerb, L. (2017). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években. *Vezetéstudomány*, 46(6–7), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.01>
- Szerb, L., & Kocsis-Kisantal, O. (2008). Vállalkozói kultúra Magyarországon két napilap tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 55(március), 243–261.
- Takács, S. (2021). A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében. *Vezetéstudomány*, 52(2), 31–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.03>
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill/Irwin, New York
- Van Gelderen, M. (2010). Autonomy as the guiding aim of entrepreneurship education. *Education & Training*, 52(8/9), 710–721. <https://doi.org/10.1108/00400911011089006>
- Van Gelderen, M. (2016). Entrepreneurial autonomy and its dynamics. *Applied Psychology*, 65(3), 541–567. <https://doi.org/10.1111/apps.12066>
- Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a Start-Up Motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/14626000610645289>
- Van Gelderen, M., Shirokova, G., Shchegolev, V., & Beliaeva, T. (2020). Striving for Entrepreneurial Autonomy: A Comparison of Russia and the Netherlands. *Management and Organization Review*, 16(1), 107–138. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.24>
- Weber, M. (1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism and Other Writings*. Penguin Books, London.

Williams, C. C. (2008). Beyond necessity-driven versus opportunity-driven entrepreneurship A study of informal entrepreneurs in England, Russia and Ukraine. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 157–165. <https://doi.org/10.5367/000000008785096647>

Yamamoto, S., Unruh, D., & Bullis, M. (2011). The viability of self-employment for individuals with disabilities in the United States: A synthesis of the empirical-research literature. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35(2), 117–127. <https://doi.org/10.3233/JVR-2011-0559>

# Vaktában vállalkozni? – Fogyatékossgal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon *(utánközlés)*

Csillag Sára, Győri Zsuzsanna, Svastics Carmen

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Csillag, S., Győri, Zs., Svastics, C. (2020). Vaktában vállalkozni? – Fogyatékossgal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 51(3), 26–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.03>

---

A témában mindeddig első hazai empirikus kutatásunk célja az volt, hogy feltáró jelleggel megvizsgálja és feltérképezze a fogyatékossgal élő vállalkozók előtt álló kihívásokat, akadályokat és az őket támogató tényezőket Magyarországon. 2018-ban tíz fogyatékossgal élő vállalkozóval készítettünk félig strukturált interjút: ezek alapján a személyes jellemzők, az identitás, valamint a családi támogatás fontos szerepet játszik ezen vállalkozások megindulásában és fejlődésében, miközben az őket körülvevő magyar vállalkozói ökoszisztéma általában nem kedvező. Jelen cikkünkkel szeretnénk felhívni a figyelmet a fogyatékossgal élő emberek vállalkozási tevékenységéhez kapcsolódó kérdések kutatásának fontosságára, illetve javaslatokat szeretnénk megfogalmazni az inkluzív vállalkozásfejlesztés vonatkozásában.

### Bevezetés

A világ felnőtt népességének hozzávetőlegesen 16%-a fogyatékossgal él, a fogyatékossgal élő emberek a világ legnagyobb kisebbségének számítanak (Bagheri, et al., 2015). Bár a fogyatékossgal sokféle módon definiálható, általános értelemben a tartós vagy végleges – veleszületett vagy szerzett – érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi vagy pszichoszociális károsodást, illetve ezek bármilyen halmozódását értjük alatta, amely a környezeti, társadalmi és egyéb jelentős akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja (1998. évi XXVI. törvény). A munka világában használt és a foglalkoztathatóság szempontjait előtérbe helyező meghatározás szerint a megváltozott munkaképességű személy az, aki testileg vagy értelmileg akadályozott, vagy akinek az orvosi rehabilitációt követően munkavállalási és munkahely-megtartási esélyei csökkennek (2011. évi CXCI. törvény).

A fogyatékos lét komoly társadalmi és gazdasági következményekkel jár. Hatással van többek között a fogyatékossgal élő személy munkavállalására és munkaerőpiaci részvételére, amely az önálló életvitel és a személyes autonómia alapvető feltétele, össztársadalmi szinten pedig a fogyatékossgal ellátórendszer hatékony működtetése és kiadásai okozhatnak kihívást (Kitching, 2014; Soltész, 2016). A statisztikai adatok Magyarországon is azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élő emberek számos hátránnyal küzdenek a munkaerőpiacon: munkanélküliségi rátájuk lényegesen magasabb, gazdasági aktivitásuk pedig jelentősen alacsonyabb, mint a többségi munkavállalóké (Csillag & Hidegh, 2011). Kutatások alapján hátrányos megkülönböztetésben van részük, értelmes munkához való joguk sérül és a szakmai előmenetelhez is csak korlátozottan a lehetőségeik (Yamamoto et al., 2012). Még mindig érvényesül az ún. orvosi modell, amely a fogyatékossgal sajnátot, orvosi ellátást és gondozást igénylő egyéni problémának tekinti (Oliver, 1995; Barnes & Mercer, 2005), azaz a fogyatékossgal élő személyeknek jelentős attitűdbeli, fizikai és kommunikációs akadályokat kell leküzdeniük a munka világában való érvényesüléshez.

A fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci integrációját elősegítendő nemzeti foglalkoztatáspolitikák és célzott munkaerőpiaci programok számos eszközt alkalmaznak a kvóta-rendszerektől a támogatott vagy védett foglalkoztatáson át az adókedvezményekig, azonban fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá vagy önfoglalkoztatóvá válása nem tartozik a támogatott lehetőségek közé (Ashley & Graf, 2017; Csillag et al., 2019). Jelen írásunk a vállalkozóvá válásra, mint lehetséges foglalkozási rehabilitációs eszközre kívánja felhívni a figyelmet, amely elősegítheti a fogyatékossgal élő személyek számára a munkaerőpiaci és tágabb értelemben a társadalmi integrációt, magasabb életminőséget eredményezhet, ráadásul szorosan kapcsolódik az EU foglalkoztatási és növekedési stratégiájához (Pagán, 2009). Releváns tehát a kérdés: ösztönzi és támogatja-e a magyar gazdasági és társadalmi környezet a fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válását és vállalkozóként való boldogulását?

A cikk felépítése a következő: először összefoglaljuk a támogató és hátráltató tényezőket a nemzetközi és hazai szakirodalom alapján, majd bemutatjuk a kutatási projekt részleteit, illetve a fő eredményeket. Végül következtetéseket fogalmazunk meg, illetve felvázoljuk a kutatás korlátait és néhány lehetséges jövőbeni kutatási irányt.

### **Vállalkozás és fogyatékossg**

A munkaerőpiacon való jelenlét számos előnyt és egyben többféle lehetséges munkavállalási formát is kínál a fogyatékossgal élő ember számára. A fizetett alkalmazotti lét mellett az önfoglalkoztatás vagy a vállalkozói lét életképes és reális megoldást jelenthet. Mindkét forma – amelyeket egyébként a fogyatékossgal élő vállalkozókkal foglalkozó szakirodalom a legtöbb esetben szinonimaként használ (Yamamoto et al., 2012) – segíthet olyan hagyományos akadályok leküzdésében, mint a tudatlanságból fakadó negatív attitűdök, a fizikai korlátok és a hozzáférés nehézségei, a rugalmatlan szakmai rehabilitációs szolgáltatások, vagy a szakmai fejlődés és szervezeti előmenetel hiánya (Kitching, 2014). Ugyanakkor nem általános csodaszer, mivel néhány akadály továbbra is fennmaradhat (pl. oktatás vagy társadalmi hálózatok alacsonyabb szintje vagy hiánya), illetve új kihívások is megjelenhetnek (pl. a vállalkozói ismeretek hiánya) (Csillag et al., 2019; Vecsenyi, 2017). Bár az önfoglalkoztatás és a vállalkozóvá válás, mint a foglalkoztatotti lét alternatívája nem újdonság, az erről való stratégia-szintű gondolkodás kevésbé van jelen a rehabilitációs és foglalkoztatáspolitikákban, és a foglalkozási rehabilitációs ügynökségek is csak utolsó lehetőségként tekintenek rá (Ashley & Graf, 2017).

Jelen tanulmányunk középpontjában a fogyatékossgal élő vállalkozók állnak. Schumpeter (1965, p. 45.) definíciója szerint a vállalkozó *„olyan személy, aki technikai vagy szervezeti innováció által kiaknázza egy piaci lehetőséget”*. Miközben a vállalkozásokat elsősorban a gazdasági fejlődés és a foglalkoztatás hajtómotorjának tartják, ennél szélesebb társadalmi igényeket is betöltenek (pl. foglalkoztatás, termékek és szolgáltatások nyújtása, közfeladatokhoz való hozzájárulás). A vállalkozói kompetencia *„a szükséges ismeretek, személyes jellemzők, készségek és attitűdök alkalmazásának képessége, amely által hatékonyan teljesíthetők a rendkívül összetett és kihívást jelentő feladatok, az új vállalkozás létrehozásának és növekedésének különböző szakaszaiban.”* (Sánchez, 2012 idézi Bagheri & Abbariki, 2016, p. 71). Ezek részben veleszületettek, részben képzéssel, illetve tapasztalati úton kialakíthatók vagy fejleszthetők (Bagheri & Abbariki, 2016). Elemzésünkben nem tekintjük a vállalkozás feltétlen attribútumának a növekedést, ahogy azt a klasszikus életciklus elméletek (pl. Adizes, 1992; Greiner, 1972) sugallják. Vecsenyi (2017) alapján a *„minimális növekedésű életmód-vállalkozást”* is ide soroljuk, amely *„olyan egyéni vagy társas vállalkozás, amelynek alapvető célja a közreműködők eltartása, valamilyen életforma megvalósítása minimális növekedéssel, külső tőkefinanszírozás nélkül”* (Vecsenyi, 2017, p. 51.).

A vállalkozási statisztikák – ahol szintén gyakran nehezen szétválasztható a két fogalom – szerint a fogyatékossgal élő emberek az átlagosnál nagyobb arányban lesznek önfoglalkoztatók vagy vállalkozók (Harris et al., 2013; Bagheri et al., 2015). Az Európai Közöségi Háztartási Panel 1995-2001 vizsgálata azt találta, hogy a résztvevő európai országokban a fogyatékossgal élő és a nem fogyatékos emberek vállalkozói tevékenysége közt akár 10-13%-os különbség is lehet az előbbieket

javára (Pagán, 2009). A vállalkozóvá válás mögött meghúzódó motivációk sokszor komplexek és szerteágazóak, csakúgy, mint az adott vállalkozás esetében meglévő támogató és gátló környezeti tényezők (Cooney, 2008). A továbbiakban a szakirodalom által azonosított vállalkozóvá válással kapcsolatos akadályokat és támogató tényezőket mutatjuk be, majd összevetjük ezeket a saját kutatásunk során talált eredményekkel.

### **A vállalkozóvá válást gátló és támogató tényezők**

Egy új vállalkozás létrehozása önmagában is üzleti kihívásokkal jár. A fogyatékosággal élő emberek által létrehozott vállalkozások hasonlóan változatosak, mint bármely más társadalmi csoporté, és a legtöbb üzleti probléma sem különbözik másokétól (Cooney, 2008). A jellemző akadályok és támogató tényezők különböző szinteken érhetik a vállalkozót: személyes, gazdasági vagy társadalmi tényezőként. Az egyes szintek természetesen összekapcsolódnak, vagyis pl. a szegregált oktatási rendszer (társadalmi szint) okozhat készség és kompetencia hiányt (személyes szint). Néhány tényezőnek lehet két oldala is: az oktatás során pl. szerzhető egyrészt tudás és önbizalom, amikre később építeni lehet, ugyanakkor érhetik az egyént rossz tapasztalatok és hátrányos megkülönböztetés is, amelyek egy vállalkozás indításakor akár akadályokká is válhatnak.

### **Akadályozó tényezők**

Jones (1997) szerint a fogyatékosággal élő embert két fajta munkaerő-piaci diszkrimináció éri: a belépéssel és a folyamattal kapcsolatos hátrányos megkülönböztetés (*access és process discrimination*). A személyes korlátok mielőbbi leküzdése csökkenti ezek későbbi problémává válását, ugyanígy a munkaerőpiaci belépést akadályozó diszkrimináció legyőzése révén elkerülhető lehet a vállalkozás folyamatában esetlegesen megjelenő hátrányos megkülönböztetés (Jones, 1997; Csillag et al., 2018). A vállalkozóvá válás előtt álló akadályok tehát sokszor ugyanazok, amelyek a munkaerőpiacra való belépést vagy azon maradást nehezítik, és erősen kapcsolódnak a fogyatékoság társadalmi modelljéhez (Oliver 1995; Hidegh & Csillag, 2013), amely szerint ezeken a területeken a hátrányos megkülönböztetés sem a kezdeti hozzáférés, sem a folyamat szintjén nem az illető személyének, vagy a fogyatékoság tényének, hanem a környezet „fogyatékosító” hatásának tudható be.

Miller és Le Breton-Miller (2017) a fogyatékosággal élő emberek hátrányos helyzete alapján a kihívásokat gazdasági, társadalmi-kulturális, kognitív, valamint fizikai-érzelmi kategóriákba sorolja, melyek a vállalkozás során mind más nehézségeket és megoldásokat eredményeznek. Renko et al. (2016) kulturális és attitűdbeli hátrányokat, a gazdasági és emberi tőke hiányát, valamint fizikai korlátokat és rendszerszintű akadályokat (pl. segélyezési csapda, *benefit trap*) azonosít. Dhar és Farzana (2017) hat különböző típusú korlátot különböztet meg: személyes, környezeti, pénzügyi, működési, infrastrukturális és információs.

A szakirodalmi kategóriákra építve a jelen vizsgálatunkban az alábbi három szinten különböztettük meg a fogyatékosággal élő vállalkozók előtt álló akadályokat: (1) személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok; (2) az üzleti élettel, gazdasággal kapcsolatos akadályok; valamint (3) társadalmi és környezeti akadályok. (Ezeket az 1. táblázatban tüntettük fel). Fontos megjegyeznünk, hogy gátló tényezők egyik része nem kizárólag a fogyatékosággal élő vállalkozókat akadályozza (pl. pénzügyi-vállalkozási ismeretek hiánya, tőkehiány stb.), ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy a fogyatékoság és a hozzá kapcsolódó mentális és fizikai akadályok – illetve az akadálymentesítés hiánya – miatt a vizsgált célcsoport esetén ezek a problémák is többnyire súlyosabbnak bizonyulnak.

**1. táblázat. A fogyatékossgal élő vállalkozókat akadályozó tényezők.**

**Forrás: Seekins & Arnold 1999; Walls et al. 2001; Doyel, 2002; Rizzo, 2002; Pagán, 2009; De Clercq & Honig, 2011; Atkins, 2013; Harris et al., 2013; Renko et al 2016; Bagheri et al., 2015; Dhar & Farzana, 2017; és Hierholzer & Bybee, 2017 alapján a szerzők saját szerkesztése**

<b>Személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok</b>	<b>Üzleti élettel, gazdasággal kapcsolatos akadályok</b>	<b>Társadalmi és környezeti akadályok</b>
önbizalom hiánya, saját képességek leértékelése; munkatapasztalat hiánya; én-hatékonyság megélésének hiánya; félelem a kockázatoktól; maga a fogyatékossg fizikai-mentális nehézségei; autonómia hiánya, másoktól való függés	alulfejlett technológiai háttér, információ-hiány; gazdasági tényezők, anyagi források (pl. start-up tőke és hitel) hiánya; kormányzati ösztönzés és támogatás nem megfelelő (pl. segélyezési csapda); pénzügyi-vállalkozási ismeretek (pl. tárgyalási képesség) hiánya; támogató ökoszisztéma hiánya	rendszerszintű korlátok; közlekedés és infrastruktúra; oktatási rendszer, formális végzettség hiánya; negatív attitűdök, előítélet, hátrányos megkülönböztetés; szegényes társas hálózatok; kulturális tényezők, hagyományos vagy irreális elvárások

A személyes és a családi, baráti kapcsolatokból fakadó akadályok egyrészt alapvető készségek és kompetenciák hiányát vagy szegényességét, másrészt bizonyos (üzleti) lehetőségekre való nyitottság hiányát jelentik (ezek jelentős része is megjelenik általában a vállalkozásoknál). Bár maga a fogyatékossg, a sérülés is okozhat nehézséget, különösen súlyos-halmozott fogyatékossg esetén (pl. siketvakság), ha ezekre korábban már válasz született (akadálymentesség, info-kommunikációs hozzáférés stb.), akkor ezek jelentősége megfelelő családi vagy szociális ellátások és támogató rendszerek esetén csökkenhet (Rizzo, 2002). Jelentős lehet ugyanakkor az oktatási rendszer és képzés hiányosságaiból fakadó készségek és kompetenciák hiánya (De Clercq & Honig, 2011; Dhar & Farzana, 2017; Renko et al., 2016). Harris és kollégái (2013) e tekintetben két jelentős akadályt azonosítanak: az alacsony szintű felkészültséget (*low readiness barrier*) és a hagyományos elvárásokból következő akadályt (*traditional-expectation barrier*). Az alacsony készülségi akadály az üzleti életben és a menedzsmentben való tapasztalatlanságból következik, és megnehezítheti például a tőke megszerzését vagy a megfelelő üzleti terv kidolgozását. Jelen kutatásunk a hagyományos elvárás akadályát társadalmi akadályként értelmezi, ezért ezt később tárgyaljuk.

A kifejezetten fogyatékossgal élő vállalkozásokra koncentráló szakirodalom a kompetenciák terén a vállalkozói ismeretek (Dhar & Farzana, 2017), a vállalkozás indításához és fenntartásához szükséges készségek és képességek (pl. jogi és pénzügyi ismeretek), és a kreativitás hiányát sorolja fel az alacsony szintű munkatapasztalat mellett (Rizzo, 2002). Doyel (2002) megemlíti a kockázattól és a bizonytalanságtól való félelmet, hiszen a potenciális vállalkozó gyakran nem tudja megbecsülni sem a kockázat hatását, sem a valószínűségét. Mégis ezek az akadályok talán a többenél könnyebben leküzdhetők, a hiányzó kompetenciák jó mentális egészség mellett képzés vagy oktatás révén megszerezhetők, illetve pótolhatók, ha a vállalkozói csapatban a tagok egymás kiegészítve dolgoznak.

További, alapvető korlátot jelenthet az önbizalom hiánya, a saját képességek leértékelése (Renko et al., 2016), vagy a motiváció hiánya (Dhar & Farzana, 2017). Miller és Le Breton-Miller (2017) szerint ezek rossz tapasztalatokból, a másság, a veszteség és a bizonytalanság megéléséből származhatnak. Balcazar et al. (2014) a fogyatékossgal élő emberek gazdasági sebezhetőségét és a szegénységet hangsúlyozzák, mint a kishitűség okait.

A gazdasági és üzleti környezetnek is lehetnek olyan jellemzői, amelyek megakadályozhatják a vállalkozóvá válást és a vállalkozás sikeres működtetését. Alapvető nehézséget jelent a pénzügyi források hiánya (Renko et al., 2016). Mivel a kutatások azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élő emberek általában alacsonyabb jövedelműek és kedvezőtlenebb a vagyoni helyzetük (Heller & Harris, 2012), ez a kezdeti finanszírozásban hátrányt jelent, hiszen a kezdőtőke, vagy annak egy része gyakran magától a vállalkozótól, vagy a családjától származik. A bankok eleve nem szívesen

nyújtanak hitelt kezdő vállalkozások számára, ez a fogyatékossgal élő vállalkozók esetében a fenti okok miatt még valószínűtlenebb. Így a tőkéhez való hozzáférés még nagyobb kihívást jelenthet (Dhar & Farzana, 2017). Egy szorosan kapcsolódó probléma a segélyezési csapda (*benefits trap*), vagyis a meglévő szociális ellátások elvesztésétől való félelem. Ennek áthidalása csak olyan rugalmas támogatási rendszerrel sikerülhet, amely lehetővé teszi, hogy a saját bevételek függvényében csökkenjen a meglévő szociális ellátások formája és mértéke, nem pedig rögtön szűnjön meg a vállalkozás megindításakor.

A szélesebb gazdasági és munkaerőpiaci támogató rendszerek gyengesége is szerepel akadályként a szakirodalomban (Bagheri et al., 2015; Seekins & Arnold 1999; Ipsen et al., 2003; Walls et al., 2001). A foglalkozási rehabilitációs folyamat szakértői jellemzően nem rendelkeznek olyan üzleti ismeretekkel, amelyek alapján mentorálhatnák, vagy segíthetnék ezen vállalkozásokat (Pagán, 2009). Mind a vállalkozás-fejlesztési kezdeményezésekre, mind a fogyatékossgal összefüggő kormányzati politikákra jellemző, hogy túl általánosak és épp ezért nem alkalmasak egyes különleges szükségletű csoportok kezelésére (Miller & Le Breton-Miller, 2017). A nem akadálymentes információ-technológiai rendszerek (Dhar & Farzana, 2017), vagy a fejletlen infrastruktúrális, info-kommunikációs környezet (pl. a fizikai hozzáférés vagy a megfelelő szoftverek hiánya) különösen vak vagy siket emberek számára lehetnek szignifikáns gátak (Hierholzer & Bybee, 2017; Atkins, 2013).

A társadalmi vagy környezeti akadályok a szociális és kulturális környezet hiányosságaira vonatkoznak, mint például a rendszerszintű intézményi kötöttségek (hosszú, bürokratikus vállalkozásindítási folyamat) vagy kulturális és attitűdbeli jellemzők (hiedelmek, sztereotípiák, hátrányos megkülönböztetés) (Renko et al., 2016). Előítélet munkavállalóként és vállalkozóként is érheti a fogyatékossgal élő embert, ezt a negatív hozzáállást Dhar és Farzana (2017) a társadalmi kihívások közé sorolja. Az üzleti környezet minden résztvevőjére (befektetők, beszállítók, vevők, fogyasztók vagy kormányzati döntéshozók) hatással vannak a sztereotípiák, amelyek hozzáállásukat, viselkedésüket, véleményüket és döntéseiket is befolyásolják a fogyatékossgal élő vállalkozókkal kapcsolatban. További hátrálható tényezők a hálózati kapcsolatok, a társadalmi tőke, illetve a szociális támogatás és háttér hiánya, amelyek a közösségi-társadalmi előmenetelt akadályozhatják (Atkins, 2013; Bagheri et al., 2015; Harris et al., 2013). Ezek a tényezők szorosan kapcsolódnak a személyes és családi kapcsolati jellemzőkhöz.

Az a vállalkozásokkal szemben támasztott hagyományos elvárás, hogy hamar és látványos sikert kell aratni, szintén jelentkezhet akadályként (*traditional expectation barrier*). Elképzelhető, hogy egy kezdő fogyatékossgal élő vállalkozó számára a munkalehetőség és az eladható termék létrehozása a cél, és nem feltétlenül tud, vagy szeretne növekedni. Walls és kollégái (2001) szerint a fogyatékossgal élő vállalkozókkal szemben támasztott társadalmi és üzleti elvárások sokszor irreálisak: a sikerességnek nem feltétele egy növekedés-orientált vállalkozás működtetése, elegendő eredmény lehet egy működő, önellátó mikrovállalkozás is.

### **Támogató tényezők**

A támogató kezdeményezéseknek és politikáknak komoly szerepük van a vállalkozások elindításában: feladatuk a személyes, társadalmi vagy üzleti környezet kihívásaival vagy „fogyatékosító” tényezőivel szemben a képessé tevés, a biztatás és a kompenzáció. Különösen a súlyos fogyatékossgal vagy magas támogatási szükséglettel élő vállalkozók esetén az üzleti és a személyes szociális támogatási rendszerek összehangolása a munkavállalás alapvető meghatározója lehet (Rizzo, 2002). Yamamoto et al. (2012) szerint a támogató tényezők hozzáférhetetlensége jelenti a fogyatékossgal élő vállalkozók számára a legfőbb nehézséget. A kutatók által „patchwork” forrásoknak nevezett támogatások többféleképpen kategorizálhatók. Megkülönböztetik a pénzügyi támogatást (család, fogyatékossgügyi szolgáltatások és foglalkozási rehabilitációs intézmények, állami hitelek és támogatások); a személyes támogatásokat és szolgáltatásokat (társadalombiztosítás és más ügynökségek); valamint az üzleti élettal kapcsolatos segítségnyújtást és támogatást (vállalkozásfejlesztők, informatikai



tanácsadók). Empirikus eredményeikre támaszkodva Ashley és Graf (2017) egy másik kategorizálást javasol: üzleti vagy oktatási képzés és segítségnyújtás; segítség másoktól (családtól és barátoktól kapott bátorítás és tanácsadás); továbbá a foglalkozási rehabilitációs központok szolgáltatásai. Ez utóbbi azonban lehet ambivalens tényező is, szerepe a negatívtól vagy akár ellenségestől egészen a támogatóig, pozitívig terjedhet.

A szakirodalmi csoportosítások figyelembevételével a támogató eszközöket a korábban alkalmazott hármás megközelítés alapján rendszereztük: (1) személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos támogatás; (2) az üzleti jellegű támogatás; és a (3) támogató társadalmi környezet. (2. táblázat) Az akadályokhoz hasonlóan itt is előfordulnak általános, minden vállalkozóra támogatónan ható tényezők (pl. szülői szerepminta, kisvállalkozói inkubátorprogramok stb.), ugyanakkor hangsúlyozzuk, hogy a fogyatékossgal élő személyek esetében a legtöbb esetben személyre, helyzetre szabott támogatásra van szükség, nem elegendőek az általános megoldások.

## 2. táblázat. A fogyatékossgal élő vállalkozókat támogató tényezők.

**Forrás: Yamamoto et al., 2012; Bennett, 2014; Kitching, 2014; Parker Harris, et al., 2014; Renko et al., 2016; Ashley & Graf, 2017; Bagheri & Abbariki, 2016; Miller & Le Breton-Miller, 2017; és Kašperová et al., 2018 alapján a szerzők saját szerkesztése**

Személyes és családi vagy baráti támogatás	Üzleti jellegű támogatás	Támogató társadalmi környezet
<p>egyéni kompetenciák; függetlenség; elkötelezettség; magas elvárások saját maga felé, illetve a család és a barátok részéről; támogató és pozitív családi háttér; szülői vállalkozói szerepminta és saját munkatapasztalat</p>	<p>foglalkozási rehabilitáció; technikai segítségnyújtás; kisvállalkozási inkubátor programok; vállalkozói környezetet; finanszírozási lehetőségek; üzleti tervezés; üzleti és vállalkozói képzés; akadálymentesítés az üzleti siker érdekében</p>	<p>fogyatékossgal kapcsolatos politikák, intézkedések; harc a diszkrimináció, az előítéletek, a stigmák és sztereotípiák ellen; a fogyatékossgal élő cégtulajdonosokról alkotott kép; fogyasztói észlelések; önbecsülés növelésének lehetőségei; közösségi részvétel és társadalmi érintkezés; oktatás és képzés; társadalmi tőke (kapcsolati háló)</p>

A személyes és családi, baráti támogató tényezők a fogyatékossgal élő ember egyéni készségeit és képességeit, valamint azokat az emberi támogatásokat fedik le, amelyekhez személyesen hozzáfér. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a fogyatékossgal élő ember önmagában nem határozza meg az egyén munkaerőpiaci részvételét, hanem például a pszichológiai tényezőknek döntő szerepe lehet abban, hogy valaki pozitív választ ad-e a saját fogyatékossgára, és un. saját maga által vezérelt identitást (*self-directed identity*) hoz-e létre (Kitching, 2014, p. 13.). Ez azért is lényeges, mert a személyes autonómia elengedhetetlen egy pozitív vállalkozói identitás létrehozásához, amely segíti az egyén belső képességeinek kibontakoztatását is (Kašperová et al., 2018). Ugyanakkor, míg a vállalkozói kihívások leküzdésében a fogyatékossgal élő ember típusa, súlyossága vagy az adott gazdasági szektor jellege tűnik meghatározónak, addig a sikeres vállalkozáshoz a szakirodalom szerint más személyes (attitűd, vállalkozói én-hatékonyság, tanulási én-hatékonyság) és vállalkozói (vezetés, elkötelezettség, társas) készségekre és kompetenciákra van szükség (Bagheri & Abbariki, 2016).

A támogató és pozitív családi háttér az egyik legfontosabb formája az emberi tőkének, mellyel a fogyatékossgal élő ember rendelkezhet. A családban való felnövekedés során minden fontos interperszonális, kommunikációs és társadalmi készséget megtanulhat az egyén, amely felnőttkorban a munkaerő-piacon szükséges, miközben a biztonság, a szeretet és elfogadás

szükséges érzéseit is megtapasztalhatja. A családi támogatás hozzájárul a megfelelő oktatáshoz, a vállalkozói tapasztalatok megszerzéséhez (pl. vállalkozó szülők vagy más rokonok), végső soron magához a vállalkozóvá váláshoz is (Renko et al., 2016). Ezen túl a személyes kapcsolatok és hálózatok kulcsfontosságúak, különösen az első években, amikor a vállalkozó kevesebb anyagi vagy társadalmi tőkével rendelkezik. Hálózatok szövődhetnek hasonló kihívásokkal küzdő vállalkozók között, de a hálózat szereplői ki is egészíthetik egymást, például mint ügyfelek és szállítók (Miller & Le Breton-Miller, 2017).

Az üzleti jellegű támogatás elsősorban kormányzati politikákat foglal magába, amelyek célzottan kisvállalkozásokat, köztük fogyatékossgal élő vállalkozókat támogatnak. Ezek kiterjedhetnek általánosabb üzletbarát szabályozásokra, szolgáltatásokra, vállalkozásfejlesztési programokra (pl. kockázati tőke és üzleti angyalok, integrációs programok), specifikus pénzügyi támogatásra (pl. ösztöndíjak, mikrofinanszírozás), vagy nem pénzügyi támogatási formákra (pl. üzleti inkubátorházak) (Bennett, 2014). Parker Harris et al. (2014) az USA-ban azt találták, hogy a vállalkozásokkal kapcsolatos döntéshozók megosztottak azzal kapcsolatban, hogy a kormányzat beavatkozzon-e a szabadpiaci folyamatokba – velük ellentétben a helyi szintű érintettek támogatták a munka-alapú ösztönzőket és a kiegészítő finanszírozást, hogy ügynökségi szolgáltatások jöhessenek létre. A fogyatékossgal élő emberek azon a véleményen voltak, hogy több kormány által nyújtott szolgáltatásra van szükség, különösen az oktatás és képzés, valamint a piaci alapú ösztönzők terén, miközben csökkenteni kell a vállalkozások indításával összefüggő meglévő ellenérdekeltségeket.

A támogató társadalmi környezet döntő eleme a negatív kulturális sztereotípiák leépítése és a bizalom növelése szerepmoделlek bemutatása révén (Kitching, 2014). Támogató tényező lehet a vállalkozói attitűd fejlesztése, az önálló vállalkozás vagy önfoglalkoztatás karrier-lehetőségként való hangsúlyozása, mind a fogyatékossgal élő ember, mind pedig a foglalkozási rehabilitációs szakemberek és üzleti tanácsadók felé. Általános fogyatékossgügyi politika is szükséges, például az akadálymentesség és a segítő technológiák terén, amelyek elősegítik a mobilitást és a kommunikációt, valamint javítják az életminőséget. További lehetőség a személyes és üzleti támogatások közt a fogyatékossgal foglalkozó, illetve a fogyatékossgal élőket tömörítő szervezeteknek nyújtott támogatás. Mint a fogyatékossgal élő emberek jogainak és szükségleteinek legfőbb képviselői, ők híd-funkciót tölthetnének be a pozitív és megfelelő munkalehetőségek feltérképezésében és karrierutak tervezésében.

### **Kutatási módszertan**

Kutatásunk célja a fogyatékossgal élő vállalkozókat támogató és gátló tényezők feltérképezése volt, ám a kutatás korai szakaszában nyilvánvalóvá vált, hogy egyrészt nagyon nehéz megtalálni ezt a kisebbséget, másrészt nem áll rendelkezésre semmilyen megbízható statisztikai adat a létszámukról. Így kutatásunk célja elsősorban feltárás, nem pedig a magyar helyzet teljeskörű megismerése és dokumentálása volt.

Feltáró kutatásunkban a következő konkrét kérdésekre kerestük a választ:

- Milyen gátló tényezőkkel, akadályokkal, kihívásokkal szembesülnek ma Magyarországon a fogyatékossgal élő emberek a vállalkozóvá válás és a vállalkozóként való működés során?
- Melyek az általuk azonosított legfontosabb támogató tényezők?

Két okból választottunk kvalitatív módszertant. Egyrészt az interjú megfelelő eszköz lehet olyan komplex és sokrétű jelenségek vizsgálatára, mint a fogyatékossgal élő vállalkozók és környezetük (Cooper & Emory, 1995). Másrészt alapvetően kevés a rendelkezésre álló kutatási eredmény, Magyarországon pedig mindeddig nem készült vizsgálat a fogyatékossgal élő emberek vállalkozóvá válásáról. Így a téma feltárása a kutatás fontos részét képezte – ennek pedig különösen alkalmas eszköze az interjú (Bagheri et al., 2015). Az áttekintett szakirodalom jelentős részében is alkalmaztak kvalitatív módszereket, például Heath & Reed, 2013; Atkins, 2013; Reddington & Fitzsimons, 2013; Bagheri et al., 2015; Dhar & Farzana, 2017; Bagheri & Abbarki, 2017; Ashley & Graf, 2017.

Hólabda mintavételi eljárást alkalmaztunk (Silverman, 2008; Knight, 2015; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017). Első lépésként egy rövid kutatási ismertetőt küldtünk el olyan egyéneknek és szervezeteknek, akikről feltételeztük, hogy esetleg kapcsolatban állnak vagy ismerhetnek ilyen vállalkozókat: rehabilitációs ügynökségeknek, különböző fogyatékos érdekképviseleti szervezeteknek, munkaerőpiaci szolgáltatóknak, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó szakembereknek és szervezeteknek, egyetemi és minisztériumi szakértőknek, kapcsolódó fejlesztési programok vezetőinek, vállalkozóknak, és kértük, hogy javasoljanak interjúalanyt, illetve tegyék fel a felhívásunkat különböző levelezőlistákra.

A jelentkezőket a kutatás feltáró jellege miatt nem szűrtük a fogyatékoság típusa vagy súlyossága, vagy a vállalkozás jellemzői mentén – a kritérium az volt, hogy a nyilatkozó fogyatékosággal élő személy legyen, legalább 3 éve működjön a vállalkozása és lehetőleg legyen(ek) alkalmazottai. Végül mozgás- és látássérült interjúalanyokat találtunk, ami egybeesik Ashley és Graf (2017) elemzésével, akik amerikai statisztikai adatok alapján úgy vélik, hogy a látássérültek között a legnagyobb a vállalkozók aránya. Heath és Reed (2013) és Bagheri et al. (2015) pedig úgy vélik, hogy a fogyatékosági típusok közül a mozgássérültek (relatív) kevesebb kihívással szembesülnek a vállalkozóvá válás folyamatában, mint a többi fogyatékosági terület, ezért magasabb körökben a vállalkozók aránya. A 3. táblázat az interjúalanyok jellemzőit mutatja.

**3. táblázat. Az interjúalanyok bemutatása. Forrás: saját szerkesztés**

Kód	Nem	Kor	Fogyatékoság típusa	Fogyatékoság kialakulása	Iparág
BB	Férfi	42	Látássérült	vele született, de fokozatosan romlik	számítástechnika, programozás
TT	férfi	41	Mozgássérült	baleset következtében sérült	orvosi kellék-gyártás
ZZ	férfi	56	Vak	vele született, de fokozatosan romlik, az utóbbi 15 évben vak	építőipar, projektmenedzsment
GG	férfi	42	Mozgássérült	baleset következtében sérült	számítástechnika, szabadidő-, sport-, rendezvényszervezés
DD	férfi	33	Mozgássérült	baleset következtében sérült	Kereskedelem
AA	férfi	40	Mozgássérült	baleset következtében sérült	autókereskedelem, mezőgazdaság
RR	férfi	26	Vak	vele született	számítástechnika, programozás
SS	nő	36	Vak	vele született	Kereskedelem
OO	férfi	70	Mozgássérült	baleset következtében sérült	építőipar, építészet, reklám
JJ	férfi	60	Mozgássérült	baleset következtében sérült	számvitel, ruhaipar

Az adatfelvétel 2018 nyarán félig strukturált interjúk (Kvale, 2007) formájában történt, amelyre a szakirodalom alapján 26 nyílt kérdésből álló kérdéslistát fejlesztettünk. Célunk az volt, hogy feltárjuk az interjúalanyok motivációit, attitűdjét és tapasztalatait a vállalkozói léttel kapcsolatban. A 60-150 perces interjúk helyszíne az interjúalanyok kívánságainak megfelelően alakult, az interjúkat diktafonra vagy telefonra rögzítettük, és róluk szó szerinti átírat készült.

A kutatócsoport négy tagja vett részt a kódolásban, akik közül mindegyikünk vett részt már fogyatékosággal élő emberekhez kapcsolódó kutatásban vagy folyamatosan velük dolgozik. Az adatelemzés első fázisában – kutatásunk feltáró jellegéhez illeszkedően – kollaboratív, holisztikus kódolási eljárást alkalmaztunk, amely lehetővé teszi az adatokból a kutatás szempontjából lényeges és alapvető témák azonosítását (Knight, 2015). Minden interjút két kutató kódolt, hogy a kutatás érvényességét fenntartsuk. Ezt a fázist közös kódoló megbeszélés és részletes kódok kidolgozása követte (Saldaña, 2013), majd a második körben a finomított kódolás nyomán (Kvale, 2007) azonosítottuk a mintázatokat és választottuk ki a kapcsolódó szó szerinti idézeteket.

Az egész kutatási folyamat során kiemelt szempont volt a kutatási alanyok anonimitása, az információk bizalmas kezelése, illetve, hogy az alanyaink emberi méltósága semmilyen értelemben ne sérüljön (Neuman, 2008; Dhar & Farzana, 2015). A kutatócsoport tagjainak részvételével zajló csoportos megbeszélést és a dupla kódolás folyamatát azért alkalmaztuk, hogy ily módon is növeljük a kutatás interszubjektív és kommunikatív érvényességét, azaz, hogy ellenőrizni tudjuk a tudás érvényességét a lehetséges alternatív értelmezésekről folytatott diskurzus során (Kvale, 2007).

A tanulmány meglehetősen széles fókuszú, a kutatás feltáró jellege és a kvalitatív megközelítés miatt kis mintával, 10 interjúval dolgoztunk. Ebből kifolyólag statisztikai értelemben vett általánosíthatóságról nem beszélhetünk. A kutatás célja ezért az elméleti általánosítás volt, azaz hogy a magyar fogvatékosággal élő vállalkozók észleléseiről, és az őket körülvevő támogató és gátló környezeti tényezőkről szóló hazai és nemzetközi szakirodalomban fellelhető tudást bővítsük.

### Kutatási eredmények

A következőkben egymás után bemutatjuk a kutatás alapján azonosított akadályokat és támogató tényezőket, és összevetjük ezeket a szakirodalomban talált akadályozó és támogató tényezőkkel. A 4. és 5. táblázatban dőlt betűvel jelöljük az szakirodalomhoz képest újdonságként azonosított mintázatokat.

### Akadályok

4. táblázat. Akadályok a szakirodalomban és a kutatásban. *Forrás: saját szerkesztés*

	Szakirodalom	Azonosított mintázatok
<b>Személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok</b>	önbizalom hiánya, saját képességek leértékelése; munkatapasztalat hiánya; én-hatékonyosság megélésének hiánya; félelem a kockázatoktól; maga a fogvatékoság fizikai-mentális nehézségei; autonómia hiánya, másoktól való függés	pszichológiai nehézségek (alacsony önbizalom és önértékelés); <i>szülői túlféltés, a család, mint akadály az önrendelkezésben</i> ; általános képzettség és vállalkozási ismeretek hiánya; kockázatkerülés
<b>Üzleti - gazdasági-akadályok</b>	alulfejlett technológiai háttér, információ-hiány; gazdasági tényezők, anyagi források (pl. start-up tőke és hitel) hiánya; kormányzati ösztönzés és támogatás nem megfelelő (pl. segélyezési csapda); pénzügyi-vállalkozási ismeretek (pl. tárgyalási képesség) hiánya; támogató ökoszisztéma hiánya	pénzügyi források hiánya; segélyezési csapda; támogató ökoszisztéma hiánya; <i>kulcsszereplők (stakeholderek) hiánya</i> ; kemény verseny; <i>üzleti etika és együttműködések hiánya</i> ; <i>bürokrácia</i> ; <i>kiszámíthatatlan jogi szabályozás</i> ; <i>adótámogatás hiánya</i>
<b>Társadalmi – környezeti akadályok</b>	rendszerszintű korlátok; közlekedés és infrastruktúra; oktatási rendszer, formális végzettség hiánya; negatív attitűdök, előítélet, hátrányos megkülönböztetés; szegényes társas hálózatok; kulturális tényezők, hagyományos vagy irreális elvárások	rejtett előítélet és hátrányos megkülönböztetés; irreális elvárások; <i>negatív attitűdök a vállalkozók megítélésében</i> ; <i>a fizikai hozzáférés hiánya</i>

A személyes, családi vagy barátokkal kapcsolatos akadályok közül a legtöbbször olyan pszichológiai akadályokat említettek, amelyek a vállalkozó önértékelésével kapcsolatosak. A

helyes önértékelés és önmaga elfogadása nehézséget jelenthet bárki számára, azonban még nehezebbnek tűnik a fogyatékossgal élő embereknek. *„És ez mindennek a kulcsa. Hogy ő fogadja el saját magát. Akkor el fogja fogadni a többi ember is. De itt már megakad. És ezért nem megy vállalkozni, ezért nem megy barátkozni, ezért nem megy bulizni, ahol ismerkedhet, tehát itt van a probléma.”* (TT) Válaszadóink szerint az önbizalmat tanulniuk kellett. Azoknak, akik gyermekkoruk óta fogyatékossgal élnek, ezt a tanulási folyamatot támogathatják vagy megnehezíthetik a körülöttük élők, a család, a tanárok és az osztálytársak vagy a társadalom egésze. *„Abban érzem ennek a hátulütőjét, hogy nekem meg kell tanulni úgymond megszerezni azt az önbizalmat, ami kisgyerekkorom óta nincs meg... és ez talán onnan indul, hogy (a gimnáziumi osztályfőnök) négy év alatt az én önbizalmamat, azt a kis maradék csíráját is tönkre vágta.”* (SS) Összességében azonban úgy tűnik, a vállalkozókban megvolt a kellő önbizalom és sikerült túllépniük az önértékelés nehézségein, saját maguk esetleges leértékelésén. Mindnyájan büszkék az eredményeikre – *„És én alapvetően büszke vagyok arra, hogy az összes hátránnyal együtt, tulajdonképpen mínusz egyről indulva már azért erősen pluszban vagyok.”* (RR) – ugyanakkor igyekeztek reálisan is látni magukat és helyzetüket a mai magyar gazdaságban és vállalkozói társadalomban.

Annak ellenére, hogy a család a szakirodalom szerint a fogyatékossgal élő vállalkozók egyik legfontosabb támogató intézménye, az egyetlen női résztvevő interjújában megjelent a szülői túlféltés, mint lehetséges akadályozó tényező is. Úgy tűnik, hogy a túlvédő család is akadály lehet az önrendelkezésnek és az üzleti vállalkozás elindításának. Miközben a családtagok próbálnak segíteni, a túlzott gondoskodás meggyengítheti, vagy nem engedi kifejlődni az egyén önrendelkezését és önbizalmát. *„Nagyon sok sérült embernél az van, hogy vagy a férj vagy a feleség, vagy a gyerek, vagy a szülő korlátozza. Amíg téged korlátoznak, addig nem tudsz szárnyalni. Akkor tudsz szárnyalni, hogyha szabad vagy.”* (SS)

Bár az általános vagy üzleti jellegű képzés rendszerszintű akadály, ezek rossz minősége vagy hiányossága az egyén szintjén is hiányzó kompetenciaként jelentkezett. Többen vádolták az oktatási rendszert, a szegregált iskolákat, vagy az üzleti és szakmai (pl. IT) képzési programok nem megfelelő tananyagait, struktúráját. Szerintük ez a probléma nem belőlük, vagy a fogyatékossgukból fakad, a teljes magyar oktatásra és tanulási környezetre jellemző. *„Szakmailag annyira el van maradva az egyetem a jelenlegi kor követelményétől, hogy azt csak saját tanulással lehet behozni.”* (RR) A válaszadók többsége szerint a vállalkozói ismereteik is hiányosak voltak, saját maguknak kellett hozzátanulniuk: *„Aztán meg kellett tanulnom a tárgyalástechnikát a cégvezetőkkel és a szakemberekkel is. Ez egy folyamat volt, ezt iskolában nem tanultam, az élet és a tapasztalat hozta. Autodidakta módon tanultam.”* (ZZ)

Az interjúalanyok által felsorolt üzleti, gazdasági akadályok közt vannak általános, minden hazai vállalkozót érintő nehézségek és vannak specifikusan az ő helyzetüket nehezítő tényezők. A verseny mindenki számára kemény, a nemzetközi piacra való kijutás ráadásul a magyar adóterhek miatt nehezebb: *„Ha már a nemzetközi piaccal való versenyzést vesszük, – én is Olaszországból veszem az eszközt, a német is, meg a francia is, csak én fizetek huszonhét százalékos áfát. Tehát, nemhogy jobb lenne a helyzetem, hanem nehezebb.”* (GG) Ilyen általános teher a bürokrácia, a kiszámíthatatlan jogi szabályozás, a magyar piac viszonylag kis mérete, és a megfelelő munkaerő hiánya is. A pénzügyi források hiánya is minden vállalkozás esetében azonosítható nehézségként. *„És hát az első hónapok, azok azért elég erősen küzdősek voltak, volt, amikor éppen, hogy nullás voltam, tehát kicentiztem, kifizettem az adókat és akkor így ennyi, de ez szerencsére egyébként elég gyorsan lement az én szakmámban, mert én programozással foglalkozom.”* (RR) A kisvállalkozói lét sajátosságaiból fakadó nehézségeket (pl. kockázat-kezelés, cash-flow, marketing) vállalkozóink igyekeznek kezelni, vagyis felnöni a feladathoz: *„...még nem vagyunk azon az úton, mint egy nagyvállalat, hogy kiszámítható minden. Nincs annyi darabszám-fogyás, satöbbi, satöbbi, de hát próbálkozunk, hátha.”* (TT)

A válaszadók többsége kritikát fogalmazott meg az általános magyar vállalkozói kultúra hiányosságaival kapcsolatban is. Említettek olyan problémákat, mint például a létrejött megállapodások be nem tartását, a korrupciót és a vállalkozói etika hiányát. *„Az építőiparban a*

tisztességtelen magatartás nagyon jellemző, ha például úgy vállalnak be eleve egy munkát, hogy azt csak az alvállalkozó csődje árán tudják megoldani, bár egyre több ponton építenek be biztosítékokat a szabályokba, de ez még mindig nagy gond.” (OO) Egy hasonló téma volt az együttműködés hiánya, ami azért gond, mert bizalom nélkül szinte lehetetlen felépíteni egy vállalkozást és ügyfeleket vagy partnereket szerezni. „Mindenkinek a sajátjába bele van fásulva, próbálja csinálni és nem érdekli másnak a baja. Én se fognék össze senkivel.” (TT) A vállalkozói etika hiánya a válaszadók szerint részben annak a ténynek is betudható, hogy a vállalkozók közt sok a kényszervállalkozó. „Magyarországon szerintem az ép embereknél sincs az a jó értelemben vett vállalkozó-kedv, tehát a magyarországi vállalkozók – nem tudok százalékos arányt, de – valószínűleg nagyon nagy százaléka kényszervállalkozó. Tehát azért vállalkozó, mert nem volt jobb opció.” (GG) Ez a vállalkozónk épp ezért egyértelműen az alkalmazotti státuszt tartja kívánatosnak a fogyatékossgal élő emberek többsége számára a vállalkozással szemben. „Szerintem a kerekesszékeseknek nem vállalkozni kellene, hanem egy olyan társadalom kellene, ahol a kerekesszékeseket alkalmazzuk.” (GG)

Kifejezetten a fogyatékossgal élő vállalkozók számára jelent ugyanakkor problémát a segélyezési csapda, vagyis az, hogy a fogyatékossgához kapcsolódó szociális juttatások, egészségügyi ellátások bizonyos üzleti bevétel fölött veszélybe kerülhetnek. A magyar ellátórendszer nem támogatja ezen juttatások és ellátások differenciálását, felfüggesztését, vagy a bevételek függvényében történő esetleges fokozatos csökkentését. A vállalkozóknak ugyanakkor világos elképzelésük van arról, hogy milyen szerepet kellene az államnak játszania a fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásában, vagy hogyan kéne támogatni a fogyatékossgal élő vállalkozókat, hiszen az állam jelentős megtakarítást ér el esetükben. Többen sérelmezték, hogy nincs adó- vagy hozzájárulási támogatás az önfoglalkoztató fogyatékossgal élő emberek számára, míg a nagyvállalatok alkalmazásuk esetén támogatást kapnak. „... Ami negatív például, hogy én vakon semmilyen kedvezményt nem kapok az államtól, sem adókedvezményt, hogy én saját magamat foglalkoztatom, pedig ez azért az államnak egy nagyon nagy segítség, hogy vannak olyanok, akik fogyatékkal, bármilyen fogyatékkal élnek és mégis saját magukat foglalkoztatják.” (RR)

Ráadásul még egy jól működő támogató ökoszisztéma mellett is jelentős akadály lehet az érdekelt felek, maguk a fogyatékossgal élők bevonásának hiánya: „Az érintett személyek zéró szinten vannak bevonva bármibe is, ami velük kapcsolatosan ezen a területen történik, és ami foglalkoztatás van, annak is a legnagyobb része az tényleg rabszolgamunka, ezekkel a védett munkahelyekkel.” (DD)

A fogyatékossgal élő vállalkozók számára nagyobb nehézséget tartogathat az általános, szakmai elvárásoknak való megfelelés is. Egy válaszadó gépészeti tervezéssel foglalkozó vállalkozásában fordult elő, hogy bár nem kellett volna, ő mégis úgy érezte, garanciát kell nyújtani az ügyfélnek saját maga és vállalkozása alkalmasságáról. „Azt fontos bemutatni, hogy van olyan szakemberem a csapatban, aki el fogja végezni azt a munkát, amit én a vakságom miatt nem tudok. Ha ezt nem tudom, nem vesznek komolyan. Ehhez erős kapcsolatok kellene a szakemberekkel, alvállalkozókkal.” (ZZ)

A megkérdezett vállalkozók arról számoltak be, hogy időről-időre szembe kell nézniük az előítéletekkel, vagy a hátrányos megkülönböztetés indirekt formáival. „Magyarországon én azt látom, hogy akinek valami fizikálisan... látható dolog látszik rajta, azzal szemben az emberek nagy részének van egy ilyen (nem is előítélet szó, de végül is jobb szót nem tudok), egy ilyen előítélete. Egy ilyen „te ügyese vagy képes arra, hogy megcsináld.” (SS) Talán meglepő módon azonban a válaszadók többsége nem tapasztalt közvetlen hátrányos megkülönböztetést. Mindössze egyikük említette, hogy egy esetben feltételezte, hogy az ügyfél azért lépett vissza egy üzlettől, mert közben rájött a látássérülésére. Megfigyelhető azonban a válaszadók szerint – összhangban a szakirodalommal –, hogy a napi szintű személyes kapcsolat és tapasztalat hiánya erősítheti a fogyatékossgal élő emberekkel szembeni idegenkedést és meg nem értést. „Nagyon sokszor, főleg, akik nem találkoznak kerekesszékesekkel, vagy bármilyen fogyatékkal élővel, ugye azt vágják rá, amikor hallják, hogy a Gergő dolgozik, hogy ’Ú, hát legalább elfoglalja magát!’” (GG)

Az info-kommunikációs és fizikai hozzáférés több szempontból is felmerült az akadályok közt. Jelentős gond például egy tárgyalási helyszín esetén a bizonytalanság: vannak akadálymentesen elérhető helyszínek, de bőven vannak, amelyek hozzáférése nem megoldott. *„Nem tudok elmenni egyedül egy üzleti reggelire, mert azért persze lehet mondani azt, hogy vakon mindent meg lehet csinálni, de ha az ember reálisan nézi a dolgokat az szerintem tök gáz, hogy vakon egyedül elmész egy üzleti reggelire.” (RR)* Ilyen és hasonló esetben a fogyatékossgal élő vállalkozóknak segítségre van szükségük, vagyis függnek másoktól. Véleményük szerint az a kötetlen forma, amikor egy barát vagy egy családtag segít, hosszú távon nem fenntartható, vagyis a legjobb a hivatalos, fizetett támogatás használata. *„Tehát ezzel mindenképpen számolni kell, és úgy gondolom, hogy ha valaki ilyenbe belevág, akkor ezt bele kell kalkulálni a költségbe.” (RR)*

### **Támogató tényezők**

Az interjúk alapján több személyes és családi vagy baráti kapcsolatokon alapuló támogató eszközt azonosítottunk. Szerepük a szükséges tőke legalább egy részének biztosításától a kisvállalkozás tanácsadóként vagy alkalmazottként való támogatásáig terjedhet. De családtagok vagy partnerek továbbtanulásuk, vagy saját karrierjük módosítása révén munkatárssá, tanácsadóvá, vagy akár üzleti partnerré is válhatnak. A szülők szerepe különösen jelentős, egyrészt mert a gyermek inkluzív nevelésével felkészítik őt a többségi társadalomban való részvételre, másrészt, ha maguk is vállalkozók, akkor a gyermek a családi vállalkozásban olyan szakismeretet és munkatapasztalatokat sajátíthat el, amelyek később, önálló vállalkozás indításakor fontosak lehetnek. *„A szüleimnek egy vendéglátó egysége volt, én ott dolgoztam velük, folyamatosan beleszoktam, én ebben nőttem föl.” (TT)*

A szülők szerepén túl a stabil családi, párkapcsolati háttér szintén fontos része a vállalkozás sikerének. A személyes és a családi élet támogató szerepének kiemelése mellett azonban fontos a kettő tudatos szétválasztása is, az otthon és a munkahely különválasztása elengedhetetlen az egyensúly kialakításához. *„... [H]a már kicsit sok így együtt (barátnővel a munkahelyen), akkor kicsit tudunk (távolságot) tartani: egyikünk otthon, a másikunk itt van bent (az irodában).” (RR)* A bizonyos szolgáltatások piacról való megvásárlása szintén lényeges, így az illető nem terheli meg családi és baráti kapcsolatait üzleti feladatokban való segédkezéssel, szívességek kérésével. *„...nem is jó szó ez a magánélet, hanem ne vidd be a problémáid a munkádba.” (SS)*

Az identitás kérdése fontos a fogyatékossgal élő vállalkozók számára, lényeges, hogy elsősorban vállalkozóknak gondolják magukat, a sérültség csak másodlagos. *„Apukám tett fel egy nagyon jó kérdést, még így nem is tudom, lehet, hogy már vállalkoztam, vagy még előtte, teljesen mindegy, hogy azt kell eldöntenem, hogy mi szeretnék lenni? Én szeretnék lenni a vak programozó, aki a vakoknak csinál és a vakokért él, vagy én szeretnék lenni a programozó, aki tök sok jó dolgot csinált és amúgy vak?” (RR)*

Néhány válaszadó rendelkezik formális felsőoktatási végzettséggel, míg mások még tanulnak. A személyes kompetenciák terén a vállalkozói kompetenciák hatékony elsajátítása az egyik kulcsfontosságú tényezője a sikernek. Több válaszadó is autodidakta módon tanult. Azoknak, akiknek a múltban már volt üzleti vállalkozása, még mielőtt megsérültek volna, van némi előnye az olyan vállalkozói kompetenciák terén, mint a vezetés, vagy tárgyalási készségek. De a motiváltság és elkötelezettség, a termékek és szolgáltatások minőségének, a vevői elégedettségnek a fókuszba helyezése mindannyiukban közös.

A társadalmi tőke és a hálózatépítés visszatérő kérdés a vállalkozók számára, ebbe beletartoznak a barátok, ismerősök, de az üzleti partnerek is – például társadalmi vállalkozások vezetői, akiket tevékenységük során megismertek. *„Szükség volt a szaktudásra, amit birtokolt, korábbi kapcsolatai biztosították a megrendeléseket.” (OO)* Más, sikeres fogyatékossgal élő vállalkozók is válhatnak szerepmodellekké. *„Tehát mikor én elkezdtem vele találkozni, akkor én picit tudatosan elkezdtem figyelni azt, hogy ő miket csinál és hogy van-e olyan pont, amiben tudok vele dolgozni, mert az nekem nagyon tetszett, ahogy hozzáállt a dolgokhoz.” (RR)* A szociális kompetenciák is fontosak, valamint a formális és az informális ösztönzők használata is az üzleti

ügyek kezelésében. „Ilyen kapcsolatépítésben, abban úgy mindig jó voltam egyébként. Hogyha nem, akkor egy kis szarvas, szalámi, pálinka, az csodákra képes.” (AA)

**5. táblázat. Támogató tényezők a szakirodalomban és a kutatásban. Forrás: saját szerkesztés**

	<b>Szakirodalom</b>	<b>Azonosított mintázatok</b>
<b>Személyes és családi vagy baráti támogatás</b>	<p>egyéni kompetenciák; függetlenség; elkötelezettség; magas elvárások saját maga felé, illetve a család és a barátok részéről; támogató és pozitív családi háttér; szülői vállalkozói szerepminta és saját munkatapasztalat</p>	<p>egyéni potenciál: kiegyensúlyozott és stabil személyiség, én-hatékonyság; identitás; család szerepe (példaképek, tőke, tapasztalat); <i>stabil családi háttér és párkapcsolat, munka-magánélet összehangolása; formális oktatás (autodidakta); hálózatépítés (csak szakmai)</i></p>
<b>Üzleti jellegű támogatás</b>	<p>foglalkozási rehabilitáció; technikai segítségnyújtás; kisvállalkozási inkubátor programok; vállalkozói környezetet; finanszírozási lehetőségek; üzleti tervezés; üzleti és vállalkozói képzés; akadálymentesítés az üzleti siker érdekében</p>	<p>inkubátor programok (<i>csak általános</i>) – <i>támogató programok és célzott segítség hiánya; finanszírozás (nem tőke-intenzív vállalkozások)</i></p>
<b>Támogató társadalmi környezet</b>	<p>fogyatékosággal kapcsolatos politikák, intézkedések; harc a diszkrimináció, az előítéletek, a stigmák és sztereotípiák ellen; a fogyatékosággal élő cégtulajdonosokról alkotott kép; fogyasztói észlelések; önbecsülés növelésének lehetőségei; közösségi részvétel és társadalmi érintkezés; oktatás és képzés; társadalmi tőke (kapcsolati háló)</p>	<p>támogató környezet megtapasztalása <i>pl. felsőoktatási intézmény; fogyatékoság, mint előny – a partnerek, a fogyasztók, és a közösség pozitív reakciói</i></p>

A megkérdezett vállalkozók óvatosan építkeznek és igyekeznek több lábon állni. Több válaszadó ötvözi a rehabilitációs ellátásokat és a részmunkaidős munkavállalói státuszt az üzleti vállalkozásával. A tőke egy kritikus eleme a vállalkozások indításának és fejlesztésének, talán ez az oka annak, hogy a legtöbb érintett vállalkozás nem volt tőkeigényes, ami bizonyos szempontból megkönnyíti a fejlődést is. Az interjúk során szó esett néhány vállalkozástámogatási programról Magyarországon (ERSTE, NESsT), azonban ezek nem kifejezetten a fogyatékosággal élőkre vannak szabva, általánosságban segítik a vállalkozókat.

A véletlenekből származó lehetőségek megragadása és hasznosítása egy visszatérő témája volt az interjúknak. Üzleti partnerek, képzések vagy támogatások megtalálása gyakran a véletlen műve, de szerepe meghatározó lehet a fogyatékosággal élő vállalkozók életében. Nem véletlen, hogy némi kritika is megfogalmazódott az interjúk során a meglévő gazdaságfejlesztési politikával és vállalkozásfejlesztési támogatásokkal szemben. „*Elméleti segítséget minden bokorból (kaptam), gyakorlati segítséget, tehát mondjuk anyagi támogatást vagy ilyesmit azt egyáltalán nem.*” (RR)

A megkérdezettek azon a véleményen voltak, hogy szükség van az attitűdök megváltoztatására és a munkaerőpiaci döntéshozóknak el kellene kezdeni gondolkodni azon, hogy a fogyatékosággal élő embereket, mint potenciális munkaerőt, önfoglalkoztatót vagy vállalkozót kezeljék. Ez elengedhetetlen már csak azért is, mert a jelenlegi munkaerő-hiány miatt minden munkaképes



egyénnek lenne esélye arra, hogy elhelyezkedjen a munkaerőpiacon, beleértve a fogyatékossgal élő személyeket is. *„Kezdenek el abban gondolkozni a döntéshozó emberek ezeken a területeken, hogy ez lehet az ő megoldásuk arra az emberhiányra, amivel ők most küszködnek és egyben ugye, tehát az agyukat kicsit állítsuk át arra, hogy szegény, szerencsétlen, otthonülő, haszontalan népség helyett, potenciális munkaerő, sőt, kiváló, lojális munkaerő.” (DD)* A társadalmi környezettel kapcsolatban a válaszadóknak főleg pozitív tapasztalatai voltak. Amellett, hogy az iskolák sokszor negatív szerepet játszanak és sokszor érte kritika az oktatás színvonalát az interjúkban, az oktatás és különösen a felsőoktatás, az egyetemi élet lehet felszabadító élmény is. *„Én Debrecenben otthonra leltem, mert ha valami nincs, akkor majd megyek a Hallgatói önkormányzatba, azt majd megoldjuk.” (SS)* Annak megélése, hogy mások hisznek bennük, és kompetens szakembernek tartják őket, szintén nagyon felemelő érzés tud lenni. *„Engem nem azért választottak, mert megsajnálta, mert kerekesszékes vagyok és megválasztottak polgármesternek, hanem azért választottak meg, mert gondolom, bízik bennem a lakosság, hogy igenis előrébb tudom vinni a települést. Látva azt gondolom, hogy a saját életemet is előrébb tudom vinni.” (JJ)*

Ami az akadálymentesítést (vagy annak hiányát) illeti, ez a fogyatékossgal élő vállalkozók életében hangsúlyos szerepet játszik. Néhány vállalkozó a hozzáférést részben személyes kapcsolatokon keresztül oldja meg, míg vannak, akik saját vállalkozásaikat adaptálják a közlekedési, kommunikációs szükségleteikhez, sajátos módon megoldva, ha megbeszélésen kell részt venniük, vagy új ügyfeleket keresnek. Ezen szolgáltatások piacról történő megvétele is egy lehetőség, de ez csak jövedelmező, stabil üzleti háttér esetén kifizetődő. Egy általános jó tanács az egyik interjúból: *„Ha kérsz, és kérdezel, akkor segíteni fognak.” (SS)*

Míg a támogató környezet döntő fontosságú a sikeresség szempontjából, mások, a sorstársak segítése, "a társadalomnak való visszaadás" gondolata is megjelent az interjúkban. A motivációt ehhez a siker és kiváltságosság érzése, mások megpróbáltatásainak és szükségleteinek ismerete, átérzése adja. Ezek a támogatások megjelenhetnek önkéntesség, vagy egy társadalmi vállalkozás formájában. *„... (Cél) nekik egy integrált környezetet létrehozni. Tehát egy olyan munkalehetőséget, vagy csak közösségi teret, ahol ők kifelé barátokra lelhetnek. Nekem hosszútávon ez a tervem a jövőre. Ez a hosszú távú célom. Egy olyan lehetőséget teremteni, ahol megvan az esélye annak, hogy emberek el tudják fogadni azt, hogy ők képesek az integrált környezetbe élni, és nem csak a saját, bezárt világukat élni, azért, mert ő sérült ember.” (SS)*

### **Következtetések**

A fogyatékossgal élő vállalkozók aktuális helyzete meglehetősen komplex képet mutat. Bár a hazai foglalkoztatáspolitikában a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci integrációja mindeddig elsősorban a munkavállalói létre, az alkalmazottá válásra koncentrált (Dajnoki, 2011; Győri & Csillag, 2019a; 2019b), a kutatásban résztvevő vállalkozók példája azt mutatja, hogy a munkaerőpiaci részvétel vállalkozóként is megvalósítható. Némi óvatosságra int ugyanakkor, ami a jelen felmérésből nem derül ki egyértelműen, csak a szakirodalomból valószínűsíthető, hogy a többszörös hátrányok leküzdésének és a megnövekedett stresszoroknak olyan ára is lehet, mely a vállalkozók fizikai és mentális egészségét negatívan befolyásolja.

A megkérdezett vállalkozók között voltak, akik születésüktől fogva fogyatékossgal élnek, és voltak, akik később váltak azzá, és ez jelentősen befolyásolta vállalkozói létüket. Az előbbi csoportra jellemző, hogy a tanulmányaik, iskoláik megválasztásával tudatosan készítették fel magukat mind hivatásukra, mind a vállalkozóvá válásra. A magas szintű tudatosság, hosszú távú szemlélet és tervezés, valamint a családi támogatás segítette őket a vállalkozóvá válásban. Akik később, legtöbbször baleset révén váltak fogyatékossgal, fel tudták használni korábbi kompetenciáikat, képességeiket és tapasztalataikat, így folytatni tudták korábbi vállalkozásukat, vagy újba tudtak kezdeni. Yamamoto et al. (2012) következtetéseihez hasonlóan mi is azt láttuk, hogy a családi vállalkozói minta jelenléte mind a két esetben jelentős hatással bír, egyfelől a nevelésben, másfelől egy egész életre meghatározó példakép formájában.

A példaképek mellett a vállalkozóvá válás útján kiemelkedő fontosságú az önismeret és az önbizalom is (Renko et al., 2016). Ezeknek egyrészt a fogyatékoság feldolgozásában van szerepük, másrészt elengedhetetlenek egy sikeres vállalkozó esetében is. Elősegítik a személy aktivitását, egy önmegvalósító, teljes élet kialakításának igényét. Ugyanakkor a vállalkozók tipikus képességei és kompetenciái (önmegvalósítás iránti vágy, kockázatvállalási képesség, innováció, mások vezetése) ellentétben állnak a fogyatékosággal élő emberekről alkotott általános képpel (segítségre szoruló, gyámoltalan, gyenge) és a „független erős fehér férfi vállalkozó hős” mítoszával (Cooney, 2008; Harper & Momm, 1989), így a vállalkozásba kezdő fogyatékos emberek sokszor kettős akadállyal szembesülnek: nemcsak saját magukkal, hanem mások előítéleteivel is meg kell küzdeniük az érvényesüléshez. Ehhez nagyon erős személyes motiváció szükséges, illetve jelentős támogatói háttér a felmerülő akadályok és kockázatok leküzdéséhez. Az interjúkból sokszor egymásnak is ellentmondó kép rajzolódott ki arról, hogy a fogyatékosággal élő vállalkozók mennyire kényszerből, vagy mennyire pozitív döntésként, bizonyos célok elérése érdekében indították el vagy tartják fenn vállalkozásukat.

A kutatás során azzal szembesültünk, hogy egyik megkérdezett sem vett részt olyan pályázati vagy mentor programban, amely kifejezetten fogyatékosággal élő vállalkozókat, vagy önfoglalkoztatókat segített volna. Mindössze páran vettek részt általános vállalkozásfejlesztési programban, egyikük külföldön, ösztöndíjjal. Habár gyakorlatilag mindegyikük szembenézett már nehézségekkel és krízisekkel – pénzügyi problémák, pszichológiai nehézségek, betegségek, fizikai, illetve kommunikációs akadályok –, egyedül, vagy családjuk támogatásával küzdöttek meg ezekkel. Általános véleményük, hogy a valódi esélyegyenlőséghez a meglévő vállalkozásfejlesztési támogatások akadálymentesítésére, speciális adó- és bértámogatásra, valamint adott esetben – különösen az önfoglalkoztatásból való továbblépéshez és növekedéshez – olyan támogató programra lenne szükség, amely speciálisan a fogyatékosággal élő embereket célozza. Egy szélesebb, tudatosan felépített, üzleti vagy állami szereplők által működtetett, támogató ökoszisztéma képes lenne kezelni a segélyezési csapda veszélyeit, támogatást adni további – akár megváltozott munkaképességű – alkalmazottak felvételéhez, akadálymentesíteni a meglévő képzési programokat és hálózatépítést, valamint olyan támogató technológiákat (pl. szövegfelolvasó szoftverek, bluetooth-alapú technológiák) biztosítani, amik a könyvelési, adózási és egyéb menedzsmentet érintő információhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférést segíti.

A sikeres fogyatékosággal élő vállalkozók példái azt mutatják, hogy a fogyatékosággal élő emberek képesek és alkalmasak lehetnek vállalkozások indítására, miközben olyan jövedelemszerzési lehetőséghez jutnak, amely időben és térben is rugalmasabb, mint a klasszikus alkalmazotti lét (Harris et al., 2013; Bagheri et al., 2015). A felelős és hosszútávú üzleti sikerhez azonban a motiváción és a személyes tényezőkön túl komplex programokra és politikákra, valamint a komplett vállalkozási ökoszisztéma erőfeszítéseire is szükség van, ami számos szereplő jól összehangolt együttműködését igényli (vállalkozók, jövőbeli vállalkozók, inkubátorok, állami intézmények, kockázati tőke, oktatás stb.). Az egyéni és strukturális hátrányokat kompenzáló támogatásnak – más hátrányos helyzetű munkaerőpiaci csoportokhoz (pl. nők, Romák) hasonlóan – számos előnye lehet mind az egyén, mind a társadalom szintjén. Ezáltal a fogyatékosággal élő emberek számára nyújtott vállalkozásfejlesztési szolgáltatások potenciális eszközzé válhatnak a foglalkozási rehabilitáció eszköztárában és esetlegesen megoldási alternatívát jelenthetnek a szegénységgel és a hátrányos helyzettel is összefüggő alacsony munkaerő-piaci részvételre (Kitching, 2014). Ehhez egy további fontos szempont, hogy a fogyatékosággal élő emberek foglalkoztatáspolitikája ne kizárólag, mint az önellátás egy eszközeként tekintsen a vállalkozói tevékenységre, hanem mint az innováció és a gazdasági növekedés egy lehetséges forrására.

### **A jelen kutatás korlátjai és további kutatási irányok**

Kutatásunk célja a fogyatékosággal élő vállalkozók hazai helyzetének feltárása, a tudományos és szakmai megértés elmélyítése volt. Az eredmények és megállapításaink hatókörét egyértelműen korlátozza a kis számú válaszadó. A fogyatékosággal élő vállalkozók megismerését célzó további

kutatások számos irányba haladhatnak tovább. A női vállalkozókról szóló nemzetközi tanulmányok rámutatnak, hogy a nők motivációi, korlátjai és a hagyományos nemi szerepek figyelembevétele a vállalkozások alternatív értelmezését is adhatják (Essers & Benschop, 2015), azaz izgalmas téma lehet fogyatékosággal élő vállalkozónők vizsgálata. Egy másik irány az egyes fogyatékosági típusok mentén való gondolkodás, például a siket vagy siketvak vállalkozókkal kapcsolatos kutatások (Hierholzer & Bybee, 2017). Egy további lehetséges kutatási téma a fogyatékosággal élő vállalkozók identitása, illetve az, hogy karrier-választásuk és üzleti-munkahelyi sikerük hogyan függ össze a pozitív vállalkozói énkép kialakításával (Baldrige & Kulkarni, 2017).

### Hivatkozások

1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról  
2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról
- Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. HGV Kiadó.
- Atkins, S. (2013). A Study into the Lived Experiences of Deaf Entrepreneurs: Considerations for the Professional. *Journal of the American Deafness & Rehabilitation Association (JADARA)*, 47(2), 222-236.
- Ashley, D., & Graf, N. M. (2017). The Process and Experiences of Self-Employment Among People With Disabilities: A Qualitative Study. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 61(2), 90–100. <https://doi.org/10.1177/0034355216687712>
- Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, Work and Welfare: Challenging the Social Exclusion of Disabled People. *Work, Employment and Society*, 19(3), 527–545. <https://doi.org/10.1177/0950017005055669>
- Bagheri, A., Azizi, M., & Fard, F. M. (2015). Managerial Skills Required by Entrepreneurs with Physical and Mobility Disabilities. *International Journal of Management Sciences*, 5(8), 571–581.
- Bagheri, A., & Abbariki, M. (2016). Competencies of disabled entrepreneurs in Iran: implications for learning and development. *Disability & Society*, 32(1), 69–92. <https://doi.org/10.1080/09687599.2016.1268524>
- Balcázar, F. E., Kuchak, J., Dimpfl, S., Sariepella, V., & Alvarado, F. (2014). An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the US. *Psychosocial Intervention*, 23, 145–150. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2014.07.002>
- Baldrige, D. C., & Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human Relations*, 70(10), 1217–1236. <https://doi.org/10.1177/0018726716687388>
- Bennett, R. (2014). *Entrepreneurship, Small Business and Public Policy: Evolution and Revolution*. Abingdon: Routledge.
- Cooney, T. (2008). Entrepreneurs with Disabilities: Profile of a Forgotten Minority. *Irish Business Journal*, 4(1), 119–129.
- Cooper, D., & Emory C. (1995). *Business Research Method*, 5th ed. USA: Irwin. CSSE - Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Csillag, S., Győri, Z., & Svastics, C. (2019). Long and winding road? Barriers and supporting factors as perceived by entrepreneurs with disabilities. *Journal of enterprising communities: People and places in the global economy*, 13(1/2), 42–63. <https://doi.org/10.1108/jec-11-2018-0097>
- Csillag, S., & Hidegh A.L. (2011). Hogyan bonthatók le a látható és láthatatlan falak? Kooperatív kutatás a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával kapcsolatos mentális gátak lebontásáról. *Vezetéstudomány*, 42(12), 23–36.
- Csillag S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR rendszerek. *Vezetéstudomány*, 49(6), 33–45. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.04>
- Dajnoki K. (2011). Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának megítélése a szervezetben. *Acta Scientiarum Socialium*, 34, 85–93.

- De Clercq, D., & Honig, B. (2011). Entrepreneurship as an integrating mechanism for disadvantaged persons. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 353–372. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.580164>
- Dhar, S., & Farzana, T. (2017). Entrepreneurs with Disabilities in Bangladesh: An Exploratory Study on Their Entrepreneurial Motivation and Challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(36), 103–114.
- Doyel, A. W. (2002). A realistic perspective of risk in self-employment for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17(2), 115–124.
- Essers, C., & Benschop, Y. (2007). Enterprising identities: Female entrepreneurs of Moroccan or Turkish origin in the Netherlands. *Organization Studies*, 28(1), 49–69. <https://doi.org/10.1177/0170840606068256>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Growth. *Harvard Business Review*, July–August, 37–46.
- Harper, M., & Momm, W. (1989). *Self-employment for disabled people: experiences from Africa and Asia*. International Labor Office.
- Heath, K. L., & Reed, D.L. (2013). Industry-Driven Support (IDS) model to build social capital and business skills of low-income entrepreneurs with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(2), 139–148. <https://doi.org/10.3233/jvr-130627>
- Heller, T., & Parker Harries, S. (2012). *Disability Through the Life Course*, SAGE Publishing Inc.
- Hidegh, A. L., & Csillag, S. (2013). Toward the mental accessibility. Changing the mental obstacles that future HRM practitioners have about the employment of people with disabilities. *Human Resource Development International*, 16(1), 22–39. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.741793>
- Hierholzer, A. C., & Bybee, J. (2017). Working with Randolph-Sheppard Entrepreneurs Who Are Deafblind: A Qualitative Analysis. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 111(1), 61–71. <https://doi.org/10.1177/0145482X1711100106>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosokkal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. Rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 50(6), 14–23. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.06.02>
- Győri, Z., & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékosokkal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 2. Rész: A fogyatékosokkal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 16–30. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.07.02>
- Harris, S. P., Renko, M., & Caldwell, K. (2013). Accessing social entrepreneurship: Perspectives of people with disabilities and key stakeholders. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(1), 35–48. <https://doi.org/10.3233/jvr-120619>
- Ipsen, C., Arnold, N., & Colling, K. (2003). Small Business Development Center Experiences and Perceptions: Providing Service to People with Disabilities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(2), 113–132.
- Jones, G. (1997). Advancement opportunity issues for persons with disabilities. *Human Resource Management Review*, 7(1), 55–76. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90005-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90005-X)
- Kašperová, E., Kitching, J., & Blackburn, R. (2018). Identity as a causal power: Contextualizing entrepreneurs' concerns. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 19(4), 237–249. <https://doi.org/10.1177/1465750318763213>
- Kitching, J. (2014). *Entrepreneurship and self-employment by people with disabilities*. Background Paper for the OECD Project on Inclusive Entrepreneurship. Working Paper: OECD.
- Knight, J. (2015). The evolving motivations of ethnic entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 9(2), 114–131. <https://doi.org/10.1108/jec-10-2013-0031>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2017). Underdog Entrepreneurs: A Model of Challenge-Based Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 7–17. <https://doi.org/10.1111/etap.12253>
- Neuman, W. L. (2008). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. South Asia: Pearson Education
- Oliver, M. (1995). *Understanding disability: From theory to practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Pagán, R. (2009). Self-employment among people with disabilities: evidence for Europe. *Disability & Society*, 24(2), 217–229. <https://doi.org/10.1080/09687590802652504>
- Parker Harris, S., Caldwell, K., & Renko, M. (2014). Entrepreneurship by Any Other Name: Self-Sufficiency Versus Innovation. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, 13(4), 317–349. <https://doi.org/10.1080/1536710x.2014.961115>
- Renko, M., Parker Harris, S., & Caldwell, K. (2016). Entrepreneurial entry by people with disabilities. *International Small Business Journal*, 34(5), 555–578. <https://doi.org/10.1177/0266242615579112>
- Reddington, T., & Fitzsimons, J. (2013). People with learning disabilities and microenterprise. *Tizard Learning Disability Review*, 18(3), 124–131. <https://doi.org/10.1108/tldr-02-2013-0013>
- Rizzo, D. C. (2002). With a little help from my friends: Supported self-employment for people with severe disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17(2), 97–105. <https://doi.org/10.3233/JVR-2002-00149>
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456–479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Schumpeter J. A. (1965). Economic Theory and Entrepreneurial History. In: Aitken HG (ed) *Explorations in enterprise* (pp. 45-64). Harvard University Press, Cambridge.
- Seekins, T., & Arnold, N. (1999). Self-employment and economic leadership as two promising perspectives on rural disability and work. *Work*, 12(3), 213–222.
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE.
- Soltész, A. (szerk.) (2016). *Munkavállalók és munkáltatók a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatási lehetőségeiről, esélyeiről. Adatok, tények vélemények*. ProAbility, BCE.
- Vecsenyi, J. (2017). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Walls, R. T., Dowler, D. L., Cordingly, K., Orslene, L. E., & Gleer, J. D. (2002). Microenterprising and People with Disabilities: Strategies for Success and Failure. *Journal of Rehabilitation*, 67(2), 29–35.
- World Report on Disability (2011). World Health Organization and The World Bank.
- Yamamoto, S., Unruh, D., & Bullis, M. (2012). The viability of self-employment for individuals with disabilities in the United States: A synthesis of the empirical-research literature. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 36(2), 121–134. <https://doi.org/10.3233/jvr-2012-0587>

# A fogyatékoság és a vállalkozói identitás kapcsolata az interszekcionalitás lencséjén keresztül *(utánközlés)*

**Svastics Carmen, Hidegh Anna Laura, Csillag Sára, Győri Zsuzsanna**

---

## **A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:**

Svastics, C., Hidegh, A. L., Csillag, S., Győri, Zs. (2023). A fogyatékoság és a vállalkozói identitás kapcsolata az interszekcionalitás lencséjén keresztül. *Vezetéstudomány*, 54(10), 29–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.03>

---

A többes identitások egymásra hatását vizsgáló ún. interszekcionális kutatások terjedésének ellenére a fogyatékosággal élő emberek még mindig láthatatlan kisebbség ezen a területen. Fogyatékosággal élő vállalkozókkal készített kvalitatív kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy hogyan alakult identitáskonstrukciójuk a vállalkozás és a fogyatékoság metszéspontjában. Az eredmények azt mutatják, hogy legalább két, egymástól eltérő stratégia játszik szerepet: az ellentmondásokat konzerváló, illetve az ezeket feloldó identitásképző stratégia. Míg a fogyatékosággal élő vállalkozók identitását egy épségistának mondható környezetben egy jellemzően vállalkozói diskurzus alakította, pozitív identitásuk alakításában megjelenik a sorstársaktól való elhatárolódás, a fogyatékoság, mint negatív identitásmarker elutasítása és eltávolítása.

## **Bevezetés**

Az interszekcionális megközelítést alkalmazó szakirodalom a különböző identitáspozíciók együttélését, kölcsönhatását és kölcsönös reprodukcióját vizsgálja (Collins, 2020; Crenshaw, 1991; Sebestyén, 2014). Annak ellenére, hogy egyre több kutatás alkalmaz többdimenziós megközelítést (Adeeko & Treanor, 2022; Barrett & Vershinina, 2017; Essers et al., 2013; Essers & Benschop, 2009; Heizmann & Liu, 2020), még mindig kevés a fogyatékoság egymást metsző identitáskategóriáinak vizsgálata (Williams & Patterson, 2019). Mivel a fogyatékosággal élő emberek nagyrészt „elfeledett kisebbség” a vállalkozói kutatásokban (Cooney, 2008; Csillag et al., 2020), tanulmányunkban azt szeretnénk feltárni, hogy a fogyatékosággal élő vállalkozók hogyan navigálják identitásukat a vállalkozás és a fogyatékoság kereszteződésben. Az eredmények új megvilágításba helyezhetik a vállalkozó potenciálisan kiváltságos identitáspozíciójának, valamint a hagyományosan marginalizáltnak tekintett fogyatékoság kategóriájának egymásra hatását.

A cikk felépítése a következő: először a nemzetközi és a hazai szakirodalom alapján összefoglaljuk az interszekcionalitás elméleti és módszertani hátterét, valamint ennek megjelenését a vállalkozási és fogyatékoságtudományi kutatásokban és szakirodalomban. Ezután bemutatjuk a kutatási projekt részleteit, illetve a fő eredményeket. Végül következtetéseket fogalmazunk meg, illetve felvázoljuk a kutatás korlátait és néhány lehetséges jövőbeni kutatási irányt.

## **Interszekcionalitás és identitás**

Az interszekcionalitás fogalmának megszületése a 90-es években Crenshaw (1991) munkásságához köthető. Ebben az időben Crenshaw és afro-amerikai feministák egyre határozottabban kritizálták a diszkrimináció azon domináns értelmezését, miszerint az vagy a fajon/etnicitáson, vagy pedig a társadalmi nemen alapul, figyelmen kívül hagyva az egyszerre több hátrányos jellemzővel is rendelkező személyek, például az afro-amerikai nők tapasztalatait (Sebestyén, 2014). Ráadásul „az afro-amerikai nők sok tapasztalata nem [volt] értelmezhető az

*etnikai vagy nemi elnyomás tradicionális értelmezési keretein belül*” (Erevelles & Minear, 2010, p. 129), mivel ezen halmozódó hátrányok nem elemezhetők kizárólag az egyik identitásjellemző (vagy hegemon elnyomórendszer) alapján. Crenshaw (1991) értelmezésében ennél fogva a kisebbségi identitásból adódó egyenlőtlenségek összekapcsolódnak, és egy sajátos társadalmi viszonyrendszert és halmozottan hátrányos helyzetet hoznak létre. Az interszekcionalitásról való magyarázat előszeretettel használja az utak és a közlekedés metaforáját: az utak az egyenlőtlenségeket jelképezik (nem, faj/etnicitás, osztály stb.), a többszörösen kirekesztett és hátrányos helyzetű személyek pedig ezeknek az utaknak a kereszteződésében állnak. Ezáltal esetükben két vagy akár több egyenlőtlenségi mutató metszi egymást, amik összeadódnak, hatványozódnak, sőt, akár új típusú egyenlőtlenségekké is válhatnak. Mint ahogy a keresztezésekben sokkal több a baleset, így a több hátrányos helyzetű jellemzővel bíró egyéneket is több, illetve más hátrány éri (Sebestyén, 2014). Crenshaw (1991) megkülönböztet strukturális interszekcionalitást, amikor az egyenlőtlenség és a diszkrimináció közvetlenül tetten érhető az egyének mindennapi tapasztalataiban, és politikai interszekcionalitást, ami az egyenlőtlenségek és elnyomás politikai és társadalmi rendszerekben, struktúrákban való megjelenését jelenti. Bár a jelen cikk elsősorban a strukturális interszekcionalitással kíván foglalkozni, fontos megemlíteni, hogy az interszekcionalitás politikai síkon való megközelítése többek közt módszertanilag is elősegítette például a színesbőrű nők elleni erőszak társadalompolitikai értelmezését és kezelését, amit korábban sokszor sem a feminizmus, sem az antirasszizmus nem tudott kellően tematizálni.

Ma az interszekcionalitás egyrészt elméleti lencse és módszertan az elnyomó hatalmi struktúrák és a diszkrimináció vizsgálatára (Booyesen, 2018), másrészt a kritikai társadalomelmélet egy kialakulóban lévő kutatási paradigmája (Hancock, 2007). A különbözőségi kategóriák és a társadalmi helyszínek egymást kölcsönösen létrehozó viszonyaira vonatkozik (Hankivsky et al., 2014) egy olyan hatalmi mátrixon belül, amely tükröződik *„az egyéni életekben, a társadalmi gyakorlatokban, az intézményi rendszerekben és a kulturális ideológiákban, valamint a nők és férfiak életében megjelenő eltérő eredményekben*” (Calás et al., 2014, p. 27). Miller értelmezésében a valóban interszekcionális elemzésekben az egyéni tapasztalatok (mikro-szint) és az olyan makro-szintű tényezők, mint a hatalmi struktúrák és a rendszerszintű privilégiumok egyaránt megjelennek (Miller, 2018).

Bár az interszekcionalitás Crenshaw révén, aki jogász volt, a jogtudomány területéről indult, ma már keretrendszerként a szociológiában, a politikatudományban, az oktatáskutatásban és a vállalkozáskutatásban is jelen van (Heizmann & Liu, 2020). Az esetek nagy részében különböző hátrányos helyzetű csoportok élményeinek megértésére alkalmazzák (Erevelles & Minear, 2010; Hancock, 2007; Moodley & Graham, 2015). Weldon (2008) értelmezésében azonban az interszekcionalitás nem csak a marginalizált csoportok élményeinek feltárásánál használható, de a privilegizált és marginalizált jellemzők, identitások egymásra hatásának vizsgálatakor is értékes keret lehet. Mivel az egyének nagy részének egyszerre lehet társadalmilag elismert és értékelt, valamint lenézett vagy elutasított identitása is, fontos szempont lehet ezen hatások együttes feltárása és értelmezése: milyen dinamikák működnek közöttük, képes-e a pozitív, privilegizált identitás a negatív, marginalizáltból eredő hatásokat kompenzálni, és ha igen, hogyan (Booyesen, 2018). Sőt, a különböző társadalmi kategóriákhoz való tartozást a szakmai, vezetői vagy a vállalkozói identitás is kifejezheti, amelyhez előnyös identitáspozíciók tapadhatnak (Booyesen, 2018). Ezek a privilegizált identitáskategóriák más marginalizált identitáskategóriákkal való összejátékukban változatos egyéni identitásmunkát eredményezhetnek, amely akár hozzájárulhat az előnytelen identitáskategóriákból fakadó hátrányok leküzdéséhez, ahogy azt például Adeeko és Treanor (2022) vizsgálták menekült vállalkozó nők esetében. Ezért tanulmányunkban a hagyományos interszekcionalitással foglalkozó kutatásokon túlmutatva, az interszekcionalitás eredeti fogalmától elmozdulva az általában privilegizáltnak tekintett vállalkozói identitás és a marginalizáltnak számító fogyatékos identitás kapcsolatát vizsgáljuk.

## Interszekcionalitás a vállalkozói kutatásokban

A mainstream vállalkozói irodalom azt sugallja, hogy a vállalkozó innovatív, büszke, kivételes képességekkel és tudással rendelkező, független hős, leginkább fehér férfi, aki felismeri és ki is használja az adódó lehetőségeket, és ehhez saját és mások erőforrásait is hasznosítani tudja (Aldrich & Ruef, 2018; Aulet, 2013; Aulet & Murray, 2013). A különböző kisebbségi vagy hátrányos helyzetű csoportokból származó egyének vállalkozóvá válásával és vállalkozásaival foglalkozó irodalom ezzel a hegemon szemlélettel szemben hangsúlyozza a vállalkozók és vállalkozások sokszínűségét, kihangsúlyozva, hogy a vállalkozói attitűd vagy kompetenciák nemtől, kortól, vagy például faji hovatartozástól függetlenül is jelen vannak, és ez természetesen eredményez vállalkozói tevékenységet (Csillag et al., 2019). Ennek a kisebbségi vállalkozási irodalomnak azon nézetét meghaladva, hogy a kontextuális feltételek (mint a veleszületett tulajdonságok, képzettség, kapcsolati háló, vagy az egészségi állapot) másodlagosak a vállalkozói identitás mellett, a vállalkozói identitás interszekcionális megközelítése elősegíti annak megértését, hogy a többszörös identitások hogyan alakítják a gazdasági cselekvést (Hidegh et al., 2023; Romero & Valdez, 2016). Teszik ezt azért, hogy az egyes identitáskategóriákat és azok jellemzőit nem külön-külön, hanem interakcióikban vizsgálják, ezáltal árnyaltabb képet mutatnak az egyének tapasztalatairól és a mindennapi vállalkozói tevékenységről.

Az ide kapcsolható empirikus kutatások nagy része a nemek és a vállalkozói lét metszéspontjaira összpontosít (Ahl & Marlow, 2012; Erogul et al., 2016; Heizmann & Liu, 2020). Ennek fő oka, hogy a vállalkozásokról szóló kutatások és szakirodalom megállapításai egy alapvetően férfiorientált domináns kulturális ideológiából származnak, így kiemelten szükséges a női tapasztalatok és attitűdök megjelentetése (Gódnány, 2018; Jávora et al., 2022). A maszkulinitás dominanciáját mutatja, hogy Heizmann és Liu (2020) az elitosztálybeli női vállalkozók helyzetét vizsgálva azt találták, hogy a nők, miközben komoly erőfeszítéseket tettek az ún. nemi fenyegetettség (*gender threat*) elkerülésére (Ahl & Marlow, 2012), diszkurzív identitásképzésükön keresztül reprodukálták a mainstream, hasznosságra és profitra épülő közgazdasági paradigmát, a fehér felsőbbrendűséget, a heteronormativitást és az épségizmust.

Más tanulmányok a nem és a faji, etnikai hovatartozás szerepét egyszerre vizsgálták a vállalkozóknál. Harvey (2005) munkásosztálybeli fekete női fodrászszalon-tulajdonosok helyzetét és motivációit vizsgálva megállapítja, hogy a vállalkozói identitást egyfelől a faji/etnikai szolidaritás, másfelől a nemi alapú családi kötelezettségek is befolyásolják. Essers és Benschop (2007) Hollandiában élő marokkói és török származású, muszlim vállalkozó nők tapasztalatait vizsgálva jutnak arra a következtetésre, hogy az interszekcionalitás komoly identitásmunkát igényel az egyén részéről. Vizsgálatuk eredményeként három stratégiát különböztettek meg: a konformizmust, ahol maga a tevékenység összeegyeztethető volt a nőekkel szembeni kisebbségi kulturális elvárásokkal; a női és etnikai identitás határainak átlépését egy erősebb vállalkozói identitás kialakítása érdekében; valamint a „hibrid etnikai identitások kialakítását és a nemi identitások átformálását, amely az etnocentrikus és nemi alapú vállalkozói diskurzusokkal való szakításhoz vezet” (Essers & Benschop, 2007, p. 65). Későbbi munkájukban (Essers & Benschop, 2009) hangsúlyozzák, hogy az identitások kreatív összeegyeztetése kifejezetten előnyös és hatékony is lehet a vállalkozói tevékenység szempontjából.

Hasonló eredményekre jutott Essers és Tedmanson (2014) is, akik Hollandiában élő, török származású, muszlim vállalkozó nőket vizsgálva azt találták, hogy a megkülönböztetés különböző formái és forrásai mentén akár új, transznacionális és hibrid identitások is létrehozhatók. (Ezek ugyanakkor az elhatárolódás eszközei is lehetnek, egyfelől a holland vállalkozóktól, másfelől a török kisebbség más, nem vállalkozó tagjaitól.) Stirzaker és Sitko (2019) idősebb vállalkozó nők esetében szintén arra jutottak, hogy az identitások szinergiákat is alkothatnak, tehát a társadalmi identitás (pl. anya) segíti a vállalkozói identitást és fordítva. Adeeko és Treanor (2022) menekült státuszú vállalkozónők identitásmunkáját vizsgálva szintén leszögezik, hogy a vállalkozói identitás, bár nem zökkenőmentesen, de lehetővé teszi a megbélyegzett menekült címke elutasítását és a vállalkozó privilegizált identitásának kimunkálását. Barrett és Vershinina (2017) az Egyesült Királyságban élő lengyel bevándorló vállalkozók különböző generációinak vállalkozói



identitását vizsgálva bár azt állapította meg, hogy motivációikat nem az etnikai hovatartozásuk határozta meg, szinergiákat azonban ők is tapasztaltak: az etnikai és a vállalkozói identitás keresztezte egymást és különböző módon szolgáltak egymás erőforrásaként.

Az eddigi kutatási eredményeket összefoglalva Williams és Patterson (2019) szerint mind a kritikai vállalkozástudományban, mind a kisebbségi vállalkozók tapasztalatait vizsgáló szakirodalomban még mindig kevés az olyan interszekcionális tanulmány, amely a fentiekén túl a fogyatékoságot mint identitáskategóriát vizsgálja. Ez amiatt is sajnálatos, mert a fogyatékoság, mint társadalmi kategória a tapasztalatok új dimenzióinak feltárására adna lehetőséget, ami a vállalkozói szellem még gazdagabb megértéséhez vezethetne.

### **Interszekcionalitás a fogyatékosággal kapcsolatos kutatásokban**

A fogyatékoság egy olyan megkerülhetetlen társadalmi kategória, amely jelentős hátránnyal jár, és – a testi és mentális épséget normaként elváró épségizmus ideológiájából fakadóan – alapvetően negatív megítélés alá esik (Campbell, 2009; Csillag et al., 2021). A fogyatékos-identitás kialakulása szoros kapcsolatban áll a fogyatékosággal élő emberek testével, az ezzel kapcsolatos tapasztalatokkal és érzetekkel (*embodiment*). Bár a fogyatékoság újabb meghatározásai egyre inkább kiemelik a környezet szerepét a fogyatékoság létrejöttében, a fogyatékosággal élő személyek „a testi tulajdonságok hierarchiájába kerülnek, amely meghatározza a kiváltságok, a státusz és a hatalom elosztását” (Garland-Thomson, 1997, p. 6). Az ilyen tapasztalatok negatív hatással lehetnek az önbecsülésre valamint a testképre, és az épségista normák elfogadásához, internalizálásához, nem látható fogyatékoságok esetén pedig a fogyatékoság tagadásához és elrejtéséhez, a fogyatékos-identitás fel nem vállalásához vezethetnek (Campbell, 2009).

Korábbi kutatások az interszekcionális megközelítést elsősorban a rasszizmus és a szexizmus struktúráinak vizsgálatára alkalmazták (King et al., 2019), a fogyatékosággal élő embereket erő épségizmus jelenségének és hatásainak feltárása csak nemrég került a társadalomtudományi kutatások fókuszába (Hernández-Saca et al., 2018). Megjelenése a fogyatékoságtudományban a fogyatékoság kategóriájának esszencializálására adott válaszként értelmezhető (Erevelles & Minear, 2010), mely a fogyatékosággal élő embereket homogén csoportként kezelte és azt feltételezte, hogy ugyanazokat a nézeteket, tapasztalatokat, prioritásokat osztják, függetlenül nemüktől, életkoruktól, társadalmi-kulturális státuszuktól vagy egyéb jellemzőiktől (Goethals et al., 2015). A fogyatékosággal kapcsolatos interszekcionális vizsgálatok arra a feltételezésre épülnek, hogy a fogyatékoság és más identitásmarkerek komplex módon, több irányból kapcsolódnak egymáshoz (Hernández-Saca et al., 2018): „a fogyatékoság az identitás minden vektorával keresztezi egymást, mivel a fogyatékoság minden osztályú, fajú, etnikumú és vallású embert érint, legyen az férfi vagy nő, hetero vagy meleg” (Hirschmann, 2012, p. 397). Ezen érvelés szerint ráadásul a fogyatékoság nem egyszerűen egy további, az identitás-markerekhez adandó dimenzió: a fogyatékoságok közötti különbségek olyan alapvetőek, hogy a más társadalmi kategóriákkal való metszéspontok az interszekcionalitáson belüli interszekcionalitást hoznak létre. Nyilvánvaló jelentősége ellenére a fogyatékoság továbbra is alulkutatott identitás olyan területeken, mint a társadalmi vagy a menedzsment tanulmányok (Williams & Patterson 2019), és következetesen hiányzik a jelenleg is folyó interszekcionális vizsgálatokból (Erevelles & Minear, 2010; Hernández-Saca et al., 2018).

Az interszekcionális megközelítést alkalmazó fogyatékosági tanulmányok általában két (vagy több) hátrányos helyzetű kategóriára összpontosítanak, mint például a fogyatékoság és a nem (Brown & Moloney, 2018; Corlett & Mavin, 2014; Moodley & Graham, 2015), a fogyatékoság és a faji/etnikai származás (Artiles, 2013; Berghs & Dyson, 2020; Erevelles & Minear, 2010; Fylling & Melboe, 2019), a fogyatékoság, a faji/etnikai származás és a nem (Bailey & Mobley, 2019; Erevelles & Minear, 2010), a fogyatékoság és a szexuális irányultság (Drummond & Brotman, 2014; Miller, 2018), vagy a fogyatékoság és az életkor (McGrath et al., 2016; Shifrer & Frederick, 2019).

A fogyatékossgal élő nők tapasztalataira összpontosító tanulmányok azt mutatják, hogy a fogyatékossgal élő nők az élet minden területén, mint például a foglalkoztatásban (Brown & Moloney, 2018), egyenlőtlenséget élnek meg, és meg kell küzdeniük a szexizmus és az épségizmus kettős terhével (Garland-Thomson, 1997). Egy Zheng et al. (2020) által fogyatékossgal élő kínai női vállalkozók körében végzett kutatás azt találta, hogy a kibermunkát végző nők folyamatosan újra-definiálják fogyatékos-identitásukat a változó körülmények mentén. Sokszor eltitkolják fogyatékossgukat, és mivel a közösségi média révén képesek a „normális” és a „speciális” közötti határok feloldására, ezáltal lehetőséget kapnak arra, hogy másokkal egyenlő szereplőkké váljanak, és növeljék az életük feletti ellenőrzést. Egy másik, főiskolai hallgatók körében végzett identitásvizsgálatban Miller (2018) a fogyatékossg és a queer identitás metszéspontjaira összpontosítva öt identitászeleléletet talált: *interszekcionális*, *interaktív*, *egymást átfedő*, *párhuzamos* és *ellenálló* viszonyulásokat. Ráadásul a diákok, a szituációtól függően egyszerre több nézőpontot is alkalmaztak azért, hogy ellenálljanak a társadalmi elnyomásnak, eligazodjanak a változó kontextusokban, valamint rezilienciájukat fejlesszék és egyben egy közösséget is építsenek.

A fogyatékossg és a kiváltságos identitáskategóriák metszéspontjairól szóló további kutatások a fogyatékossg és a férfiaság (King et al., 2019; Ostrander, 2008) vagy a fogyatékossg és a szakmai identitás kapcsolatára összpontosítanak (Haslett et al., 2020; Richard & Hennekam, 2021). Ostrander (2008) a gerincvelő-sérüléssel élő fiatal férfiak esetében azt találta, hogy komoly erőfeszítéseket tesznek azért, hogy férfiaságukat mind kenyérkeresőként, mind intim partnerként bizonyítsák, és hogy a sérülés jelentős hatással volt hatalmi pozícióikra. Esetükben a fogyatékos-identitást erősen elnyomta az a vágy, hogy a közösségeik által elvárt erős, férfias identitást mutassák. Egy másik vizsgálatban parasportolók tapasztalatait kutatva Haslett et al. (2020) három eltérő mintát azonosítottak a különböző fogyatékossgok és a sportolók identitása közötti feszültségek tekintetében. Míg egyesek felkarolják (*embrace*) és elfogadják saját fogyatékossgukat és a fogyatékossg „nem-tragikus nézetét, amely pozitív társadalmi identitásokat is magába foglal” (Haslett et al., 2020, p. 5), addig mások inkább a negatív sztereotípiákat használják magukra nézve, ezáltal hangsúlyozva a fogyatékossguk leküzdése érdekében tett erőfeszítéseiket. Egy harmadik csoport tagjai leginkább sportolói identitásukra összpontosítottak, és sem nem hangsúlyozták sem nem titkolták vagy becsülték le fogyatékossgukat.

Összefoglalva, az interszekcionális megközelítést alkalmazó fogyatékossgai vizsgálatok számos szempontból árnyalják a fogyatékossgal élő emberekről alkotott képet és megmutatják többek közt, hogy a férfi vagy női lét, a fogyatékossg jellege és súlyossága továbbá az olyan ideológiák, mint az épségizmus, vagy a heteronormativitás hogyan alakítják és módosítják a fogyatékossgal élő emberek identitását (Gerschick, 2000; Hirschmann, 2012; Loja et al., 2013). A fogyatékossgal élő vállalkozók identitásmunkájának az interszekcionalitás lencséjén keresztül való jelen megközelítése, a szakirodalom bővítése mellett, lehetővé teszi számunkra, hogy megértsük, hogyan alakítják át és árnyalják a vállalkozók a privilegizált, magányos fehér férfi vállalkozó archetípusának képét, és hogyan ragadják meg a fogyatékossgból és a vállalkozói létből fakadó sokszínű élettapasztalatokat.

### **Módszertan**

Tanulmányunkban olyan kvalitatív kutatási módszert alkalmaztunk, amelyet jellemzően összetett és sokoldalú társadalmi jelenségek, például a fogyatékossg és az identitás vizsgálatára használnak. (Cooper & Emory, 1995).

1. táblázat. A kutatási mintába bevont vállalkozók listája. *Forrás: saját szerkesztés*

Név (álnév)	Élet- kor	Végzettség	Fogyatékoság típusa	Fogyatékoság kialakulása	Iparág, foglalkozás	Vállalkozói tevékenység kezdete
Ottó	41	felsőfokú	mozgássérült (para)	baleset következtében sérült (2002)	orvosi kellék-gyártás	2007
Viktor	56	felsőfokú szakképzés	vak	veleszületett, de fokozatosan romlik, az utóbbi 15 évben vak	építőipar, projektmenedzsment	1989
Bence	42	felsőfokú	mozgássérült (tetra)	baleset következtében sérült (2002)	számítástechnika, szabadidő-, sport-, rendezvényszervezés	2004
Róbert	33	felsőfokú	mozgássérült (tetra)	baleset következtében sérült (2005)	catering, kereskedelem	2004
Roland	42	felsőfokú	látássérült	veleszületett, de fokozatosan romlik	számítástechnika, szoftver- fejlesztés	2004
Rebeka	36	felsőfokú	vak	veleszületett	kereskedelem	2008
Richárd	60	felsőfokú szakképzés	mozgássérült	baleset következtében sérült (1994)	számvitel, ruhaipar	1989
Antal	26	felsőfokú	vak	veleszületett	számítástechnika	2016
Tamás	40	felsőfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2004)	autókereskedelem, mezőgazdaság, építőipar	2014 (2000)
Ágoston	70	felsőfokú	mozgássérült (para)	baleset következtében sérült (1978)	tervezés, építőipar, reklámpar	1999
Ábel	47	felsőfokú	vak	betegség következménye, fokozatosan romlik	jogász, sportedző	1997 (2019)
Vince	50	felsőfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2007)	tanár, tánctanár, motivációs előadó	2001
Maja	29	felsőfokú szakképzés	látássérült	veleszületett, de fokozatosan romlik	masszőr	2013
Levente	42	középfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2006)	kereskedelem (elektronikus eszközök)	2016
Marcell	55	felsőfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2001)	filmrendező	2003
Lilla	49	felsőfokú	vak	veleszületett	masszőr	2007
Adél	51	középfokú	krónikus betegség, mentális panaszok	betegség következménye, fokozatosan romlik	ruhaipar	2018
Bea	64	felsőfokú	vak	betegség következménye, fokozatosan romlik	nyelvtanár	2001
Jakab	64	felsőfokú	mozgássérült (para)	gyermekbetegség következménye	takarítás	1987
Rita	50	felsőfokú	vak	betegség következménye (16 éves korban)	szervezetfejlesztési tanácsadó	2010
Detre	40	felsőfokú	mozgássérült (para)	veleszületett, de fokozatosan romlik	fogyatékoságügyi tanácsadó	1989
Milán	43	felsőfokú	látássérült	veleszületett, de fokozatosan romlik	számítástechnika, tanácsadó, tréner	2005
Emma	41	felsőfokú	vak	betegség következménye (12 éves korban)	blogger, tréner, könyvkiadás	2010
Valter	40	felsőfokú	vak	gyermekbetegség következménye	jogi tevékenység	2004
Gréta	50	felsőfokú szakképzés	mozgássérült	betegség következménye, fokozatosan romlik	orvosi kellék kereskedelem	2012
Vendel	50	felsőfokú	mozgássérült (tetra)	baleset következtében sérült (1993)	kereskedelem, vendéglátás, sportesemény szervezés	2002
László	55	felsőfokú szakképzés	siket	veleszületett, de fokozatosan romlik	számítástechnika	2016
Miklós	45	középfokú	mozgássérült	baleset következtében sérült (2007)	pék, orvosi kellék kereskedelem	2000
Dominik	67	felsőfokú	vak	orvosi műhiba következménye (2007)	coach	2015

A minta kiválasztásánál – a vizsgálati csoport meglehetősen nehéz elérése miatt – hólabda-módszerrel dolgoztunk (Silverman, 2008). A kutatás során 2018 és 2020 között két szakaszban,

először 10, majd 19, összesen huszonkilenc félig strukturált interjú felvételére került sor (Csillag et al., 2020; Hidegh et al., 2022). A részvétel feltétele az volt, hogy az illető fogyatékossgal élő vállalkozóként határozza meg magát, legalább három év vállalkozói tapasztalattal rendelkezzen (Bagheri et al., 2015) és/vagy legalább három alkalmazottja legyen (Parker Harris et al., 2014). Bár arra törekedtünk, hogy változatos minta jöjjön létre, a huszonkilenc vállalkozó közt végül csak nyolc nő volt, és a fogyatékossgal tekintetében – egy hallássérült és egy további mentális egészségi problémákkal bíró személytől eltekintve – az interjúalanyoknak mozgás- vagy látássérülése volt. A minta ugyanakkor sokszínű volt a vállalkozók és a vállalkozások korát illetően, illetve országos lefedettséget mutat, és a vállalkozások által érintett tevékenységi területek szerteágazóak voltak: IT-szolgáltatások, értékesítés, építőipar és építészet, rendezvényszervezés és vendéglátás, mezőgazdaság, reklám, számvitel, ruházati ipar stb. Bár a fogyatékossgal élő vállalkozókra vonatkozóan nem állnak rendelkezésre hazai statisztikák, így általánosíthatóságra nem is törekedhettünk, úgy véljük, hogy mintánk a vonatkozó populáció hasonló tendenciáit tükrözheti.

Az interjúk hossza egy és három óra közt volt. A COVID-járvány miatt a második szakaszban néhány interjút online készítettünk. Az interjú első, strukturálatlan fele a vállalkozó élettörténetével foglalkozott, míg a második rész az önmegvalósítással, az autonómiával, az identitással kapcsolatos nyitott kérdéseket tartalmazott. Itt kívántuk feltárni a fogyatékossgal és a vállalkozói lét szubjektív tapasztalatait, és megérteni, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozók hogyan tulajdonítanak egyszerre értelmet fogyatékossguknak és vállalkozói tevékenységüknek. További interjú-kérdések vonatkoztak más vállalkozókkal vagy más fogyatékossgal élő személyekkel való kapcsolatukra, beleértve a potenciális együttműködést vagy aktivizmust. Ezek segítettek betekintést nyerni az interjú alanyoknak a fogyatékossgal élő személyek közösségeiben szerzett tapasztalataiba. Az interjúkat szóról szóra rögzítettük, ezekről átiratok készültek.

Az adatok elemzésére NVivo szoftvert használtunk. Az első szakaszban az identitással kapcsolatos interjúrészleteket választottuk ki. Itt elméletvezérelt kódokat alkalmaztunk: fogyatékossgal, nem, szakmai/vállalkozói identitás, életkor és egyéb jellemzők szerint kódoltunk. A minta kódolása során kettős kódolási protokollt követtünk: minden interjút legalább két személy kódolt a kutatócsoportból, hogy támogassa a kódolási folyamat érvényességét (Creswell, 2003). A második fázisban már célzottan a fogyatékossgalhoz és a vállalkozói identitáshoz kapcsolódó szövegrészletekre fókuszáltunk, amelyhez egy keresztábrás, ún. mátrixkódolást hoztunk létre. Ezután tipikus történeteket és összefüggéseket kerestünk, amelyek interszekcionális tapasztalatokat mutattak, és bizonyos mintázatokat alkottak. A feldolgozás közben azonosítottuk a kirajzolódó altémákat, több csoportos megbeszélés során feltártuk és tisztáztuk az ellentmondásokat és a kétértelműségeket. A résztvevők névtelenségét álnevek használatával biztosítottuk. Az interjú előtt beleegyező nyilatkozatot kértünk a válaszadóktól, és részletesen tájékoztattuk őket a tanulmány céljáról. Fontos volt számunkra, hogy a kutatásban résztvevő interjúalanyaink az eredmények bemutatásában és értelmezésében is jelen legyenek: a kutatásról készült újságcikkekben és rádióműsorban együtt, közösen jelentünk meg, illetve kerekasztal beszélgetést szerveztünk, amelynek keretében a kutatásban résztvevők (interjúalanyok és kutatók), illetve diákok, vállalkozásfejlesztésben tevékenykedő szakemberek és a téma iránt érdeklődők közösen beszélgettünk a kutatásról és a tágabb társadalmi kontextusról.

## **Eredmények**

A fogyatékossgal élő vállalkozók identitásuk alakítása során két, egymástól eltérő, de távolról sem homogén stratégiát alkalmaztak, melyek a fogyatékossgal és a vállalkozói lét eltérő mértékű és jellegű bevonásán alapultak. A következőkben egymás után bemutatjuk a kutatás alapján azonosított megközelítéseket, melyet a fogyatékossgal élő vállalkozók alkalmaztak identitásuk kialakításában a vállalkozás és a fogyatékossgal metszéspontján.

### **Az ellentmondásokat konzerváló identitásképzési stratégiák**

Kutatásunk során úgy találtuk, hogy interjúalanyaink identitásmunkájuk során gyakran újratermelik azokat a társadalmi diskurzusokat, amelyek a fogyatékos és a vállalkozói lét összeegyeztetésének korlátosságát tételezik fel. Ezekben az esetekben identitásmunkájuk során vagy a fogyatékossgal élő ember, vagy a vállalkozó képével való azonosulást szorították háttérbe. Az alábbiakban ezt a két esetet mutatjuk be.

Az első mintázatban a fogyatékossgal kapcsolatban az interjúalanyok egy része a zárójelzés identitásformáló stratégiáját alkalmazta. Amikor arról kérdeztük őket, mit jelent számukra fogyatékossgal élő vállalkozónak lenni, akkor a fogyatékossg, mint identitáskategória távolítását, és a vállalkozói készségek, tulajdonságok hangsúlyozását figyeltük meg. *„Tulajdonképpen én sem vagyok fogyatékos, hanem csak egy csomó minden máshogy történik az életemben, mint másnak. De attól az még nem fogyatékos ... szerintem erre vannak jobb kifejezések.”* (Detre, kerekesszékes akadálymentesítési tanácsadó) *„Hogy valakinek sikere legyen, ahhoz kitartás kell, akarat, fejjel a falnak, és áttörni minden ajtót. Szerintem csak az emberen múlik. Az ember csak akkor tud vállalkozó lenni, ha olyan beállítottságú.”* (Ottó, kerekesszéket használó értékesítő) Ottó és Detre tudatosan félreteszik a fogyatékossgot identitásformálásukban, és úgy döntenek, hogy elsősorban vállalkozóként tekintenek magukra. Válaszaikban elfogadják ugyan a fogyatékossg által okozott korlátokat, de végső soron ezeket a munka és a vállalkozás szempontjából nagyrészt jelentéktelennek tekintik. Narratíváik a klasszikus vállalkozói identitást képviselik, és bár beszámolnak nehézségekről, az őket érő kihívásokat nem fogyatékossguknak tulajdonítják, hanem annak az ökoszisztémának, amely általában nem segíti elő a vállalkozást.

Visszatérő mintázat, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozó interjúalanyok megkülönböztetik magukat más fogyatékossgal élő emberektől, akik állami, intézményi vagy családi támogatásból tartják fent magukat. Ily módon a fogyatékossg identitás figyelmen kívül hagyását gyakran más – nem vállalkozó, fizetett munkát nem végző, határozott életcélokkal nem bíró stb. – fogyatékos személyek és csoportok ún. *othering*-jével (a másság, a beszélőtől való különbözőség hangsúlyozása) támasztják alá: a saját kedvező énképük és a többi fogyatékossgal élő személy negatív képének szembeállítását támogatja a főként pozitív vállalkozói identitás kialakulását. *„Az az igazság, hogy én kevés látássérülttel tartom a kapcsolatot, vagy kevés fogyatékkal élővel, mert, mert a többségük, ugye ez a semmi sem jó, nyavajgunk, satöbbi.”* (Lilla, vak masször) Az inaktív fogyatékossgal élő személy sztereotip képét, aki elvárja, hogy a társadalom gondoskodjon róla, de nem hajlandó vagy nem képes cselekedni, éles ellentétbe állítják az életüket aktívan irányító, elszánt vállalkozó képével. Ez a fajta önmeghatározás a társadalmi kapcsolatokban is tükröződik: a fogyatékossgal élő vállalkozók kifejezetten hangsúlyozták, hogy nem a sorstársak közül választják ki barátaikat, nem vesznek részt a fogyatékossgügyi szervezetek tevékenységében, sőt gyakran kritizálják ezen civil szervezeteket. Azaz a fogyatékossgot nem csak egyéni, de társas identitáskategóriaként is elutasítják.

A második mintázat olyan eseteket tárt fel, amelyben az interjúalanyok – többnyire kényszervállalkozók – nem érzik magukat otthon a vállalkozói létben, és állításuk szerint vállalkozóvá is csak a fogyatékossgai ellátások elégtelensége vagy más foglalkoztatási lehetőségek hiánya miatt váltak. *„(...) a mi esetünkben ez inkább a megélhetésünk kiegészítése. (...) Az a siker, hogy ha valaki jelentkezik egy tanfolyamra, megcsinálja és úgy érzem, hogy adtam neki valamit. ... Nekem itt kimerül. Tehát olyan sikereket nem fogok elérni, hogy jaj most ez annyira jó és akkor milliárdos leszek, meg mit tudom én. Tehát ez nyilván nem elérhető cél.”* (Milán, látássérült informatikus, tréner) Milán esetében a vállalkozói lét a megélhetés és az életcélok tekintetében is háttérbe szorult, ezért nem kötelezte el magát egyértelműen a vállalkozói identitás kialakítása mellett. Az ambiciózus, sikerre törekvő vállalkozó hagyományos képe elérhetetlennek és lehetetlennek tűnik számára.

Emma esete arra világít rá, hogy a fogyatékossg-identitás kialakítását kísérheti az élet más területein megjelenő alacsony aspirációs szint: *„Azt hiszem, hogy fogyatékkal élő emberként (...) hozzászoktam ahhoz, hogy ami nekem van, az elég a minimális életszínvonalhoz, hogy csak*

*elidőzöm, és nem akarok többet...*” (Emma, látássérült blogger és tréner). Az alacsony aspirációs szint mögött az internalizált épségista társadalmi normák, sztereotípiák és előítéletek állhatnak, amely miatt a médiában vagy a vállalkozásfejlesztési képzéseken ábrázolt tipikus vállalkozóról alkotott kép nem egyeztethető össze a passzív, segítségre szoruló és segélyre váró, folyton panaszkodó fogyatékossgal élő ember sztereotip képével. Míg előbb Detre, Ottó és Lilla esetében azt láttuk, hogy ez az észlelt összeegyeztethetlenség az identitáskonstrukciós folyamatban a vállalkozói identitás fő identitáskategóriává emelését és a fogyatékos-identitás elutasítását hozta magával, addig Milán és Emma esete épp egy ellentétes identitáskonstrukciós stratégiára mutat rá: a vállalkozói identitás elutasítására és partvonalra helyezésére.

### **Az ellentmondásokat feloldó identitásképzési stratégiák**

A többszörös identitások kezelése gyakran kihívást jelent, és különösen igaz ez a fogyatékos vállalkozói identitás kialakítására. Eredményeink alapján különböző identitás-alakítási mintázatokat azonosítottunk, melyek az eredetileg ellentmondásos identitáskategóriák összeegyeztetését célozzák. Ezeket a mintázatokat egy-egy konkrét példán keresztül mutatjuk be. Néhány interjúalanyról különösen erősen jelent meg a vállalkozás és az én-identitás összefonódása. Vendel, aki napi szinten személyes gondoskodást igényel, azt állítja, hogy vállalkozói kompetenciái és tapasztalata segítik abban, hogy jobban megszervezze a magánéletét: *„Gyakorlatilag én főntarok egy vállalkozást a magán életben is, ... egy ilyen Vendel Kft-t. És ezt nagyon át kell látni, a személyes feladatot, szerepeket ... nekem is meg kellett tanulnom, nem csak saját magamnak alkalmazkodni különböző helyzetekhez, de más embereknek [gondozó, gyógytornász stb.] is megmagyarázni, hogy mit jelent az ő szerepük. ... Tehát ez szerintem abszolút vállalkozói szemlélet, mert nekem üzemeltetnem kell az életemet.”* (Vendel, kerekesszékes kereskedő) Ebben a mintában nagyon erős a vállalkozással való azonosulás, ami egyben a pozitív identitás kialakításához is hozzájárul: Vendel kompetens szervezőként tekint magára, aki vállalkozóként visszanyeri az irányítást a mozgássérüléséből fakadó akadályok felett. Itt tehát a vállalkozó képével való azonosulás nyújt erőforrást a fogyatékossgal élő ember megküzdési stratégiáinak kialakításához.

A fogyatékossgal a vállalkozás létrehozásában is játszhat pozitív szerepet, hiszen know-how-t és bennfentes (*insider*) pozíciót biztosít, ha a vállalkozás kifejezetten fogyatékossgal élő személyek számára nyújt speciális eszközöket és szolgáltatásokat. *„Az emberek is látták az én lelkesedésemet, az én odaadásomat, ezt a plusz többletet. Tehát nem csak árut kaptak, hanem mellé kaptak egy csomagot, ami én vagyok.”* (Gréta, kerekesszék használó kereskedő) Gréta az üzlet részeként kezeli fogyatékossgának felvállalását – noha más szempontból egyértelmű hátránnyként tekint rá –, ami üzleti hitelességet és önazonosságot is biztosít számára. Közben kerekesszékeket ad el és szervizel, önmagát is az üzleti vállalkozás részeként azonosítja. A fogyatékossgal élő emberek mindennapi életének személyes ismerete és megértése tehát nemcsak üzleti előnyt jelent, hanem lehetővé teszi számára, hogy a két identitáskategóriát összeegyeztesse, és az eredetileg főként negatív fogyatékos-identitásból pozitív identitást alakítson ki. Ily módon szinergia jön létre a fogyatékossgal és a vállalkozás, mint identitáskategóriák között.

Ezen túlmenően, az interjúalanyok szerint a fogyatékos létből fakadó kihívásokkal való megküzdés is szerepet játszhat a vállalkozóvá válásban, mivel a személyiség állóképességét is erősítheti. *„A múltam miatt nagyon sokat kellett küzdenem, tehát azt gondolom, hogy az átlagemberhez képest talán több akaraterővel vagyok megáldva, vagy fejlesztettem, kétszer, háromszor annyi energiát kellett mindig beletenni, mint mondjuk egy jól halló vagy egy jól kommunikáló embernek.”* (László, hallássérült informatikus) László hangsúlyozza, hogy hallássérültként megtanult határozott és kitartó lenni, a büszkeség pedig, amit az akadályok leküzdése miatt érez, csak növeli sikerét, és plusz energiát ad a vállalkozáshoz. A fogyatékossgal kapcsolódóan megélt akadályokat előnnyé formálja identitáskonstrukciójában, amely hozzájárul a pozitív vállalkozói identitás kialakításához.

Egy további összeegyeztetési stratégiaként azonosítottuk a nem-fogyatékos identitás-pozíció kialakítását olyan helyzetekben, amikor az egyén vállalkozóként lép fel. *„Ha egy tárgyalásra elmegyek, akkor oda egy kolléganővel megyek, aki lát. Tehát, akkor ott egy tárgyalási helyzetben vagyunk, ahol el is felejtí X, hogy én nem látok, egyrészt mert be tudok menni, le tudok ülni a székre, mert ott van velem a látó kolléganő, megfogja a kezem, és ráteszi a megkínált kávéra, és el fogom tudni venni, és ettől egy olyan pozíciót tud nekem megteremteni, amivel X nem is érzékeli, hogy nem látok. Ezért mondtam, hogy én velem a társadalom azért nem tudja megcsinálni, hogy a vakokat lenyomják, mert nem vakként élem meg a napi életemet.”* (Bea, vak nyelvtanár)

Bea példáján látjuk, hogy a személyi asszisztens alkalmazása hozzájárulhat egy ún. mainstream identitás kialakításához, és biztosítja az egyenrangú partneri szerepvállaláshoz szükséges társadalmi státuszt. Ez a személyi asszisztens segítségével létrehozott nem-fogyatékos identitás-pozíció segít elhárítani az épségista társadalmi normákból fakadó fenyegetést, amely rávetül az identitás-konstrukciós folyamatra, és hozzásegíti az egyént a privilégiumot jelentő vállalkozói identitás megéléséhez társas helyzetekben. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ez valójában egy sikeres álcázási manőver is, amely elutasítja a fogyatékossgal élő emberek közösségéhez való tartozást és érintetlenül hagyja a vállalkozáshoz kapcsolódó épségista társadalmi normákat. Ugyanakkor a pozitív vállalkozói identitás kialakítása és a fogyatékossgal élő emberek társadalmi elutasításával való szembehelyezkedés belső konfliktusokat vonhat maga után. Számos interjúalanyunk internalizálta azt az általános elvárást, hogy rendezett öltözködésükkel és kinézetükkel belesimuljanak a többségi társadalomba és minél kevésbé vonják magukra a figyelmet. *„Az utcára én mindig úgy megyek ki, hogy nekem azért be van tupírozva a hajam. Van, amikor három óráig tart, tehát hogyha szar állapotban vagyok, ... akkor lehet, hogy fölkelek öt órával korábban, de akkor úgy menjek el, hogy tiszta vagyok, nem vagyok bűdös, nem úgy nézek ki, mint egy putris hajléktalan.”* (Adél, krónikus betegséggel és mentális panaszokkal élő varrónő) *„Ha te sérült vagy, az látszik rajtad, minden másban neked tökéletesnek kell lenned, ... mindig legyél jól ápoltt, megmosakodott, szép ruhába legyél fölöltözve, legyen tiszta a kerekesszék, mert azt, hogy valami bajom van, azt nem tudom tagadni, mert van, ez éppen elég, úgyhogy amire oda tudok figyelni, minden más, az legyen rendesen karbantartva.”* (Vendel, kerekesszékes kereskedő) Az emberi és szakmai elfogadást biztosító rendezett kinézet – vagy a szépség – a fogyatékossgal élő emberek testi tökéletlenség és „csúnyaság” kompenzálása miatt válik fontossá. A vállalkozói identitás kialakításához tehát a testi megjelenés megfelelő kimunkálása is kulcsfontosságúnak tűnik, amit szintén átszínez a külsőségekben is megjelenő társadalmi normáknak való sokrétű megfelelés kényszere.

### **Záró következtetések**

A hagyományosan kiváltságosnak és hátrányosnak tartott identitások kölcsönhatását követve megfigyelhettük, hogy a fogyatékossgal élő vállalkozók hogyan próbálták elkerülni a testi és mentális állapotukból, valamint a korlátozó társadalmi környezetből eredő különböző, identitásukat érő kihívásokat és fenyegetéseket.

A fogyatékossgal és a vállalkozói identitáskategóriák közötti ellentmondásosságot erősítő társadalmi diskurzusok tükröződtek vissza és termelődtek újra azokban az identitáskonstrukciós stratégiákban, amelyek vagy az egyik, vagy a másik identitáskategória háttérbe szorításával dolgoztak. A fogyatékossgal zárójelbe tévése és a vállalkozói identitás kiterjesztése révén ezen fogyatékossgal élő vállalkozók az archetipikus vállalkozóhoz hasonló identitáspozíciót hoztak létre (Jammaers & Zanoni, 2020). Azonban azáltal, hogy megkülönböztetik magukat más, nem vállalkozó sorstársaiktól passzívnak és motiválatlannak ábrázolva őket, reprodukálják a fogyatékossgal élő emberekről alkotott épségista feltételezéseket (Mik-Meyer, 2016). Ahhoz, hogy a többségi társadalomban az épségista elvárások közepette egy fogyatékos vállalkozói identitást alakítsanak ki, *„identitásunkjuk része kell, hogy legyen az uralkodó norma visszatükrözése, amely hitelessé teszi őket”* (Ahl & Marlow, 2012, p. 548).

Az eredmények azt mutatták, hogy lehetséges a vállalkozói identitás kialakításának elutasítása is. Ezek a narratívák a „valódi” vállalkozókhoz képest más, marginalizált identitást mutattak, tükrözve

egyfajta internalizált épségizmust (Csillag et al., 2021). Ez ugyanakkor az ambíciók és a vállalkozói potenciál csökkenését és annak a lehetőségnek az elmaradását eredményezte, hogy a vállalkozói identitást új, pozitív identitások kialakítására használják.

A fogyatékossgal élő vállalkozók eltérő stratégiákat használtak a különböző identitáskategóriák összeegyeztetésére. A fogyatékossgal elfogadása és felvállalása lehetővé tette számukra, hogy a fogyatékossgal erőforrásként használják a vállalkozói identitás kialakításához és hitelességet biztosítsanak a maguk számára a fogyatékossgal kapcsolatos üzleti tevékenységek esetében, hasonlóan az etnikai kisebbségi vállalkozókhoz (Barrett & Vershinina, 2017). Ennek fordított formája, amikor a vállalkozói készségeket a fogyatékossgal hétköznapi megélésében, a mindennapi akadályok leküzdésére használták fel. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy a fogyatékossgal alapvető kategória a vállalkozók identitásának alakításában, a fogyatékossgal által létrehozott társadalmi pozicionálások összetett kölcsönhatásokat és dinamikákat eredményeznek. A fogyatékossgal rétegzett és szerteágazó hátrányokhoz vezet, melyek leküzdése, egy erős és pozitív identitás kialakítása és fenntartása sokszor a nem, a társadalmi pozíció, a kultúra, a családi háttér vagy akár az egyéni habitusok függvényében alakulhat (Watermeyer & Swartz, 2022). Ebben nyújthat támogatást a vállalkozás akár a menedzsment készségek fejlesztése, vagy a szükséges anyagi háttér megteremtése révén.

Összességében elmondható, hogy az eredmények szerint a fogyatékossgal élő vállalkozók interszekcionális identitásmunkáját az épségizmus és a vállalkozót innovatív, kivételes képességekkel és tudással rendelkező és független személyként meghatározó vállalkozói diskurzus megkérdőjelezése jellemzi. Eközben a pozitív identitások kialakításának eszközeként a sorstársakról alkotott negatív vélemény a különbséget hangsúlyozza és reprodukálja az egyenlőtlenségek mögötti hatalmi struktúrákat.

### **A jelen kutatás korlátjai és további kutatási irányok**

Kutatásunk célja a fogyatékossgal élő vállalkozók identitáskonstrukciójának feltárása, a tudományos és szakmai megértés elmélyítése volt. Az eredmények hatókörét ugyanakkor egyértelműen szűkíti a kis számú válaszadó, különösen a női vállalkozók alacsony száma. Szintén fontos korlát, hogy kutatócsoportunkban nincs olyan kutatótárs, akinek személyes tapasztalata lenne a fogyatékossgal megélésében: részvételi módszertanok alkalmazásával a fogyatékossgal élő emberek interszekcionális tapasztalatai kétségtelenül még mélyebben feltárhatók.

A fogyatékossgal élő vállalkozók megismerését célzó kutatások a jövőben számos irányba haladhatnak tovább. Mivel a női vállalkozások hátterében a szakirodalom szerint eltérő motivációk állhatnak, valamint a hagyományos nemi szerepek eltérő vállalkozói magatartást eredményezhetnek (Essers & Benschop, 2009; Gódnány, 2018), kérdés, hogy ez fogyatékossgal élő női vállalkozók körében milyen mintázatot mutat. Kérdés az is, hogy a szakmai kapcsolatok/hálózatok (pl. vállalkozói klub) milyen szerepet töltenek be fogyatékossgal élő vállalkozók esetén, milyen vállalkozói szerepmodelleket közvetítenek és milyen támogatást képesek biztosítani. Egy további irány lehet a fogyatékossgal egyéb identitáskategóriákkal (pl. életkor, vallás, családi állapot) való összevetése vagy a munkaerőpiaci szerepek és identitások (alkalmazott vs. vállalkozó, vezetés) (Merolla et al., 2012) eltérő hatásainak vizsgálata.

### **Hivatkozások**

- Adeeko, N., & Treanor, L. (2022). Negotiating stigmatised identities: Enterprising refugee women in the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 40(1), 23–46. <https://doi.org/10.1177/0266242621997033>
- Ahl, H., & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: Advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543–562. <https://doi.org/10.1177/1350508412448695>
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2018). Unicorns, gazelles, and other distractions on the way to understanding real entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 458–472. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0123>



- Artiles, A. (2013). Untangling the racialization of disabilities: An intersectionality critique across disability models. *Du Bois Review*, 10(2), 329–347. <https://doi.org/10.1017/S1742058X13000271>
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship 24 Steps to a Successful Startup*. John Wiley & Sons, Inc.
- Aulet, B., & Murray, F. (2013). *A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Bagheri, A., Azizi, M., & Fard, F. M. (2015). Managerial Skills Required by Entrepreneurs with Physical and Mobility Disabilities. *International Journal of Management Sciences*, 5(8), 571–581.
- Bailey, M., & Mobley, I. A. (2019). A black feminist disability framework. *Gender & Society*, 33(1), 19–40. <https://doi.org/10.1177/0891243218801523>
- Barrett, R., & Vershinina, N. (2017). Intersectionality of Ethnic and Entrepreneurial Identities: A Study of Post-War Polish Entrepreneurs in an English City. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 430–443. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12246>
- Berghs, M., & Dyson, S. M. (2020). Intersectionality and employment in the United Kingdom: Where are all the Black disabled people? *Disability & Society*, 37(4), 543–566. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1829556>
- Booyesen, L. A. E. (2018). Workplace Identity Construction: An Intersectional-Identity-Cultural Lens. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.47>
- Brown, R. L., & Moloney, M. E. (2018). Intersectionality, Work, and Well-Being: The Effects of Gender and Disability. *Gender & Society*, 33(1), 94–122. <https://doi.org/10.1177/0891243218800636>
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing Times...Changing Theories? In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 1–45). Oxford University Press.
- Campbell, F. K. (2009). *Contours of ableism. The Production of Disability and Aabledness*. Palgrave Macmillan.
- Collins, P. H. (2020). *Intersectionality as Critical Social Theory*. Polity Press.
- Cooney, T. (2008). Entrepreneurs with Disabilities: Profile of a Forgotten Minority. *Irish Business Journal*, 4(1), 119–129.
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1995). *Business Research Methods*. Irwin.
- Corlett, S., & Mavin, S. (2014). Intersectionality, identity and identity work: Shared tenets and future research agendas for gender and identity studies. *Gender in Management*, 29(5), 258–276. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2013-0138>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, Identity politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE
- Csillag, S., Győri, Z., & Svastics, C. (2019). Long and winding road? Barriers and supporting factors as perceived by entrepreneurs with disabilities. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1/2), 42–63. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2018-0097>
- Csillag, S., Győri, Z., & Svastics, C. (2020). Vaktában vállalkozni? Fogyatékossgal élő vállalkozók a hazai munkaerőpiacon. *Vezetéstudomány*, 51(4), 26–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.03>
- Csillag, S., Svastics, C., Győri, Z., & Hidegh, A. L. (2021). A tökéletes test mítosza: Az épségizmus mint a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci marginalizációját erősítő ideológia. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 11(3), 1–19. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.1>
- Drummond, J. D., & Brotman, S. (2014). Intersecting and Embodied identities: A queer woman's experience of disability and sexuality. *Sex Disability*, 32, 533–549. <https://doi.org/10.1007/s11195-014-9382-4>

- Erevelles, N., & Minear, A. (2010). Unspeakable Offenses: Untangling Race and Disability in Discourses of Intersectionality. *Journal of Literary & Cultural Disability Studies*, 4(2), 127–145. <https://doi.org/10.3828/jlcds.2010.11>
- Eroglu, M. S., Rod, M., & Barragan, S. (2016). Contextualizing Arab female entrepreneurship in the United Arab Emirates. *Culture and Organization*, 25(5), 317–331. <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1244824>
- Essers, C., & Benschop, Y. (2007). Enterprising identities: Female entrepreneurs of Moroccan or Turkish origin in the Netherlands. *Organization Studies*, 28(1), 49–69. <https://doi.org/10.1177/0170840606068256>
- Essers, C., & Benschop, Y. (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations*, 62(3), 403–423. <https://doi.org/10.1177/0018726708101042>
- Essers, C., Doorewaard, H., & Benschop, Y. (2013). Family ties: Migrant female business owners doing identity work on the public–private divide. *Human Relations*, 66(12), 1645–1665. <https://doi.org/10.1177/0018726713486820>
- Essers, C., & Tedmanson, D. (2014). Upsetting ‘Others’ in the Netherlands: Narratives of Muslim Turkish Migrant Businesswomen at the Crossroads of Ethnicity, Gender and Religion. *Gender, Work & Organization*, 21(4), 353–367. <https://doi.org/10.1111/gwao.12041>
- Fylling, I., & Melboe, L. (2019). Culturalisation, Homogenisation, Assimilation? Intersectional Perspectives on the Life Experiences of Sami People with Disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 21(1), 89–99. <https://doi.org/10.16993/sjdr.575>
- Garland-Thomson, R. (1997). *Extraordinary Bodies: Figuring Physical Disability in American Culture and Literature*. Columbia University Press.
- Gerschick, T. J. (2000). Toward a Theory of Disability and Gender. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 25(4), 1263–1268. <https://doi.org/10.1086/495558>
- Górány, Z. (2018). Női vállalkozók – kutatási területek. Elméleti áttekintés. *Vezetéstudomány*, 49(4), 58–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.06>
- Goethals, T., De Schauwer, E., & Van Hove, G. (2015). Weaving Intersectionality into Disability Studies Research: Inclusion, Reflexivity and Anti-Essentialism. *Journal of Diversity and Gender Studies*, 2(1–2), 75–94.
- Hancock, A.-M. (2007). When Multiplication Doesn’t Equal Quick Addition: Examining Intersectionality as a Research Paradigm. *Perspectives on Politics*, 5(1), 63–79. <https://doi.org/10.1017/S1537592707070065>
- Hankivsky, O., Grace, D., Hunting, G., Giesbrecht, M., Fridkin, A., Rudrum, S., Ferlatte, O., & Clark, N. (2014). An intersectionality-based policy analysis framework: Critical reflections on a methodology for advancing equity. *International Journal for Equity in Health*, 13, 119. <https://doi.org/10.1186/s12939-014-0119-x>
- Harvey, A. M. (2005). Becoming Entrepreneurs: Intersections of Race, Class, and Gender at the Black Beauty Salon. *Gender & Society*, 19(6), 789–808. <https://doi.org/10.1177/0891243205280104>
- Haslett, D., Choi, I., & Smith, B. (2020). Para athlete activism: A qualitative examination of disability activism through paralympic sport in Ireland. *Psychology of Sport and Exercise*, 47, Article 101639. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.101639>
- Heizmann, H., & Liu, H. (2020). “Bloody Wonder Woman!”: Identity performances of elite women entrepreneurs on Instagram. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726720979034>
- Hernández-Saca, D. I., Gutmann Kahn, L., & Cannon, M. A. (2018). Intersectionality Dis/ability Research: How Dis/ability Research in Education Engages Intersectionality to Uncover the Multidimensional Construction of Dis/abled Experiences. *Review of Research in Education*, 42(1), 286–311. <https://doi.org/10.3102/0091732X18762439>
- Hidegh, A. L., Svastics, C., Csillag, S., & Györi, Z. (2023). The intersectional identity work of entrepreneurs with disabilities: constructing difference through disability, gender, and

entrepreneurship. *Culture and Organization*, 29(3), 226–241. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2201006>

Hidegh, A. L., Svastics, C., Györi, Z., & Csillag, S. (2022). The lived experience of freedom among entrepreneurs with disabilities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 357–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2022-0222>

Hirschmann, N. J. (2012). Disability as a new frontier for feminist intersectionality research. *Politics and Gender*, 8(3), 396–405. <https://doi.org/10.1017/S1743923X12000384>

Jammaers, E., & Zanoni, P. (2020). Unexpected entrepreneurs: The identity work of entrepreneurs with disabilities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(9–10), 879–898. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1842913>

Jávor, R., Ellis, R., & B. Erdős, M. (2022). Drifting, Not Driving. Identity Structure Analysis to Explore Entrepreneurial Identity. *Vezetéstudomány*, 53(5), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.05.01>

King, T. L., Shields, M., Shakespeare, T., Milner, A., & Kavanagh, A. (2019). An intersectional approach to understandings of mental health inequalities among men with disabilities. *SSM - Population Health*, 9, Article 100464. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2019.100464>

Knight, J. (2015). The evolving motivations of ethnic entrepreneurs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 9(2), 114–131. <https://doi.org/10.1108/JEC-10-2013-0031>

Loja, E., Costa, M. E., Hughes, B., & Menezes, I. (2013). Disability, embodiment and ableism: Stories of resistance. *Disability & Society*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.705057>

McGrath, C., Rudman, D. L., Polgar, J., Spafford, M. M., & Trentham, B. (2016). Negotiating positive aging in the presence of age-related vision loss (ARVL): The shaping and perpetuation of disability. *Journal of Aging Studies*, 39, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2016.08.002>

Merolla, D. M., Serpe, R. T., Stryker, S., & Schultz, P. W. (2012). Structural Precursors to Identity Processes: The Role of Proximate Social Structures. *Social Psychology Quarterly*, 75(2), 149–172. <https://doi.org/10.1177/0190272511436352>

Mik-Meyer, N. (2016). Othering, ableism and disability: A discursive analysis of co-workers' construction of colleagues with visible impairments. *Human Relations*, 69(6), 1341–1363. <https://doi.org/10.1177/0018726715618454>

Miller, R. A. (2018). Toward intersectional identity perspectives on disability and LGBTQ identities in higher education. *Journal of College Student Development*, 59(3), 327–346. <https://doi.org/10.1353/csd.2018.0030>

Moodley, J., & Graham, L. (2015). The importance of intersectionality in disability and gender studies. *Agenda*, 29(2), 24–33. <https://doi.org/10.1080/10130950.2015.1041802>

Ostrander, R. N. (2008). When identities collide: Masculinity, disability and race. *Disability & Society*, 23(6), 585–597. <https://doi.org/10.1080/09687590802328451>

Parker Harris, S., Renko, M., & Caldwell, K. (2014). Social entrepreneurship as an employment pathway for people with disabilities: Exploring political–economic and socio-cultural factors. *Disability & Society*, 29(8), 1275–1290. <https://doi.org/10.1080/09687599.2014.924904>

Richard, S., & Hennekam, S. (2021). Constructing a positive identity as a disabled worker through social comparison: The role of stigma and disability characteristics. *Journal of Vocational Behaviour*, 125, Article 103528. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103528>

Romero, M., & Valdez, Z. (2016). Introduction to the special issue: Intersectionality and entrepreneurship. *Ethnic and Racial Studies*, 39(9), 1553–1565. <https://doi.org/10.1080/01419870.2016.1171374>

Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(4), 456–479. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>

Sebestyén, Z. (2014). Interszekcionalitás, mint esélyegyenlőségi koncepció, avagy genderkutatás más szemszögből. *Metszetek*, 1, 276–291.

- Shifrer, D., & Frederick, A. (2019). Disability at the intersections. *Sociology Compass*, 13(10), e12733. <https://doi.org/10.1111/soc4.12733>
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. SAGE.
- Stirzaker, R., & Sitko, R. (2019). The older entrepreneurial self: Intersecting identities of older women entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1748–1765. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2017-0497>
- Watermeyer, B., & Swartz, L. (2022). Disability and the problem of lazy intersectionality. *Disability & Society*, 38(2), 362–366. <https://doi.org/10.1080/09687599.2022.2130177>
- Weldon, S. L. (2008). Intersectionality. In G. Goertz & A. Mazur (Eds.), *Politics, Gender and Concepts* (pp. 193–218). Cambridge University Press.
- Williams, J., & Patterson, N. (2019). New directions for entrepreneurship through a gender and disability lens. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1706–1726. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2017-0499>
- Zheng, J., Pei, Y., & Gao, Y. (2020). Social media as a Disguise and an Aid: Disabled women in the cyber workforce in China. *Social Inclusion*, 8(2), 104–113. <https://doi.org/10.17645/si.v8i2.2646>

# Korrupciós döntések szimulációja – ágens alapú megközelítés *(utánközlés)*

Kása Richárd, Réthi Gábor, Hauber György, Szegedi Krisztina

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Kása, R., Réthi, G., Hauber, G., & Szegedi, K. (2023). Simulation of Corruption Decisions—An Agent-Based Approach. *Sustainability*, 15(3), Article 2561. <https://doi.org/10.3390/su15032561>

---

A korrupció a fenntartható fejlődés egyik legnagyobb akadályja. A fenntartható fejlődési célok számos célkitűzése közvetlenül kapcsolódik a korrupció elleni küzdelemhez, mivel az minden egyes fejlesztési cél elérését befolyásolja. A kutatás célja, hogy megvizsgálja a döntéshozatali mintákat egy tipikus korrupciós helyzetben. A következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg: (1) Milyen döntéshozatali megközelítések hatékonyak a különböző stratégiákat fenntartó partnerekkel szemben, és ezek hogyan kapcsolódnak egyes generációkhoz? (2) Van-e különbség a kkv-k, a nagyvállalatok és a közsféra alkalmazottainak viselkedési mintái között egy olyan helyzetben, amely lehetőséget ad a korrupcióra? E kutatási kérdések megválaszolására egy ágensalapú korrupciós kísérletet végeztünk, amely a fogoly dilemma modelljére épül. Az együttműködés és a korrupció közötti kapcsolatot vizsgáltuk döntéshozatali helyzetek elemzésével, hogy feltárjuk, mikor és milyen partnerekkel (mesterséges ágensekkel) kezdenek a résztvevők először együttműködni vagy korruptakká válni. Az eredmények azt mutatják, hogy a különböző generációk között jelentős különbség van a csalásra való hajlandóságban. Továbbá a nagyvállalatok, a kkv-k és a közsféra alkalmazottainak viselkedési mintái is eltérést mutatnak egy korrupciós helyzetben.

## Bevezetés

A fenntartható fejlődés és a korrupció kapcsolatával tudományos szakirodalomban már sokat foglalkoztak, mivel a korrupció jelentős hatással van a gazdaságra, a környezetre és a társadalomra (Monteiro et al., 2018). A korrupciót a fenntartható fejlődés akadályának tekinthetjük (Marchini et al., 2019), különösen a fejlődő országok esetében (Hoseah, 2014; Mombeuil, 2020). A korrupció miatt a törvények és rendeletek betartásának elmulasztása gyengíti a környezeti jólétet (Wang et al., 2018) és káros a környezeti fenntarthatóságra (Sinha et al., 2019; López & Mitra, 2000; Welsch, 2004). A korrupció negatív hatással van a humán tőke fenntartható fejlődési indexére (HCSDI) is (Absalya-mova et al., 2016). 185 ország 10 éves adatait elemezve Hoinaru et al. (2020) arra a következtetésre jutott, hogy egyértelmű összefüggés van a magas szintű korrupció és az alacsony színvonalú gazdasági és fenntartható fejlődés között, míg a korrupció nemkívánatos hatása a magas jövedelmű országokban negatívabb. A korrupció minden ágazatban veszélyezteti a fenntartható fejlődési célok megvalósítását (Hope, 2020) és nemcsak az egyes gazdaságokra, országokra és régiókra nézve káros, hanem az emberiség egészét tekintve is (Florova et al., 2019).

A fenntartható fejlődési célok közül az SDG16 ("A fenntartható fejlődés érdekében békés és befogadó társadalmak előmozdítása, az igazságszolgáltatáshoz való hozzáférés biztosítása mindenki számára, valamint hatékony, elszámoltatható és befogadó intézmények kiépítése minden szinten") több olyan alcélt is tartalmaz, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a korrupció elleni küzdelemhez. Ezek az alcélok a következők: 16.4. (2030-ra jelentősen csökkenteni a tiltott pénzügyi és fegyveráramlásokat, erősíteni az ellopott vagyon visszaszerzését és

visszaszolgáltatását, valamint küzdeni a szervezett bűnözés minden formája ellen), 16.5. (jelentősen csökkenteni a korrupció és a megvesztegetés minden formáját), 16.6. (hatékony, elszámoltatható és átlátható intézmények kialakítása minden szinten), 16.7. (biztosítani az érzékeny, befogadó, részvételi és képviseleti döntéshozatalt minden szinten) és 16.10. (biztosítani a nyilvánosság információhoz való hozzáférését és az alapvető szabadságjogok védelmét a nemzeti jogszabályokkal és nemzetközi megállapodásokkal összhang-ban) (United Nations, 2015).

A korrupció visszaszorítása kulcsfontosságú a teljes Agenda 2030 sikerének eléréséhez (UNDP, 2018). Jelentős hatással van az SDG 9 (rugalmas infrastruktúra kiépítése, inkluzív és fenntartható iparosítás előmozdítása és az innováció elősegítése), az SDG 11 (a városok és az emberi települések inkluzívvá, biztonságossá, ellenállóvá és fenntarthatóvá tétele), az SDG 12 (fenntartható fogyasztási és termelési minták biztosítása), az SDG 14 (az óceánok, tengerek megőrzése és fenntartható használata, és a tengeri erőforrások megőrzése és fenntartása a fenntartható fejlődés érdekében), SDG 15 (a szárazföldi ökoszisztémák védelme, helyreállítása és fenntartható használatának elő-mozdítása, az erdők fenntartható kezelése, az elszivatagosodás elleni küzdelem, a talajromlás megállítása és visszafordítása, valamint a biológiai sokféleség csökkenésének megállítása), és SDG 17 (a végrehajtási eszközök megerősítése és a fenntartható fejlődésre irányuló globális partnerség újjáélesztése) (Monteiro et al., 2018; UNDP, 2018).

Ami a fenntartható fejlődési célok meghatározását illeti, a köz- és magánszektorra vonatkozó-an, a korrupció különösen a 16.5. fenntartható fejlődési cél két mutatójában jelenik meg: 16.5.1 és 16.5.2: azon személyek (vagy vállalkozások) aránya, akik legalább egyszer kapcsolatba kerültek egy közhivatalnokkal, és az előző 12 hónap során kenőpénzt fizettek vagy kenőpénzt kértek tőlük (United Nations, 2015, p. 19).

A kutatás célja a magán- és közszféra döntéseinek vizsgálata egy tipikus korrupciós helyzetben, a következő kutatási kérdésekkel: (1) milyen döntéshozatali megközelítések hatékonyak a különböző stratégiákat fenntartó partnerekkel szemben, és ezek hogyan kapcsolódnak egyes generációkhoz? (2) Milyen viselkedési mintákat mutatnak a kkv-k egy korrupciót elősegítő helyzetben?

## **Anyag és módszerek**

### ***Korrupció a magán- és közszférában***

A vállalatok korrupciós hajlandóságát befolyásoló tényezőket eddig nem tárgyalták eléggé, bár a vállalat mérete és más jellemzők is befolyásolják a korrump magatartást. Jogos a kérdés, hogy egyes cégek (alkalmazottak) miért hajlamosabbak a korrupcióra, mint mások. E kérdéseket Arnold et al. (2012) munkája alapozta meg, akik a megbízó-ágens elmélet és a csalási háromszög alapján megállapították, hogy a korrupció ellenőrzésére és megelőzésére szolgáló mechanizmusok megléte vagy hiánya a cégek egyik legkritikusabb jellemzője a korrupció elleni küzdelemben. Emiatt kulcsfontosságú figyelembe venni azt a vállalati környezetet, amelyben az egyes döntések születnek, mivel a szervezeti struktúra összetettsége befolyásolja ezen ellenőrzési és megelőzési mechanizmusok hatékonyságát. Ferris et al. (2020) 12 közép- és kelet-európai ország magántulajdonban lévő vállalatainak mintájában vizsgálták a vállalati korrupció fennmaradását 2001 és 2015 között. Megállapították, hogy a korrupció növeli a vállalatok nyereségességét, ami így motiváló tényező lehet.

A vállalati korrupció, más szóval a vállalatok korrump magatartása a mai globális társadalmak súlyos problémái közé tartozik. A vállalati korrupció "a formális hatalommal való visszaélés a vállalat képviselője által a szervezeti vagy magánjó érdekében" (Castro et al., 2020, p. 960). A korrump és korrumpált szereplők lehetnek egyének, csoportok vagy intézmények. A szereplők tartozhatnak a magán/üzleti szektorhoz vagy a közszférához (kormányzati és önkormányzati szektor). Továbbá Castro et al. (2020) javasolják a vállalatokon belüli, a vállalatok közötti, valamint a vállalatok és a kormányzat közötti korrupció vizsgálatát. Az egyesülések és összefonódások miatt azonban nehéz elkülöníteni ezeket az eseteket (Szántó & Tóth, 2008). A vállalati korrupció fő megnyilvánulási formái a kenőpénz, a csalás és a megvesztegetés, de ide sorolható a sikkasztás,

a nepotizmus, a pártfogás, az összefonódás, a szélhámoság, az ajánlatok manipulálása és az árrögzítés is (Brown & Loosemore, 2015). A korrupció kiterjedt szakirodalmi áttekintésen alapul, tág definícióját Bahoo et al. (2019) úgy határozzák meg, mint „olyan illegális tevékenységet, amelyet a hatalommal vagy hatalommal való visszaélés révén állami (kormányzati) vagy magán (cégek) tisztségviselői végeznek magánnyereség és – pénzügyi vagy egyéb – haszonszerzés céljából” (p. 2). E definíció szerint a korrupció mind a köz-, mind a magánszektorban értelmezhető, és a tevékenységek széles körét foglalja magában. Makroszinten magas színvonalú és kiterjedt empirikus kutatások vizsgálják a korrupciónak a GDP-re, az erkölcsre és a humán tőkére gyakorolt hatását; a releváns vállalati szint perspektívája azonban kevésbé kutatott terület (De Jong & van Ees, 2014; Hunady, 2017; Ezebilu, et al., 2019).

A korrupció a magán- és a közszférában akkor fordul elő, ha az állami tisztviselők és a cégek képviselői között „quid pro quo” létezik. A cégek esetében az aktív korrupció, illetve a köztisztviselők esetében a passzív korrupció a gyakoribb. A Világbank nemzetközi vizsgálata szerint a magán- és az állami szektor közötti korrupció leggyakoribb formái a kormányzati szerződések elnyerése, az építési szerződések megszerzése, valamint az állami tisztviselőknek a „dolgok elintézéséért” cserébe adott ajándékok. A vizsgált vállalatok harminc százaléka a korrupciót tartja a fő korlátozó tényezőnek (Amin & Motta, 2021). Míg a kormányzati korrupció a szegényebb országokat sújtja leginkább, addig a magánszektorban tapasztalható korrupció inkább a gazdagabb nemzeteket érinti (Amir et al., 2017).

Ami a korrupciónak a vállalatok teljesítményére gyakorolt hatását illeti, a mikroszintű tanulmányok csaknem kétharmada úgy találta, hogy a korrupció károsan hat a vállalatok teljesítményére, azaz „homok a gépezetben” vagy „enyves kéz” hatású, míg a tanulmányok egyharmada szerint „megolajozza a fogaskerekeket” (Martins et al., 2020). A káros hatás túlnyomórészt a már működő cégekre, míg a fogaskerekeket megolajozó hatás az induló és a terjeszkedő cégekre jellemző (Seck, 2019). A vállalatok számára a korrupció komoly jogi, pénzügyi, működési és hírnevet érintő kockázatot jelent; akadályozza a tisztességes versenyt és gátolja a fejlődést (Saenz & Brown, 2018). Ezenkívül a felelősségteljes gazdálkodástól való elrettentés egyik fő tényezője (Rothstein & Varraich, 2017). A korrupció egy ördögi kör, mivel a vállalatok a már meglévő magas szintű korrupcióval jellemezhető vállalati környezet miatt korrupcióra kényszerülhetnek, ami tovább fokozza a jelenséget (Wu et al., 2016).

### ***A korrupció egyéni és szervezeti befolyásoló tényezői***

Elméleti szempontból a pszichológiai, kriminológiai és gazdasági keretek magyarázatot adhatnak arra, hogy az egyének miért követnek el korrupciós cselekményeket (Gorsina et al., 2016). A korrupcióval kapcsolatos attitűdök befolyásolják leginkább a korrupciós tevékenységek iránti vágyat, de az érzékelt lehetőség is negatív hatással bír (Powpaka, 2002; Rabl & Kühlmann, 2008; Zulaikha et al., 2021). Az empirikus kutatások alátámasztják az egyének tulajdonságai (valamint tár-sadalmi kapcsolataik) és a korrupciós viselkedés közötti szoros kapcsolatot (Cohen et al., 2010). Dong et al. (2012) hangsúlyozta, hogy a korrupció nem elszigetelt viselkedés; függ a partnerek (társak) és más egyének viselkedésétől. A korrupció egyéni meghatározói közül a szakirodalom szerint az életkor, a nem, az oktatás, a családi állapot, a jövedelem, a foglalkoztatási státusz vagy a település típusa és a régió releváns tényezők, bár az eredmények nem mindig egyértelműek (Hunady, 2017; Mangafić & Veselinović, 2020). A bűnügyi eredmények negatív korrelációt mutatnak az életkor és a szabályok be nem tartása között, és ez a korrupció esetében is nyilvánvaló (Mangafić & Veselinović, 2020; Torgler & Valev, 2006). Számos tanulmány megállapította, hogy az idősebb emberek kevésbé tolerálják a korrupciót (Gatti, et al. 2003; Mocan, 2008). Az életkor és a korrupcióban való részvétel között fordított U alakú kapcsolat áll fenn (Bahoo, et al. 2019; Mocan, 2008). Torgler és Valev (2006) nem talált szignifikáns kapcsolatot a korrupció elfogadhatósága és az egyének egyéni vállalkozói és munkanélküliségi státusza között.

A fiatalabb generáció megítélése a korrupcióról eltér az idősebb generációtól, ami annak is köszönhető, hogy másképp azonosítják és definiálják a korrupciót (Sihombing, 2018). Ez azért

érdekes, mert elfogadva, hogy a kultúra befolyásolja viselkedésünket és értékeinket, az elfogadott normák és viselkedésmódok generációról generációra öröklődnek, de ez nem jelenti azt, hogy nem képesek befolyásolni az érzékenységet (Schram et al., 2022; Varvarigos, 2022). Az endemikus korrupció csökkenését célzó reformok egyik legfontosabb politikai eszköze az, hogy a fiatalabb generációban fokozatosan korrupcióellenes attitűdöket és normákat alakítsanak ki a korrupciós gyakorlatokkal és azok következményeivel szemben (Varvarigos, 2022). Ebben az összefüggésben az X, Y és Z generáció korrupcióval kapcsolatos attitűdjei kritikus kérdések. Az oktatás a lehetséges módja annak, hogy a fiatalabb generációban elérjük a korrupcióval és annak káros következményeivel szembeni intoleranciát.

A szervezetek tekintetében a szakirodalomban ellentmondásos eredmények találhatók arra vonatkozóan, hogy a nagyobb vagy a kisebb vállalatokra jellemzőbb-e a korrupció. Baucus és Near (1991) rámutatott, hogy a nagyvállalatok dinamikus versenykörnyezetben működnek, ezért hajlamosabbak a korrupcióra. Ugyanakkor több vesztenivalójuk is van, mivel a korrupció az ő esetükben komoly következményekkel járhat a hírnév szempontjából (Kostova & Zaheer, 1999) és pénzügyi szempontból is. A multinacionális vállalatok tipikus korrupciós helyzeteire olyan példákat említhetünk, mint hogy a fogadó országban kulturális és gazdasági okok miatt nem tudnak vesztegetés nélkül üzletet kötni, a fogadó ország jogszabályai gyengék; vagy ha a vállalat egyébként is részt vesz korrupciós tevékenységekben, akár a hazai környezetben is (Bahoo et al., 2019).

Martin et al. (2007) szerint a kisebb helyi vállalkozások sérülékenyebbek, mint a nagyvállalatok, ezért hajlamosabbak a korrupcióra. A kis- és középvállalkozásokat nagyobb valószínűséggel érinti a korrupció, mivel a rövid távú túlélésre összpontosítanak, pénzügyi forrásaik korlátozottak, gyenge az érdekérvényesítő képességük, ritkán lépnek be a tőzsdére, amely megköveteli a szigorú előírások betartását, és a kkv-k alkalmazottai közötti szorosabb kapcsolatok toleránsabb kultúrát teremthetnek a korrupcióval szemben (UNIDO & UNODC, 2007). A kkv-szektor és a korrupció kapcsolatával foglalkozó kutatások kiemelik, hogy a korrupció és a megvesztegetés akadályozza a kkv-k pénzügyi forrásokhoz való hozzáférést (Amin & Motta, 2021) és általában a kisvállalkozások fejlődését. A kkv-k azonban stratégiai okokból vesznek részt a megvesztegetésben, hogy leküzdjék az adminisztratív és piaci akadályokat (Suleimenova et al., 2018). Más szerzők azzal érvelnek, hogy ha a kkv-k nem is akarnak részt venni a korrupcióban, mégis rákényszerülnek, és a kkv-k teljesítményét negatívan befolyásolja a megvesztegetés (Zhou & Peng, 2011). Gorsira et al. (2016) a közalkalmazottakra és a magánszektorban dolgozóakra összpontosító vizsgálatukban megállapították, hogy a korrupció motivációs tényezői között nincs különbség e csoportok között. A legfontosabb befolyásoló tényezők mind az aktív, mind a passzív korrupcióban a társadalmi normák, különösen a közeli munkatársak viselkedése, az egyéni normák, azaz az egyén etikai meggyőződése a korrupcióról, valamint a korrupciós szabályok alkalmazásának tapasztalt alkalmazási lehetőségei.

A különböző stratégiák a Wang (2019) által leírt versenypiaci beszerzési módszertanon alapulnak. Mivel a döntések következményei késnek, mielőtt a résztvevők tudomására jutnának, ezért hajlamosabbak lehetnek a csalásra. A lebukás alacsony esélye miatt az egyének jelentős hasznot húznak a csalásból, mivel ez biztosítja számukra a várt eredmények elérését (Lambsdorff, 2002). A magasabb iskolai végzettséggel és jövedelemmel rendelkező személyek szintén nagyobb valószínűséggel csalnak. Jelentősen befolyásolja a társadalmi dinamika is, amely egyébként egyfajta "társadalmi kirekesztéshez" vezet. Gyakran az a felfogás uralkodik, hogy mivel a rendszer korrupciós, a rendszer megváltoztatásáig semmit sem lehet tenni az egyéni szintű korrupció felszámolása érdekében.

Általánosságban elmondható, hogy a nem hatékony rendszerek észlelése, a lakosság hiedelmei, a társadalmi környezet és az egyéni viselkedés között ellentétes irányú összefüggés van (Guerrero & Rodriguez-Oreggia, 2008).



### **A korrupciókutatás módszertana**

A korrupciót nem könnyű megfigyelni, és mérése is nehézségekbe ütközik (Collins et al., 2008). A klasszikus közgazdasági szemlélet szerint a korrupció egy racionális költség-haszon elemzés részének tekinthető. Gyakran mélyen beépül (különösen a fejlődő országokban) a társadalmi és gazdasági döntéshozatali folyamatokba, és profitalapú motivációi vannak, így a korrupció a társadalmi attitűdök ragasztóanyagává válik, és intézményesíti a gazdaság szürke zónáját, valamint a bürokrácia megkerülését, rövid távú növekedést generálva a fejlődő országokban (Scott & Murphy, 1972; Myrdal, 1970; Ayres & Myrdal, 1971). Ezeknek a tranzakciónak az előzetes hajtóereje a kölcsönös bizalom. A normál üzleti szektor működési analógiái azonban nem képezhetők le a szürkegazdaságra. A korrupcióval kapcsolatos gazdasági kutatások középpontjában továbbra is a bizonytalanság és a kockázat áll (Macrae, 1982).

A klasszikus megközelítés szerinti korrupciókutatás ökonometriai modelleken alapul. López és Mitra (2000) a kormány és a vállalatok közötti korrupciót modellezte kooperatív és nem kooperatív helyzetben. Edison et al. (2002) másodlagos makroindikátorokon alapuló makrogazdasági modellt építettek fel. A modellt lineáris korreláción alapozták meg, egy jól bevált módszertan (OLS-ordinary least squares) alkalmazásával, a kormányzati korrupciót használva az egyik magyarázó változó-ként. A korrupciókutatás "neoklasszikus" megközelítése a korrupciós költségek (tranzakciós többletköltségek) meghatározására helyezi a központi hangsúlyt (Schelling, 1971). A korrupció fő mozgatórugója a várható hasznosság maximalizálása mellett a kockázatok minimalizálása. Ezek a tanulmányok főként másodlagos makroadatokra épülnek, amelyeket esetenként elsődleges kérdőíves elemzések eredményeivel támasztanak alá.

A játékelméletből származó korrupciókutatás gyakran kapcsolódik (kvázi) mesterséges intelligencia megközelítésekhez, mivel a korrupciós helyzetekben az egyéni viselkedést gyakran ágens-alapú algoritmusok segítségével vizsgálják. Bár ezek a modellek egyéni döntéshozókat feltételeznek, egy kisebb absztrakció révén ezek átültethetők a vállalati környezetre. A legismertebb modellek a következők: Schelling (1971) modellje, amely a szegregáción alapul, Axelrod (1982) megközelítése a fogoly dilemmájával, és Arifovic (1994) pókháló modellje. A korábbi modellekhez képest e módszerek újdonsága a szimuláció és az algoritmizálás képességében rejlik, ami lehetővé teszi, hogy a résztvevőkhöz bonyolultabb döntési gráfokat és mechanizmusokat rendeljenek. A valós üzleti döntések során a szereplők nem elszigetelten működnek, hanem kommunikálhatnak egymással, ezért Polowczyk (2021) a vadász dilemma alkalmazását javasolja, amely jól illeszkedik az evolúció koncepciójához. E szerint az elképzelés szerint a vadászok egy vadászaton együttműködve közösen több zsákmányt ejhetnek el. Ha azonban a vadászaton után az egyik vadász felhagyott az együttműködéssel, és az összes zsákmányt elvette, a másik vadásznak mérlegelnie kellett, hogy legközelebb érdemes-e együttműködnie a társával.

A korrupcióra összpontosító empirikus kutatások áttekintését követően a következő következtetések vonhatók le: (1) a makroszintű korrupcióval foglalkozó tanulmányok többsége egyszerű, másodlagos adatok elemzésén alapuló regressziós modellekre támaszkodik. (2) Azok az empirikus tanulmányok, amelyek a mikroszinttel foglalkoznak, a pénzügyi adatok vagy nem pénzügyi jelentések, a cégek korrupcióval kapcsolatos dokumentumainak felhasználásával végzett tartomelemzésére korlátozódnak, vagy a cégeket a szürkegazdaságon belüli tevékenységeikről és cselekedeteikről készített interjúkkal kérdezik (Bahoo et al., 2019). (3) A korrupció vizsgálatára szolgáló bármilyen módszertan meghatározásával nagyon nehéz megbízható adatokhoz jutni. A rendelkezésre álló másodlagos adatok csak nehezen kezelik a vállalati szintű korrupciót, míg a megkérdezésen alapuló elsődleges adatok megbízhatósága is megkérdőjelezhető, bár a téma érzékenysége miatt önkéntes beismerésen alapulnak.

### **Módszertan**

Figyelembe véve a téma érzékenységét, valamint a résztvevők elszigeteltségét (Abbink et al., 2002; Abbink, 2006; Bobkova & Egbert, 2012) és feltárva a vonatkozó szakirodalmat (Abbink & Ellman, 2010; Di Falco et al., 2020; Makowsky & Wang, 2018; Boly & Gillanders, 2018; Attanasi et

al., 2019), arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalati (szervezeti) korrupció leghatékonyabb vizsgálati módszere az algoritmusokra épülő, kísérleti ágensalapú döntéshozatali szimuláció, ahogyan azt számos tanulmány kiemeli (Fan et al, 2010; Cameron et al, 2009; Barr & Serra, 2009; Armantier & Boly, 2011; Drugov et al., 2013; Van Veldhuizen, 2013). A korrupció értelmezését tekintve a legkézenfekvőbb kiindulópont egy fogoly-dilemma, amelyben csak két játékos vesz részt, így kihasználva azt a speciális körülményt, hogy a Nash-egyensúly nem vezet automatikusan mindkét fél számára optimális eredményre. Az együttműködés és a dezertálás (korrupció) viszonyára kiterjesztett döntési helyzeteken keresztül a következők vizsgálhatók: hogyan viselkednek a kísérlet résztvevői különböző helyzetekben és különböző partnerekkel (mesterséges ágensekkel); mikor kezdenek először korrumpálni vagy együttműködni; és meddig tartják fenn ezt a stratégiát.

A kísérleti alapú módszerek számos haszonnal és előnnyel járnak a korrupció kutatásában (Bryson et al., 2007; Thye, 2014; Kása & Réthi, 2017):

1. Ellenőrzés: A kísérletek lehetővé teszik a kutatók számára, hogy ellenőrizzék azokat a változókat, amelyek befolyásolhatják a vizsgálat eredményét, ami segít elkülöníteni egy adott tényező hatását a korrupcióra.
2. Ismételhetőség: A kísérleti eredmények könnyen megismételhetők más kutatók által, ami hozzájárul a megállapítások megbízhatóságának és érvényességének növeléséhez.
3. Külső érvényesség: A kísérleteket úgy lehet megtervezni, hogy azok reprezentatívak legyenek a valós helyzetekre, ami növeli az eredmények külső érvényességét.
4. Objektivitás: A kísérleti tervek minimalizálhatják a személyes elfogultság hatását az eredményekre, ami növeli a megállapítások objektivitását.
5. Precizitás: A kísérletek pontos méréseket biztosíthatnak a változók közötti kapcsolatokról, ami lehetővé teszi a kutatók számára, hogy pontosabb következtetéseket vonjanak le a korrupció okairól.

Összességében a kísérleteken alapuló módszerek értékes betekintést nyújthatnak a korrupció mögöttes okaiba, és segíthetnek a politikai döntéshozóknak a korrupció elleni hatékonyabb stratégiák kidolgozásában. Ennek a módszertannak azonban vannak hátrányai is, például etikai megfontolások (az emberi résztvevőkkel végzett kísérletek etikai aggályokat vethetnek fel, különösen, ha a vizsgálat során a résztvevőket manipulálják vagy potenciálisan káros körülményeknek teszik ki); korlátozott általánosíthatóság (a kísérlet eredményei nem feltétlenül általánosíthatók más népességcsoportokra vagy kontextusokra, mivel a vizsgálatot általában ellenőrzött körülmények között végzik); idő és költség (a kísérletek megtervezése és elvégzése időigényes és költséges lehet, különösen, ha több szakaszból vagy nagy mintanagyságból áll); összetettség (a kísérletek megtervezése és elemzése összetett lehet, és speciális készségeket és szakértelmet igényelhet); és keresleti jellemzők (a kísérletben résztvevők megváltoztathatják viselkedésüket a kísérletben való részvétel hatására, ami befolyásolhatja az eredmények érvényességét (Kása & Réthi, 2017).

A tanulmányhoz a következő helyzetet határoztuk meg: a kormány építési közbeszerzési eljárást ír ki. Az eljárásban részt vevő cégeknek speciális ismeretekkel kell rendelkezniük, hiszen új, többfunkciós épület építésére még nem volt példa az országban. Nagyon kevés azon cégeknek a száma, amelyek megfelelnek ezeknek a feltételeknek, ezért minden résztvevőnek mérlegelnie kell, hogy egyedül vállalja-e a közbeszerzési eljárást, vagy a versenytársakkal konzorciumban pályázik. A megosztott információk birtokában a partnerek dönthetnek úgy, hogy együttműködnek (betartják az előzetes megállapodást és konzorciumban versenyeznek) vagy csalást követnek el (ellopják partnerük ötletét és egyedül versenyeznek). Ebben az értelemben a csalás elkövetése korrupt magatartásnak minősül.

A kísérlet kidolgozása során öt ágenszt határoztunk meg, és mindegyiket tipikus névvel láttuk el: (1) a "másoló ágens" először együttműködik, majd ugyanúgy viselkedik, mint a kísérleti résztvevő. (2) a "csaló ágens" folyamatosan csal, függetlenül a résztvevő döntésétől. (3) Az "együttműködő ágens" a résztvevő döntésétől függetlenül folyamatosan együttműködik. (4) A "bosszúálló ágens" először együttműködik, majd folytatja az együttműködést, amíg a résztvevő is ezt teszi, de amint

a résztvevő csalni kezd, az ágens is csalni kezd, és ettől kezdve folyamatosan csal. (5) A "detektív ágens" először együttműködik, majd csal, majd együttműködik, és ismét együttműködik. Ha időközben a résztvevő csal, a detektív ágens "másoló ágensé" válik; ha azonban a résztvevő soha nem csal, a "detektív ágens" "csalóágensé" válik, és kihasználja a résztvevőt.

A szimulációhoz egy webalapú alkalmazást fejlesztettünk ki két szereplővel: a résztvevővel és az ágenssel. Az ágens az előre meghatározott célfüggvények szerint hozza meg döntéseit, figyelembe véve a résztvevő döntéseit. A kutatási kérdések szempontjából a résztvevők döntéseit vizsgálták; a résztvevők választhatták az együttműködést vagy a csalást.

A kísérlet négy lépésből áll: (1) a kísérlet egy gyakorló körrel kezdődik, ahol a résztvevő felfedheti a döntési helyzetet és a kísérlet kontextusát. (2) A gyakorló kört öt kísérleti forduló követi öt különböző ágenssel. A játékosok nem tudják előre, hogy az egyes partnerek hogyan fognak viselkedni, és hány fordulót fognak játszani egyetlen ágenssel. Minden résztvevő 10 döntéshozatali fordulót játszik az összes ágenssel, ami 50 döntést eredményez (az első gyakorló fordulón kívül) arról, hogy együttműködik-e vagy csalást követ el. A kísérleti fordulók végétével a játékosok információt szereznek arról, hogy kik az ágensek és milyen tulajdonságaik vannak. (3) Ezt követően a résztvevők egy új döntési szituációval szembesülnek. Megszerzik azt az információt, hogy az összes ágens egymással fog játszani; a szimuláció során 10 bajnokság zajlik, bajnokságonként 10 döntéshozatali fordulóval. A résztvevőknek korábbi tapasztalataik alapján meg kell tippelniük, hogy melyik ágens fog a legtöbbet nyerni ezekben a versenyfordulókban. A tippjeik ahhoz kapcsolódnak, hogy mennyire értették meg a kísérletet, és milyen érzéseik vannak azzal kapcsolatban, hogy egy ilyen helyzetben melyik stratégiát tartják abszolút nyerő megközelítésnek. (4) Ezt követően a résztvevőknek választ kell adniuk a vonatkozó demográfiai és korrupcióval kapcsolatos kérdésekre.

A játék kifizetését illetően a fogoly dilemma kanonikus ábrázolásának koncepcióját követtük (Stahl, 2010): T (kísértés) = +3 kifizetés, R (jutalom) = +2 kifizetés, P (büntetés) = 0 kifizetés, és S (balek) = -1 kifizetés, tehát  $T > R$  és  $P > S$  és  $2R > T + S$ . Kísérletünk terminológiájában a versenytársnak olyan játékosnak kell lennie, akinek együtt kell működnie. Az árulás vagy disszidálás azt jelenti, hogy a két résztvevő közül az egyik (vagy mindkét) ellopta a másik ötletét, míg az együttműködés azt jelenti, hogy összeadják, amijük van, és elindítják a "versenyt". Ez utóbbi az együttműködés, míg az előbbi a fogoly dilemma terminológiájában csalás.

A játék körülbelül 15 percig tart. A játék a következő linken keresztül érhető el: <https://korrupct.me/>. Az egyéni döntések egy kooperatív helyzetben kihívást jelentenek azáltal, hogy az egyéneknek egy összetett környezetben kell döntéseket hozniuk, elemezniük kell a helyzetet, és figyelembe kell venniük az optimális stratégiát (Axelrod, 1987). Ezért folyamatosan arra kényszerülnek, hogy stratégiájukat az adott helyzethez igazítsák. Ezekre az alkalmazkodási stratégiákra a biológiai evolúcióban is megfigyelhetők példák. Egy komplex környezetben azonban az egyének döntéseit és attitűdjeit a résztvevőkkel való (együtt)működés jellege is tovább befolyásolja (Axelrod, 2000). Fontos különbség, hogy a résztvevők közötti tranzakciók csak egyszer, ad hoc jelleggel fordulnak-e elő, vagy valamiféle rendszeresség és ismétlődés jellemzi őket, amit a szereplők esetleg – vagy esetleg nem – ismernek fel. A viselkedés meghatározásának másik döntő tényezője, hogy az együttműködés vagy az együttműködés megszakítása milyen előnyöket és/vagy milyen kockázatokat jelent az egyének számára (Axelrod, 1987). A fentiek alapján Nick Casey kifejlesztett egy játékot ("The Evolution of Trust"), amely szemléltető szimulációként működik, nem válaszokat gyűjt - ezért kutatási célokra nem használható. A dolgozat szerzői a játékot adaptálták és átalakították (egyes pontokon egyszerűsítésekkel, más pontokon komplexebbé téve azt), és ami a legfontosabb, hogy ez az alkalmazás exportálható formátumban gyűjti és menti a résztvevők válaszait, és további demográfiai vagy más típusú kérdésekkel kiegészíthető.

A szakirodalom alapján a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- *H1: A bonyolultabb stratégiával rendelkező ágensekkel (bosszúálló és detektív) szemben a válaszadók alkalmazkodása nehezebb.*
- *H2: A generációs eltérés az ágensekkel szembeni döntésváltozásokban az algoritmus típusától függ.*

- *H3: A foglalkoztatási státusz eltérése az ágensekkel szembeni döntésváltozásokban az algoritmus típusától függ.*

A hipotézisen kívüli kovariánsok kontrollálása érdekében az alanyok csalási magatartásának vizsgálatakor egyváltozós varianciaanalízist (általános lineáris modell) is végeztünk, hogy az életkor alapján oksági következtetéseket tudjunk levonni. Ehhez a modell paramétereit (fix faktorok és kovariánsok) F-próbával teszteltük, és kiszámítottuk a parciális eta-négyzetet a kontrollváltozók (a vállalat típusa, ahol az alany dolgozik, a foglalkoztatás típusa és a nem) hatásméretének mérésére.

#### *Adatgyűjtés, minta és elemzési módszer*

Összesen 499 résztvevő játszott a játékban 2021. január 1. és november 30. között. A játék bárki számára szabadon hozzáférhető volt, és az eszközt aktívan terjesztettük egyetemi hallgatóknak és az üzleti életben dolgozóknak tartott konferenciákon, valamint a magánszektorban. Elfogadva Strauss és Howe (1991) osztályozását a résztvevők többsége a Z generációhoz (45%) vagy az Y generációhoz (37%) tartozik, míg 15%-uk az X generációhoz, 3%-uk pedig a baby boomerekhez. A válaszadók 26%-a nagyvállalatnál dolgozik, 19%-uk állami/állami vállalatnál, 18%-uk kkv-knál, 9%-uk saját vállalkozásban, 28%-uk pedig nem dolgozik. A tulajdonviszonyokat tekintve a minta összetett volt: A válaszadók 28%-a multinacionális vállalatnál dolgozik, míg 25% egy nemzeti cégnél, 19% pedig egy állami tulajdonú szervezetnél.

Az adatgyűjtés során a reprezentativitás nem volt kulcsfontosságú szempont, mivel a fő cél nem a társadalmon/gazdaságon belüli korrupciós jelenségek leírása volt, hanem a minták feltárása és az összefüggések magyarázata, ami a kísérleti módszerrel érhető el (Dankó, 2004; Kendall & Stuart, 1977).

Hipotézisünk teszteléséhez az egyes demográfiai csoportokra vonatkozóan az alábbi proxy-mérőszámokat számoltuk ki minden egyes ágens esetében:

- A hibák aránya első döntésként (%)
- A döntési mintázat (stratégia) első változásának helye (az egyes versenyek 10 döntési fordulója között) (átlag és módusz)
- A változások száma egy versenyen (átlag és módusz)
- Az első változtatást követő stabil (a stratégiában változatlan) döntések száma (átlag és módusz)
- Ezeket az intézkedéseket a következő módágensekkel teszteltük a demográfiai csoportok által alkotott több mint két független mintán:
- Az arányok sztochasztikus homogenitása: Kruskal-Wallis H-próba ( $H_0$  : a csoportok arányok alapján számított átlagai mind egyenlők;  $H_1$  : legalább egy csoport különbözik).
- Módusz egyenlőség: Kruskal-Wallis móduszegyenlőségi teszt ( $H_0$  : a csoportok móduszai a részminták arányai alapján mind egyenlők;  $H_1$  : legalább egy módus különbözik).
- Átlagos különbségteszt: A varianciák homogenitása: egyirányú ANOVA F-teszt és Levene-statisztika ( $H_0$  : az alminták átlagai mind egyenlők;  $H_1$  : nem minden átlag egyenlő).
- Szimmetrikus intézkedések nominális asszociációkhoz: Pearson  $\chi^2$ -próba
- Minden teszt elfogadási szignifikancia szintjének kritériuma  $p < 0,05$ .

#### **Eredmények**

Az eredmények bemutatása során először az ágensekkel szemben követett stratégiákat mutatjuk be, majd az egyes generációk döntési stratégiáinak jellemzőit. Ezt követi az egyes szervezeti típusok döntési stratégiáinak elemzése, majd a legsikeresebb stratégia előrejelzésének elemzése. A résztvevők döntéseit az egyes ágensekkel szemben követett stratégiák alapján vizsgáltuk, azaz (1) mi volt a résztvevő első döntése, együttműködött vagy csalt? (2) Mikor (melyik fordulóban) változtatták meg először a döntésüket? (3) Hányszor változtatta meg a résztvevő a döntését? (4) Az első stratégiaváltás után átlagosan hány döntésnél maradtak következetesek?

### **Az egyes generációk tipikus döntési mintái korrupciós helyzetben**

A szimulációban résztvevők túlnyomó többsége együttműködéssel kezdett; a csalással kezdők aránya 30% alatt maradt. Az 1. táblázatból látható, hogy leginkább a Z generáció kezdett csalással, a bosszúálló és a detektív ágens esetében pedig a baby boomerek és az Y generáció. A csalással induló arányt vizsgálva a K-W teszt alapján megállapítható, hogy a generációk szignifikánsan heterogének a másoló, a csaló és az együttműködő ágensek esetében. A bosszúálló és a detektív ágensek esetében azonban homogénnek tekinthetők.

Annak érdekében, hogy bizonyos változók hatását kiküszöböljük, és alkalmi megállapításokat tudjunk tenni, egyváltozós varianciaelemzést végeztünk, amely során kontrolláltuk a vállalat típusát, a foglalkoztatás típusát és a nemet. Azt találtuk, hogy ezek a változók nem befolyásolják szignifikánsan a csalással való indulás aránya és az életkor közötti alkalmi kapcsolatot.

**1. táblázat. A csalással való indulás aránya generációnként – Kruskal-Wallis homogenitási teszt és egyváltozós ANOVA eredmények. \*\* Forrás: saját szerkesztés**

Statisztikák	Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens	
BB-gen	0,00%	26,70%	13,30%	<b>26,70%</b>	<b>13,30%</b>	
csalással indítók aránya	X-gen	10,50%	15,80%	10,50%	<b>13,20%</b>	<b>9,20%</b>
	Y-gen	19,90%	19,40%	24,70%	<b>22,60%</b>	<b>17,20%</b>
	Z-gen	27,90%	30,60%	33,30%	<b>25,20%</b>	<b>13,50%</b>
	Chi-négyzet	15,248	10,383	17,013	<b>4,897</b>	<b>3,015</b>
Kruskal-Wallis	Asymp. Sig.	0,002	0,016	0,001	<b>0,179</b>	<b>0,389</b>
Kontroll változó szűrése						
Vállalat típusa	F sig.	0,484	0,731	0,466	0,722	0,422
	Hatásméret*	0,001	0,000	0,001	0,000	0,001
Foglalkoztatási helyzet	F sig.	0,498	0,807	0,446	0,861	0,192
	Hatásméret*	0,001	0,000	0,001	0,000	0,003
Nem	F sig.	0,724	0,042	0,809	0,609	0,168
	Hatásméret*	0,000	0,008	0,000	0,001	0,004

\* Hatásméret: Parciális Eta négyzet. \*\* félkövér: a részminták szignifikánsan homogének

A hipotézisek tesztelése érdekében F és K-W teszteket végeztünk, amelyek egyértelműen azt mutatták, hogy az egyes generációk által követett stratégiákon belül nem volt szignifikáns változás; a legtöbb résztvevő először a harmadik döntéskor váltott stratégiát, de sok esetben ez a negyedik döntésig elhúzódott. Az átlagok alapján a másoló, a csaló és a bosszúálló ágensek esetében nem voltak lényeges különbségek; ennek ellenére a résztvevők a leghosszabb ideig stabil stratégiát tartottak fenn az együttműködő ágenssel szemben.

A játékmód vizsgálata azonban érdekesebb képet mutat; az életkor csökkenésével a játékosok korábban váltanak stratégiát, és ezek jelentős eltérések. Leginkább a baby boomerek és az X generáció ragaszkodik az első döntéséhez, és ehhez ragaszkodik a legtovább, ahogy az a 2. és 3. táblázatban is látható.

Az első menet után megvizsgáltuk, hogy a résztvevők meddig maradtak stabilak a döntéseik-ben. Az átlagok elemzésével a 4. táblázatban látható, hogy a másoló ágenssel szemben az X generáció, a csaló ágenssel szemben az Y generáció, míg a kooperatív ágenssel szemben a Z generáció tagjai maradtak a legtovább következetesek. Ezek nem szignifikáns eltérések; mindazonáltal megállapítható, hogy az idősebb résztvevők a másoló ágensben bíztak jobban, míg a fiatalabbak a kooperatív ágensben. A bosszúálló és a detektív ágensek esetében jelentős különbségek mutatkoztak a generációk között; a bosszúálló esetében minél fiatalabb volt a játékos, annál

gyorsabban váltott stratégiát; a detektív esetében minél fiatalabbak voltak, annál lassabban váltottak döntést (kivéve a legidősebbeket, akik a leghosszabb ideig stabilak maradtak).

**2. táblázat. Az első stratégiaváltás pontja az egyes ágensekkel szemben. \* Forrás: saját szerkesztés**

Statisztikák		Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens
átlagok	BB-gen	<b>4,833</b>	3,800	<b>4,200</b>	<b>4,571</b>	<b>4,455</b>
	X-gen	<b>4,632</b>	2,742	<b>5,846</b>	<b>4,333</b>	<b>4,048</b>
	Y-gen	<b>4,212</b>	2,677	<b>5,063</b>	<b>4,861</b>	<b>3,747</b>
	Z-gen	<b>4,090</b>	2,738	<b>4,882</b>	<b>4,864</b>	<b>3,547</b>
ANOVA	F	<b>0,392</b>	2,754	<b>0,619</b>	<b>0,202</b>	<b>2,3</b>
	Sig.	<b>0,759</b>	0,042	<b>0,604</b>	<b>0,895</b>	<b>0,077</b>
módusz	BB-gen	4	3	3	4	<b>3</b>
	X-gen	5	2	8	2	<b>3</b>
	Y-gen	2	2	2	2	<b>3</b>
	Z-gen	2	2	2	2	<b>3</b>
Kruskal-Wallis	Chi-négyzet	4,393	7,267	2,519	2,3	<b>8,126</b>
	Asymp. Sig.	0,222	0,064	0,472	0,512	<b>0,043</b>

\* Megjegyzés: ANOVA p félkövé: az átlagok szignifikánsan egyenlők. Kruskal-Wallis p félkövé: a móduszok szignifikánsan egyenlők

**3. táblázat. A stratégiaváltások száma az egyes ágensekkel szemben. \* Forrás: saját szerkesztés**

Statisztikák		Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens
átlagok	BB-gen	1,400	<b>1,667</b>	<b>0,400</b>	1,067	<b>1,867</b>
	X-gen	0,711	<b>1,750</b>	<b>0,526</b>	0,592	<b>1,711</b>
	Y-gen	1,247	<b>1,925</b>	<b>0,726</b>	1,011	<b>2,059</b>
	Z-gen	1,838	<b>1,901</b>	<b>0,905</b>	1,171	<b>2,041</b>
ANOVA	F	7,978	<b>0,33</b>	<b>1,861</b>	2,917	<b>1,147</b>
	Sig.	0	<b>0,803</b>	<b>0,135</b>	0,034	<b>0,33</b>
módusz	BB-gen	<b>0</b>	0	<b>0</b>	<b>0</b>	0
	X-gen	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	2
	Y-gen	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1
	Z-gen	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1
Kruskal-Wallis	Chi-négyzet	<b>28,433</b>	1,612	<b>16,991</b>	<b>12,537</b>	3,451
	Asymp. Sig.	<b>0</b>	0,657	<b>0,001</b>	<b>0,006</b>	0,327

\* Megjegyzés: ANOVA p félkövé: az átlagok szignifikánsan egyenlők. Kruskal-Wallis p félkövé: a móduszok szignifikánsan egyenlők

**4. táblázat. A stabil döntések száma az első stratégiaváltás után. \* Forrás: saját szerkesztés**

Statisztikák		Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens
átlagok	BB-gen	<b>0,200</b>	<b>1,429</b>	<b>0,000</b>	1,000	1,857
	X-gen	<b>1,308</b>	<b>1,179</b>	<b>0,444</b>	0,933	0,405
	Y-gen	<b>0,967</b>	<b>1,506</b>	<b>0,971</b>	0,423	0,528
	Z-gen	<b>0,686</b>	<b>1,158</b>	<b>1,022</b>	0,329	0,743
ANOVA	F	<b>1,119</b>	<b>0,786</b>	<b>0,437</b>	3,179	3,59
	Sig.	<b>0,343</b>	<b>0,503</b>	<b>0,727</b>	0,026	0,014
módusz	BB-gen	0	0	0	0	0
	X-gen	0	1	0	0	0
	Y-gen	0	0	0	0	0
	Z-gen	0	0	0	0	0
Kruskal-Wallis	Chi-négyzet	2,439	2,585	1,135	5,908	5,423
	Asymp. Sig.	0,486	0,46	0,769	0,116	0,143

\* Megjegyzés: ANOVA p félkövé: az átlagok szignifikánsan egyenlők. Kruskal-Wallis p félkövé: a móduszok szignifikánsan egyenlők

Összességében a generációs különbségek minden esetben ugyanazt a mintázatot mutatják, kivéve az utolsó ágens esetében, tehát a fiatalabb generáció bizalmatlanabb és hajlamosabb a csalásra. A különböző megállapítások szignifikánsnak tekinthetők. A legérdekesebb megállapítás az, hogy az idősebb generációk (BB és X) az összes ágenssel szemben a legkésőbbi szakaszban megváltoztatták viselkedési mintáikat a többi generációhoz képest. Ugyanakkor az is látható, hogy ők azok, akik a legkevésbé változtatják meg döntéseiket, és kevésbé valószínű, hogy felülvizsgálják stratégiájukat.

### **Egyes szervezeti formák tipikus döntési mintái korrupciós helyzetben**

A fentiekhez hasonlóan vizsgáltuk a különböző szervezeti struktúrákban dolgozók jellemzőit a korrupciós helyzetekkel való szembesülés során, amint azt az 5. táblázat mutatja. Az eltérések a csalók és az együttműködő ágensek esetében körvonalazódnak; mindkét esetben a munkanélküli résztvevők kezdenek legnagyobb arányban csalással, a vállalkozók pedig a legkisebb arányban kezdenek csalással.

**5. táblázat. A csalással kezdők aránya foglalkoztatási státuszonként – Kruskál-Wallis homogenitási teszt. \* Forrás: saját szerkesztés**

Statisztikák	Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens
csalással	<b>15,1%</b>	20,4%	18,3%	<b>20,4%</b>	<b>11,8%</b>
indítók	<b>23,3%</b>	22,5%	28,7%	<b>23,3%</b>	<b>11,6%</b>
aránya	<b>20,4%</b>	20,4%	26,9%	<b>24,7%</b>	<b>21,5%</b>
	<b>15,9%</b>	13,6%	11,4%	<b>13,6%</b>	<b>9,1%</b>
	<b>26,4%</b>	33,6%	32,9%	<b>24,3%</b>	<b>15,0%</b>
Kruskal- Wallis	<b>5,417</b>	11,047	11,682	<b>2,773</b>	<b>6,197</b>
Asymp. Sig.	<b>0,247</b>	0,026	0,02	<b>0,596</b>	<b>0,185</b>

\* Megjegyzés: félkövér: a részminták szignifikánsan homogének

Az első stratégiaváltások helyét illetően az elemzés koherens; az F-próba alapján a résztvevők nem különböznek egyik ágenssel szemben sem. A másoló ágens esetében jellemzően a negyedik-ötödik döntés során váltottak, a csaló ágens esetében a második-harmadik döntés során, a kooperatív ágens esetében a negyedik-hatodik döntés során, a bosszúálló ágens esetében a negyedik-ötödik döntés során (kivéve a vállalkozókat, akik már a harmadik döntés során váltottak), a detektív ágens esetében pedig a harmadik-negyedik döntés során. A móduszok kiszámítása azonban megváltoztatja ezeket az eredményeket. A másoló ágens esetében a vállalkozók a legkésőbbi szakaszban váltanak; az együttműködő ágens esetében a kvv-k alkalmazottai lényegesen később váltanak, míg a bosszúálló ágensek esetében a közsférából származó alkalmazottak változtatják meg döntésüket a legkésőbbi időpontban (6. táblázat).

A stratégiaváltások száma jelentős különbséget mutat a másoló ágens elleni verseny esetében; a vállalkozók egyharmad/egynegyedszer kevesebbszer változtatták meg stratégiájukat, mint a többi résztvevő. Ez azonban csak a másoló ágens tekintetében igaz. A K-W teszt azt mutatja, hogy a másoló ágens esetében a módusz minden csoport esetében 1; a móduszhoz tartozó egyedek száma azonban nagy eltéréseket mutat. A vállalkozók szignifikánsan stabilabb stratégiákkal tűnnek ki; a detektív ágens esetében azonban a munkanélküliek és a közalkalmazottak nagyobb arányban változtattak stratégiát, mint a többiek (7. táblázat).

Az első változást követően a stabil döntések száma teljesen eltérő képet mutat; ez az érték a kvv-k esetében a másoló ágenssel szemben, a vállalkozók esetében a csaló és a bosszúálló ágenssel szemben, a nagyvállalatok esetében az együttműködő ágenssel szemben, a munkanélküliek esetében pedig a detektív ágenssel szemben a legmagasabb (8. táblázat).

**6. táblázat. Az első stratégiaváltás pontja az egyes ágensekkel szemben. \* Forrás: saját szerkesztés**

Statistikák		Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens
átlagok	közsféra	<b>4,756</b>	<b>2,797</b>	<b>5,280</b>	<b>5,029</b>	<b>3,892</b>
	nagyvállalat	<b>3,803</b>	<b>2,667</b>	<b>4,574</b>	<b>5,068</b>	<b>3,861</b>
	KKV	<b>4,130</b>	<b>2,561</b>	<b>5,731</b>	<b>4,556</b>	<b>3,556</b>
	vállalkozó	<b>4,833</b>	<b>2,844</b>	<b>4,400</b>	<b>3,000</b>	<b>3,829</b>
	munkanélküli	<b>4,145</b>	<b>2,862</b>	<b>5,029</b>	<b>4,890</b>	<b>3,545</b>
ANOVA	F	<b>1,084</b>	<b>0,969</b>	<b>0,966</b>	<b>1,372</b>	<b>1,03</b>
	Sig.	<b>0,365</b>	<b>0,425</b>	<b>0,428</b>	<b>0,245</b>	<b>0,391</b>
átlagok	közsféra	2	2	3	3	3
	nagyvállalat	2	2	2	2	3
	KKV	2	2	5	2	3
	vállalkozó	3	2	2	2	3
	munkanélküli	2	2	2	2	3
Kruskal-Wallis	Chi-négyzet	5,593	2,398	4,964	7,78	8,719
	Asymp. Sig.	0,232	0,663	0,291	0,1	0,069

\* *Megjegyzés: ANOVA p félkövé: az átlagok szignifikánsan egyenlők. Kruskal-Wallis p félkövé: a móduszok szignifikánsan egyenlők*

**7. táblázat. A stratégiaváltások száma az egyes ágensekkel szemben. \* Forrás: saját szerkesztés**

Statistikák		Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens
átlagok	közsféra	1,301	<b>1,935</b>	<b>0,634</b>	<b>0,914</b>	<b>2,032</b>
	nagyvállalat	1,442	<b>1,930</b>	<b>0,891</b>	<b>1,031</b>	<b>1,837</b>
	KKV	1,237	<b>1,817</b>	<b>0,570</b>	<b>0,892</b>	<b>1,892</b>
	vállalkozó	0,523	<b>1,409</b>	<b>0,500</b>	<b>0,705</b>	<b>1,864</b>
	munkanélküli	1,929	<b>1,986</b>	<b>0,950</b>	<b>1,264</b>	<b>2,214</b>
ANOVA	F	5,485	<b>1,259</b>	<b>1,918</b>	<b>1,75</b>	<b>1,335</b>
	Sig.	0	<b>0,285</b>	<b>0,106</b>	<b>0,138</b>	<b>0,256</b>
átlagok	közsféra	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1
	nagyvállalat	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1
	KKV	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1
	vállalkozó	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1
	munkanélküli	<b>0</b>	1	<b>0</b>	<b>0</b>	1
Kruskal-Wallis	Chi-négyzet	<b>20,346</b>	6,009	<b>19,376</b>	<b>10,162</b>	3,679
	Asymp. Sig.	<b>0</b>	0,199	<b>0,001</b>	<b>0,038</b>	0,451

\* *Megjegyzés: ANOVA p félkövé: az átlagok szignifikánsan egyenlők. Kruskal-Wallis p félkövé: a móduszok szignifikánsan egyenlők*

Látható, hogy az ágensek stratégiáinak felismerése után a résztvevők jellemzően arra törekcsenek, hogy olyan stratégiára váltsanak, amely a saját érdekeiket szolgálja. Ez az ágens döntési algoritmusának összetettsége alapján változik, és több időt vesz igénybe. A kkv-k tekintetében továbbá megállapítható, hogy ha az ágens stratégiája negatívan befolyásolja a résztvevő hatékonyságát, akkor nem csak stratégiát váltanak, hanem nagyobb valószínűséggel tovább módosítják döntéseiket, így próbálják optimalizálni saját profitjukat.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a kísérletben résztvevők stabil viselkedést mutatnak a kiszámítható ágensekkel (csalás és együttműködés) szemben, a szervezeti formától függetlenül hosszú távon fenntartják stratégiájukat. A kevésbé felismerhető ágensek (a detektív) esetében azonban hajlamosak inkább kitartani a kezdeti stratégiájuk mellett. Úgy tűnik, hogy a résztvevők kiváráó magatartást tanúsítanak, amíg az ágens alkalmazott stratégiája világossá nem válik.

A saját vállalkozással rendelkező vállalkozók esetében volt a legmagasabb az együttműködési arány az összes ágenstípussal szemben; ugyanakkor ők voltak azok, akik a leggyorsabban reagáltak az ágens stratégiájára, és gyorsan változtattak. Ez jól korrelál azzal a ténnyel, hogy a való életben is ők a legrugalmasabbak a működésük során.



Az eredmények legérdekesebb része, hogy a legnagyobb arányú csalás a munkanélküli résztvevők esetében tapasztalható, és ők azok, akik az összes szereplővel szemben a leggyakrabban változtattak stratégiájukon. Az adatok arra utalnak, hogy a munkaerőpiacon nem szereplők döntéseikben a még meg nem fogalmazott erkölcsi elveik vezérlik őket, ami nagy hangsúlyt fektet az oktatás fontosságára.

**8. táblázat. A stabil döntések száma az első stratégiaváltás után. \* Forrás: saját szerkesztés**

Statisztikák	Másoló ágens	Csaló ágens	Együttműködő ágens	Bosszúálló ágens	Detektív ágens	
átlagok	közsféra	0,815	1,000	0,667	0,560	0,648
	nagyvállalat	0,830	1,435	1,120	0,541	0,541
	KKV	1,000	1,571	0,600	0,417	0,431
	vállalkozó	0,500	1,667	0,500	0,600	0,583
	munkanélküli	0,719	1,119	1,091	0,319	0,846
ANOVA	F	0,249	1,121	0,472	0,585	1,068
	Sig.	0,91	0,348	0,756	0,674	0,373
átlagok	közsféra	0	0	0	0	0
	nagyvállalat	0	0	0	0	0
	KKV	0	1	0	0	0
	vállalkozó	0	0	0	0	0
	munkanélküli	0	0	0	0	0
Kruskal-Wallis	Chi-négyzet	0,535	4,767	0,272	2,159	1,89
	Asymp. Sig.	0,97	0,312	0,992	0,707	0,756

\* Megjegyzés: ANOVA  $p$  félkövér: az átlagok szignifikánsan egyenlők. Kruskal-Wallis  $p$  félkövér: a móduszok szignifikánsan egyenlők

### Eredmények értékelése

Az alkalmazott kísérleti módszertan az etikátlanság (De Graaf, 2007) mellett azt is feltárta, hogy a korrupció egy sajátos együttműködést is jelent, amelynek előfeltétele egy bizonyos bizalmi kapcsolat a résztvevők, azaz a korrumpáló és a korrumpált fél között (Bereczkei, 2018). E kapcsolaton belül mindkét fél (vagy akár több résztvevő) jól jár, a korrupció áldozatai pedig kimaradnak ebből a korrumpált tevékenységből (Rabl & Kühlmann, 2008).

Az eredmények megerősítik a korábbi tanulmányok megállapításait, miszerint összefüggés van a korrupciós hajlandóság és az életkor között (Torgler & Valev, 2006), a fiatalabb generációk nagyobb valószínűséggel követnek el csalást (Mangafić & Veselinović, 2020; Bokor, 2018). Annak igazolásával, hogy a fiatalabb generációra jellemző, hogy gyakrabban változtatja meg döntési stratégiáját, jól alátámasztható az etikai értékek oktatásának nagy jelentősége (Tormo-Carbó et al., 2016) az oktatás különböző szintjein (Sihombing, 2018), és általában a jövő felelős vezetőinek és szakembereinek képzése (Morsing, 2021). Nem vizsgáltuk azonban az egyéb személyes jellemzőket (például nem, kulturális különbségek), amelyek a korábbi tanulmányok szerint szintén befolyásolhatják a résztvevők viselkedését (Rabl & Kühlmann, 2008; Bannenberg, 2005; Gentina et al., 2015).

Gosira et al. (2016) szerint a közalkalmazottak és az üzleti szektorban dolgozók között nincs különbség a korrupcióra való hajlandóságban. A mi eredményeink ezt nem támasztják alá, hiszen a nagyvállalatok és a multinacionális cégek alkalmazottai nagyobb valószínűséggel követnek el csalást, mint az állami vállalatok vagy a közsféra alkalmazottai. Ez összhangban van Baucus és Near (1991) megállapításával, miszerint a nagyvállalatok a dinamikus versenykörnyezet miatt nagyobb valószínűséggel vesznek részt korrupcióban. Ez a kutatás nem foglalkozott azzal, hogy vannak-e különbségek az egyes iparágak alkalmazottainak magatartásmintái között, bár korábbi tanulmányok kimutatták, hogy vannak olyan ágazatok, ahol a korrupciónak a fenntartható fejlődésre gyakorolt hatása különösen nagy, mint például az építőipar (Owusu et al., 2020), a bányászat (Chukwuma et al., 2020), az energiaipar (Akalın et al., 2021), a halászat (Yan & Graycar, 2020), az egészségügy (Mackey et al., 2018) és az oktatás (Absalyamova et al., 2016).

Az eredmények elgondolkodtatóak abban az értelemben, hogy ha a nagyvállalatok és multinacionális cégek alkalmazottai nagyobb valószínűséggel követnek el csalást mindennapi üzleti döntéseik során, akkor féltő, hogy nem ismerték fel kellőképpen a korrupció veszélyét, az integritás fontosságát és a korrupció elleni küzdelem szerepét a fenntartható fejlődés keretében. A Világgazdasági Fórum felmérése alapján a korrupció témáját is integráló SDG16 (Béke, igazságosság és erős intézményrendszer) elfogadottsága aránytalanul nagy a vállalatok körében (Neufeld, 2021). Az üzleti korrupció megelőzésében a törvények és előírások fokozódó tiszteletben tartása (Ranängen & Lindman, 2018), az átláthatóság (Fanea-Ivanovici et al., 2019) és a megfelelő szervezeti kultúra kialakítása (Yahya et al, 2015) és egy integrált és fenntartható irányítási modell kialakítása alapvető fontosságú (Lombardi et al., 2019).

A bemutatott empirikus elemzések és ágensalapú szimulációk mindhárom hipotézist igazolták.

### **Következtetések**

Ez a cikk felhívja a figyelmet a korrupció és a fenntartható fejlődés közötti szoros kapcsolatra.

Elméleti következmények: Ez a kutatás megállapította, hogy a kísérleti módszer potenciális és alkalmas módszertan a korrupció elemzéséhez, amely csökkentheti a téma érzékenységből adódó kutatási problémákat. Az eredmények hozzájárulnak az üzleti szektor korrupciós vizsgálataihoz.

Vezetői következmények: A fenntartható fejlődés témájával kapcsolatban érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni a korrupcióra, és felhívni a figyelmet a vállalatokra, amelyek közvetlenül és közvetve is küzdenek a korrupció ellen az SDG-kben, valamint arra, hogy a korrupció a fenntartható fejlődés egyik legnagyobb akadály. Fontos a vezetők és munkatársak egyéni tudatosságának növelése is, különös tekintettel a fiatalabb generációra. Hasonlóképpen fontos figyelmet fordítani a nagyvállalatok kkv-partnereire, akik számára a nagyvállalat magatartása példaként szolgál.

Az adatok elemzése alapján megállapítható, hogy a másoló ágenssel kapcsolatos viselkedésminták jellegzetes vonásokat mutatnak. Ennek jelentősége abban a felismerésben rejlik, hogy ez a stratégia alapvetően az alkalmazkodáson alapul. Ezért komplex környezeti feltételek mellett a résztvevők közötti kapcsolatok megértésének elemi része a korábbi viselkedéseken alapuló tanulási folyamat. Az eredmények azt mutatják, hogy az idősebb generáció jobban bízik a másoló algoritmusban, így a döntések megváltoztatásának helye az ő esetükben a fiatalabb generációhoz képest egy későbbi szakaszba nyúlt. Ennek oka lehet, hogy a másoló viselkedés felismerése késik, ezért később próbálkoznak a stratégiaváltással, ha egyáltalán szándékukban áll váltani. Jobban bíznak stratégiájuk pontosságában. Ehhez képest a kooperatív algoritmus alapja, hogy az ágens az együttműködésbe vetett bizalomnak megfelelően dönt minden körülmények között. A másoló ágenssel szemben a fiatalabb generációk mintáiban az ellentétes kortárs viselkedési formákat figyelhetjük meg. Ennek a magatartásnak az egyik magyarázata az együttműködésben való "remény", amelyet a végletekig fenntartanak, még akkor is, ha a döntések sora csalárd és deviáns viselkedéssel keveredik (Axelrod, 2000; Axelrod, 1981). Mivel a bosszúálló és a detektív algoritmusok összetettebb stratégiákat jelentenek, a résztvevők számára nyilvánvalóan nehezebb felismerni és reagálni a stratégiára. A két ágens közötti fő különbség az, hogy míg a bosszúálló algoritmuson belül a programozott szereplő döntésének megváltozása közvetlen következménye a válaszadó viselkedésének, addig a detektív ágens esetében az előre programozott döntési változások miatt a stratégia sokkal nehezebben azonosítható. Az algoritmus ezen különbségei miatt felismerhető az életkori minták eltérése. A fiatalabb generáció a kevésbé bonyolult algoritmusokat tartalmazó stratégiákkal szemben magabiztosabban viselkedik, gyorsabban változik, és ezeket a változásokat megtartja; míg a bonyolultabb algoritmus esetében nagyobb hektikusság figyelhető meg. Számukra nehezebb felismerni a hatékony stratégiát az előre programozott közvetett változásokkal szemben. Ezzel szemben az idősebb generáció mindkét algoritmustípussal szemben szilárdan kitart az egyetlen változtatásuk mellett; a viselkedési mintákban nincs jelentős különbség.

A generációs különbségek mellett az elemzés a foglalkoztatási státusz szerint is jelentős eltérést mutatott, különösen a munkanélküli és vállalkozó válaszadók körében. Az előbbieket a többi csoporthoz képest gyakrabban kezdték csalással a döntésüket, ami azt jelenti, hogy hatékony stratégiájuk a tényleges szabályok megsértéséből és/vagy a partnerrel szembeni bizalmatlanságból fakad. Az utóbbiak ezzel szemben jó példát szolgáltatnak arra, hogy az együttműködésben meglévő szinergiák kihasználása az önérvényesítés fontos elemének tekinthető. Ebből következően nem meglepő, hogy a különböző partnerekkel (ágensekkel) szemben szinte kivétel nélkül a vállalkozók azok, akik a legkevesebbszer változtatják meg döntésüket. Ez abban az értelemben logikus, hogy az ő esetükben az együttműködésbe vetett bizalom szintje magasabb, mint a többi válaszadó esetében. Továbbá a különböző algoritmusokon belül a döntések a résztvevők döntésének megváltoztatásának közvetlen vagy közvetett következményeként fordulnak elő. Bár a bonyolult stratégiák felismerése a vállalkozók esetében is több időt vesz igénybe, a többi válaszadóhoz képest kevesebb a döntésváltoztatásaik száma. A kkv-k jellemzően stabil döntési stratégiát folytatnak, viszonylag sokáig kitartanak a kezdeti döntésük mellett, különösen, ha a partner is együttműködik. Ha azonban a saját stratégiájukat vizsgáló másoló vagy detektív partnerrel állnak szemben, nagyobb valószínűséggel csálnak.

### **Jövőbeni kutatások és korlátozások**

Az eredmények alapján ajánlott megvizsgálni, hogy vannak-e különbségek az egyes iparágak között. Ez a kísérlet egyetlen ország résztvevőit elemezte, ezért az eredményeknek vannak korlátjai. Érdemes elemezni, hogy a résztvevők viselkedési mintái függenek-e a különböző nemzeti vagy szervezeti kultúráktól. További kutatások azt is megvizsgálhatnák, hogy a résztvevők viselkedése változik-e attól függően, hogy milyen szervezeti formával (állami vagy magán, nagyvállalat vagy kisvállalat) állnak szemben. A modell továbbfejlesztése lehetne egy olyan játék a szereplők között, amelyben a szereplők egymással kommunikálva modellezik a vadász dilemma (HD) helyzetet (Polowczyk, 2021).

### **Hivatkozások**

- Abbink, K. (2006). Laboratory experiments on corruption. In S. Rose-Ackerman (Ed.), *International Handbook on the Economics of Corruption* (pp. 418–437). Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Abbink, K., & Ellman, M. (2010). The donor problem: An experimental analysis of beneficiary empowerment. *Journal of Development Studies*, 46(8), 1327–1344. <https://doi.org/10.1080/00220380903428407>
- Abbink, K., Irlenbusch, B., & Renner, E. (2002). An experimental bribery game. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18(2), 428–454. <https://doi.org/10.1093/jleo/18.2.428>
- Absalyamova, S., Absalyamov, T., Khusnullova, A., & Mukhametgalieva, C. (2016). The impact of corruption on the sustainable development of human capital. *Journal of Physics: Conference Series*, 738, Article 12009. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/738/1/012009>
- Akalin, G., Erdogan, S., & Sarkodie, S. A. (2021). Do dependence on fossil fuels and corruption spur ecological footprint? *Environmental Impact Assessment Review*, 90, Article 106641. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2021.106641>
- Amin, M., & Motta, V. (2021). The impact of corruption on SMEs' access to finance: Evidence using firm-level survey data from developing countries. *Policy Research Working Paper No. 9812*. World Bank, Washington, DC, USA. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9812>
- Amir, E., Danziger, S., & Levi, S. (2017). Business corruption and economic prosperity. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 34(4), 546–562. <https://doi.org/10.1177/0148558X17732249>
- Arifovic, J. (1994). Genetic algorithm learning and the cobweb model. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 18(1), 3–28. [https://doi.org/10.1016/0165-1889\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0165-1889(94)90067-1)
- Armantier, O., & Boly, A. (2011). A controlled field experiment on corruption. *European Economic Review*, 55(8), 1072–1082. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2011.04.007>

- Arnold, U., Neubauer, J., & Schoenherr, T. (2012). Explicating factors for companies' inclination towards corruption in operations and supply chain management: An exploratory study in Germany. *International Journal of Production Economics*, 138(1), 136–147. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.03.011>
- Attanasi, G., Rimbaud, C., & Villeval, M. C. (2019). Embezzlement and guilt aversion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 167, 409–429. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.02.002>
- Axelrod, R. (1981). The emergence of cooperation among egoists. *American Political Science Review*, 75(2), 306–318. <https://doi.org/10.2307/1961366>
- Axelrod, R. (2000). On six advances in cooperation theory. *Analyse & Kritik*, 22(1), 130–151. <https://doi.org/10.1515/aug-2000-0107>
- Axelrod, S. (1987). Functional and structural analyses of behavior: Approaches leading to reduced use of punishment procedures? *Research in Developmental Disabilities*, 8(2), 165–178. [https://doi.org/10.1016/0891-4222\(87\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0891-4222(87)90001-1)
- Ayres, C. E., & Myrdal, G. (1971). The challenge of world poverty: A world anti-poverty program in outline. *Political Science Quarterly*, 86(4), 549. <https://doi.org/10.2307/2147962>
- Bahoo, S., Alon, I., & Paltrinieri, A. (2019). Corruption in international business: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(5), Article 101660. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101660>
- Bannenberg, B. (2005). *Korruption in Deutschland und ihre strafrechtliche Kontrolle*. Luchterhand, Berlin, Germany, Vol. 59, pp. 8–9.
- Barr, A., & Serra, D. (2009). The effects of externalities and framing on bribery in a petty corruption experiment. *Experimental Economics*, 12(4), 488–503. <https://doi.org/10.1007/s10683-009-9225-9>
- Baucus, M. S., & Near, J. P. (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*, 34(1), 9–36. <https://doi.org/10.5465/256301>
- Bereczkei, T. (2018). A korrupció pszichológiai gyökerei. *Magyar Tudomány*, 179(4), 470–484.
- Bobkova, N., & Egbert, H. (2012). Corruption investigated in the lab: A survey of the experimental literature. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Sciences*, 2(4), 337–348.
- Bokor, T. (2018). Wood for the trees: Perception of corruption among Hungarian youth. *Society and Economy*, 40(3), 377–387. <https://doi.org/10.1556/204.2018.40.3.5>
- Boly, A., & Gillanders, R. (2018). Anti-corruption policy making, discretionary power and institutional quality: An experimental analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 152, 314–327. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.05.007>
- Brown, J. S., & Loosemore, M. (2015). Behavioural factors influencing corrupt action in the Australian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 372–389. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2015-0034>
- Bryson, J. J., Yasushi, A., & Hagen, L. (2007). Agent-based modelling as scientific method: A case study analysing primate social behaviour. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 362(1485), 1685–1699. <https://doi.org/10.1098/rstb.2007.2064>
- Cameron, L., Chaudhuri, A., Erkal, N., & Gangadharan, L. (2009). Propensities to engage in and punish corrupt behavior: Experimental evidence from Australia, India, Indonesia and Singapore. *Journal of Public Economics*, 93(7–8), 843–851. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.03.004>
- Castro, A., Phillips, N., & Ansari, S. (2020). Corporate corruption: A review and an agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 935–968. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0156>
- Chukwuma, I. O., Mukoro, B. O., Alaefule, F. O., Ugwuja, G. C., Agbaeze, E. K., & Madu, I. L. (2020). Legal regulation as driver for sustainable development of Nigeria's solid mineral sector. *Advanced Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 5(5), 769–773. <https://doi.org/10.25046/aj050296>

- Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., & Stolowy, H. (2010). Corporate fraud and managers' behavior: Evidence from the press. *Journal of Business Ethics*, 95(Suppl. S2), 271–315. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0795-6>
- Collins, J. D., Uhlenbruck, K., & Rodriguez, P. (2008). Why firms engage in corruption: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 89–108. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9872-3>
- Dankó, D. (2004). Elvlaszt, avagy összeköt: A kísérletezés eltérő szerepe a közgazdaságtanban és a menedzsmenttudományokban. *Közgazdasági Szemle*, 51(10), 1073–1092.
- De Graaf, G. (2007). Causes of corruption: Towards a contextual theory of corruption. *Public Administration Quarterly*, 31(1), 39–86.
- De Jong, G., & van Ees, H. (2014). Firms and corruption. *European Management Review*, 11(3), 187–190. <https://doi.org/10.1111/emre.12036>
- Di Falco, S., Magdalou, B., Masclet, D., Villeval, M. C., Willinger, M., & David, M. (2020). Can shorter transfer chains and transparency reduce embezzlement? *Review of Behavioral Economics*, 7(2), 103–143. <https://doi.org/10.1561/105.00000119>
- Dong, B., Dulleck, U., & Torgler, B. (2012). Conditional corruption. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 609–627. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.001>
- Drugov, M., Hamman, J., & Serra, D. (2013). Intermediaries in corruption: An experiment. *Experimental Economics*, 17(1), 78–99. <https://doi.org/10.1007/s10683-013-9358-8>
- Edison, H., Levine, R., Ricci, L., & Slok, T. (2002). International financial integration and economic growth. *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 9164*, Cambridge, MA, USA, 749–776. <https://doi.org/10.3386/w9164>
- Ezebilo, E. E., Odhuno, F., & Kavan, P. (2019). The perceived impact of public sector corruption on economic performance of micro, small, and medium enterprises in a developing country. *Economies*, 7(4), Article 89. <https://doi.org/10.3390/economies7040089>
- Fan, C. S., Lin, C., & Treisman, D. (2010). Embezzlement versus bribery. *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 16542*, Cambridge, MA, USA. <https://doi.org/10.3386/w16542>
- Fanea-Ivanovici, M., Muşetescu, R.-C., Pană, M.-C., & Voicu, C. (2019). Fighting corruption and enhancing tax compliance through digitization: Achieving sustainable development in Romania. *Sustainability*, 11(5), Article 1480. <https://doi.org/10.3390/su11051480>
- Ferris, S. P., Hanousek, J., & Tresl, J. (2020). Corporate profitability and the global persistence of corruption. *Journal of Corporate Finance*, 66, Article 101855. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101855>
- Frolova, I., Voronkova, O., Alekhina, N., Kovaleva, I., Prodanova, N., & Kashirskaya, L. (2019). Corruption as an obstacle to sustainable development: A regional example. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 674–689. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(48))
- Gatti, R., Paternostro, S., & Rigolini, J. (2003). Individual attitudes toward corruption: Do social effects matter? *World Bank Policy Research Working Paper No. 3122*. World Bank, Washington, DC, USA.
- Gentina, E., Tang, T. L.-P., & Gu, Q. (2015). Does bad company corrupt good morals? Social bonding and academic cheating among French and Chinese teens. *Journal of Business Ethics*, 146(3), 639–667. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2939-z>
- Gorsira, M., Denkers, A., & Huisman, W. (2016). Both sides of the coin: Motives for corruption among public officials and business employees. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 179–194. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3219-2>
- Guerrero, M. A., & Rodriguez-Oreggia, E. (2008). On the individual decisions to commit corruption: A methodological complement. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 65(3–4), 357–372. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2005.09.006>
- Hoinaru, R., Buda, D., Borlea, S., Văidean, V., & Achim, M. V. (2020). The impact of corruption and shadow economy on the economic and sustainable development: Do they sand the wheels or grease the wheels? *Sustainability*, 12(2), Article 481. <https://doi.org/10.3390/su12020481>

- Hope, K. R. (2022). Reducing corruption and bribery in Africa as a target of the sustainable development goals: Applying indicators for assessing performance. *Journal of Money Laundering Control*, 25(3), 313–329. <https://doi.org/10.1108/JMLC-03-2022-0041>
- Hoseah, E. G. (2014). Corruption as a global hindrance to promoting ethics, integrity, and sustainable development in Tanzania: The role of the anti-corruption agency. *Journal of Global Ethics*, 10(3), 384–392. <https://doi.org/10.1080/17449626.2014.973995>
- Hunady, J. (2017). Individual and institutional determinants of corruption in the EU countries: The problem of its tolerance. *Economia Politica*, 34(1), 139–157. <https://doi.org/10.1007/s40888-017-0056-4>
- Ivlevs, A., & Hinks, T. (2015). Bribing behaviour and sample selection: Evidence from post-socialist countries and Western Europe. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 235(2), 139–167. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2015-0101>
- Kasa, R., & Réthi, G. (2017). Fuzzy logikán alapuló modellezési módszerek gazdálkodástudományi alkalmazásának episztemológiai megközelítése. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 48(4), 84–99. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.04.10>
- Kendall, M. G., & Stuart, A. (1977). *The advanced theory of statistics* (4th ed.). Macmillan Publishing, New York, NY, USA.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580441>
- Lambsdorff, J. G. (2002). Making corrupt deals: Contracting in the shadow of the law. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 48(3), 221–241. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(01\)00220-4](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(01)00220-4)
- Lambsdorff, J. G., & Frank, B. (2010). Bribing versus gift-giving: An experiment. *Journal of Economic Psychology*, 31(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.01.004>
- Lombardi, R., Trequattrini, R., Cuozzo, B., & Cano-Rubio, M. (2019). Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenario. *Journal of Cleaner Production*, 217, 666–675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.214>
- López, R., & Mitra, S. (2000). Corruption, pollution, and the Kuznets environment curve. *Journal of Environmental Economics and Management*, 40(2), 137–150. <https://doi.org/10.1006/jeem.1999.1107>
- Mackey, T. K., Vian, T., & Kohler, J. (2018). The sustainable development goals as a framework to combat health-sector corruption. *Bulletin of the World Health Organization*, 96(8), 634–643. <https://doi.org/10.2471/BLT.18.209502>
- Macrae, J. (1982). Underdevelopment and the economics of corruption: A game theory approach. *World Development*, 10(8), 677–687. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(82\)90093-6](https://doi.org/10.1016/0305-750X(82)90093-6)
- Makowsky, M. D., & Wang, S. (2018). Embezzlement, whistleblowing, and organizational architecture: An experimental investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 147, 58–75. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.12.024>
- Mangafić, J., & Veselinović, L. (2020). The determinants of corruption at the individual level: Evidence from Bosnia-Herzegovina. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2670–2691. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1723426>
- Marchini, P. L., Mazza, T., & Medioli, A. (2019). Corruption and sustainable development: The impact on income shifting in European international groups. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 717–730. <https://doi.org/10.1002/csr.1839>
- Martin, K. D., Cullen, J. B., Johnson, J. L., Parboteeah, K. P., Stahl, G. K., de Luque, M. S., Pearce, J. L., Dibble, R., Klein, K., Bamberger, P., et al. (2007). Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1401–1422. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28179462>

- Martins, L., Cerdeira, J., & Teixeira, A. (2020). Does corruption boost or harm firms' performance in developing and emerging economies? A firm-level study. *The World Economy*, 43(8), 2119–2152. <https://doi.org/10.1111/twec.12966>
- Mocan, N. (2008). What determines corruption? International evidence from microdata. *Economic Inquiry*, 46(4), 493–510. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2007.00107.x>
- Mombeuil, C. (2020). Institutional conditions, sustainable energy, and the UN sustainable development discourse: A focus on Haiti. *Journal of Cleaner Production*, 254, Article 120153. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120153>
- Monteiro, M., Viana, F. L. E., & de Sousa-Filho, J. M. (2018). Corruption and supply chain management toward the sustainable development goals era. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(6), 1207–1219. <https://doi.org/10.1108/cg-01-2018-0031>
- Morsing, M. (2021). PRME—principles for responsible management education. In *Responsible Management Education* (pp. 3–12). Routledge, New York, NY, USA.
- Myrdal, G. (1970). *The challenge of world poverty*. Allen Lane, London, UK.
- Neufeld, D. (2021). UN Sustainable Development Goals: How companies stack up. *World Economic Forum*. Available online: <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/how-aligned-are-un-companies-with-their-sustainable-development-goals/> (accessed on 10 January 2023).
- Owusu, E. K., Chan, A. P., & Hosseini, M. R. (2020). Impacts of anti-corruption barriers on the efficacy of anti-corruption measures in infrastructure projects: Implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 246, Article 119078. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119078>
- Polowczyk, J. (2021). A synthesis of evolutionary and behavioural economics. *Economics and Business Review*, 7(1), 16–34. <https://doi.org/10.18559/ebr.2021.3.3>
- Powpaka, S. (2002). Factors affecting managers' decision to bribe: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 40(3), 227–246. <https://doi.org/10.1023/A:1020589612191>
- Rabl, T., & Kühlmann, T. M. (2008). Understanding corruption in organizations: Development and empirical assessment of an action model. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 477–495. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9898-6>
- Ranängen, H., & Lindman, Å. (2018). Exploring corporate social responsibility practice versus stakeholder interests in Nordic mining. *Journal of Cleaner Production*, 197, 668–677. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.159>
- Rose-Ackerman, S. (1975). The economics of corruption. *Journal of Public Economics*, 4(2), 187–203. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(75\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0047-2727(75)90017-1)
- Rothstein, B., & Varraich, A. (2017). *Making sense of corruption*. Cambridge University Press, Cambridge, UK. <https://doi.org/10.1017/9781316681596>
- Saenz, C., & Brown, H. (2018). The disclosure of anticorruption aspects in companies of the construction sector: Main companies worldwide and in Latin America. *Journal of Cleaner Production*, 196, 259–272. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.045>
- Schelling, T. C. (1971). Dynamic models of segregation. *Journal of Mathematical Sociology*, 1(2), 143–186. <https://doi.org/10.1080/0022250X.1971.9989794>
- Schram, A., Di Zheng, J., & Zhuravleva, T. (2022). Corruption: A cross-country comparison of contagion and conformism. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 193, 497–518. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.11.017>
- Scott, J. C., & Murphy, J. (1972). *Comparative political corruption*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Seck, A. (2019). Heterogeneous bribe payments and firms' performance in developing countries. *Journal of African Business*, 21(1), 42–61. <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1587806>
- Sihombing, S. O. (2018). Youth perceptions toward corruption and integrity: Indonesian context. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.03.004>

- Sinha, A., Gupta, M., Shahbaz, M., & Sengupta, T. (2019). Impact of corruption in public sector on environmental quality: Implications for sustainability in BRICS and next 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 232, 1379–1393. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.066>
- Stahl, D. O. (2010). Cooperation in the sporadically repeated prisoners' dilemma via reputation mechanisms. *Journal of Evolutionary Economics*, 21(4), 687–702. <https://doi.org/10.1007/s00191-010-0204-2>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial, New York, NY, USA; William Morrow and Company, New York, NY, USA.
- Suleimenova, G., Sadvokassova, A., Rakisheva, B., & Nurmaganbetov, A. (2018). SME development and corruption: Case of Kazakhstan. *Business: Theory and Practice*, 19, 1–8. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.01>
- Szántó, Z., & Tóth, I. J. (2008). Korrupciós kockázatok az üzleti szektorban - Kutatási háttér tanulmányok. *Nyitott Könyvműhely; Transparency International Magyarország Alapítvány*, Budapest, Hungary.
- Thye, S. R. (2014). Logical and philosophical foundations of experimental research in the social sciences. In M. Webster & J. Sell (Eds.), *Laboratory experiments in the social sciences* (2nd ed., pp. 53–82). Academic Press, San Diego, CA, USA.
- Torgler, B., & Valev, N. T. (2006). Corruption and age. *Journal of Bioeconomics*, 8(2), 133–145. <https://doi.org/10.1007/s10818-006-9003-1>
- Tormo-Carbó, G., Seguí-Mas, E., & Oltra, V. (2016). Accounting ethics in unfriendly environments: The educational challenge. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 161–175. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2476-3>
- UNDP. (2018). Background paper for the high-level session at the 18th International Anti-Corruption Conference IACC. In *Anti-corruption contribution to accelerate progress on the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations, San Francisco, CA, USA.
- UNIDO, & UNODC. (2007). Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development. *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) and United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)*, Vienna, Austria.
- United Nations. (2015). Global indicator framework for the sustainable development goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development: Work of the statistical commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*, San Francisco, CA, USA, 1–21.
- Van Veldhuizen, R. (2013). The influence of wages on public officials' corruptibility: A laboratory investigation. *Journal of Economic Psychology*, 39, 341–356. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.09.009>
- Varvarigos, D. (2022). Cultural persistence in corruption, economic growth, and the environment. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 147, Article 104590. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104590>
- Wang, H. (2019). Quality manipulation and limit corruption in competitive procurement. *European Journal of Operational Research*, 283(3), 1124–1135. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.11.053>
- Wang, Z., Danish, Zhang, B., & Wang, B. (2018). The moderating role of corruption between economic growth and CO2 emissions: Evidence from BRICS economies. *Energy*, 148, 506–513. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2018.01.167>
- Welsch, H. (2004). Corruption, growth, and the environment: A cross-country analysis. *Environment and Development Economics*, 9(5), 663–693. <https://doi.org/10.1017/s1355770x04001500>
- Wu, X., Chandramohan, K., & Bali, A. S. (2016). Corporate governance and bribery: Evidence from the World Business Environment Survey. In M. Dion, D. Weisstub, & J. L. Richet (Eds.), *Financial crimes: Psychological, technological, and ethical issues* (Vol. 68, pp. 219–234). Springer, Cham, Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32419-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32419-7_11)



- Yahya, K. K., Yean, T. F., Johari, J., & Saad, N. A. (2015). The perception of Gen Y on organizational culture, religiosity and corruption in Malaysian public organizations. *Procedia Economics and Finance*, 31, 251–261. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01227-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01227-7)
- Yan, Y., & Graycar, A. (2020). Exploring corruption in fisheries. *Natural Resources Forum*, 44(3), 176–190. <https://doi.org/10.1111/1477-8947.12201>
- Zhou, J. Q., & Peng, M. W. (2011). Does bribery help or hurt firm growth around the world? *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 907–921. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9274-4>
- Zulaikha, Z., Hadiprajitno, P., Rohman, A., & Handayani, R. (2021). Effect of attitudes, subjective norms, and behavioral controls on the intention and corrupt behavior in public procurement: Fraud triangle and the planned behavior in management accounting. *Accounting*, 7(3), 331–338. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.010>

# A vállalkozói korrupcióészlelés mérésének kihívásai

(utánközlés)

Kása Richárd, Réthi Gábor, Németh Tamás, Szászvári Karina

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Kása, R., Réthi, G., Németh, T., & Szászvári, K. (2024). A vállalkozói korrupcióészlelés mérésének kihívásai. *Vezetéstudomány*, 55(1), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.01.01>

---

A korrupció jelensége mindig izgalmas kutatási kihívást jelentett, hiszen egy ennyire negatívan megítélt jelenséget kutatni, megérteni, összefüggéseit feltárni nem könnyű feladat, mivel a kutatási alanyok – de akár a kutatók – prekoncepciói jelentősen torzíthatják az adatfelvételt, az elemzést, a kutatási folyamat majd minden aspektusát. Ezen kihívások ellenére viszont mind nagyobb érdeklődés tapasztalható a téma iránt, hiszen a gazdasági teljesítményünk, a befektetői környezet és a gazdaság egyéb területeinek megítélése függ az ország korrupciós szintjétől is. A korrupció szintje többféle mutatóval, modellel jellemezhető, viszont az adott országban uralkodó jelenséggel kapcsolatos egyéni magatartás, észlelés nagyobb segítséget nyújt: mind szervezeti, mind egyéni szinten realisabb képet ad. Kutatásunkban az egyén korrupcióészleléssel kapcsolatos attitűdjeit vizsgáltuk, azaz nem konkrétan a korrupció tapasztalását, hanem sokkal inkább azt, hogy miként viszonyul a korrump helyzetekhez, hogyan ítéli meg a korrupcióban résztvevők viselkedését. 261 vállalkozó körében végeztünk vizsgálatot egy általunk fejlesztett vignetta-értékelő rendszer segítségével.

## Bevezetés

A korrupció egyre inkább a szakemberek és kutatók érdeklődésének homlokterébe került az utóbbi évtizedekben nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt. A nemzetközi üzleti életben sem ismeretlen a korrupció fogalma, ami egyre növekvő méreteket ölt különösen a vesztegetés és az ajándékozási gyakorlat nem egységes megítélésén keresztül (Greenberger, 1995; Steidlmeier, 1999; Malik & Froese, 2022). A korrupciós szint és a gazdasági teljesítmény összefüggéseinek vizsgálatokor olyan mutatókat használnak a közgazdászok, mint például a GDP/fő, a kormányzati kiadások, vagy a külföldi segélyek mutatói (Doig & Riley, 1998; Doig & Wilson, 1998; Svensson, 2005; Fisman & Svensson, 2007; Kutan et al., 2009; Nguyen & Bui, 2022). A korrupciónak azonban jóval több következménye lehet, többek közt, a gazdasági fejlődésre, a nemzetközi kereskedelemre és a külföldi befektetések késleltetésére gyakorolt hatások tekintetében (Quah, 2001; Golden, 2002), melyek negatívan befolyásolják a gazdasági növekedést (Mauro, 1995). Az elmúlt évek empirikus kutatásai azt támasztják alá, hogy a korrupció gátolja a külföldi tőkebefektetések (FDI) beáramlását az adott országba (Zhao et al., 2003; Godínez & Liu, 2015; Li et al., 2021; Krifa-Schneider et al., 2022), negatívan hat a gazdaság fejlődésére (Mauro, 1998; Malanski & Póvoa, 2021; Song et al., 2021), és rombolja a magán- és közintézményekbe vetett bizalmat (Husted, 2002; Beesley & Hawkins, 2022; Bu et al., 2022; Hauk et al., 2022). Ezek a veszélyek, és egy adott ország korrupciós szintjének ismerete, vagy annak előrejelzése egyre nagyobb igényként jelentkezik a gazdasági szereplők részéről (Davis & Ruhe, 2003; Park, 2003; Goel & Nelson, 2010; Iwasaki & Suzuki, 2012; Jetter & Parmeter, 2018; Al-Jundi, 2019; Goel & Saunoris, 2022; Owen & Vu, 2022).

A korrupció elleni küzdelmet nehezíti, hogy egy olyan sokrétű társadalmi jelenségről van szó, amely mind horizontálisan, mind pedig vertikálisan is befolyást gyakorol a társadalmi berendezkedésre. A kormányzati, civil és nemzetközi szervezetek hatalmas erővel küzdenek a

korruptió ellen, és olyan irányelveket fogalmaztak meg, melyek a vesztegetési és etikátlan gyakorlatok megelőzését szolgálják (Getz & Volkema, 2001; Il Park & Xiao, 2021).

### **Szakirodalmi áttekintés**

A szakirodalom gyakran különbséget tesz az alacsony jövedelmű és a magasabb jövedelmű országokban tapasztalható korrupció kiváltó okai között. Az alacsony bérszínvonal és a rossz munkakörülmények növelik a korrupció esélyét, míg a fejlett (magasabb jövedelmi szinttel rendelkező) társadalmakban a korrupciót inkább tekintik kivételnek, mint megszokásnak (Caiden, 2001; Afonso et al., 2022).

A korrupció *elleni* küzdelem a korrupcióval egyidős tevékenység (Takács et al., 2011), mely deviancia elleni küzdelem több színtéren is folyik. A korrupcióval szembeni hatékony fellépés érdekében meg kell értenünk azt a hatásmechanizmust, ahogyan ez a komplex társadalmi jelenség „működik”. Mivel a társadalmat mind horizontálisan (egy-egy társadalmi rétegen belül), mind vertikálisan (társadalmi rétegek között) átítatja a korrupció, azonosítása is több szempontú vizsgálatot igényel.

A kutatási módszerek többsége elméleti, empirikus vizsgálatokkal ritkábban találkozunk – főként a téma érzékenysége miatt. Közismert, hogy a korrupció mérése, és az általa okozott károk meghatározása rendkívül nehéz, mivel a jelenség többnyire nem a felszínen, nem a nyilvánosság és a kutatók előtt zajlik. Mindazonáltal számos próbálkozás ismert a jelenség (által okozott károk) számszerűsítésére, több, nemzetközileg elismert szervezet is rendszeresen publikál ilyen méréseket, proxy mutatókat (Transparency International: Corruption Perceptions Index; World Bank: Annual Report on Anti-Corruption; United Nations Development Programme: Integrity Index; Bertelsmann Stiftung; Bertelsmann Transformation Index; Freedom House: Freedom in the World report; European Union: Anti-Corruption Report; Global Integrity: The Global Integrity Report; International Budget Partnership: Open Budget Index; World Economic Forum: Global Competitiveness Report).

### **A korrupció fogalmi megközelítése**

A 2020-ban kiteljesedő egészségügyi és gazdasági válság tovább erősítette a feszültséget és a vitát arról, hogy a globalizáció előnyös-e a gazdasági fejlődésre nézve: az országokra ugyanis egyszerre nehezedik a nyomás, hogy a globalizáció révén egyszerre kezeljék a gazdasági lehetőségeket, valamint a globális erőkkal szemben védelmet kereső populista mozgalmakat (Aïssaoui & Fabian, 2022). Ezek a párhuzamosan létező jelenségek szorosan kapcsolódnak a korrupcióhoz is, hiszen a globalizáción keresztül a gazdasági fejlődés és a korrupció is érintett területek. Aïssaoui és Fabian (2022) egy ország gazdasági fejlettségi fokának (alacsony, alsó-középső, felső-középső, magas) és a globalizáció dimenzióinak (gazdasági, társadalmi, politikai) függvényében rámutattak, hogy ezek a paraméterek karakteresen magyarázzák, hogy a globalizáció mikor és milyen módon lehet egy ország gazdaságának hasznára, és egyúttal befolyásolhatja a korrupciót. Ez alapján - többek között - azt találták, hogy az alacsony jövedelmű országok GDP-je és a korrupció profitál a legtöbbet a globalizáció formális dimenzióiból. Látható, hogy a válság – legyen az gazdasági vagy más természetű – a korrupcióval összefüggő tevékenységeket, folyamatokat is befolyásolják. Egyéni szinten ezek az összefüggések a saját jövedelmi helyzet és munkakörülmények megítélésével hozhatók kapcsolatba.

A korrupciós kutatásokban felszínre kerülő kihívások kezelése különösen nagy figyelmet igényel: az azonosított kihívások száma nemhogy csökkenne, de egyre nő, annak ellenére is, hogy évről-évre egyre többet tudunk meg magáról a jelenségről (Persson et al., 2013; Ledeneva, 2018). A kihívások (Ledeneva, 2018) körébe tartozik (1) a definíciós probléma, (2) a mérési probléma, (3) a nyilvános és magán korrupció közötti határvonal elmosódása, (4) a legalizált korrupció, (5) a formalizálás, (6) a nemzetközi intézmények ajánlásainak (a gyakorlatba való átültethetőség szempontjából tapasztalható) súlytalansága, (7) a vezetési csapda, (8) a bizalmatlanság, és (9) a normatív megközelítés.

A korrupció szinte mindenki számára mást és mást jelent. A korrupcióról alkotott konkrét elképzelés, kép országonként, társadalmanként, sőt egyénekenként is nagyon eltérő lehet (például, hogy a tanároknak vagy orvosoknak adott ajándékokat korrupciónak tekintik-e). Ez az összetettség a kifinomultabb modellezés tárgyát is képezi, jóllehet a kutatók hajlamosak a korrupciót a köz-magán megosztottság áthágásaként magyarázni, és egyszerűen a megbízó-ügynök vagy a kollektív cselekvési modellek közé sorolni (Mungiu-Pippidi, 2015). Az elvont és dekontextualizált fogalom meghatározásának elméleti kihívása mellett a téma empirikus tanulmányozása is kihívást jelent. A korrump gyakorlatokat nem könnyű megragadni a megfigyelők számára, és jelentésük „elveszhet” az értelmező dekodolásban. Jellemző értelmezésbeli különbség, hogy vannak, akik számára a pártatlanság méltányosságot jelent, míg mások számára a pártatlanság akár a közösség elárulását is jelentheti. Ezenkívül a válaszadók bevonódása vagy kizárása torzítja az ilyen tranzakciók észlelését, és többféle öncsalási stratégiát kínál. Az úgynevezett félreismerési/felismerési rés, amelynél a válaszadók többsége elismeri a korrupció elterjedtségét, miközben nem ismeri el saját személyes érintettségét, a kettős mérce figyelembevételének szükségességére mutat rá (Ledeneva, 2014). Ez azt is jelenti, hogy a korrump cselekedetek elítélésében ugyan nincs vita, de megítélésük a megítélendő személyek cselekedetének, illetve saját cselekedeteink szempontjából partikuláris. Egyelőre nem áll rendelkezésünkre olyan definíció vagy modell, amely alkalmas lenne a korrupcióellenes általános erkölcsi kiállást kifejező, ugyanakkor meghatározott kontextusban korrupciós gyakorlatot folytató válaszadók kettősségének kezelésére.

A korrupciót többféleképpen határozhatjuk meg és kategorizálhatjuk. A korrupció leggyakoribb típusai, kategóriái a „keresleti” és a „kínálati” korrupció, a „nagy” és „kicsi” korrupció, a hagyományos és a nem szokványos korrupció, valamint az állami és a magán korrupció. Mindezek mellett vannak más, specifikus kategóriák vagy módszerek a korrupció leírására, például a „rendszerszerű” versus „egyszeri” vagy „elszígett”, a „felbújtó” alapján keresleti vagy kínálati oldali korrupció, a jogellenes cselekmény végrehajtásához alkalmazott kényszer mértéke és a szerzett előnyök típusa szerint. (Boisvert et al., 2014; Public Safety Canada, 2015)

A korrupciós definíciók tengerében azt a hasonlóságot, közös pontot fedezhetjük fel, hogy mindig valamilyen fajta hatalommal való, egyik fél számára hátrányos visszaélésről beszélnek a kutatók. De Graaf (2007) hívja fel a figyelmet arra, hogy a korrupció egy társadalmi konstrukció, korrump az, amit korrumpnak tekintünk adott helyen és időben. Ezen állítását azzal támasztja alá, hogy az ún. „elfogadott normák” időről-időre változnak. A korrupció kérdésére nem mindig lehet egyértelmű választ adni - adott helyen és időben a normák nem mindenki által ugyanabban az értelemben használtak, elfogadottak. Ami minden esetben közös pontként megjelenik: a korrupciót rossznak tekintjük; mindig a megfelelőnek tartott morális viselkedéstől eltérő, deviáns magatartásként jelentkezik. Az azonban, hogy milyen struktúrájú megközelítések segítségével próbáljuk meg jellemezni ezt a társadalmi jelenséget, nagy változatosságot mutat.

### ***Korrump egyén vagy korrump szervezet?***

A korrupciókutatás szervezeti vertikumot fókuszba állító megközelítésében Pinto et al. (2008) munkáját tartjuk alapvető fontosságúnak. A kutatók a szervezeti szintű korrupció két típusával foglalkoztak, illetve azt vizsgálták, hogy a korrump cselekményeknek kik a (1) haszonélvezői, valamint (2) végrehajtói. Az egyének előnyszerzésére gyakorolt kulturális és társadalmi komponensek hatásának vizsgálatok azt találjuk, hogy a korrump viselkedés individualista vagy kollektivisták személyiségjegyekkel való összekapcsolása nem egyértelműen meghatározható. Mindkét esetre találhatunk a maga fogalomrendszerében logikus magyarázatot. Ugyanezzel a helyzettel találkozunk Pinto et al. (2008) már említett cikkében is: a korrump szervezet (CO – *corrupt organisation*) és a korrump egyének szervezete (OCI – *organisation of corrupt individuals*) ugyanúgy korrump viselkedésmintákat erősít vagy vár el a szervezet tagjaitól, viszont különböznek a motivációk. A korrump szervezet a kollektivisták jegyeknek, a korrump egyének szervezete pedig az individualista felfogásnak feleltethetőek meg. A két szervezeti korrupciós típus a szocializációs folyamattal és ezen keresztül a kultúrával is szoros kapcsolatban áll.

A kultúra egyéni és szervezeti szintű manifesztálódásának fontos része, hiszen a kultúra biztosítja számunkra azokat a szabályokat, amelyeket a mindennapi problémamegoldás során alkalmazunk, illetően módon pedig részei a szervezeti kultúra különböző szintjeinek is (Campbell & Göritz, 2014). A szerzők két dimenzió mentén négy különböző típust különböztetnek meg. A szervezetek korrumpált mivoltának egyik tényezőjeként a szervezeti méretet jelölik meg: ebből az aspektusból vizsgálva, a szélsőségeknél (nagyvállalat és mikrovállalatokban) tapasztalható magas szintű korrupció. Véleményük szerint ez azért lehet, mert a méretskála két végpontja inkább a CO-típusú korrupcióval jellemezhető. A nagy vállalatok a növekedési igényük miatt, a kis vállalatok a túlélés miatt nyitottabbak az ilyen módon „központosított” korrupciós minták irányába. Egy nagy szervezeten belül az OCI-típusú korrupciót csírájában elfojtják a kifinomult, szisztematikus belső ellenőrzésen keresztül; míg a kis szervezetek esetében az informális normák töltik be ugyanezt a szerepet. Ez alátámasztja azt a gondolatmenetet, hogy a korrumpált viselkedésmintákat csoport szinten, a korábbi tanulmányoktól eltérően, nemcsak kvantitatív, hanem kvalitatív módszertannal is érdemes vizsgálni. A korábban említett individualista és kollektivistá indíttatás az adott kultúrában az egyén által betöltött szerep kapcsán is fontos elemet képez, ezért az egyén személyisége is fontos tényezőnek mutatkozik. E mellett a vezető kultúraformáló szerepe és példakép mivolta is jelentősen képes befolyásolni a szervezeti normákon alapuló életet, hiszen a szervezeti célok megvalósulásán túlmenően saját egyéni érdekeik érvényesítése is meghatározó – ti. saját pozíciójuk megszilárdítása és hosszú távú fenntartása (Palmer, 2008). Ez annál is inkább fontos, mert ezeken a mintákon keresztül tanulják meg a szervezeti tagok cselekedeteik alátámasztásának, „racionalizálásának” technikáját, módját (Ashforth & Anand, 2003; Anand et al., 2004). A vezetők korrumpált szervezetekben betöltött szerepe Campbell és Göritz (2014) szerint is kulcsfontosságú. A szervezetek tagjainak szabályszegése is a korrumpált viselkedésminta kialakulását erősíti, ezért fontos kérdés, hogy a szervezet mennyire bátorítja vagy bünteti ezeket a viselkedésmintákat (Lehman & Ramanujam, 2009).

A szervezeti korrupció feltérképezése során három kérdést kell figyelembe venni (Hirsch et al., 2021). Az első a "rossz alma kontra rossz kosár kérdés". Ez arra vonatkozik, hogy a szervezeti korrupció néhány egyén önálló magatartásának eredménye, vagy olyan rendszerszintű problémáké, amelyek "kitermelik" a korrupciót a szervezetben. A média és gyakran a politikai rendszer is inkább néhány korrumpált egyént tesz bűnbakká, minthogy rávilágítson a rendszerszintű hibákra, amelyek kijavítása nehezebb és költségesebb. A szervezeti korrupció azonban gyakran mindkét tényező eredménye. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti korrupció megelőzésének magában kell foglalnia a "rossz almák" elleni valamiféle szelekciót, valamint a szervezeti struktúrák, folyamatok és rendszerek újratervezését, annak érdekében, hogy megakadályozzák a rendszerszintű korrupciót. A második aggályos kérdés az, hogy a korrupciót önös érdekből vagy a szervezet érdekében követik el. A harmadik kérdés a szervezeten belüli korrupció mértékére vonatkozik. Túllépte-e a korrupció azt a pontot, amit egyesek "korrupciós küszöbnek" neveznek, vagyis azt a pontot, ahol a korrupció már annyira elterjedt, hogy az a szervezet egészét jellemzi, vagy a szervezetben korrupciós zónák azonosíthatók?

A fenti három kérdés mentén Hirsch, Zygliopoulos és Alekos (2021) három szervezeti korrupciótípust különböztetett meg: (1) a központilag korrumpált szervezeteket, (2) a periférikusan korrumpált szervezeteket és (3) a korrupciós problémákkal küzdő szervezeteket. A központilag korrumpált szervezetekben a korrupció átlépte az ún. "korrupciós küszöböt". A szervezet elérte a korrupció olyan rendszerszintű, „felülről” jövő szintjét, ahol még a nem korrumpált, etikus alkalmazottak is részt vesznek a szervezet korrumpált céljainak elérésében.

A periférikusan korrumpált szervezetekben a korrumpált gyakorlatok annyira elterjedtek, hogy a szervezetet korrumpáltnak kell tekinteni, de egy lényeges különbséggel az előző típushoz képest: ilyenkor a szervezetnek több független korrupciós zónája van (pl. az állami egészségügyi szektorban elterjedt hálápénz jelensége). Ez a gyakorlat semmilyen módon nincs központilag koordinálva, de olyannyira elterjedt, hogy elfogadott normává vált.

A korrupciós problémákkal küzdő szervezetekben a korrupció nem lépi át a korrupciós küszöböt, ezért a szervezet egésze nem korrump. A korrupció korlátozott kiterjedésű, csak néhány személyt érint, és nem feltétlenül látható az egész szervezetben. A multinacionális vállalatok esetében is megjelenik a szabálytalan viselkedés kérdése: a vállalati és intézményi környezet kölcsönhatása és természete mellett gyakran a korrupcióra helyeződik a hangsúly (Cuervo-Cazurra et al., 2021). Látható, hogy a korrump szervezet jellemvonása többféle szempont szerint csoportosítható, kvalitatív és kvantitatív módon feltárható, megismerhető. A különböző profilok bemérése gyakran alapvetően szabályok, dokumentumok, eljárások elemzéséből, azok betartásából történik. Ugyanakkor az egyéni korrupcióészlelés, -érzékenység mérése, megértése bonyolultabb feladatot jelent.

A korrupcióval kapcsolatos individualista szemlélet egyik alapfeltevése a korrupció normalizálódásának folyamata (Arellano Gault, 2017). Ennek keretében a korrupció olyan politikai koncepció, amely a köz- és a magánszféra éles és irreális szétválasztásán alapuló, "helyes" viselkedésről alkotott sajátos elképzelést igyekszik ráerőltetni az egyénre. A korrupcióval foglalkozó szervezeti megközelítések azt vizsgálják, hogyan váltanak ki a szervezeti szocializációs folyamatok olyan viselkedéseket, amelyek hatására a szervezeti logika szerint "normálisnak" tűnnek a korrump cselekedetek. Az egyének, szervezeti tagok olyan megállapodásokat és társadalmi dinamikát hoznak létre, amelyek képesek korrump logikákat kialakítani a szervezet normális életeként definiálva. Kutatásunkkal a korrupció vizsgálatának ezen aspektusához járulunk hozzá.

### **Konceptualizálás**

Fontosnak tartjuk meghatározni, hogy milyen módon használjuk a fenti kifejezéseket, fogalmakat a kutatásunk során. A „*kínálati oldali korrupció*” a tiltott fizetés vagy jogosulatlan előny felajánlásának leírására szolgál, míg a „*keresleti oldali korrupció*” egy ilyen fizetés vagy előny elfogadására vagy kérésére vonatkozik. Az „*aktív*” és „*passzív*” korrupció olyan kifejezések, amelyeket a keresleti és kínálati korrupció szinonimájaként használnak az irodalomban. „*Hagyományos korrupció*”-ról akkor beszélünk, amikor a kormányzati tisztviselők – akár magasabb, akár alacsonyabb beosztásúak – jogtalanul kapnak vagy halmoznak fel jogosulatlan előnyt saját személyes használatukra, figyelmen kívül hagyva a közérdeket. A hagyományos korrupción belül fontos kiemelni a kölcsönösséget: ezért mind a kenőpénz kérése, mind elfogadása („*kínálati és keresleti vesztegetés*”) a hagyományos korrupció formáinak minősül. „*Nem szokványos korrupció*” akkor áll fenn, ha egy köz- vagy állami tisztviselő a közérdek figyelembevétele nélkül cselekszik, amikor a személy célja konkrét és személyes haszon elérése. Mindazonáltal kulcsfontosságú, hogy ne álljon fenn viszonyossági kapcsolat, mivel nincs egyértelmű ügylet két fél között. Ez a fajta korrupció jellemzi például a hűtlen kezelést, lopást, sikkasztást.

A „*nagy*” és a „*kis*” korrupció egyaránt a hagyományos korrupció alkategóriája. A kis korrupciót időnként a „*bürokratikus korrupcióval*” azonosítják, ami a közigazgatási tisztviselők és a nem megválasztott tisztviselők részvételét jelenti. A kis korrupció alkalmazására példa a végrehajtó tisztviselőknek, a vámosoknak, az egészségügyi szolgáltatóknak és más kormányzati tisztviselőknek fizetett kenőpénz. Ebbe a kategóriába tartoznak a könnyítési kifizetések, más néven *csúszópénzek*, *zsírfizetések*. A nagy korrupció olyan magasabb beosztású kormányzati tisztviselőket és választott tisztviselőket foglal magában, akik kihasználják a kormányzati munka által kínált lehetőségeket. Ez gyakrabban a nagyobb léptékű kormányzati projektekkal, például infrastrukturális és építési projektekkel kapcsolatban felajánlott vagy kifizetett kenőpénzek eredménye.

A „*politikai korrupció*” a nagy korrupció egyik fajtája, súlyossága és az érintett köztisztviselők magas rangja miatt (Offe, 2004). Ott tapasztalhatjuk meg ezt, ahol a törvények végrehajtásával megbízott politikusok és kormány megbízottak maguk is korrumpáltak: a kormányzat legfelsőbb szintjein fordul elő. A nagy korrupció egy másik típusa az „*államfoglalás*”, amely olyan vállalként vagy szervezetként határozható meg, amely kifizetéseken keresztül alakítja és befolyásolja a

jogszabályokat vagy a kormányzati politikákat egy egész szektorban (például a kitermelőszektorban és bányászatban vagy az adózásban) (Hellman et al., 2003; Yakovlev, 2006; Polese et al., 2016). Ezzel ellentétes hatás is előfordulhat, amikor az állami tisztviselők saját személyes hasznuk érdekében próbálják meg manipulálni a magánszektor szereplőit, ez „fordított államfoglalás” néven ismert (Martin & Solomon, 2016). Az „államfoglalást” a „befolyásolási korrupció” egy speciális estének is tekinthetjük. A különbség abban áll, hogy nem történik semmilyen fizetés, előnyszerzés vagy tranzakció, a behatás azon alapul, hogy a szervezet képes-e befolyásolni a politikát méretének, tulajdonjogának vagy az állami tisztviselőkkel való lehetséges kapcsolatainak és interakcióinak köszönhetően.

A korrupció *nyilvános* vagy *magán* jellege alapján is megkülönböztethető. A különbség a szektorokban van, ahol a tiltott cselekmény résztvevői tevékenykednek. Az állami korrupcióban egy köztisztviselő (akár belföldi, akár külföldi) vesz részt a korrupciós cselekmény egyik felében, míg a magánszektorban csak a magánszektorban dolgozó személyeket érinti (ezért nevezik néha *magán-magán közötti korrupciónak* is). A közkorrupcióban a jogalkotás megkülönböztethető az általa megcélzott köztisztviselő típusa szerint, hogy a tisztviselő *belföldi* vagy *külföldi* köztisztviselő-e. Ha egy adott magáncég korrupciós magatartást tanúsít, ügyfeleinek és beszállítóinak – a korrupció észlelése után - lehetőségük nyílik azok versenytársaihoz fordulni, a céget leváltani. A kormányzat esetében azonban az adófizetők és a polgárok nem számíthatnak arra, hogy más szervezetek ugyanazokat a kormányzati szolgáltatásokat nyújtják, ilyen például az egészségügy (ahol a közegészségügy dominál és a magán egészségügy nem jelent még széleskörű alternatívát) vagy a közbiztonság. A nyújtott áru vagy szolgáltatás monopóliumának szintje tehát befolyásolja az észlelt fenyegetést. A nyilvános korrupció definíciói gyakran hangsúlyozzák az állam és a társadalom közötti kapcsolatokat fogalmát (Lisciandra et al., 2022; Neild, 2002). A korrupció azonban különféle formákban létezik magánvállalkozásokon belül és magánszemélyek között, kormányzati tisztviselők vagy ügynökségek bevonása nélkül. A magánszektorban végrehajtott korrupciós cselekmények néhány példája a vesztegetés, a csalás és a maffia módszerek. Mivel az állami és a magánszektor egyre jobban összefonódik a kiszervezés, a privatizáció, a magánszektor egyes országokban tapasztalható gyors növekedése, valamint a multinacionális vállalatok és az állami tulajdonú vállalatok növekvő befolyása következtében, a határvonalak elmosódnak az állami és a magánalapok között; és ebből következően a korrupció ilyen típusai között is.

„*Rendszerszintű vagy rendszeres korrupcióról*” akkor beszélünk, amikor a korrupció beépült egy társadalomba, amikor rutinszerűvé válnak a kormányzat és a magánszemélyek (vagy vállalkozások) közötti korrupciós ügyletek. Ilyen esetekben feszültség áll fenn a formális és az informális szabályok között, mivel erős ösztönzők vannak jelen a köztisztviselők, vállalkozások és magánszemélyek számára, hogy megfeleljenek ennek az illegitim rendszernek, bár akkor beszélhetünk illegitim rendszerről, ha a társadalom elítéli ezeket a rendszeressé vált korrupciós tevékenységeket. Ellenkező esetben sokkal inkább a társadalom és a gazdaság működési elégtelenségéről, anomáliájáról beszélhetünk, ami nem a polgárok érdekében, érdekeiért hat (Rose & Mishler, 2002; Rose, 2008). Ezzel szemben „*elszigetelt vagy egyéni korrupcióról*” akkor van szó, ha a korrupció ritka, vagy néhány egyedi cselekményből áll (Jávor, 2015; Jávor & Jancsics, 2016).

A korrupciós cselekmények *megbízás*, de akár *mulasztás* alapján is elkövethetőek (Scanlan, 2004). A köztisztviselő magánszemélytől vagy vállalkozástól származó haszon fejében tartózkodhat egy adott cselekvéstől, vagy megteheti a kért szívességet feladatai ellátása során. Ezek a tényezők, valamint a köztisztviselő által alkalmazott „kényszer mértéke” és a kapott juttatás típusa (pénzbeli, fizikai jószág vagy társadalmi kötelezettség keletkezése) azért fontos, mert befolyásolhatja a korrupciós szereplők döntéshozatalát és racionalizálását (Schweitzer, 2005; Morris, 2011). Ugyanez mondható el olyan esetekben is, amikor a kapott „juttatási forma” nem azonnali, hanem társadalmi kötelezettség keletkezésének eredménye. Előfordulhat, hogy az egyének kevésbé hajlamosak korrupciós magatartásra olyan esetekben, amikor az ellentételezés

vagy felajánlás pénzügyi előnyt jelent, szemben a kevésbé nyilvánvaló előnyökkel (pl. jövőbeni szívességek vagy szolgáltatások).

## **Módszertan**

### **Adatgyűjtés**

A kutatásunk során a korrupció előbb említett aspektusait igyekeztünk beépíteni egy olyan adatgyűjtési eszközbe, mely lehetőséget ad több szempontú összehasonlításra a korrupciós cselekedetek és azok megítélése kapcsán. A korrupcióészlelés és a korrupció közötti kapcsolat ugyan magától értetődő, de e kapcsolat iránya nem feltétlenül a közhiedelem által elfogadott mintázatot mutatja. A korrupció észlelése és a korrupciós szint megítélése számos tényező által befolyásolt és nem függetleníthető az egyéntől. A két fogalom között azonban fontos különbség van, ugyanis addig, amíg a korrupciós szint mezo szinten értelmezhető, a korrupcióészlelést egyéni szinten ítéljük meg. Ez önmagában is nehezíti a korrupció vizsgálatát, ugyanis nem mindig egyértelmű, hogy korrupció alatt annak szintjét vagy észlelését értjük. Nemcsak a kutatás során okoz ez kihívást, hanem az eredmények interpretációjakor is.

A korrupció jelensége komplexitásából fakadóan konkrétan mérhető társadalmi, gazdasági, erkölcsi károkat is okoz (Keller & Sik, 2009; Rohwer, 2009; Hawthorne, 2012; Clark, 2017; Tóth & Hajdu, 2018). A mérési szintek sokfélék, és összemérhetőségük, értelmezhetőségük is korlátozott. A korrupciós megközelítések heterogén képet mutatnak aszerint, hogy a korrupciós cselekedet milyen ok-okozati láncolat eredményeként alakul ki, milyen a döntési szint, illetve a korrupció elemzésének szintje. Mindezek figyelembevételével az alábbi változókat vettük számba a mérési eszköz összeállításakor és építettük be vignettákba.

1. A korrupció során megszerezhető előny jellege:

- Anyagi előnyszerzés (A): a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrupciós módon, hogy természetbeni vagy egyéb (nem pénzügyi, sem nem időnyeresi, befolyásszerzési) előnyt, nyereséget szerez.
- Időbeli előnyszerzés (I): a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrupciós módon, hogy valamilyen időbeliséghez kötődő előnye származik belőle.
- Közvetlenül nem produktív (járadék) előnyszerzés (J): a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrupciós módon, hogy valamilyen pénzügyi előnye származik belőle, de a korrupciós cselekedet nélkül is létre jönne a tevékenység, csak annak minőségjavulását várjuk el. Tehát nem a „mi” tevékenységünk miatt jön létre a tevékenység, ezért nevezzük közvetlenül nem produktívnak.
- Befolyásszerzés (B): a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrupciós módon, hogy hatalmi helyzetében (akár információs előnyből fakadóan) pozitív irányú változás álljon be, saját érdekeinek hatékonyabb képviselése érdekében.

2. A korrupció elkövetésének környezete (szektor):

- Magánszemélyek között elkövetett
- Üzleti környezetben/kapcsolatrendszerben elkövetett
- Állami/kormányzati szereplő bevonásával elkövetett

3. A korrupciós cselekmény gyakorisága:

- Egyszeri alkalommal elkövetett: ad hoc, rendszertelen, kiszámíthatatlan jellegű, nem tervezhető korrupció
- Rendszeres, tervezhető korrupció

4. A korrupció súlyosságának szintje:

- Enyhe szintű
- Közepes szintű
- Durva szintű

5. Korrupciót elkövető neme

- Férfi korrumpál férfit



- Férfi korrumpál nőt
- Nő korrumpál férfit
- Nő korrumpál nőt

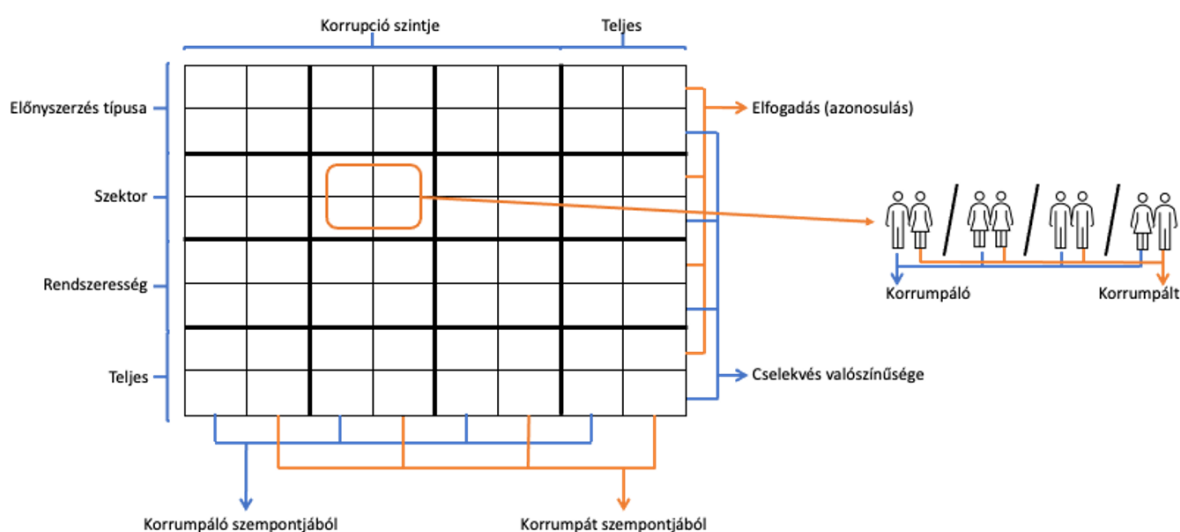
A mérési eszköz kidolgozása során egyszerre kellett figyelembe vennünk a fenti paraméterek mindegyikét, biztosítva a statisztikai összehasonlíthatóságot. Ehhez összesen 20 darab, egyenként a fenti 5 dimenzió paramétereit tartalmazó vignettát állítottunk össze.

Mivel a percepció és attitűdvizsgálatok területén tervezünk adalékokat adni a korrupcióérzékelés és korrumpált viselkedés kontextusában, az alapvető kutatási eszközünk egy véletlenszerűen parametrizálható kérdőívre épülő rendszer, melynek alapja olyan komplex korrupciós vignetták (szituációk), reálisan megvalósítható helyzetek, melyekben egyszerre érvényesülnek a fenti szempontok és az alanyoknak is lehetősége van egyszerre több szempont szerint értékelni ezeket.

A vignettákat a kutatás alanyainak tehát négy Likert-skálán kell értékelniük:

- A korrumpáló viselkedésének elfogadása, valamint annak megítélése, hogy az alany milyen valószínűséggel cselekedne hasonló helyzetben ugyanúgy, mint a korrumpáló
- A korrumpált viselkedésének elfogadása, valamint annak megítélése, hogy az alany milyen valószínűséggel cselekedne hasonló helyzetben ugyanúgy, mint a korrumpált.

Ezzel a technikával és a kifejlesztett mérési eszközzel egyedülálló módon lehetővé válik a fenti hét (5+2) aspektus egyidejű vizsgálata. Ahhoz, hogy az objektív értékelés megvalósítható legyen, szükséges, hogy az említett hét dimenzió általi közös metszetben legyenek vignetták, ugyanakkor törekedni kell arra is, hogy az értékelendő vignetták száma lehetőség szerint minél alacsonyabb legyen. Számításunk szerint ehhez – figyelembe véve a válaszok objektív összemérhetőségének lényeges igényét – húsz vignetta előállítására van szükség, melyek a mérőeszközünk alapját képezik. Az ilyen módon előállt vignetták szerkezetét mutatja egyetlen adatszelvényen keresztül az alábbi blokkdiagram egy adott válaszadó vonatkozásában.



**1. ábra. Vignetták felépítése és adatstruktúrája. Forrás: saját szerkesztés**

A kutatás során a korrupcióval kapcsolatos percepciókat három csoportba soroltuk:

- Implicit korrupcióérzékelés: ezt a vignettákban megfogalmazott korrupciós esetek elfogadásával (azonosulás, percepció) mérjük 4 dimenzióban, összesen 40 mért és az ebből aggregált 18 változóval
- Explicit korrupcióérzékelés: ezt az élet különböző szintjein észlelt manifestált korrupcióérzékeléssel mérjük az egyéni szinttől a makro szintig, 5 mért változóval
- Cselekvés: ezt a vignettákban megfogalmazott korrupciós esetekkel való cselekvési szintű azonosulással mérjük 4 dimenzióban, összesen 40 mért és az ebből aggregált 18 változóval.

### **Kutatási kérdések, hipotézisek és vizsgálati módszerek**

A kutatáshoz használt mérési eszköz és a felvett változókból épített adatbázis számos komplex kérdés megválaszolását teszik lehetővé a korrupcióérzékelés témakörében, ám ebben a cikkben mi az alábbiakra szorítkoztunk:

1. Hogyan észlelik a hazai vállalkozók a különböző szektorokban történő korrupciót?  
*H1: A vállalkozók az üzleti életben végbemenő korrupciót szigorúbban ítélik meg, mint a magánszférában vagy a kormányzati szinten elkövetett korrupciót.*  
*H2: A vállalkozók eltérően ítélik meg a korrupcióban résztvevőket: szigorúbbak a kezdeményezővel szemben, mint az elfogadóval szemben.*
2. Van-e szerepe az iparágaknak a korrupció érzékelésében és a vállalkozók érzékenységében?  
*H3: A szolgáltatószektorban alacsonyabb szinten áll a vállalkozók érzékenysége a korrupcióval kapcsolatban.*

A hipotézisek teszteléséhez a vignettákat három csoportba soroljuk (magán, üzleti, kormányzati korrupció) és többváltozós statisztikai módszereket (nemparaméteres tesztek) használunk. A H1 és H2 hipotézisek vonatkozásában több összetartozó minta lévén Friedman-féle  $\chi^2$  teszttel keressük a csoportátlagok közötti különbségeket, az elkövetés szintereinek (magán, üzleti, kormányzati) páros összehasonlításához pedig a Wilcoxon-féle előjeles rangtesztet használjuk, mint *post-hoc* tesztet.

A H3 vonatkozásában a mélyebb és részletesebb iparági összehasonlításhoz már a vignetták szintjén hajtjuk végre a tesztet, itt az *LSD Post-hoc* tesztet fogjuk használni az iparági páros összehasonlításhoz. Mindhárom módszernél a társadalomtudományok statisztikai vizsgálataiban megszokott 95%-os megbízhatóságot vettük alapul.

### **Mintavétel**

Kutatásunk során hazai vállalkozókat kérdeztünk meg közvetlen megkereséssel a bemutatott módszerrel 2022-ben és megkértük őket a 20 vignetta értékelésére a módszertanban bemutatott négy szempont szerint:

- mennyire tartják elfogadhatónak a korrumpáló (kezdeményező) viselkedést (elfogadás)
- mennyire valószínű, hogy egy ilyen helyzetben maguk is hasonlóan viselkednének (cselekvés)
- mennyire tartják elfogadhatónak a korrumpált (elfogadó) viselkedést (elfogadás)
- mennyire valószínű, hogy egy ilyen helyzetben maguk is hasonlóan viselkednének (cselekvés).

A minta 261 vállalkozót foglal magában (57,9% férfi, 42,1% nő). A mintába került vállalkozók jellemzően fővárosiak (46%), de vidéki nagyvárosból (31%) és kisebb városokból (23%) is találhatóak benne válaszadók. Iskolai végzettség tekintetében a minta közel fele felsőfokú végzettséggel (43,3%), a többiek középfokú végzettséggel (56,7%) rendelkeznek.

Tevékenységük kapcsán a legtöbb vállalkozó IT és kommunikációs területen dolgozik, illetve kereskedelem, javítás iparágakban, de 10% felett vannak az egyéb szolgáltatók is, 8% körül pedig az építőipari vállalkozók. Az elemzések során a vállalkozókat vállalkozásuk tevékenysége szerint az alábbi táblázat alapján három csoportba soroltuk:

- IT, kereskedelem, szállítás
- ipar
- szolgáltatás.

A felosztásnál nemcsak a tartalomra, de arra is figyelemmel kellett lennünk, hogy egyik csoport elemszáma se legyen 20% alatt.

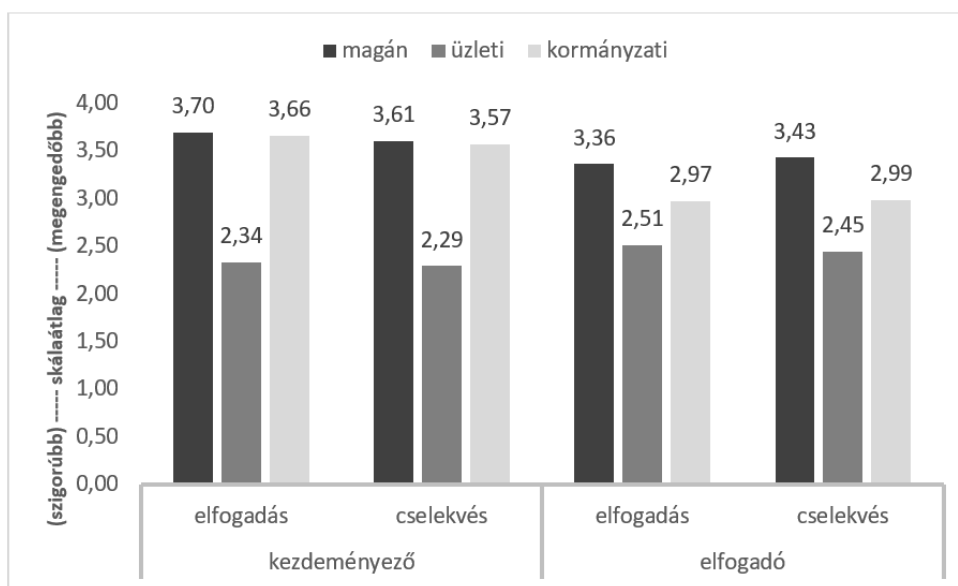
**1. táblázat. Mintába került vállalkozások tevékenység szerinti megoszlása és vállalkozói csoportok létrehozása. Forrás: saját szerkesztés**

IT, kereskedelem, szállítás		Ipar		Szolgáltatás	
Tevékenységek	n%	Tevékenységek	n%	Tevékenységek	n%
IT, információ, kommunikáció	13,2%	építőipar	8,1%	egyéb szolgáltatás	10,5%
kereskedelem, gépjárműjavítás	12,4%	feldolgozóipar, gyártás	4,3%	pénzügyi, biztosítási tevékenység	7,4%
szállítás, raktározás	3,9%	szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	3,1%	területen kívüli szervezet	7,0%
		ingatlanügyletek	2,3%	művészet, szórakoztatás, szabadidő	6,2%
		mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	1,9%	oktatás	5,8%
		villamosenergia-, gáz-, hőellátás, légkondicionálás	1,9%	adminisztratív és támogató tevékenység	4,7%
				szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	3,5%
				humán-egészségügyi, szociális ellátás	3,5%
				háztartás munkaadói tevékenysége	0,4%
<b>Összesen:</b>	<b>29,5%</b>	<b>Összesen:</b>	<b>21,7%</b>	<b>Összesen:</b>	<b>48,8%</b>

## Eredmények

Jelen cikkben a kutatási kérdéseknek megfelelően a vignetták értékeléséből három aggregátumot állítottunk elő és ebben a cikkben ezeket vizsgáljuk. Az első csoportba azok a vignetták tartoznak, melyekben a korrupciót a magánszférában, magánszemélyek egyéni előnyszerzés céljából követték el, a második csoportba azok vannak, amelyeket üzleti környezetben, üzleti célok elérése érdekében követtek el, a harmadik csoportban pedig az állami/kormányzati szinten elkövetett korrumpált helyzeteket leíró vignetták találhatóak. A statisztikai összehasonlíthatóság érdekében mindhárom csoportban azonos arányban vannak a további paraméterek szerint is a vignetták: gyakoriság szerint (egyszeri korrupció/rendszeres), előnyszerzés jellege szerint (anyagi, idő, járadék, befolyás) és súlyosság szerint is.

Az alábbi ábrán e három vignettacsoport négy skálán mért átlagát emeltük ki. A skálák alacsony értékei az elutasítást, magas értékei az elfogadást jelzik. Általánosságban az jól látható, hogy az üzleti korrupcióval szemben jóval elutasítóbbak a vállalkozók, mint az állami vagy magán szférában elkövetett korrupcióval szemben, ugyanakkor a kezdeményezővel szemben kissé megengedőbbek, mint az elfogadóval (korrumpált) szemben. Az üzleti korrupció esetében a korrupció versenyhelyzetet torzító hatásának megítéléséről van szó. Így érthetőbb, hogy az üzleti korrupcióval kapcsolatos percepciók markánsan eltérnek az állami és magán szférában tapasztalható devianciákhoz képest. Az is megállapítható, hogy míg az üzleti életben inkább a korrumpált, megvesztegetett személlyel szemben megengedőbbek, addig a magán és a kormányzati korrupció esetében a kezdeményezővel szemben. Ez azt az üzenetet hordozza magában, hogy a versenyszférában a jogosulatlan előnyszerzést a „játék” részeként értékelhetik, míg a magán és kormányzati szférában az előnyszerzésre tett „próbálkozásként” tekintenek a kezdeményező magatartásra.



2. ábra. Homogén vignettacsoportok értékelése (átlagok). Forrás: saját kutatás

Ezeket az eltéréseket több összetartozó minta lévén Friedman-féle khi-négyszet teszttel vizsgáltuk, ennek eredményeképpen kirajzolódik, hogy az átlagok között jelentős különbségek vannak ( $\chi^2=420,259$ ;  $p=0,000$ ). Ahhoz, hogy ezeket az eltéréseket részleteiben is lássuk Wilcoxon-féle előjeles rangtesztet végezzünk *post-hoc* teszt gyanánt.

A teszt eredményei kiemelik, hogy a fenti grafikonon látható átlagok eltérései szignifikánsak, kivéve két esetben: a magán és a kormányzati korrumpáló (kezdeménnyező) cselekvésének elfogadásában, illetve annak a megítélésében, hogy a megkérdezett vállalkozók is így cselekednének. Ez azt jelenti, hogy a korrumpáló tekintetében nem tesznek különbséget a magán és kormányzati szektorban elkövetett korrupció között – azonos mértékben elfogadóak.

2. táblázat. Wilcoxon-féle összehasonlítás eredményei. Forrás: saját kutatás

		átlagok (eltérések)			positive rank	negative rank	ties	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	p
		magán	üzleti	kormányzati						
Kezdeménnyező	elfogadás	magán	3,695	(1,359)	216	27	18	-12,069	0,000	***
		üzleti	2,336	(-1,322)	23	210	28	-11,672	0,000	***
		kormányzati	(0,037)	3,658	123	109	29	-0,666	0,506	n.s.
Kezdeménnyező	cselekvés	magán	3,606	(1,313)	211	25	25	-11,946	0,000	***
		üzleti	2,293	(-1,275)	23	197	41	-11,131	0,000	***
		kormányzati	(0,038)	3,568	130	104	27	-1,131	0,258	n.s.
Elfogadó	elfogadás	magán	3,364	(0,854)	197	48	16	-9,915	0,000	***
		üzleti	2,510	(-0,464)	71	151	39	-5,448	0,000	***
		kormányzati	(0,391)	2,973	153	77	31	-4,774	0,000	***
Elfogadó	cselekvés	magán	3,429	(0,982)	204	37	20	-10,571	0,000	***
		üzleti	2,447	(-0,539)	65	152	44	-5,971	0,000	***
		kormányzati	(0,444)	2,986	164	69	28	-5,145	0,000	***

Az is kirajzolódik a fenti táblában prezentált eredményekből, hogy a válaszadók saját területükön szigorúbban ítélik meg a korrupciót, ami azzal magyarázható, hogy az ott bekövetkező versenytorzítást közvetlenebbül érzik. Ez azt is jelenti, hogy jóllehet a játék része vagy a jogtalan

előnszerzésre tett kísérlet próbálkozás egyik formája a korrupció, mivel ez a verseny játékszabályainak megkerülését és a versenytárs előnszerzését az adott vállalkozó esetében, mint versenyhátrány jelentkezik, direkter hatásként élik meg.

### Részletes eredmények iparáganként

A tesztek iparági bontásban is elvégeztük, a mélyebb áttekintés érdekében azonban itt a vignetták szintjén közöljük az eredményeket. Csak azoknak a vignettáknak az eredményeit közöljük, melyek esetében az LSD Post-hoc teszt szignifikáns eltéréseket mutat a tevékenységi kategóriák között. Látható, hogy mind enyhe, mind közepes, mind súlyos mértékű korrupciós vignetták is szerepelnek a táblázatban, de az elemzés során nem egymáshoz viszonyított eltéréseket vizsgálunk, hanem a vignettákon belül az iparági eltéréseket keressük.

A magánszegmensben elkövetett korrupciók esetében az IT, kereskedelem és szállítás területen szignifikánsan alacsony értéket láthatunk a másik két szektorhoz képest, ezzel párhuzamosan pedig az iparban három esetben is láthatjuk a maximum értékeket: ezek az SI2 időbeli előnszerzést jelentő korrupciós vignetta, illetve a SJ1 járadékszerzéssel járó korrupciós vignetta, ahol mind a cselekvés másolása, mind pedig a korrupció elfogadása is a legmagasabb értéket veszi fel, azaz itt, az ipari szektorban tevékenykedő válaszadók a legelfogadóbbak. Az SB1-es befolyásszerzéssel kecsegtető korrupció kapcsán pedig a szolgáltatás szektorban működő vállalkozók a legelfogadóbbak és a legvalószínűbb, hogy hasonlóan cselekednének.

3. táblázat. Iparági átlagok eltérései (LSD Post-hoc tesztek). \* Forrás: saját kutatás

Vign.	Szereplő	Skála	Szegmens	I-J	átlagok eltérései (I-J)	standard hiba	Sig.	IT, kereskedelem, szállítás (1)	ipar (2)	szolgáltatás (3)
SB1	kezdeményező	elfogadás	M	2-3	-0,845	0,437	0,049	3,88	3,68	4,52
SB1	elfogadó	elfogadás	M	2-3	-1,165	0,431	0,007	4,17	3,66	4,83
SI2	kezdeményező	cselekvés	M	1-2	-1,08	0,529	0,042	5,22	6,3	5,69
SI4	kezdeményező	cselekvés	K	1-2	-1,287	0,519	0,014	4,05	5,34	4,56
SJ1	kezdeményező	elfogadás	M	2-3	1,018	0,455	0,026	5,82	6,52	5,5
SJ1	kezdeményező	cselekvés	M	1-2	-1,081	0,512	0,036	5,28	6,36	5,6
SJ3	kezdeményező	cselekvés	Ü	1-3	-0,805	0,294	0,007	1,67	2,14	2,48
SJ3	elfogadó	cselekvés	Ü	1-3	-0,471	0,241	0,049	1,47	1,66	1,94
SA4	kezdeményező	elfogadás	K	1-3	-0,578	0,277	0,038	1,72	1,98	2,3
SA4	kezdeményező	cselekvés	K	1-3	-0,702	0,308	0,023	1,75	2,36	2,45
SJ4	kezdeményező	cselekvés	K	1-2	-0,986	0,474	0,038	2,96	3,95	3,82
SJ4	kezdeményező	cselekvés	K	1-3	-0,857	0,391	0,029	2,96	3,95	3,82
SJ4	elfogadó	cselekvés	K	1-3	-0,759	0,36	0,036	2,41	3,09	3,17

\* Megjegyzés: Sötét: szignifikánsan a legalacsonyabb/legelutasítottabb (LSD post-hoc  $p < 0,05$ ); Világos: szignifikánsan a legmagasabb/legelfogadottabb (LSD post-hoc  $p < 0,05$ ); Vastag keret: nincs lényeges eltérés; Szegmens: a korrupció elkövetésének színtere (M – magán, Ü – üzleti, K – kormányzati); Vignetta: a korrupció során szerzett előny (B – befolyás, I – idő, J – járadék, A – anyagi).

A pirossal jelölt sorokban az üzleti korrupciós eseteket látjuk, ahol csak az SJ3-nál van jelentős eltérés: alapvetően az üzleti korrupcióval szemben a legszigorúbb a megítélésük, de ebben is az IT/kereskedelem/szállítás a legszigorúbb és a szolgáltató szektor a legmegengedőbb. Ez persze nem azt jelenti, hogy a szolgáltató szektor elfogadja az üzleti korrupciót, tehát a megengedőbb nem egyenlő az elfogadással, hiszen a különbségek együttes értékeléséből kiderül, hogy általánosságban elítélik az üzleti korrupciót. Ez a szigorúbb megítélés arra is visszavezethető, hogy a szóban forgó vignetták esetében közvetlenül nem produktív típusú előnszerzésről beszélünk.

A válaszadók a magán korrupcióval szemben a legelfogadóbbak (SJ1). Ezen belül is az ipari szektor a legelfogadóbb, ami nem meglepő annak tudatában, hogy az ipari szektor alá tartozó alszektorok (lásd 1. táblázat) tekinthetők az egyik legkorruptabb körnek (Nordin et al., 2013; Owusu et al., 2019; Kul'Ba et al., 2021).

Az anyagi és járadék típusú előnyserzést reprezentáló vignetták közül a 4 esetben azonosítható szignifikáns eltérés, ami alapján megállapítható, hogy a kormányzati korrupciót az IT/kereskedelem/szállítás szektorban szigorúbban ítélik meg, mint az ipari vagy szolgáltató szektorban tevékenykedő válaszadók. Ez a szektor gyakorlatilag a kvaterner szektort írja le, melyben a versenytényezők torzítása súlyosabb hatásként jelentkezik a kiélezett verseny miatt. Ráadásul hasonlóan a szolgáltató szektorhoz tartozó tevékenységekhez, a humán tényező a vállalati tevékenységben érzékenyebben, nagyobb hatással jelenik meg. Ebből következően az önös érdekek követése, azok kihasználása mások kárára még jobban elítélendő a piaci szereplők szempontjából. A kormányzati korrupció központi, ennél fogva átfogóbb hatást kiváltó korrupciós tevékenység, tehát a kiélezett versenyszektorokban súlyosabban is ítélik meg.

### **Következtetések**

A cikkben bemutatott kutatásunkban összesen 300 vállalkozóval végeztünk el egy vignetta-értékelésen alapuló vizsgálatot, mely során az alanyoknak 20 darab, korrupciós szituációt leíró vignettát kellett értékelniük négy szempont szerint. A 300 válaszadóból összesen 261 válasza volt használható. Ezeket először önmagukban elemeztük, majd tevékenységi körük alapján 3 szektorba soroltuk őket és ezen homogénebb csoportok eredményeit vetettük össze.

Az összevetés alapja a korrump viselkedés elfogadásának/elutasításának mértéke a korrumpáló személy és a korrumpált szempontjából is, másrészt pedig annak megítélése, hogy egy ilyen helyzetben az alany mennyire tartja valószínűnek, hogy hasonlóan cselekedne, mint a korrumpáló (felkínálja a korrupció ellenértékét), illetve a korrumpált (elfogadja a felbujtást). Eredményeink rávilágítottak arra, hogy a megkérdezett vállalkozók köre jelentősen érzékenyebb és elutasítóbb az üzleti életben elkövetett korrupció kapcsán, mint a magánemberek közötti, vagy az állami, kormányzati korrupció kapcsán. Az is kiolvasható az eredményekből, hogy az IT, kereskedelem, szállítás területen működő vállalkozók a legkevésbé elfogadók, illetve a szolgáltató és ipari szektorban működő vállalkozások a legmegengedőbbek: nekik viszonylag magasán van a lécs, ami a korrupciót elválasztja az egyszerű előnyserzéstől.

A szerzők tudatában vannak annak, hogy a jelen tanulmány összeállítását lehetővé tevő kutatás folytatása, továbbfejlesztése több irányú lehet, mindazonáltal primer fontossággal bír, hogy következő lépésként a vállalatok világára fókuszáljanak, hiszen számtalan szervezet belső értéke, kohéziója alapszik az integritáson, azaz a szabályok, törvények betartásának, ill. betartatásának platformján.

### **Hivatkozások**

- Afonso, O., Bandeira, A. M., & Lima, P. G. (2022). Growth and welfare effects of corruption penalties. *Economic Systems*, 46(3), Article 101004. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2022.101004>
- Aïssaoui, R., & Fabian, F. (2022). Globalization, economic development, and corruption: A cross-lagged contingency perspective. *Journal of International Business Policy*, 5, 1–28. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00091-5>
- Al-Jundi, S. A. (2019). A survey dataset on determinants of administrative corruption. *Data in Brief*, 27, Article 104820. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.104820>
- Arellano Gault, D. (2017). Corrupción como proceso organizacional: comprendiendo la lógica de la desnormalización de la corrupción. *Contaduría y Administración*, 62(3), 827–842. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.008>
- Beesley, C., & Hawkins, D. (2022). Corruption, institutional trust and political engagement in Peru. *World Development*, 151, Article 105743. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105743>
- Boisvert, A. L., Dent, P., & Brunelle Quraishi, O. (2014). *Corruption in Canada : Definitions and Enforcement* (Issue May). Deloitte LLP. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/sp-ps/PS18-10-2014-eng.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/sp-ps/PS18-10-2014-eng.pdf)
- Bu, D., Hanspal, T., & Liao, Y. (2022). Political corruption, trust, and household stock market participation. *Journal of Banking & Finance*, 138, Article 106442.

<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2022.106442>

Caiden, G. E. (2001). Dealing with Administrative Corruption. *Public Choice*, 35(1997), 1998–1998.

Clark, A. K. (2017). *Measuring Corruption: Transparency International's "Corruption Perceptions Index"*. Corruption, Accountability and Discretion (Public Policy and Governance, 29, 3–22. <https://doi.org/10.1108/S2053-769720170000029001>

Cuervo-Cazurra, A., Dieleman, M., Hirsch, P., Rodrigues, S. B., & Zyglidopoulos, S. (2021). Multinationals' misbehavior. *Journal of World Business*, 56(5), Article 101244. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2021.101244>

Davis, J. H., & Ruhe, J. A. (2003). Perceptions of Country Corruption: Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 275–288. <https://doi.org/10.1023/A:1023038901080>

De Graaf, G. (2007). Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption. *Public Administration Quarterly*, 31(1), 39–86.

Doig, A., & Riley, S. (1998). Corruption and anti-corruption strategies: Issues and case studies from developing countries. *Corruption and Integrity Improvement Initiatives in Developing Countries*, 45, 62.

Doig, A., & Wilson, J. (1998). What price new public management? *Political Quarterly*, 69(3), 267–276. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.00161>

Fisman, R., & Svensson, J. (2007). Are corruption and taxation really harmful to growth? Firm level evidence. *Journal of Development Economics*, 83(1), 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2005.09.009>

Getz, K. A., & Volkema, R. J. (2001). Culture, Perceived Corruption, and Economics: A Model of Predictors and Outcomes. *Business & Society*, 40(1), 7–30. <https://doi.org/10.1177/000765030104000103>

Godinez, J. R., & Liu, L. (2015). Corruption distance and FDI flows into Latin America. *International Business Review*, 24(1), 33–42. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.05.006>

Goel, R. K., & Nelson, M. A. (2010). Causes of corruption: History, geography and government. *Journal of Policy Modeling*, 32(4), 433–447. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2010.05.004>

Goel, R. K., & Saunoris, J. W. (2022). Corrupt thy neighbor? New evidence of corruption contagion from bordering nations. *Journal of Policy Modeling*, 44(3), 635–652. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2022.05.004>

Golden, M. A. (2002). Does Globalization Reduce Corruption ? Some Political Consequences of Economic Integration 1. *Center for Globalization and Policy Research*. <http://www.spsr.ucla.edu/cgpr/docs/MiriamGoldenpaper.pdf>

Greenberger, R. S. (1995). US firms lost business due to bribes, report says. *Wall Street Journal*, 2.

Hauk, E., Oviedo, M., & Ramos, X. (2022). Perception of corruption and public support for redistribution in Latin America. *European Journal of Political Economy*, 74(January), Article 102174. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102174>

Hawthorne, O. E. (2012). Do international corruption metrics matter? Assessing the impact of Transparency International's Corruption Perceptions Index. *ProQuest Dissertations and Theses*, 241.

Hellman, J. S., Jones, G., & Kaufmann, D. (2003). Seize the state, seize the day: state capture and influence in transition economies. *Journal of Comparative Economics*, 31(4), 751–773. <https://doi.org/10.1016/J.JCE.2003.09.006>

Hirsch, P., Zyglidopoulos, S., & Alekos, P. (2021). Can a leader of moral character survive and do good in a corrupt organization? *Organizational Dynamics*, 50(3), Article 100753. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100753>

Husted, B. W. (2002). Culture and international anti-corruption agreements in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 413–422. <https://doi.org/10.1023/A:1015248921716>

Il Park, B., & Xiao, S. (2021). Doing good by combating bad in the digital world: Institutional pressures, anti-corruption practices, and competitive implications of MNE foreign subsidiaries. *Journal of Business Research*, 137, 194–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.014>

- Iwasaki, I., & Suzuki, T. (2012). The determinants of corruption in transition economies. *Economics Letters*, 114(1), 54–60. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2011.08.016>
- Jávor, I. (2015). Szervezeti hatalmi struktúrák - korrupciós rendszerek. *Szociológiai Szemle*, 25(1), 2–38.
- Jávor, I., & Jancsics, D. (2016). The Role of Power in Organizational Corruption: An Empirical Study. *Administration and Society*, 48(5), 527–558. <https://doi.org/10.1177/0095399713514845>
- Jetter, M., & Parmeter, C. F. (2018). Sorting through global corruption determinants: Institutions and education matter – Not culture. *World Development*, 109, 279–294. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.013>
- Keller, T., & Sik, E. (2009). A korrupció észlelése, elfogadása és gyakorlata. In *TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés 2009*. [http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_keller\\_sik.pdf](http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_keller_sik.pdf)
- Krifa-Schneider, H., Matei, I., & Sattar, A. (2022). FDI, corruption and financial development around the world: A panel non-linear approach. *Economic Modelling*, 110, Article 105809. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105809>
- Kul’Ba, V. V., Shelkov, A. B., & Avdeeva, Z. K. (2021). Analysis of anti-corruption management effectiveness based on the scenario approach (on the example of the construction industry). *IFAC-PapersOnLine*, 54(13), 150–154. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.10.436>
- Kutan, A. M., Douglas, T. J., & Judge, W. Q. (2009). Does corruption hurt economic development?: Evidence from Middle Eastern-North African and Latin American countries. In *Economic Performance in the Middle East and North Africa: Institutions, Corruption and Reform* (pp. 25–37). <https://doi.org/10.4324/9780203879771>
- Ledeneva, A. (2014). Economies of favours or corrupt societies? Exploring the boundaries between informality and corruption. *The Baltic Words*, 7(1), 13–21.
- Ledeneva, A. (2018). Future Challenges of Corruption Studies. *Comparative Southeast European Studies*, 66(3), 418–425. <https://doi.org/10.1515/soeu-2018-0031>
- Li, Y., Zhang, B., Fan, D., & Li, Z. (2021). Digital media, control of corruption, and emerging multinational enterprise’s FDI entry mode choice. *Journal of Business Research*, 130, 247–259. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.006>
- Lisciandra, M., Milani, R., & Millemaci, E. (2022). A corruption risk indicator for public procurement. *European Journal of Political Economy*, 73, Article 102141. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2021.102141>
- Malanski, L. K., & Póvoa, A. C. S. (2021). Economic growth and corruption in emerging markets: Does economic freedom matter? *International Economics*, 166, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2021.02.001>
- Malik, A., & Froese, F. J. (2022). Corruption as a perverse Innovation: The dark side of digitalization and corruption in international business. *Journal of Business Research*, 145, 682–693. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.032>
- Martin, M. E., & Solomon, H. (2016). Understanding the Phenomenon of “State Capture” in South Africa. *Southern African Peace and Security Studies*, 5(1), 21–34.
- Mauro, P. (1998). Corruption: causes, consequences, and agenda for further research. *Finance and Development*, 35(1), 11–14.
- Mauro, Paolo. (1995). Corruption and growth. *Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681–712. <https://doi.org/10.2307/2946696>
- Morris, S. D. (2011). Forms of corruption. *CESifo DICE Report*, 9(2), 10–14.
- Mungiu-Pippidi, A. (2015). *The Quest for Good Governance: How Societies Develop Control of Corruption*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316286937>
- Neild, R. R. (2002). *Public Corruption: The Dark Side of Social Evolution*. Anthem Press.
- Nguyen, M.-L. T., & Bui, N. T. (2022). Government expenditure and economic growth: does the role of corruption control matter? *Heliyon*, 8(10), e10822.
- Nordin, R. M., Takim, R., & Nawawi, A. H. (2013). Behavioural Factors of Corruption in the Construction Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.11.008>



- Offe, C. (2004). Political Corruption: Conceptual and Practical Issues. In J. Kornai & S. Rose-Ackerman (Eds.), *Building a Trustworthy State in Post-Socialist Transition* (pp. 77–99). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781403981103\\_5](https://doi.org/10.1057/9781403981103_5)
- Owen, P. D., & Vu, T. V. (2022). State history and corruption. *Economics Letters*, 218, 110774. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2022.110774>
- Owusu, E. K., Chan, A. P. C., & Ameyaw, E. (2019). Toward a cleaner project procurement: Evaluation of construction projects' vulnerability to corruption in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 216, 394–407. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.124>
- Park, H. (2003). Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis. *Multinational Business Review*, 11(2), 29–48.
- Persson, A., Rothstein, B., & Teorell, J. (2013). Why Anticorruption Reforms Fail—Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance*, 26(3), 449–471. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x>
- Polese, Á., Kovács, B., & Jancsics, D. (2016). Az „állam ellenére” és az „államon túl” megvalósuló informális gyakorlatok ártalmas és ártalmatlan természetűe : magyarországi és romániai példák. 26(2), 44–70.
- Public Safety Canada. (2015). Definitions of Corruption. *Routledge Handbook of Political Corruption*, 48.
- Quah, J. S. T. (2001). Globalization and corruption control in asian countries: The case for divergence. *Public Management Review*, 3(4), 453–470. <https://doi.org/10.1080/14616670110071838>
- Rohwer, A. (2009). Measuring corruption: A comparison between the transparency international's corruption perceptions index and the world bank's worldwide governance indicators. *CESifo DICE Report*, 7(3), 42–52.
- Rose, R. (2008). *Understanding Post-Communist Transformation: A Bottom Up Approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203884935>
- Rose, R., & Mishler, W. (2002). Comparing regime support in non-democratic and democratic countries. *Democratization*, 9(2), 1–20. <https://doi.org/10.1080/714000253>
- Scanlan, G. (2004). The control of corruption. *Journal of Financial Crime*, 11(4), 316–321. <https://doi.org/10.1108/13590790410809257>
- Schweitzer, H. (2005). Corruption – its spread and decline. In J. G. Lambsdorff, M. Taube, & M. Schramm (Eds.), *The New Institutional Economics of Corruption* (p. 276). Routledge.
- Song, C. Q., Chang, C. P., & Gong, Q. (2021). Economic growth, corruption, and financial development: Global evidence. *Economic Modelling*, 94(February 2020), 822–830. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.022>
- Steidlmeier, P. (1999). *Gift Giving, Bribery and corruption in china*. 121–132.
- Svensson, J. (2005). Eight questions about corruption. *Journal of Economic Perspectives*, 19(3), 19–42. <https://doi.org/10.1257/089533005774357860>
- Takács, I., Csapodi, P., & Takács-György, K. (2011). A korrupció, mint deviáns társadalmi attitűd. *Pénzügyi Szemle*, 56(1), 26–42.
- Tóth, I. J., & Hajdu, M. (2018). A korrupció mérési lehetőségei – lehetséges objektív indikátorok bemutatása egy magyar példa alapján. *Magyar Tudomány*, 179, 507–528. <https://doi.org/10.1556/2065.179.2018.4.6>
- Yakovlev, A. (2006). The evolution of business - State interaction in Russia: From state capture to business capture? *Europe - Asia Studies*, 58(7), 1033–1056. <https://doi.org/10.1080/09668130600926256>
- Yoo, B., & Shin, G.-C. (2017). Invariant effect of individual cultural orientations: an application of CVSCALE. *International Marketing Review*, 34(6), 735–759. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2015-0055>
- Zhao, J. H., Kim, S. H., & Du, J. (2003). The Impact of Corruption and Transparency on Foreign Direct Investment: An Empirical Analysis. *MIR: Management International Review*, 43(1), 41–62.

# Foglydilemma és korrupció – A korrupció játékelméleti megközelítése

**Réthy Gábor, Kása Richárd, Hauber György, Szegedi Krisztina**

A cikk a korrupció kutatási módszereit tekinti át, a korrupció makro- és mikroszintű kutatására fókuszáló szakirodalom alapján. A korrupció vizsgálata döntően makroszinten jelenik meg, regressziós modellek segítségével, ugyanakkor a szervezeti szintű korrupcióvizsgálat hatékony eszköze a játékelmélet. A korrupció játékelméleti megközelítése kísérleti módszer kidolgozását tette lehetővé, amely nemcsak nagyvállalati, hanem kisvállalati szinten is jól alkalmazható, csökkentve a korrupciós kutatások eredményeinek bizonytalanságát.

## **Bevezetés**

A korrupció nem újkeletű téma, de világszerte egyre inkább központi kérdéssé válik. A korrupció összetett jelensége többféle szinten és összefüggésben vizsgálható. A korrupció a gazdasági növekedés, az emberi jóllét, vállalati szinten pedig a felelős menedzsment ellen ható tényező, ami rombolóan hat egy ország vagy egy vállalat erkölcsi alapjaira (Rothstein & Varraich, 2017). A korrupció egy deviáns viselkedési formának tekinthető, amelynek számos oka lehet: társadalmi, politikai, gazdasági, kulturális. A korrupció általában privát előnyök megszerzésére irányul, de rendkívül komoly társadalmi hátránnyal jár együtt, amely során a korrump viselkedés elterjedése egy idő után társadalmi normává válik (Takács et al, 2011). A Transparency International [TI] meghatározása szerint a korrupció a közhatalommal (közbizalommal), ráruházott pozícióval való visszaélés egyéni haszonszerzés érdekében (TI, 2020). Noha az, amit korruptnak tekintünk, az ország törvényei és rendeletei alapján módosulhat, de a korrupció ezen különböző formáiban van egy közös szál, az a döntés, hogy az egyén saját személyes érdekeit mások jóléte rovására érvényesíti (Bicchieri & Ganegonda, 2017). A fogalom precíz, mindenre kiterjedő, és főleg mindenki által elfogadható definiálása rendkívül nehéz. A korrupció a legtöbb szakirodalom két ideáltípusba sorolja, úgy, mint politikai és üzleti korrupció. A korrupció szerves velejárója, hogy a másik fél viselkedését befolyásoljuk. Ez a politikai korrupció esetén a magánérdeket a közérdek, gazdasági korrupció esetén a tulajdonosi érdek fölé helyezi.

A gazdasági szereplők lehetséges viselkedését modellező játékelmélet csaknem százéves múltra tekint vissza. Alapjai Neumann János 1928-as művében jelentek meg, aki a klasszikus közgazdaságtan alapvető kérdésével kötötte össze a játékelméletet, azzal, hogy „mit tenne adott külső körülmények között az abszolút egoista homo oeconomicus” (Neumann, 1928, p 13). Ennek ellenére a játékelmélet és a gazdaság valódi összekapcsolása csak később jelent meg a különböző szerzők műveiben és jelentős fejlődésen ment keresztül (Leonard, 1995). A játékelmélet jelentőségét jól mutatja, hogy több közgazdasági Nobel-díj is kötődik hozzá. Harsányi János, John Nash és Reinhard Selten 1994-ben megosztott díjat kaptak a nem kooperatív játékokhoz való hozzájárulásukért, melynek leglényegesebb elemei az egyensúly, az információ aszimmetria és a hitelesség voltak, fő érdemük pedig, hogy átalakították az addigi közgazdasági érvelést (Gul, 1997). 2020-ban szintén a játékelmélethez kötődő eredményeikért kapott közgazdasági Nobel-díjat Paul Milgrom és Robert Wilson, akik árverések különböző szereplőinek viselkedését vizsgálták és az ez alapján kidolgozott árveréselméletükben arra a következtetésre jutottak, hogy minél több információval rendelkeznek a licitálásban résztvevő pályázók arról, hogy a másik mennyire becsüli az aukció tárgyának értékét, annál nagyobb bevétele lehet a hagyományos módon nem értékesíthető javak eladójának (HVG, 2020). Eredményeik gyakorlatban való megvalósítása nemcsak az eladó bevételeit és a résztvevők bizonytalanságát csökkentette, hanem lehetővé teszi a korrupció csökkentését is.

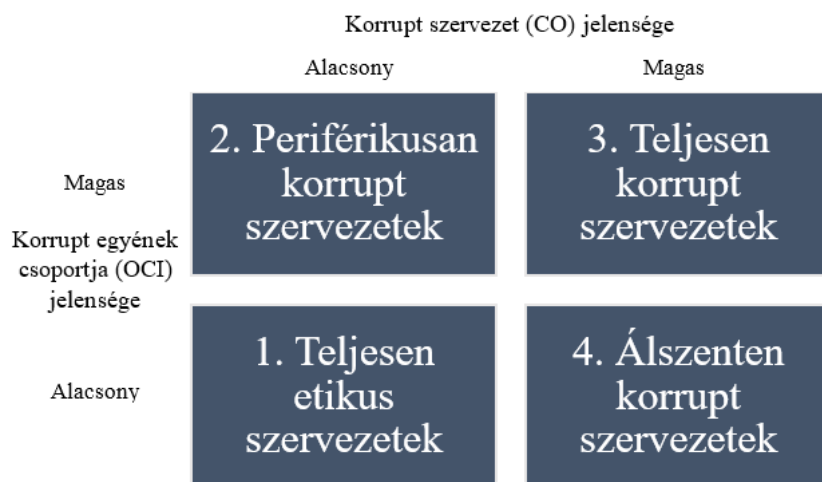
## A korrupció szervezeti megközelítése

A korrupció mind az együttműködés, mind a versengés jellemzőit mutató jelenség. Az egyéni, önérdek érvényesítés a versengéssel írható le, míg a korrupciós szituációk többszereplős volta, továbbá az adott korrupciós tevékenység a kooperációs jelleggel írható le. Ez a fajta a kettősség érdekes módon érhető tetten a szervezeti szintű korrupcióban.

Elfogadva Pinto et al. (2008) kategorizálását, a szervezeti szintű korrupció kapcsán alapvetően két különféle magatartást különböztethetünk meg: a korrump szervezetet, valamint a korrump egyének alkotta csoportot, szervezetet. Fontos ezen értelmezésben megvizsgálni, hogy a korrump cselekményeknek kik a haszonélvezői, valamint végrehajtói. A korrump viselkedés individualista vagy kollektivisták személyiségjegyekkel való összekapcsolása nem egyértelműen meghatározható, mindkét esetre találhatunk a maga fogalomrendszerében logikus magyarázatot. Ez az előbb említett együttműködési és kooperatív tulajdonságjegyeket is megerősítik.

A korrump szervezet (CO – corrupt organization) és a korrump egyének szervezete (OCI – organization of corrupt individuals) ugyanúgy korrump viselkedésmintákat erősít vagy vár el a szervezet tagjaitól, de mások a motivációi. A korrump szervezet a kollektivisták jegyeknek, a korrump egyének szervezete pedig az individualista felfogásnak feleltethető meg. A két szervezeti korrupciós típus a szocializációs folyamattal és ezen keresztül a kultúrával is szoros kapcsolatban van. A kultúra egyéni és szervezeti szintű manifesztálódásának fontos része, hiszen a kultúra biztosítja számunkra azokat a szabályokat, amelyek a mindennapi problémamegoldás során alkalmazunk. Ilyetén módon pedig részei a szervezeti kultúra különböző szintjeinek is (Campbell & Göritz, 2014).

Pinto et al. (2008) a CO és OCI előfordulása alapján 4 típusát különböztetik meg a szervezeteknek: (1) teljesen etikus szervezetek; (2) periférikusan korrump szervezetek; (3) teljesen korrump szervezetek; és (4) az álszenten korrump szervezetek (1. ábra).



1. ábra. Szervezetek típusai a CO és OCI előfordulása alapján.

*Forrás: saját szerkesztés Pinto et al. (2008) alapján*

Teljesen etikus szervezeteknek nevezzük az olyan szervezeteket, amelyekre mind a CO, mind az OCI jelenség alacsony szintje jellemző. Ezek olyan szervezetek, amelyek sikeresen gátolták vagy elrettentették az alkalmazottakat a korrump gyakorlatoktól, akár személyes, akár szervezeti érdek miatt. Ezekben a szervezetekben fejlett etikai infrastruktúrára lehet számítani (Tenbrunsel et al, 2003). Lehetséges, hogy azok a cégek, amelyek következetesen a leetikusabb szervezetek vagy a legjobb vállalati polgárokkal rendelkezők közé vannak besorolva, szintén rendelkezhetnek olyan rendszerekkel és folyamatokkal, amelyek gátolják az OCI-jelenséget, és így jó példák lehetnek az etikus szervezetekre.

Azokat a szervezeteket, amelyekben a felső vezetés nem korrupt magatartást tanúsít a szervezet érdekében, viszont a szervezeti tagok saját önérdékük érdekében korrupt módon viselkednek, periférikusan korrupt szervezeteknek nevezzük. Ahhoz, hogy az OCI jelenség bekövetkezhesen, lehetőségre és motivációra van szükség a korrupció elkövetésére. Az előbbi vonatkozásában az egyének munkája strukturális lehetőségeket nyújthat, míg a motivációt gyenge teljesítmény-jutalom kapcsolat vagy alacsony bérek és az ahhoz kapcsolódó igazságtalanság érzése adhatja. Ezek a feltételek jellemzőek az olyan iparágakban, mint az étkeztetés és a kiskereskedelem, valamint a kormányzati szervezeteknél. Továbbá a kormányzati szervezetek általában pénzügyi szempontból tudatosak, és általában nem figyelik nagyon szorosan az alkalmazottakat, nagyobb lehetőséget biztosítva az OCI számára.

Az álszenten korrupt szervezetek kifejezés azokat a szervezeteket írja le, amelyek a magas CO, alacsony OCI cellában vannak. Ezek a szervezetek az alkalmazottaknak integritást és őszinteséget képesek nyújtani, de lényegükben CO típusú korrupt magatartást tanúsítanak. A képmutatás az összehangolás hiányára utal: mást teszünk, mint amit mondunk.

Teljesen korrupt szervezetek azok, amelyekben mind a CO, mind az OCI jelenség elterjedt. Ezeknek a szervezeteknek is van külső nyomása a CO-típusú viselkedés elkövetésére, de az álszenten korrupt szervezetekkel ellentétben inkább az olyan intézményi ügyfeleket kiszolgáló iparágakban található meg, amelyekkel kritikus kölcsönös függőségek vannak. Az intézményi ügyfelek számára történő marketing általában önállóbb és nehezebben ellenőrizhető munkahelyeket eredményez, ezáltal lehetőséget teremtve a személyesen korrupt magatartásra. Ezekből a példákból is látható, hogy az egyéni érdek és csoportérdek is motiválhatja a korrupciót. Tehát fennáll a másokkal való együttműködés és versengés dilemmája.

Fath és Kay (2018) véleménye szerint a szervezeti hierarchia kapcsolatba hozható a korrupcióval. Megállapításaik szerint a hierarchikusabb szervezetek alkalmazottai között többször üti fel fejét korrupció, és ez fordítottan is igaz, tehát a korrupt szervezetek nagyobb valószínűséggel hierarchikusak. Eredményeik alapján a hierarchia és a korrupció összefüggését két kapcsolódó feltételezés vezérli: (i) minél hierarchikusabb egy szervezet, annál valószínűbb, hogy alkalmazottai versenyeznek egymással, és (ii) a versengő munkavállalók nagyobb valószínűséggel korruptak.

Nekovee és Pinto (2019) azzal egészítették ki a szervezeti korrupcióval kapcsolatos gazdag irodalmat, hogy kvantitatív módon modellezték a korrupció terjedését a szervezeteken belül. Vizsgálataik során négy szervezeti kultúrával kapcsolatos paraméteren változtattak: (1) a szervezeti struktúráján, (2) a „rossz almák” elhelyezkedésén, (3) az alkalmazottak korrupcióra való hajlandóságán (amit a „korrupció valószínűségének” neveznek) és (4) a visszaélést bejelentők számán. Szimulációs tanulmányaik azt mutatják, hogy a laposabb struktúrájú szervezeteknél a korrupció valószínűségének alacsonyabb küszöbértéken jelentkezik a szervezetben, mint a több hierarchiaszinttel rendelkező struktúrával jellemezhető szervezetek esetében. Azonban a korrupt személyek végső aránya az utóbbinál magasabb, mint az előbbieken. Tehát ők is azt találták, hogy a hierarchikus szervezetek korruptabbak, mint a laposabb szervezetek. Eredményeik azt mutatják, hogy a visszaélést bejelentőknek a szervezet tagjainak 5%-a jelenti azt a kritikus küszöbértéket, mely a korrupció terjedéséhez szükséges, és ha ez a szám 25% körül van, akkor a korrupció mértéke elhanyagolható a szervezeten belül. Ezek az eredmények is a kollaboráns és egyéni viselkedések dilemmáját példázzák.

Mivel Pinto et al. (2008) is a szervezetek korrupt mivoltának egyik tényezőjeként a szervezeti méretet jelölik meg, érdemes megvizsgálni azt a kérdést, hogyan befolyásolja a szervezet felépítése a korrupciót. Ferrali (2020) egy olyan modellt alkotott, amely a szervezeteket olyan hálózatoknak tekinti, amelyeken korrupt cinkosok koalíciói alakulhatnak ki. Ez a hálózati korrupciós megközelítés új betekintést nyújt a korrupció együttműködési problémájába: (i) a korrupció olyan koalíciókban következik be, amelyek minimálisra csökkentik a tanúk lebukási kockázatát, (ii) a szervezet szorosabb összekapcsolása növelheti a korrupciót, és (iii) a korrupció nagyobb koalíciókat fog bevonni, egyre jobb megfigyelési potenciállal. Ferrali (2020) eredményei azt mutatják, hogy a hierarchikusabb szervezetek korruptabbak, mint a laposabb szervezetek. Azonban fontos megjegyezni, hogy a korrupt együttműködés szervezeteként azonosítható

szervezeten belüli korrump koalíciók túl nagy mérete már a korrupció „hatékonyságát” veszélyezteti, ti. a közös érdek által vezérelt tagok egyéni érdekeik nagy szervezeti méret mellett már felveti annak kérdését, hogy a közös cél – még ha az együttműködés alapjaként is szolgál – elegendő feltételt jelent-e a sok, eltérő egyéni érdekekkel rendelkező tag cselekedeteinek és motivációinak összehangolására.

Gault (2017) a korrupcióval kapcsolatos egyéni szempontok mellett a jelenség „társadalmi sűrűségét” is figyelembe veszi: a korrupció normalizálásának folyamatát. Ennek az elképzelésnek a magva az, hogy a korrupciót olyan koncepciónak tekinti, amelynek célja, hogy egy sajátos fogalmi rendszert teremtsen a „helyes” viselkedésről. Gault (2017) azt vizsgálja, hogy megértjük, hogyan váltják ki a szocializáció szervezeti folyamatai azokat a magatartásokat, amelyek a korrump cselekedeteket a szervezeti logika alatt „normálisnak” veszik. A szervezet tagjai „csúszós pályán” találják magukat, megállapodásokat és szociális dinamikát generálva, amelyek korrump logikát képesek létrehozni a szervezet normális életében.

Hirsch et al. (2021) tanulmánya jól példázza, hogy az egyéni érdekek, illetve azok érvényesítése milyen módon kerülnek konfliktusba a szervezeti szintű korrupció esetén. A morális értékekben tapasztalható különbségek fontos kérdést vetnek fel: akkor is kitartunk értékrendünk és céljaink – illetve azok elérésének módja – mellett, amikor észleljük, hogy társaink más erkölcsi alaplól indulnak ki? Jellemző, hogy a korrump szervezetekben a kooperációban való részvételt az is segíti, hogy a korrupciót gyakran elfogadottnak tekintik az olyan berögződések miatt, amelyeket a szokásjoggal erősítenek meg. Vezetői szerepben a morális viselkedés felveti az önérdek követése és a szervezeti érdek követése közötti dilemmát. Különösen, mivel vezetőként kezünkben lehet az a hatalom, amivel változtatni lehet ezen a viselkedésen. Ugyanakkor a szervezeten belüli teljesítményelvárások teljesítése a versengést is erősíti a kooperáció mellett.

Az említett munkák a szervezeti korrupciót vizsgálták és mindegyik esetben arra juthatunk, hogy olyan helyzeteket találunk, melyekben a fő kérdés a versengés és együttműködés dilemmájának feloldása a korrump cselekedetekkel kapcsolatban. Hasonló kérdést vizsgált az ezredfordulón Frank és Schulze (2000) is, amikor közgazdász hallgatók korrupciós viselkedését vizsgálták.

### **A korrupció mérésének megközelítései**

A klasszikus megközelítés szerint a korrupció racionális érték-haszon elemzés részét képezi, mely gyakran (főleg a fejlődő országokban) mélyen be van ágyazva a társadalmi, gazdasági döntéshozatali folyamatokba, a profit alapú motivációkba, ezáltal a társadalmi attitűdök egyfajta ragasztóanyagává válik, kvázi intézményesítve a gazdaság szürke zónáját és a bürokrácia megkerülését, ezzel a fejlődő országokban a rövid távú növekedést is serkentve Scott (1972, p. 70), Morgan (1975, p. 370) and Myrdal (1970, p. 238). A legfőbb mozgatója ezeknek a tranzakcióknak a kölcsönös bizalom.

Ez a megközelítés két problémát vet fel a korrupció empirikus kutatása kapcsán: (1) hamis analógián alapszik, ugyanis a hivatalos és a szürkegazdaság közötti hasonlóság jobbára csak látszólagos, így a következtetések inerciarendszere is szükségszerűen eltérő kell, hogy legyen, így szükségszerűen (2) a következtetések összetétele is téves kell, hogy legyen. Magyarán: a normál üzleti szféra működési analógiái nem képezhetők le a szürkegazdaságra. Ez az inerciarendszer leginkább a következőkben különbözik a versenypiaci feltételektől:

- A normál versenykörnyezetben az üzleti döntések a klasszikus közgazdaságtani axiómarendszer feltételrendszere szerint működik, melyek közül esetünkben a leglényegesebb, hogy bár az egyes szereplők, versenytársak a teljes információ birtokában vannak, ezek az információk a piacon szegmentáltak (információs aszimmetria).
- A verseny alapú rivalizálást kizárja a szürke zóna, ugyanis, ha ténylegesen megjelenne itt is a (nyilvános) ajánlattételi rendszer, akkor a korrupció lényege veszne el.
- A kockázat szerepe és értelmezése teljesen eltérő a klasszikus piaci működési környezetben és a szürke zónában. A felderíthetőség a klasszikus piaci működés egyik

legkívánatosabb aspektusa, a bizonytalanság pedig a szürke zóna természetes velejárója. A versenykörnyezetben *ex post* nincs bizonytalanság egy-egy tranzakció kimenetelében, míg a korrupt működésben ez a bizonytalanság folyamatosan fennál: *semmi garancia arra, hogy a megállapodások működnek, a másik (nyilvánvalóan korrupt) fél is tartja-e magát a megállapodáshoz*. Emellett persze számos egyéb kontrollálhatatlan paraméter is része a vizsgálatoknak, bár a korruptió gazdaságtana vizsgálatainak középpontjában ez a bizonytalanság és kockázat áll (Macrae, 1982).

Mindezekkel együtt is természetesen el kell különítenünk a tökéletlenül működő piacokat a korrupt (szürke / árnyék) -gazdaság piacaitól, ez utóbbi sokkal több, mint a közgazdasági értelemben vett tökéletlen verseny, Beenstock (1979, p. 16) megfogalmazásában a „monopólium státuszt nyert gazdasági társaság” analógiáját vonja maga után. Ezekben az elemzésekben gyakran a tranzakciós díjat egyfajta korrupciós adóként modellezik, amit a fogyasztóra hárítanak a szokásos működésben megszokott következmények szerint. Az a tény továbbra is fennáll, hogy a hagyományos mikroökonómia meglehetősen alkalmatlan az ilyen helyzet tárgyalási dinamikájának elemzésére: fontosak a „tárgyalások” során a személyes verbális és nonverbális reakciók, de a kereslet-kínálati függvények előállításához szükséges adatok fellelése sem lehetséges (Shubik, 1970).

A klasszikus megközelítés szerint a korrupciókutatások ökonometriai modellezést használnak. Legkiemelkedőbb példája ennek López és Mitra (2000) kutatása, ahol a kormány és vállalatok közötti korrupciót modellezik kooperatív és nem kooperatív szituációkon keresztül. Edison et al. (2002) szekunder makromutatókból építenek makroökonómiai modellt. A modellt lineáris korrelációból építik, de módszertanilag rendkívül megalapozott módon (OLS – ordinary least squares modellt használnak). A kormányzati korrupciót használják a modell egyik magyarázó változójaként. Ezen kutatások bár az ökonometriai modellezés tekintetében klasszikus közgazdaságtani axiómákon nyugszanak és következetesen leírt logikus modelleket mutatnak be, sajnos, így is feltételrendszereik számos eleme a mikroökonómiai értelemben vett tökéletes verseny analógiarendszereiből indulnak ki.

A korrupciós kutatások „neoklasszikus” megközelítése szerint a korrupció árának (tranzakciós extraköltségek) meghatározása képezi a kutatások központi részét. Ezen megközelítés szintén a hetvenes évekig nyúlik vissza (Rose-Ackerman, 1975). A kutatások eredményei azt mutatják, hogy a korrupciós ügylet kockázata és a korrupciós felár nincs egyértelmű kapcsolatban egymással (Beenstock, 1979). Azonban, minél magasabb szintű a korrupció, annál magasabb a lebukás (detektálhatóság) veszélye. Következésképpen az a szerződő fél, amely a várt hasznosságának maximalizálására törekszik, a maximálisnál alacsonyabb megvesztegetési lehetőséget választ. Ennél fogva ezeknek a korrupciós szituációknak a legfőbb mozgatója a kockázatok minimalizálása a várható hasznosság maximalizálása mellett.

Ezek a kutatások leginkább szekunder makroadatokkal operálnak, esetleg kérdőíves primer kutatások eredményeire támaszkodnak.

A játékelméleti megközelítések gyakran kapcsolódnak a (kvázi) mesterséges intelligencia megközelítésekhez, ugyanis sok esetben ágens alapú algoritmusokkal vizsgálják a korrupciós szituációkban részt vevő egyének viselkedését.

Ezek a modellek ugyan egyéni döntéshozókat tételeznek fel, kis absztrakcióval vállalati környezetbe is vetíthetők. A modellek kifejlesztése szintén a hetvenes évekre nyúlik vissza. Ismert Schelling (1971) szegregáció alapuló modellje, Axelrod (1987) fogolydilemma megközelítése és Arifovic (1994) pókháló modellje. Az előzőekhez képes ezen módszerek újdonságtartalma a szimulálhatóságukban és algoritmizálhatóságukban rejlik, illetve abban, hogy a szereplőkhöz bonyolultabb döntési gráfokat és mechanizmusokat lehet rendelni.

### **Empirikus tapasztalatok**

A szakirodalom áttekintéséhez azokból a cikkekből indultunk ki, melyek empirikus kutatásokat mutatnak be és kvantitatív kutatási módszereket használnak. Az eredményeket az 1. táblázatban foglaltuk össze. A legtöbb esetben különféle szekunder makromutatókat használnak ezekben a

kutatásokban, mint (választó)polgárok hangja és elszámoltathatóság, politikai stabilitás és az erőszak hiánya, a kormány hatékonysága, szabályozási minőség, jogállamiság, a korrupció ellenőrzése a Világbank adatbázisából (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008), vagy gazdasági fejlettséggel és korrupcióval foglalkozó szervezetek adatbázisait használják, mint International Country Risk Guide korrupciós indexe, a World Competitiveness Report Corruption korrupciós indexe, a German exporter index korrupciós indexe, a Transparency International (idősoros adatok, korrupciós index, a Global Competitiveness Survey korrupciós indexe, a Business International korrupciós indexe (Fisman & Gatti, 2002). Ezek mellett egyes szerzők vállalati nyilvános beszámolókat, könyvvizsgálati jelentéseket is elemeznek (Ferraz & Finan, 2008) és elérhető pénzügyi mutatókat (Claessens et al., 2008). A kutatások túlnyomó többségében a korrupciót exogén proxymutatóként vonják be az elemzésekbe a modellek egyik magyarázóváltozójaként.

**1. táblázat. Kvantitatív korrupciókutatások a szakirodalomban. Forrás: saját szerkesztés**

Szerző	Adatbázis	Elemzési módszer	Kontextus
(López & Mitra, 2000)	modellspecifikációt adnak meg	ökonometriai modell	környezetvédelem és állami bérbeadások kapcsán felmerülő korrupció
(Friedman, Johnson, Kaufmann, & Zoido-Lobaton, 2000)	69 ország	Regressziós modell	Adórendszer és GDP alakulásának elemzése alapján szűr le következtetéseket a korrupció vonatkozásában
Johnson, Kaufmann, McMillan, & Woodruff, 2000)	5 kelet-európai országban 1471 vállalat	Regressziós modell	Feldolgozóipari vállalatok „szürke” ügyletei (számla nélküli értékesítések és „zsebbe fizetések” pénzügyi adatokkal összevetve
(Van Rijckeghem & Weder, 2001)	munkaügyi adatok 31 fejlődő országból	Regressziós modell	Közalkalmazottak (ahol kenőpénzek nagy arányban fordulnak elő, vagy nehezen felderíthető a korrupció) jövedelme és korrupció közötti kapcsolat
(Mo, 2001)	szekunder makroadatok	Korreláció	Korrupció és gazdasági növekedés közötti kapcsolat
(Fisman & Gatti, 2002)	59 fejlődő ország	regresszió	korrupciós index elemzése: a decentralizáció különböző típusai hogyan hatnak a korrupció elleni küzdelemre
(Edison, Levine, Ricci, & Sløk, 2002)	57 fejlődő ország	Ökonometria (makro)	Pénzügyi integrációs mérőszámok
(Paldam, 2002)	100 ország	Regressziós modell	Korrupciós szintek és a korrupció dinamizmusa
(Hellman, Jones, & Kaufmann, 2003)	22 ország 3626 vállalata	Regressziós modell	Üzleti környezet és vállalati teljesítmény összefüggései
(Papyrakis & Gerlagh, 2004)	39 fejlődő ország	Regressziós modell	természeti erőforrások, gazdasági fejlődés
(Jong-sung & Khagram, 2005)	129 ország	Variancia-analízis és regressziós modell	korrupciós indexek elemzése
(Rothstein & Uslaner, 2005)	84 ország	Regressziós modell	Általános bizalom és korrupció
(Kunicová & Rose-Ackerman, 2005)	124 ország	Regressziós modell	választási szabályok és korrupció
(Glaeser & Saks, 2006)	USA, makroadatok	Regressziós modell	korrupciós bírósági ítéletek számának alakulása
(Fisman & Svensson, 2007)	243 ugandai iparvállalat	Regressziós modell	vesztegetések és adófizetések alakulása
(Olken, 2007)	600 útépítési projekt elemzése Indonéziában	Regressziós modell és kísérleti módszer	Erőforrás-felhasználás elemzése
(Busse & Hefeker, 2007)	83 fejlődő ország	Regressziós modell	politikai kockázatok és közvetlen külföldi befektetések kapcsolata
(Ferraz & Finan, 2008)	373 brazil önkormányzat	Regressziós modell	korrupciós szint
(Claessens, Feijen, & Laeven, 2008)	159 brazil vállalat	Regressziós modell	Elnökválasztási kampányt támogató vállalatok vizsgálata

### Játékelméleti megközelítések

A korrupciós vizsgálatok játékelméleti megközelítése nem újkeletű, mivel a 70-es, 80-as évekre csúcsonyosodott ki a játékelméleti módszerek interdiszciplináris alkalmazása, szoros összefüggésben a számítástechnika fejlődésével. A korrumpáló-korrumpált viszony elemzésének

kísérleti módszerei játékelméleti szempontból alapvetően két nagy csoportba sorolhatók: a játékosok (szereplők) döntési helyzet elé állítása után döntéseik és viselkedésük költség-haszon elemzése, illetve döntéseik egyensúlyi állapotának keresése. Mindkét módszer a klasszikus döntési folyamat diszpozícióelemzéseire vezet vissza a korrupciós problémát, a korrupciót pedig jellemzően szűkebb értelemben, megvesztegetésként operacionalizálják.

A korrupció folyamatában a szereplők az érdekeikkel kereskednek (Sun & Peng, 2011). A korrumpáló olyan hasznossághoz akar hozzájutni, amely felülmúlja költségeit, erejénél (hatalom, pozíció, információk aszimmetria, előnyök) fogva kihasználja a helyzetet és a korrumpáltat olyan hasznosságra jutalmazza, mely magasabbra értékeli azt, mint a korrupciós tevékenységének költségei (kockázatai), illetve amik a korrumpált normális körülmények között nem állna rendelkezésére. A szakirodalom ezt tekinti általános vesztegetési mintának. Ebben a döntéshozatali folyamatban a megvesztegető teljes mértékben figyelembe kívánja venni a megvesztegetett lehetséges döntései alternatíváit, mivel ez nagymértékben befolyásolná a hasznosságát, hasonlóan fordítva is: a megvesztegetettnek teljes mértékben mérlegelnie kell a megvesztegető lehetséges döntéshozatali stratégiáját (hasznosságfüggvényét) is, amikor dönt. Ez azt jelenti, hogy mindkét fél úgy igyekszik saját hasznosságát maximalizálni, hogy figyelembe veszi a másik fél lehetséges döntéseit. Mindkét félnek két tiszta stratégiája van: elkövetni a korrupciót, vagy nem elkövetni azt, ezek a stratégiák pedig különböző kifizetésekkel (pay-off), hasznossággal járnak. Ezeknek a hasznosságoknak az értékeléséhez azonban először a költségeiket és hozamaikat kell elemezni. Ezt a játékelméleti megközelítést tekintjük a költség-haszon elemzési módszernek, itt ugyanis ez alapján történik az egyensúlyi állapot megtalálása (a játék egyensúlya tekinthető a korrupciós helyzet egyensúlyának – a két szereplő együttes célfüggvényének figyelembevételével).

A másik megközelítés a Nash-egyensúly elemzés módszere. Mint minden tranzakciós helyzetben, a korrupciós szituációkban is a szereplők az egyéni haszonmaximalizálásra törekednek. A játék alapvető mechanizmusa és a döntéshozatal lényege ebből a szempontból az, hogy mindkét játékos maga számára olyan optimális stratégiát választ, mely maximalizálja a saját hasznosságát, de tekintettel van a másik játékos stratégiájára is, ugyanis az ilyen szituációkban az egyén hasznosságát nemcsak a saját döntése, de – a játék szempontjából – az ellenfél döntése is befolyásol. Az ilyen játékok Nash-egyensúlyának keresésére a domináns stratégia eliminálása módszert használják (Sun & Peng, 2011). Ennek a döntési helyzetnek az operacionalizására pedig leginkább a fogolydilemma alkalmas (Fudenberg & Tirole, 1991).

### **Fogolydilemma**

A játékelmélet tehát olyan helyzetekkel foglalkozik, amelyekben legalább két döntéshozó (például egyén, család, vállalat, intézmény) próbálja saját hasznosságfüggvényét maximalizálni. A nehézséget az okozza, hogy minden szereplő hasznosságfüggvénye függ legalább egy másik szereplő döntésétől is, és a szereplők döntésüket egymástól függetlenül hozzák. A nem zéró összegű játékok esetében megkülönböztetünk kooperatív és nem kooperatív játékokat. A kooperatív játékoknál a játékosok közösen határozhatják meg stratégiájukat, míg a nem kooperatív játékok esetében ez nem lehetséges.

A fogolydilemma definíciója szerint, nem kooperatív játék. A modellt tehát a változó összegű játékok közé sorolhatjuk (a játékosok nyereménye nem állandó), melyet gyakran nem tiszta konfliktusos játéknak hívnak, hiszen bizonyítható, hogy a játékosok között nincs teljes érdekellentét. (Rapoport & Chammah, 1965)

Magát a problémát elsőként Merrill M. Flood és Melvin Dresher a RAND Corporation kutatói alkották meg 1950-ben. Albert W. Tucker formalizálta a játékot, és adta a játéknak a fogolydilemma elnevezést, így ma elsősorban az ő nevéhez kötik a modellt.

Az alaptörténet Sainsbury leírása alapján:

Két embert letartóztatnak kábítószerrel való visszaélés vádjával. Elkülönített cellákban tartják fogva őket (korlátozott információjú játék). Az ügyvédjük mindegyikükkel tudatja, hogy az ügyész a következő ajánlatokat teszi meg:



- (1) Ha mindketten megtagadják a vallomást és hallgatnak, az ügyész bizonyíték hiányában ejteni fogja a kábítószerrel való visszaélés vádját, s a vád engedély nélküli fegyverviselés lesz, amiért sokkal enyhébb büntetésre számíthatnak: egy-egy év börtönre.
- (2) Ha mindketten vallomást tesznek, mindketten öt-öt évet kapnak.
- (3) Ha egyikük vall, a másik tagad, akkor azt, aki vall, szabadon bocsátják, aki hallgat, tíz évet ül.
- (4) Az (1)–(4) pontokban foglaltakat társukkal is tudatták.

Mit tegyünk, ha racionálisan akarunk cselekedni?

Vegyük figyelembe, hogy:

- (5) Mindketten a lehető legkisebb büntetést szeretnék.
- (6) Egyiküknek sem áll rendelkezésére semmilyen információ a másik viselkedéséről, leszámítva, hogy rá is igaz (5), s hogy ő is racionálisan cselekszik (Sainsbury,2009).

Tudjuk továbbá, hogy az  $s_i$  stratégia szigorúan dominált az  $s_i'$  stratégia által, ha a többi játékos stratégiáinak összes lehetséges kombinációja esetén az  $i$ -edik játékos kifizetése szigorúan kisebb az  $s_i'$  stratégiát játszva, mintha az  $s_i$  stratégiát játssza. Vagyis egy stratégia szigorúan dominál egy másik stratégiát, ha az minden esetben nagyobb kifizetést eredményez, mint a másik stratégia. (Gibbons,2005) Egyértelmű, hogy a társam elárulása nagyobb kifizetéssel jár, mint a vele való együttműködés. Kimondható, hogy minden tisztán racionális, önérdékű játékos elárulja a másikat. Világos tehát, hogy a vallomás szigorúan dominálja a hallgatást: ha bármelyikük vall, azzal öt, illetve egy évvel csökkenti a büntetését, aszerint, hogy a másik vall-e vagy sem.

A szakirodalom feldolgozása után arra jutottunk, hogy a vállalati (szervezeti) korrupció leghatékonyabb vizsgálati módja egy ágens alapú döntési algoritmusra épülő szimuláció lehet. Az első ágens alapú modellek között szerepelt Thomas Schelling szegregációs modellje (Schelling, 1971), Robert Axelrod szimulációja az iterációs, többlépéses fogoly-dilemma játékokról (Axelrod, 1987) és Jasmina Afirovic pókháló modellje (Afirovic, 1994)

Figyelembe véve a korrupció értelmezését, ehhez a legkézenfekvőbb kiindulási alap a többlépéses fogolydilemma modellje. Itt ugyanis kihasználhatjuk azt a speciális körülményt, hogy a Nash-egyensúly nem vezet automatikusan mindkét fél számára optimális eredményhez. Az együttműködés és defektálás (korrumpálás) viszonyára kiterjesztett döntési szituációkkal jól vizsgálható, hogy a kísérleti alany milyen helyzetekben és milyen partnernél (mesterséges ágens) hogyan viselkedik, mikor kezd el először korrumpálódni, avagy együttműködni.

	Kooperáció	Defektálás
Kooperáció	R;R	S;T
Defektálás	T;S	P;P

Ehhez a fogolydilemma kanonikus alapjából indultunk ki:

Ha az alany kooperál és az ágens is kooperál, akkor mindketten nyernek R összeget, ez lesz a jutalom (R- Reward for mutual cooperation).

Ha az alany kooperál és az ágens csal, akkor az alany veszít (S-Sucker's payoff) az ágens nagyon sokat nyer (T-Temptation to defect).

Ha az alany csal, az ágens pedig kooperál, akkor az alany sokat nyer (T), az ágens pedig veszít (S).

Ha mindkét résztvevő csal, akkor mindketten büntetést kapnak (P- Punishment for mutual defection).

$T > R > P > S$  egyenlőtlenség esetén teljesül a fogolydilemma feltétele. A játék iterált verziójában azonban a játékosoknak lehetőségük van megbüntetni a másikat korábbi döntésük miatt. Amennyiben ismeretes az ismétlődések száma, úgy visszafelé gondolkodva, két racionális játékost feltételezve, ismét a defektálás lesz a domináns stratégia. Többszörös fogoly-dilemma helyzetekben a  $2R > T + S$  feltételnek is teljesülnie kell (Boyd & Lorberbaum, 1987).

Ez a feltétel biztosítja, hogy a játék Nash-egyensúlya a defektálás, míg a kooperáció Pareto-hatékony helyzetet eredményezne. A kifizetési mátrix jól mutatja, hogy a nem kooperatív

magatartás mindkét fél számára rosszabb eredményt ad, azaz a Pareto-efficiens nem esik egybe a Nash-egyensúllyal (Shubik, 1970).

Robert Axelrod amerikai politológus 1979-ben meghirdetett versenyében arra kereste a választ, hogy az ismétlődéses fogoly-dilemma helyzetekben létezik-e nyerő stratégia, és ha igen, akkor az milyen tulajdonságokkal bír. Mind a 14 beküldött programnak egy 200 lépésből álló fogoly-dilemma játékot kellett lejátszania saját magával, egy véletlenszerű programmal (amit azonban mindenki előre ismert), és a többiekkel. Ráadásul a legkevesebb pontot elért „játékosok” kiestek, így a végére a legeredményesebb programok maradtak csak versenyben. A legsikeresebb programoknak két fontos tulajdonságuk volt. Nem dezertáltak elsőként, és képesek voltak a megbocsátásra. A viszonyosságot tehát ne megtorlásként értelmezd. Ha partnered jobb belátásra tér, és újra kooperál, tedd te is azt. A győztes a kanadai politológus, Anatol Rapoport Tit-for-Tat (TFT), vagy „szemet, szemért” programja lett. Rapoport programja mindösszesen két sorból állt.

1. Az első lépésben mindig kooperálj („tagadj”)

2. Majd utánozd ellenfeled lépéseit (kooperálj, ha ő is kooperál és dezertálj, ha ő is azt teszi).

A TFT azért izgalmas megoldás, mert Rapoport programja tulajdonképpen egyetlen „csatát” sem nyert meg, mégis a legmagasabb pontszámot érte el (Axelrod, 1980).

A TFT modellnek azóta számtalan formája jött létre. Ezek alapján kísérletünk során mi öt ágenszt fejlesztettünk ki:

1. A másoló ágens először együttműködik, majd minden körben azt csinálja, amit az alany.

2. A bosszúálló ágens először szintén együttműködik, majd mindaddig folytatja az együttműködést, amíg az alany is együttműködik, de amint az elkezd csalni, az ágens is csal, és onnantól kezdve folyamatosan csalni fog.

3. A mindig csaló ágens folyamatosan csal, függetlenül az alany döntésétől.

4. A mindig együttműködő ágens folyamatosan kooperál, függetlenül az alany döntésétől.

5. A detektív ágens először együttműködik, majd utána csak, együttműködik és ismét együttműködik. Ha eközben az alany csal, akkor a detektív ágens átalakul a másoló ágenssé, ha viszont az alany sohasem csal, akkor a detektív ágens mindig csaló ágenssé alakul és kihasználja az alanyt.

Az eredeti játékot Axelrod (1987) elmélete alapján Nicky Case fejlesztette, ám ez csak egy demonstratív játékként működik, kutatási célra nem használják, válaszokat nem gyűjt. Mi átalakítottuk a játékot, (bizonyos pontokon egyszerűsítettük, máshol komplikáltuk), és ami a legfontosabb, hogy az alkalmazásunk gyűjti és exportálható formátumban menti az alany válaszait, illetve tetszőlegesen kiegészíthető demográfiai és egyéb kérdésekkel. A játék elérhetősége: <https://korrupt.me/>.

## Következtetések

A korrupció mélyen gyökerezik a társadalomban és a gazdasági döntéshozatalt mind makro-, mind mikroszinten jelentős mértékben befolyásolhatja. A klasszikus megközelítés szerint a korrupciókutatások ökonometriai modellezést használnak, általában a kormányzati korrupció elemzésére, sok esetben a tökéletes verseny analógiarendszeréből kiindulva. Az empirikus vizsgálatok esetén számos esetben találkozhatunk a regressziós és korrelációs modell alkalmazásával mind a közsférában, mind a vállalati szférában. Előbbi esetben a korrupció társadalmi bizalomra gyakorolt hatása, a korrupció és a közalkalmazottak jövedelmének vizsgálata, a korrupció és GDP kapcsolatának, valamint a gazdasági növekedés vizsgálata a főbb kutatási témák. A vállalati szférában az üzleti környezet és vállalati teljesítmény összefüggései, a vállalatok „szürke” ügyletei és „zsebbe fizetések”, valamint a pénzügyi adatok összefüggései a kiemelt témák.

A szakirodalom áttekintése alapján az alábbi következtetéseket vonhatjuk le: (1) A kutatások egészen kis hányada foglalkozik a vállalati szférával (kifejezetten kkv szektorral még kevesebb). Leginkább szekunder adatok elemzésével egyszerű regressziós modelleket vagy idősoros adatok elemzését végzik el. Ennek módszer is leginkább csak regressziós modellezésre épül. (2) A kutatásoknak legnagyobb része makroszinten foglalkozik a korrupcióval, ha mikroszintre le is

mennek, megmaradnak a vállalat pénzügyi adatainak elemzésénél, illetve kikérdezik őket szürke gazdaságbéli akciókról. Ez nyilvánvaló korlátokat vet fel és a kutatásokból származó következtetések nehezen vonatkoztathatóak el ezektől. (3) Az ökonometriai modellek specifikációi gyakran klasszikus közgazdaságtani feltételrendszerből indulnak ki, melyek nem érvényesek a korrump viselkedési mintázatok esetében. Mivel az ilyen üzleti magatartás függvényszerűen nehezen írható le, így ezeknek a modelleknek a használata gyakran csak egy nagyon szigorú értelmezési halmazon belül és megkötésekkel lehetséges, következtetések nehezen általánosíthatók. (4) Bármilyen empirikus módszert is választunk a korrupció tanulmányozására, nagyon nehéz megbízható adatokhoz jutni. A rendelkezésre álló szekunder adatok nehezen fogják meg vállalatok szintjén a korrupciót, a megkérdezésen alapuló primer válaszok megbízhatósága is kétséges – önkéntes bevalláson alapulnak, de a téma érzékenysége miatt. (5) A leginkább célravezető empirikus megközelítések a korrupció kutatásában a kísérleten és szimuláción alapuló játékelméleti módszerek és ágens alapú döntési algoritmusok alkalmazása.

A korrupciós vizsgálatoknál megjelennek a játékelméleti megközelítések is, melyek gyakran ágens alapú algoritmusokkal vizsgálják a korrupciós szituációkban részt vevő egyének viselkedését. Az ilyen modellek egyik legfőbb előnye, hogy vállalati környezetre is alkalmazhatóak. A szervezeti korrupciós szituációkban is egyszerre van jelen a versengés és az együttműködés. A játékelmélet alkalmazása a korrupciós szituációkban nem egyszerű, hiszen minden szereplő hasznosságfüggvénye függ legalább egy másik szereplő döntésétől is, és a szereplők döntésüket egymástól függetlenül hozzák. A nem zéró összegű, kooperatív játékoknál a játékosok közösen határozhatják meg stratégiájukat, míg a nem zéró összegű, nem kooperatív játékok esetében ez nem lehetséges. A fogolydilemma megközelítéssel jól szimulálható az egyes szervezeti szereplők viselkedése és a modell lehetővé teszi a korrupció mechanizmusának leírását és elemzését. A játékosok a saját hasznosságát maximalizáló stratégiát választanak, amit az ellenfél döntése is befolyásol. Az alapvető kérdés, hogy létezik-e nyerő stratégia. Az egyik legismertebb fogolydilemma szimuláció Anatol Rapoport Tit-for-Tat (TFT), vagy „szemet, szemért” programja szerint a legsikeresebb stratégia az első lépésben mindig kooperálj, majd utána ellenfeled lépéseit (kooperálj, ha ő is kooperál és dezertálj, ha ő is azt teszi. Az eredeti program alapján kifejlesztett kísérletünk öt ágenst foglal magában: (1) A másoló ágens először együttműködik, majd minden körben azt csinálja, amit az alany. (2) A bosszúálló ágens először szintén együttműködik, majd mindaddig folytatja az együttműködést, amíg az alany is együttműködik, de amint az elkezd csalni, az ágens is csal, és onnantól kezdve folyamatosan csalni fog. (3) A mindig csaló ágens folyamatosan csal, függetlenül az alany döntésétől. (4) A mindig együttműködő ágens folyamatosan kooperál, függetlenül az alany döntésétől. (5) A detektív ágens először együttműködik, majd utána csak, együttműködik és ismét együttműködik. Ha eközben az alany csal, akkor a detektív ágens átalakul a másoló ágenssé, ha viszont az alany sohasem csal, akkor a detektív ágens mindig csaló ágenssé alakul és kihasználja az alanyt. A kifejlesztett eszközzel a kísérletet során két alapvető kutatási kérdésre kerestünk választ: (1) Milyen tényezők befolyásolják az egyének, illetve a szervezetek korrump viselkedését a magyar KKV szektorban? (2) Van-e különbség a kkv, a nagyvállalati és a közszféra vezetőinek viselkedése között a korrupcióra lehetőséget adó szituációban?

### Hivatkozások

- Arifovic, J. (1994). Genetic algorithms learning and the cobweb model. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 18(1), 3–28. [https://doi.org/10.1016/0165-1889\(94\)90067-1](https://doi.org/10.1016/0165-1889(94)90067-1)
- Axelrod, R. (1980). Effective Choice in the Prisoner's Dilemma. *Journal of Conflict Resolution*, 24(1), 3–25. <https://doi.org/10.1177/002200278002400101>
- Axelrod, R. (1987). The evolution of strategies in the iterated prisoner's dilemma. In: Lawrence Davis (ed.), *Genetic Algorithms and Simulated Annealing*. Pitman, and Los Altos, Morgan Kaufman, pp. 32-41.

- Beenstock, M. (1979). Corruption and Development. *World Development*, 7(1), 15–24. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(79\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0305-750X(79)90005-6)
- Boyd, R., & Lorberbaum, J. P. (1987). No pure strategy is evolutionarily stable in the repeated Prisoner's Dilemma game. *Nature*, 327, 58–59. <https://doi.org/10.1038/327058a0>
- Bicchieri, C., & Ganegonda, D. (2017). Determinants of corruption: A Social-psychological Analysis, To appear in P. Nichols and D. Robertson (Eds.), *Thinking About Bribery, Neuroscience, Moral Cognition and the Psychology of Bribery*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316450765.008>
- Busse, M., & Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. *European Journal of Political Economy*, 23(2), 397–415. <https://doi.org/10.1016/J.EJPOLECO.2006.02.003>
- Campbell, J.-L., & Göritz, A. S. (2014). Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1665-7>
- Claessens, S., Feijen, E., & Laeven, L. (2008). Political connections and preferential access to finance: The role of campaign contributions. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 554–580. <https://doi.org/10.1016/J.JFINECO.2006.11.003>
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957–979. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400390>
- Davis, L. (Ed.) *Genetic Algorithms and Simulated Annealing*. Pitman Publishing,
- Edison, H. J., Levine, R., Ricci, L., & Sløk, T. (2002). International financial integration and economic growth. *Journal of International Money and Finance*, 21(6), 749–776. [https://doi.org/10.1016/S0261-5606\(02\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5606(02)00021-9)
- Fath, S., & Kay, A. C. (2018). “If hierarchical, then corrupt”: Exploring people’s tendency to associate hierarchy with corruption in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.004>
- Ferrali, R. (2020). Partners in crime? Corruption as a criminal network. *Games and Economic Behavior*, 124, 319–353. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2020.08.013>
- Ferraz, C., & Finan, F. (2008). Exposing Corrupt Politicians: The Effects of Brazil’s Publicly Released Audits on Electoral Outcomes. *The Quarterly Journal of Economics*, 123(2), 703–745. <https://doi.org/10.1162/qjec.2008.123.2.703>
- Fisman, R., & Gatti, R. (2002). Decentralization and corruption: evidence across countries. *Journal of Public Economics*, 83(3), 325–345. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(00\)00158-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(00)00158-4)
- Fisman, R., & Svensson, J. (2007). Are corruption and taxation really harmful to growth? Firm level evidence. *Journal of Development Economics*, 83(1), 63–75. <https://doi.org/10.1016/J.JDEVECO.2005.09.009>
- Frank, B., & Schulze, G. G. (2000). Does economics make citizens corrupt? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 101–113. DOI:10.1016/S0167-2681(00)00111-6
- Friedman, E., Johnson, S., Kaufmann, D., & Zoido-Lobaton, P. (2000). Dodging the grabbing hand: the determinants of unofficial activity in 69 countries. *Journal of Public Economics*, 76(3), 459–493. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00093-6](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00093-6)
- Fudenberg, D., & Tirole, J. (1991). *Game Theory*. MIT Press.
- Gault, D. A. (2017). Corruption as an organizational process: Understanding the logic of the denormalization of corruption. *Contaduría y Administración*, 62, 827–842.
- Gibbons, R. (2005). *Bevezetés a játékelméletbe*. Nemzeti Tankönyvkiadó
- Glaeser, E. L., & Saks, R. E. (2006). Corruption in America. *Journal of Public Economics*, 90(6–7), 1053–1072. <https://doi.org/10.1016/J.JPUBECO.2005.08.007>
- Gul, F. (1997). A Nobel Prize for Game Theorists: The Contributions of Harsanyi, Nash and Selten. *Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 159–174. <https://doi.org/10.1257/jep.11.3.159>
- Hellman, J. S., Jones, G., & Kaufmann, D. (2003). Seize the state, seize the day: state capture and influence in transition economies. *Journal of Comparative Economics*, 31(4), 751–773. <https://doi.org/10.1016/J.JCE.2003.09.006>

- Hirsch, P., Zyglidopoulos, S., & Alekos, P. (2021). Can a leader of moral character survive and do good in a corrupt organization? *Organizational Dynamics*, 50(3), Article 100753. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100753>
- HVG (2020). *A győztesek átka, az árverési titkok és a 3G – ezért járt idén a közgazdasági Nobel-díj*. HVG, 2020. október 12.
- Johnson, S., Kaufmann, D., & Shleifer, A., Goldman, M. I., Weitzman, M. L. (1997). The Unofficial Economy in Transition. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1997(2), 159–239. <https://doi.org/10.2307/2534688>
- Johnson, S., Kaufmann, D., McMillan, J., & Woodruff, C. (2000). Why do firms hide? Bribes and unofficial activity after communism. *Journal of Public Economics*, 76(3), 495–520. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00094-8](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00094-8)
- Jong-sung, Y., & Khagram, S. (2005). A Comparative Study of Inequality and Corruption. *American Sociological Review*, 70(1), 136–157. <https://doi.org/10.1177/000312240507000107>
- Kunicová, J., & Rose-Ackerman, S. (2005). Electoral Rules and Constitutional Structures as Constraints on Corruption. *British Journal of Political Science*, 35(4), 573–606.
- Leonard, R. J. (1995). From Parlor Games to Social Science: Von Neumann, Morgenstern, and the Creation of Game Theory 1928-1944. *Journal of Economic Literature*, 33(2), 730–761.
- López, R., & Mitra, S. (2000). Corruption, Pollution, and the Kuznets Environment Curve. *Journal of Environmental Economics and Management*, 40(2), 137–150. <https://doi.org/10.1006/jeem.1999.1107>
- Macrae, J. (1982). Underdevelopment and the economics of corruption: A game theory approach. *World Development*, 10(8), 677–687. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(82\)90093-6](https://doi.org/10.1016/0305-750X(82)90093-6)
- Mo, P. H. (2001). Corruption and Economic Growth. *Journal of Comparative Economics*, 29(1), 66–79. <https://doi.org/10.1006/JCEC.2000.1703>
- Nekovee, M., & Pinto, J. (2019). Modeling the impact of organization structure and whistle-blowers on intra-organizational corruption contagion. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 522, 339–349. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.01.140>
- Neumann, J. (1928). Zur Theorie der Gesellschaftsspiele. *Mathematische Annalen*, 100, 295–320. <https://doi.org/10.1007/BF01448847>
- Olken, B. A. (2007). Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 115(2), 200–249. <https://doi.org/10.1086/517935>
- Paldam, M. (2002). The cross-country pattern of corruption: economics, culture and the seesaw dynamics. *European Journal of Political Economy*, 18(2), 215–240. [https://doi.org/10.1016/S0176-2680\(02\)00078-2](https://doi.org/10.1016/S0176-2680(02)00078-2)
- Papayrakis, E., & Gerlagh, R. (2004). The resource curse hypothesis and its transmission channels. *Journal of Comparative Economics*, 32(1), 181–193. <https://doi.org/10.1016/J.JCE.2003.11.002>
- Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organizational-Level Corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685–709. <https://doi.org/10.2307/20159431>
- Rapoport, A., Chammah, A. M. (1965). *Prisoner's Dilemma-A study in Conflict and Cooperation*, University of Michigan Press.
- Rose-Ackerman, S. (1975). The economics of corruption. *Journal of Public Economics*, 4(2), 187–203. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(75\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0047-2727(75)90017-1)
- Rothstein, B., & Uslaner, E. M. (2005). All for All: Equality, Corruption, and Social Trust. *World Politics*, 58(1), 41–72. <https://doi.org/10.1353/wp.2006.0022>
- Rothstein, B., & Varraich, A. (2017). *Making Sense of Corruption*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316681596>
- Sainsbury, R. M. (2009). *Paradoxes*. Cambridge University Press.
- Schelling, T. C. (1971). Dynamic models of segregation, *The Journal of Mathematical Sociology*, 1(2), 143–186. <https://doi.org/10.1080/0022250X.1971.9989794>

- Shubik, M. (1970). Game theory, behavior, and the paradox of the Prisoner's Dilemma: three solutions. *Journal of Conflict Resolution*, 14(2), 181–193. <https://doi.org/10.1177/002200277001400204>
- Sun, L., & Peng, L. (2011). Game Theory Analysis of the Bribery Behavior. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 104–108.
- Takács, I. Csapodi, P. Takács-György, K. (2011). A korrupció, mint deviáns társadalmi attitűd. *Pénzügyi Szemle*, 56(1), 26–42.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16, 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Transparency International (2021). What is Corruption? <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- Van Rijckeghem, C., & Weder, B. (2001). Bureaucratic corruption and the rate of temptation: do wages in the civil service affect corruption, and by how much? *Journal of Development Economics*, 65(2), 307–331. [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(01\)00139-0](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(01)00139-0)

# A kultúra közvetítő hatásának feltárása a korrupció elfogadása és a korrump magatartás közötti kapcsolatra vonatkozóan

**Kása Richárd, Kerékgyártó Csaba, Réthi Gábor**

A tanulmány célja, hogy feltárja a kultúra közvetítő hatását a korrupció elfogadása és a korrump magatartás között. A kutatás arra fókuszál, hogy hogyan befolyásolják a kulturális normák és értékek a korrupcióval kapcsolatos attitűdöket és viselkedési mintákat. A Hofstede-féle kulturális dimenziók hatását vizsgáljuk a korrupció elfogadási szintjére, valamint annak gyakorlati megjelenésére vonatkoztatva. Az empirikus kutatásban több, mint 4000 válaszadó értékelése alapján vizsgáljuk a kulturális értékek és a korrupció kapcsolatát. Az eredmények azt mutatják, hogy a maszkulinitás és megengedés dimenziók magas értékei pozitív összefüggést mutatnak a korrupciós tevékenységekkel, míg a bizonytalanságkerülés és hatalmi távolság alacsonyabb korrupciós szintekkel társul. A tanulmányból kitűnik, hogy a kultúra szerepének mélyebb megértése hozzájárulhat a korrupció elleni stratégiák hatékonyságának növeléséhez, mivel az ilyen stratégiák kulturálisan érzékenyebb intézkedéseket tehetnek lehetővé. Az eredmények szerint a kulturális kontextusok figyelembevétele elengedhetetlen a korrupcióval kapcsolatos döntéshozatal és a társadalmi beavatkozások során.

## **Bevezetés**

A korrupció napjaink számos társadalmában még mindig tartósan fennálló akadályt jelent, amely széleskörűen kihat a gazdasági fejlődésre, a társadalmi kohézióra és a közbizalomra. (Agyenim et al., 2020; Hira, 2016; Kakavand et al., 2019; Klitgaard, 2017; Laver, 2014; Treviño et al., 1999; Urban, 2019). Mivel a korrupció okai nagyon sokfélék (Rose-Ackerman & Palifka, 2016; Sreirejki, 2020), a kulturális normák és értékek szerepe a korrupcióra adott egyéni és intézményi válaszok kialakításában mélyebb vizsgálatot igényel (Habtemichael & Cloete, 2010; Hooker, 2009; Shihata, 1997). Kutatásunk azt vizsgálja, hogy a kulturális tényezők hogyan közvetíthetik a korrupció normaként való elfogadása (vagy ellenállása) és a korrump magatartás (a korrupció érvényesítése) közötti kapcsolatot, értékes meglátásokkal szolgálva, amelyek hozzájárulhatnak a kifinomultabb korrupcióellenes politikák kidolgozásához.

A szakirodalomban még mindig hiányoznak azok a kutatások, amelyek empirikus bizonyítékokkal szolgálnak e dinamikák megértéséhez a különböző kulturális kontextusokban, hogy hatékonyabb korrupcióellenes politikákat és beavatkozásokat fejlesszenek ki. A kulturális tényezők szerepének felismerésével a lemondás és a korrump magatartás közötti kapcsolat közvetítésében a döntéshozók és a kutatókkal együtt dolgozó gyakorlati szakemberek olyan stratégiákat dolgozhatnak ki, amelyek jobban összhangban vannak az általuk szolgált közösségek társadalmi normáival és értékeivel.

Ez a tanulmány a kulturális dinamikát elemzi a lemondás és a korrump magatartás közötti összetett kapcsolat megértése érdekében, hogy hatékonyabb, a helyi kulturális kontextust figyelembe vevő korrupcióellenes stratégiákat alakítson ki.

## **Irodalmi áttekintés**

### **A korrupció mérése**

A korrupció kérdése sokrétű, és számos tényező befolyásolja, beleértve a kulturális normákat, a jogérvényesítést és a társadalmi konstrukciókat. Husted (1999) kutatást végzett a jólét, a kultúra és a korrupció közötti kapcsolatról, hangsúlyozva az olyan kulturális dimenzióknak a korrupciós

gyakorlatra gyakorolt hatását, mint a kollektivizmus és a bizonytalanságkerülés. Fisman és Miguel (2007) a normák és a jogérvényesítés szerepét vizsgálta a korrupció elleni küzdelemben, kiemelve a korrupciós magatartás visszaszorítására irányuló hatékony intézkedések szükségességét. Eközben Park (2003) azt javasolta, hogy a korrupció megértéséhez átfogó, interdiszciplináris megközelítésre van szükség, amely a hagyományos gazdasági és jogi perspektívákon túl számos tényezőt figyelembe vesz.

Sok kutató (Earley, 1993; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1989) megemlíti, hogy eltérés tapasztalható a kultúra egyéni szinten való észleléseiben és értelmezéseiben, és mások is felhívták a figyelmet, hogy jelentős nemzeten belüli eltérések találhatók számos kulturális dimenzió esetében (Dorfman & Howell, 1988; Strauss & Quinn, 1997; Triandis, 1995). Ez a konfigurális, egyéni tulajdonság erősségére enged következtetni. Meglepő, hogy a kultúra-kutatók, még mindig a globális tulajdonság kidomborításával kezelik a kultúrát, a nemzet lehetséges helyettesítőjeként, szinonimájaként, vagy a kultúra közös, osztott tulajdonságát feltételezi a kulturális értékek átlagos pontszámának használatával. A kultúra globális konstrukcióként való kezelése – a nemzet helyettesítőjeként való használata –, nem nyújt informatív betekintést, hogy a kultúra hogyan befolyásolja a munkavállalói viselkedést különböző nemzeti kontextusokban. Az országos szintű tanulmányok (Huang & Van de Vliert, 2003; Peterson & Smith, 1997) gyakran Hofstede (1991) pontjaira támaszkodnak, ami lényegében az egyedi válaszok országos szintű összesített pontszámaként határozhatók meg; ez viszont ismét a kultúra közös, osztott tulajdonságának feltételezése. A kultúra potenciális konfigurális jellegének, természetének figyelmen kívül hagyása meglehetősen rejtélyesnek nevezhető és további kérdéseket vet fel.

A kultúrák nagyjából a szabályalapúak közé sorolhatók, ahol a viselkedést elsősorban a formális szabályok betartása szabályozza, vagy a kapcsolatalapúak közé, ahol a tekintélyt képviselő személyek és az informális hálózatok dominánsabb szerepet játszanak a normák és elvárások kialakításában. (Hooker, 2009).

A szabályokon alapuló kultúrákban a korrupcióval szembeni lemondás nagyobb valószínűséggel vezethet az egyéni tehetetlenség érzéséhez és a korrupciós gyakorlatok nagyobb mértékű elfogadásához. (Akbar & Vujić, 2014; Jackson & Köbis, 2018; Srirejeki, 2020).. Ezzel szemben a kapcsolati alapú kultúrákban a lemondást mérsékelheti a személyes kapcsolatokra való erősebb támaszkodás és a rendszer informális csatornákon keresztül történő navigálásának vélt képessége, ami potenciálisan minimalizálhatja a lemondás hatását a tényleges korrupciós magatartásra. (Gorsira et al., 2018; Nekovee & Pinto, 2017; Zibenberg, 2017).

A kulturális tényezők, mint például a "kollektív kultúra", az "ajándékozás és elfogadás kultúrája", a "kiterjedt családi rendszer" és az "etnikai lojalitás", a lemondás és a korrupciós magatartás közötti kapcsolatot potenciálisan közvetítő tényezőkként azonosították. (Charman & Bennett, 2021; Man, 2019; Yeboah-Assiamah et al., 2016). Ezek a kulturális normák etikai dilemmákat okozhatnak a köztisztviselők számára, ami arra készteti őket, hogy a társadalmi kötelezettségeket a szakmai normák elé helyezték.

E dinamika kibontása érdekében ez a tanulmány a közvetítő-hatás keretrendszerét alkalmazza, azt vizsgálva, hogy az intézményelméleti perspektívában felvázolt kulturális dimenziók hogyan alakíthatja a lemondás és a korrupciós magatartás közötti kapcsolatot.

Ebben a tanulmányban több mint 4000 magyar állampolgár viselkedését vizsgáltuk meg, a kulturális tényezők, a lemondás és a korrupciós gyakorlatok közötti árnyalt kölcsönhatás feltárására összpontosítva. A korrupció Magyarországon – akár a közszférában, akár a magánszektorban, akár az állampolgárok körében – jelentős probléma, amelyről már számos tanulmány és elemzés született.

A helyreállító igazságszolgáltatás óriási ígéretnek bizonyult a kisebb korrupciós ügyek kezelésében, amint azt Prestiwi et al. (2022) is bizonyítja. Ez a megközelítés integrálja a helyreállító igazságszolgáltatás elveit, amelyek alapos és célszerű módszert biztosítanak a korrupciós magatartás kezelésére. Továbbá a Suyadi et al. (2021) által vizsgált korrupcióellenes oktatás létfontosságú szerepet játszik az egyének korrupcióval kapcsolatos felfogásának alakításában, különösen olyan egyetemi környezetben, ahol a korrupciós gyakorlatok mindennaposak lehetnek.



Lytvyn et al. (2021) kiemelik a korrupció elleni küzdelemre irányuló adminisztratív és jogi intézkedések végrehajtásának fontosságát. A korrupcióellenes stratégiák megerősítése érdekében a globális legjobb gyakorlatokon alapuló ajánlásokat fogalmazzák meg. Eközben Domracheva et al. (2018) a korrupciós gyakorlatok elleni megelőző intézkedésként gazdasági biztonsági ellenőrzések elvégzését javasolja, különösen az ilyen tevékenységekre érzékeny iparágakban. Borlea et al. (2019) szerint a kulturális tényezők, köztük a vallásosság és a boldogság, befolyásolják a korrupciót. A korrupció elleni hatékony küzdelem érdekében elengedhetetlen, hogy megértsük, hogyan hatnak a kulturális értékek a korrump viselkedésre. Eközben Zulaikha et al. (2019) társadalmi konstrukciókat vizsgáltak, és aláhúzták a gazdasági egyenlőtlenségek kezelésének jelentőségét, amelyek az egyéneket a korrupciós gyakorlatok felé terelhetik. Kutatásuk értékes perspektívákat kínál a korrupció viselkedési aspektusaira vonatkozóan.

Összefoglalva, a szakirodalmi áttekintés rávilágít a korrupció többdimenziós jellegére, valamint a kultúra, a jogi keretek, az oktatás és a társadalmi normák döntő szerepére a korrump magatartás befolyásolásában. Az e tanulmányok eredményeinek integrálásával a politikai döntéshozók és a gyakorlati szakemberek hatékonyabb stratégiákat dolgozhatnak ki a korrupció elleni küzdelem és a kormányzás integritásának fenntartása érdekében.

### ***A Hofstede-modell dimenziói és a korrupció közötti kapcsolat***

Cohen és Nelson (1994) is kiemeli, hogy az egyenlőtlen hatalomeloszlás a társadalmon belül, nem bátorítja a beosztottakat feljebbvalóik hatalmának megkérdőjelezésében. Minden ilyenfajta cselekedet hűtlenségnek és árulásnak fog minősülni, és ez a nézet lesz uralkodó a társadalmon belül, ugyanis nem fognak szimpatizálni azzal, aki „elárulta” feljebbvalóját. Victor és Cullen (1988) mutat rá arra, hogy a magas hatalmi távolságú kultúrákban nemcsak, hogy hűtlenségnek fogják tekinteni a hatalom megkérdőjelezését a vezetők, de minden hatalmukat felhasználják annak megtorlására. Kelman és Hamilton (1989) is ugyanerre a következtetésre jut, és úgy fogalmaz, hogy „bűnös engedelmességet” várnak el a beosztottaktól. Ez azt jelenti, hogy a magas hatalmi távolságú kultúrákban a felettesek utasításai minden morális, erkölcsi megfontolást felülírnak, - írhatnak. Az ilyen magatartás igencsak erősítheti a korrupciót adott társadalomban. Ezt a megállapítást támasztja alá Putra és Sihombing (2024), akik azt találták, hogy a magas hatalmi távolságú kultúrákban a korrupció kockázata továbbra is magas, mivel a hatalom megkérdőjelezése ritka, és a vezetők gyakran visszaélnek hatalmukkal. Az alacsony hatalmi távolsággal jellemezhető társadalmakban ezzel szemben ritkább a korrupció (Hofstede, 2011).

Az individualizmus-kollektívizmus dimenziójával kapcsolatban megállapítható, hogy a kollektivisták kultúrák olyan tulajdonságai, mint a konformitás, engedelmesség, hűség és a csoporthoz tartozás jelentősége nagy valószínűséggel befolyásolhatják egy társadalom korrupciós szintjét. Triandis (1994) is azt emeli ki, hogy az allocentrikus kultúrákban az engedelmesség könnyebbé teszi a konformitás kialakítását. Ez is azt eredményezi, hogy a hatalom megkérdőjelezését nem fogadják el. Cohen és Nelson (1994), illetve Murdoch (2009) is úgy vélik, hogy a kollektivisták kultúrákban, ahol a családnak, a barátoknak van jelentősége, a csoport felé vállalt kötelezettségek és hűség etikai szentenderként fogalmazódik meg, és sokkal jelentősebb lesz, mint a társadalmi igazságosságba vetett hit. Az ilyen társadalmakban gyakran kettős mércével ítélik meg, a saját csoport érdekeit tartva szem előtt. Az individualista kultúrákban ezzel szemben az igazságosság egyenlő megítélése lesz majd központi etikai kérdés. Mivel az egyén saját céljai elérésében érdekelt, ezért az együttműködés és konspiráció nehezebben alakul ki ezekben a kultúrákban.

A magas individualizmus korlátozza a csalás egyik alapvető elemét: a lehetőség kialakítását, kiaknázását (Alfarin & Meiranto, 2021), hiszen a verseny része az adódó alkalmak kihasználása szabad versenyes környezetben. Számos kutató bizonyította az nemzeti kultúra hatását a korrupciós kockázatra (Guritno et al., 2021; Irawanto, 2018; Seleim & Bontis, 2009; Yamen et al., 2019). Megállapították, hogy a fejlett országokban (például az USA-ban) magas individualizmus tapasztalható, míg a fejlődő országokban (különösen Ázsiában) általában kollektivisták kultúrák

fordulnak elő. Mivel az individualista kultúra nagyobb hangsúlyt fektet a függetlenségre, az individualista társadalom tagjai nem haboznak versenyezni bizonyos pozíciókért társaikkal; ellentétben a kollektivisták kultúrával, ahol fontos a közös munka és az, hogy valakit egy csoport részének tekintsenek. Ennek eredményeként ez az együttműködés és a közelség potenciálisan elősegíti a korrupciót, az összejátszást és a nepotizmust (Putra & Sihombing, 2024).

Vitell et al. (1993) azt emeli ki, hogy azok a társadalmak, amelyek maskulin tulajdonságjegyekkel jellemezhetőek, arra ösztönzik az egyéneket – különösen a férfiakat –, hogy legyenek ambíciózusak és versengők, az anyagi haszon hajszolására motivál. A „gyorsaság” és a „nagyság” a központi értékek abban az értelemben, hogy a gyorsaságot a hatékonyság szinonimájaként tekintik, a nagyságot pedig az utánozhatatlanként, egyéniként (Hofstede, 1983). Azonban sok esetben, ez a gyorsaság és nagyság csak illegális cselekedeteken keresztül érhető el. Gyakran a mielőbbi siker elérése, a célok minél hamarabbi elérésének vágya miatt alakul ki korrupció egyes országokban (Rhee, 1999). A gyorsabb célérés nyomást helyez az emberekre, akik csúszópénzzel igyekeznek meggyorsítani a folyamatokat (Brademas & Heimann, 1998). Az ilyen társadalmakban a gyorsaság és siker sokkal előrébb van rangsorolva, mint a törvényesség és társadalmi igazságosság. Jellemző, hogy akiket csaláson kapnak, inkább tekinti őket a társadalom balszerencsésnek, mint bűnösnek. Továbbá jellemző a „most vagy soha” végleteiben való gondolkodás, a lehetőség megragadásának hangsúlyozása, függetlenül attól, hogy ez szabályos vagy sem. A hezitálás, bizonytalankodás a lassúsággal és az önbizalomhiánnyal párosul az emberek szemében. Az ilyen versengő, maskulin kultúra megfelelő környezetet biztosíthat a korrupció számára (Putra & Sihombing, 2024).

A magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kultúrákban az élet majdnem minden területét szabályozni kívánja az ember, és a váratlan helyzeteket próbálja meg elkerülni. Ez a vágy annyira erősen beleivódhat az egyének gondolkodásába, hogy a törvénytelen cselekedetektől sem riadnak vissza annak érdekében, hogy életük felett teljes kontrollal rendelkezzenek (Hofstede, 1983). Az élet bizonytalanságainak csökkentése lesz cselekedeteik fő motivációja, és ennek érdekében akár illegális cselekedetekre is hajlandóak, ha az a túlélést szolgálja. A túlélés biztosítása sokkal fontosabb a törvényességnél a magas bizonytalanságkerüléssel jellemezhető kultúrákban.

Fontos megjegyezni, hogy a magasabb fokú individualizmus, amely gyakran alacsonyabb bizonytalanságkerüléssel jár együtt, általában csökkenti a korrupció kockázatát (Horvat et al., 2021).

A magasabb bizonytalanságkerülésnek biológiai befolyásoló tényezői lehetnek, melyet Borg és Camilleri (2019) az antibiotikumok túlzott felírásával hoz összefüggésbe, amelyet a bizonytalanság csökkentésére irányuló törekvéssel magyaráznak. Hasonló logika mentén elképzelhető, hogy a magas bizonytalanságkerülésű társadalmakban az emberek hajlamosabbak lehetnek a korrupcióhoz folyamodni, mint a bizonytalanság csökkentésének egyfajta eszközehez. A korrupció ebben az esetben egyfajta „biztosítékot” jelenthet az emberek számára, hogy elérjék céljaikat.

Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy Borg és Camilleri (2019) a korrupció és a bizonytalanságkerülés közötti kapcsolatot közvetettnek találta, amelyet a kontroll feletti erős igény és a szabályokhoz való ragaszkodás közvetít. Ez azt jelenti, hogy a magas bizonytalanságkerülés önmagában nem feltétlenül vezet korrupcióhoz, de bizonyos körülmények között, például gyenge intézményi kontroll esetén, növelheti annak valószínűségét.

A konfuciánus dinamizmus megítélése sem egyértelmű a korrupció, deviáns magatartásokat tekintve (Forgas & Bond, 1985; Shafer, Fukukawa, & Lee, 2007). A hosszú távú orientációval rendelkező kultúrákban jobban előreterveznek, a takarékoság és kitartás, a változásokhoz való alkalmazkodás fontos értéket jelentenek. Shafer et al. (2007) arra is rámutatnak, hogy míg Kína tekinthető a konfuciánus dinamizmus dimenziójának hosszú távú orientációhoz kapcsolódó végpontjának, addig itt az egyik legjelentősebb a korrupció. A modernizáció és a nyugati értékek terjedésének hatása sem volt képes jelentősebben visszaszorítani a korrupciót. Pedig ahogy Wang (2003) is megírja, sokan úgy gondolták, hogy az átmeneti gazdaság felváltásával, a

korruptió is visszaesik, mérséklődik. De látható, hogy a hosszú távú orientáltsággal összekapcsolt jellemvonások pozitív hatása nem tapasztalható a korruptió tevékenységeket vizsgálva. Ezzel szemben a rövid távú orientáció esetében, a kultúra tagjai nem takarékoskodnak, a hagyományok tisztelete és a nemzeti büszkeség központi értékek, őket hívják „tipikus fogyasztóknak” (Hofstede, 1991). A rövid távú gondolkodást tarthatjuk a korruptióval összefüggőnek (Muszyńska et al., 2012). A hosszú távú és rövid távú gondolkodás korruptióval összefüggő kapcsolata nehezen megítélhető abból a szempontból is, hogy a kormányzati intézkedések és a jogi környezet is egyes esetekben arra ösztönzi a vállalatokat és egyéneket, hogy törvényes, de ugyanakkor korrupt módon is viselkedjenek (Salter, 2012). Salter (2012) azt is fontosnak tartja megemlíteni, hogy a sorozatos kormányzati kiigazítások is az instabilitás érzetét erősítik, ami a rövid távú előnyök kihasználását erősíti, mivel bizalmatlanabbak leszünk a hosszú távú intézkedésekkel szemben. A hosszú távú orientáció és a korruptió között negatív korreláció áll fenn (Changwatchai & Dheera-aumpon, 2023; Souza & Silva, 2023). Ez azt jelenti, hogy azokban a társadalmakban, ahol a hosszú távú célokat és értékeket helyezik előtérbe, általában alacsonyabb a korruptió szintje. Changwatchai és Dheera-aumpon (2023) szerint ez azzal magyarázható, hogy (1) a hosszú távú orientációjú társadalmakban az emberek inkább hajlamosak tiszteletben tartani a tekintélyt és a szabályokat; (2) ugyanakkor hajlamosak a tekintélyt megkérdőjelezni, ha az nem szolgálja a közjót. Ez azt jelenti, hogy nem félnek felemelni a szavukat a korrupt gyakorlatok ellen. Emellett a hosszú távú orientáció a társadalmi rend és a stabilitás fontosságát is hangsúlyozza, ami szintén hozzájárulhat a korruptió visszaszorításához.

A megengedés és önmegtartóztatás, önkontroll dimenziója a legújabb a Hofstede-modellben. Mivel a megengedéssel jellemezhető társadalmakban az élet élvezetén, az érzelmek kinyilvánításán, a kívánságok teljesítésén van a hangsúly, minden cselekedetet ez a magatartás motivál, a szabályok minden körülmények közötti betartása és alkalmazása mellett. Ezzel szemben az önkontrollal jellemezhető társadalmakban sokkal nagyobb a szigor és kötöttség, ugyanakkor az önérvényesítés érdekében gyakran a szabályokat átlépve cselekedhetnek az egyének. Ezek a megközelítések azonban igen szabályelvűek, abban az értelemben, hogy a kialakított és fenntartott társadalmi intézményrendszer szempontjából tettem a megállapítást. Ha a másik oldal szempontjából tekintem a dimenzió két extremitását, látható, hogy míg a megengedő társadalmakban a boldogság elérése a cél és minden cselekedetünk motivációja ez, addig az önmegtartóztató társadalmak a boldogság elnyomását és egyfajta depresszív magatartást erősítenek (Kim & Kamalanabhan, 2009). Ezen említett tulajdonságok miatt a megengedő társadalmakban valószínűleg alacsonyabb a korruptió szintje.

### **Módszertan és adatgyűjtés**

A kutatásunk során a korruptió előbb említett aspektusait igyekeztünk beépíteni egy olyan adatgyűjtési eszközbe, mely lehetőséget ad több szempontú összehasonlításra a korrupt cselekedetek és azok megítélése kapcsán. A korruptióészlelés és a korruptió közötti kapcsolat ugyan magától értetődő, de e kapcsolat iránya nem feltétlenül a közhiedelem által elfogadott mintázatot mutatja. A korruptió észlelése és a korruptió szint megítélése számos tényező által befolyásolt és nem függetleníthető az egyéntől. A két fogalom között azonban fontos különbség van, ugyanis addig, amíg a korruptió szint mezo szinten értelmezhető, a korruptióészlelést egyéni szinten ítéljük meg. Ez önmagában is nehezíti a korruptió vizsgálatát, ugyanis nem mindig egyértelmű, hogy korruptió alatt annak szintjét vagy észlelését értjük. Nemcsak a kutatás során okoz ez kihívást, hanem az eredmények interpretációjakor is.

A korruptió jelensége komplexitásából fakadóan konkrétan mérhető társadalmi, gazdasági, erkölcsi károkat is okoz (Clark, 2017; Hawthorne, 2012; Keller & Sik, 2009; Rohwer, 2009; Tóth & Hajdu, 2018). A mérési szintek sokfélék, és összemérhetőségük, értelmezhetőségük is korlátozott. A korruptió megközelítések heterogén képet mutatnak aszerint, hogy a korrupt cselekedet milyen ok-okozati láncolat eredményeként alakul ki, milyen a döntési szint, illetve a korruptió elemzésének szintje. Mindezek figyelembevételével az alábbi változókat vettük számba a mérési eszköz összeállításakor és építettük be vignettákba.

Első korrupció során megszerezhető előny jellege, ami lehet anyagi (a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrumpált módon, hogy természetbeni vagy egyéb (nem pénzügyi, sem nem időnyerési, befolyásszerzési) előnyt, nyereséget szerez), időbeli (a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrumpált módon, hogy valamilyen időbeliséghez kötődő előnye származik belőle), közvetlenül nem produktív (járadék) előnyszerzés (a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrumpált módon, hogy valamilyen pénzügyi előnye származik belőle, de a korrumpált cselekedet nélkül is létrejönne a tevékenység, csak annak minőségjavulását várjuk el. Tehát nem a mi tevékenységünk miatt jön létre a tevékenység, ezért nevezzük közvetlenül nem produktívnak), befolyásszerzés (a korrupciós ügylet során a korrupció kezdeményezője annak reményében – akár azt elvárva cselekszik – korrumpált módon, hogy hatalmi helyzetében (akár információ előnyből fakadóan) pozitív irányú változás álljon be, saját érdekeinek hatékonyabb képviselése érdekében).

Második a korrupció elkövetésének környezete (szektor): magánszemélyek között elkövetett, üzleti környezetben/kapcsolatrendszerben elkövetett vagy állami/kormányzati szereplő bevonásával elkövetett korrupció.

Harmadik a korrupciós cselekmény gyakoriság, ami lehet egyszeri alkalommal elkövetett: ad hoc, rendszertelen, kiszámíthatatlan jellegű, nem tervezhető korrupció, vagy rendszeres, tervezhető korrupció.

Negyedik a korrupció súlyosságának szintje: enyhe szintű, közepes szintű vagy durva szintű.

Ötödik a korrupciót elkövető neme. Ezek a változók a korrupciós helyzetek megszemélyesítésével kerülnek a vignettákba és a statisztikai összehasonlíthatóság (függetlenség) biztosítása érdekében egyenletes valószínűséggel bekövetkező véletlen valószínűségi változók.

A mérési eszköz kidolgozása során egyszerre kellett figyelembe vennünk a fenti paraméterek mindegyikét, biztosítva a statisztikai összehasonlíthatóságot. Ehhez összesen 20 darab, egyenként a fenti 5 dimenzió paramétereit tartalmazó vignettát állítottunk össze.

Mivel a percepció és attitűdvizsgálatok területén tervezünk adalékot adni a korrupcióérzékelés és korrumpált viselkedés kontextusában, az alapvető kutatási eszközünk egy véletlenszerűen parametrizálható kérdőívre épülő rendszer, melynek alapja olyan komplex korrupciós vignetták (szituációk), reálisan megvalósítható helyzetek, melyekben egyszerre érvényesülnek a fenti szempontok és az alanyoknak is lehetősége van egyszerre több szempont szerint értékelni ezeket. A vignettákat a kutatás alanyainak tehát négy Likert-skálán kell értékelniük:

- A korrumpáló viselkedésének elfogadása, valamint annak megítélése, hogy az alany milyen valószínűséggel cselekedne hasonló helyzetben ugyanúgy, mint a korrumpáló
- A korrumpált viselkedésének elfogadása, valamint annak megítélése, hogy az alany milyen valószínűséggel cselekedne hasonló helyzetben ugyanúgy, mint a korrumpált.

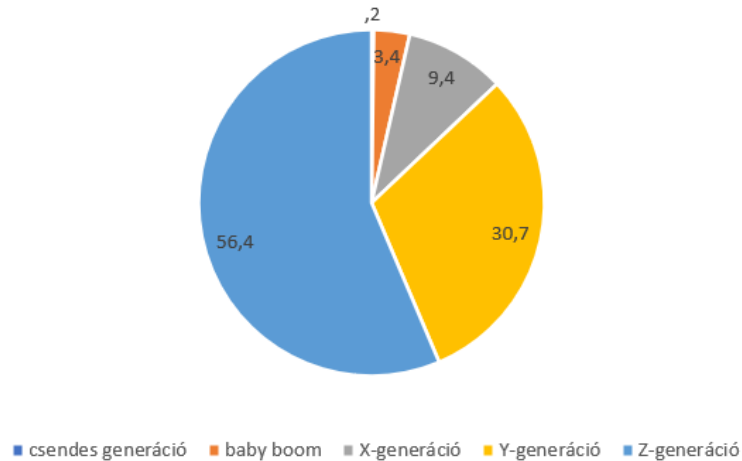
Ezzel a technikával és a kifejlesztett mérési eszközzel egyedülálló módon lehetővé válik a fenti hét (5+2) aspektus egyidejű vizsgálata. Ahhoz, hogy az objektív értékelés megvalósítható legyen, szükséges, hogy az említett hét dimenzió általi közös metszetben legyenek vignetták, ugyanakkor törekedni kell arra is, hogy az értékelendő vignetták száma lehetőség szerint minél alacsonyabb legyen. Számításunk szerint ehhez – figyelembe véve a válaszok objektív összemérhetőségének lényeges igényét – húsz vignetta előállítására van szükség, melyek a mérőeszközünk alapját képezik. Az ilyen módon előállt vignetták szerkezetét mutatja egyetlen adatszelvevényen keresztül az alábbi blokkdiagram egy adott válaszadó vonatkozásában. A konkrét vignetták elérhetőek a <https://survey.high-end.hu/cobra> oldalon.

### **Mintamegoszlás**

Az empirikus kutatásunk során a kifejlesztett mérőeszközzel összesen 5.258 válaszadó értékelte a vignettákat és válaszolt a feltett kérdésekre. A válaszoknak a 19%-a azonban nem értékelhető, mert vagy a válaszok szórása nagyon alacsony, vagy pedig a kitöltési idő volt túl gyors – megítélésünk szerint ezek a válaszok nem valódi részvétel eredményei. A kitöltők 96%-a magyar állampolgár, 94% Magyarországon is született. Jelen tanulmányban arra a 4057 válaszadóra

fókuszálunk, akik magyar állampolgárok, Magyarországon születtek és jelenleg is Magyarországon élnek.

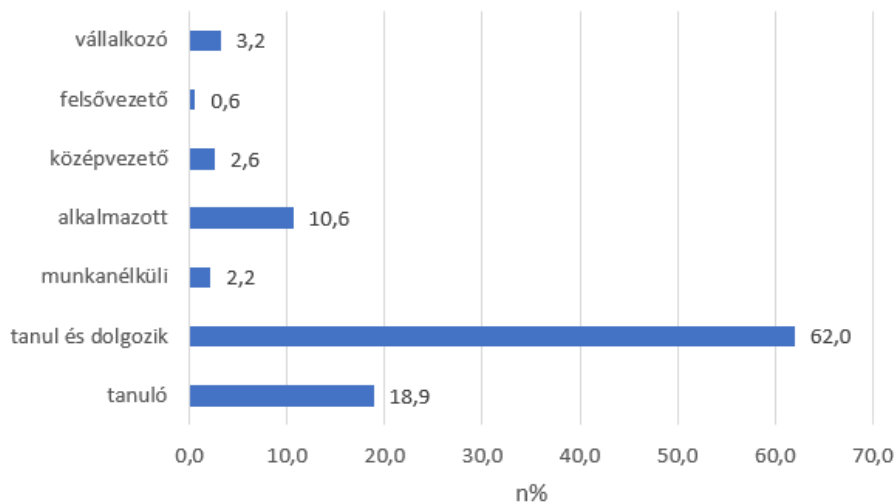
A mintába tartozók 51%-a fővárosi lakos, 23% él nagyvárosban és a fennmaradó 26% kisebb településen. A válaszadók 58%-a nő és 42%-a férfi. Túlnyomó többségben vannak a Z-generáció tagjai, a minta átlagéletkora 28 év.



**1. ábra. Mintamegoszlás kor szerint. Forrás: saját szerkesztés**

A válaszadóknak 2,5%-a még nem dolgozott, 21,3%-a már dolgozott, de jelenleg nem dolgozik és a túlnyomó többség jelenleg is dolgozik. 62% tanul és dolgozik, 10,6%-a a válaszadóknak alkalmazottként dolgozik és már nem tanul. 6,5% vezetőként vagy vállalkozóként dolgozik.

Végzettségeket tekintve a minta nagyrésze, 60%-a középfokú befejezett végzettséggel rendelkezik, 1% alapkúval és a fennmaradó 39% valamilyen felsőfokú végzettségű.



**2. ábra. Mintamegoszlás foglalkozás szerint. Forrás: saját szerkesztés**

A jelenleg is dolgozók munkahelyeinek tevékenysége az esetek többségében kereskedelem, gépjárműjavítás; IT, információ, kommunikáció; pénzügyi, biztosítási tevékenység; adminisztratív és támogató tevékenység. A dolgozóknak a 37%-a multinacionális nagyvállalatoknál dolgoznak, 23% pedig hazai kkv-nál, 10% a közszférában.



3. ábra. A jelenleg is dolgozó válaszadók megoszlása a munkahely tevékenysége szerint.  
**Forrás: saját szerkesztés**

## Diszkusszió

### Vignetták értékelése

A vignetták elrendezése az alábbiak szerint alakul.

1. táblázat. Vignetták kialakítása. **Forrás: saját szerkesztés**

	SZ1	magán SZ2	üzleti SZ3	kormányzati SZ4	SZ5
	rendszeres				
<b>Anyagi</b>	<i>X díjfizetés nélkül parkolt és a parkolóór meg akarja büntetni. Felajánl neki egy pénzösszeget, hogy tekintsen el a büntetéstől, amit a parkolóór meg is tesz.</i>	<i>X jelzáloghitelt szeretne felvenni a lakására, amihez lefizeti az értékbecslőt, hogy többre értékelje az ingatlant, amit az értékbecslő meg is tesz.</i>	<i>X vállalkozóként gyakorta fiktív számlákat vesz, hogy több ÁFÁ-t tudjon visszaigényelni.</i>	<i>X kormányzati szereplőként ír ki egy pályázatot, hogy azt kifejezetten egy adott vállalkozóra szabja, azért, hogy ez a vállalkozó nyerje el.</i>	<i>X önkormányzati vezetőként áron alul politikust juttat önkormányzati ingatlanhoz.</i>
	X kezd	X kezd	X kezd	Y kezd	Y kezd
	rendszeres				
<b>Idő</b>	<i>Kigyózó sor áll egy mobilüzlet előtt, mert a holnap megjelenő új telefont bevezető áron kínálják. X nem akarja kivárni a sort, pénzt ad Y-</i>	<i>X egy komoly műtét előtt áll, de nagyon hosszú a várólista a kórházban, ezért pénzt ad Y orvosnak, hogy előrébb kerüljön.</i>	<i>X rendszeresen doppingolja sportolót, hogy az egy világversenyen jobb eredményt érjen el.</i>	<i>X építkezni akar, de az építési engedély beszerzése hosszadalmas. Az ügymenet meggyorsítása érdekében Y</i>	<i>X vállalkozónak Y képviselő egy leendő törvényi változásról információt ad, így X vállalkozó versenytársainál</i>

	<i>nak, hogy helyette állja ki a sort.</i>		<i>hivatalnoknak pénzt ad, aki ezt elfogadja és kiállítja engedélyt.</i>	<i>hamarabb fel tud rá készülni.</i>	
	X kezd	X kezd	X kezd	X kezd	
				rendszeres	
<b>Járadék (DUP)</b>	<i>X hálapénzt fizet orvosnak a jobb minőségű szolgáltatás reményében.</i>	<i>X gyorsajtás miatt balesetet okoz, melyben az áldozat 8 napon túl gyógyuló sérüléseket szenvedett. A súlyos következményeket barátja, Y hamis tanúvallomásaival tudja elkerülni. Ezért X megkéri erre Y barátját, aki ezt meg is teszi.</i>	<i>X vállalkozó fizet Y üzemorvosnak, hogy munkavállalóit minősítse munkára alkalmasnak, függetlenül azok valós egészségügyi állapotától. Y ezt meg is teszi</i>	<i>X vállalkozó rendszeresen ajándékokat küld polgármesternek önkormányzati megrendelések reményében, amire már korábban is volt példa.</i>	<i>Az állam monopóliummá teszi az alkohol árusítását és csak Y tulajdonában lévő baráti vállalkozást enged a piacra.</i>
	X kezd	X kezd	X kezd	X kezd	
				rendszeres	
<b>Befolyás</b>	<i>Egy zártkörű, fizető rendezvényre rendőr igazolványa felmutatásával szeretne bejutni és Y jegyszedő ezért ingyen be is engedi.</i>	<i>X egy társasház aljában kávézót szeretne nyitni, amit a ház lakói elleneznek. Y közös képviselő felajánlja, hogy meggyőzi a ház lakóit, cserébe ő ingyen fogyaszthat a kávézóban.</i>	<i>Egy vállalat igazgatótanácsának tagja, X, fizet kollégájának, Y-nak, hogy az szavazatával őt támogassa, amit Y meg is tesz.</i>	<i>X képviselő közbenjár Y X polgármester súlyos balesetet okoz és Y rendőrfőnök segítségét kéri az ügy eltúsolásában, aki ezt meg is teszi.</i>	
	X kezd	Y kezd	X kezd	?	
				X kezd	

Az egyes vignetták négy szempontos értékelésének átlagát mutatja a lenti táblázat az 1-9 skálák átlagának megjelenítésével. Minél magasabb a skálaátlag értéke, annál inkább elfogadhatónak tartják X vagy az Y szereplő viselkedését, illetve annál inkább az alanyok is úgy cselekednének, mint az X vagy az Y szereplő. Azaz a magasabb értékek a korrupció elfogadására utalnak az adott helyzetben.

Ilyen szituációk az SZ1 csoportba tartozó enyhébb szintű korrupciók, de a közepesek közül is leginkább azok, melyek a magánszférában történnek, kivéve, ha járadékszerzésről van szó.

Típus	Szereplő	SZ1		magán		üzleti		kormányzati		SZ5	
		elfogadás	cselekvés	elfogadás	cselekvés	elfogadás	cselekvés	elfogadás	cselekvés	elfogadás	cselekvés
Anyagi	X	3,69	4,14	2,99	2,65	2,68	2,58	1,92	2,03	1,60	1,73
	Y	3,98	4,45	2,42	2,45	2,54	2,36	3,15	3,35	1,92	2,37
Idő	X	5,79	5,82	5,50	5,78			4,48	4,31	2,11	2,22
	Y	5,92	5,93	3,15	3,38	1,23	1,18	3,43	3,43	3,60	3,77
Járadék (DUP)	X	5,66	5,52	1,56	1,73	2,22	2,13	3,88	3,62	1,42	1,58
	Y	3,25	3,40	1,82	1,93	1,76	1,77	3,12	3,04	2,89	3,23
Befolyás	X	4,14	4,27	5,29	5,19	2,29	2,18	2,53	2,52	1,35	1,58
	Y	4,42	4,25	3,98	3,78	2,52	2,44	2,82	2,77	1,30	1,39

4. ábra. Vignetták skálaértékei. Forrás: saját szerkesztés

### **Kulturális háttér**

Gyakori megközelítés, hogy a korrupcióval együtt élünk, elkerülhetetlen, a gazdasági, társadalmi tranzakciók szerves velejárója (Sík, 2002), benne van a szokásjogban (Pozsgai Alvarez, 2015), ezért gyakran elfogadottnak is tekintik – egy szintig. A társadalmi szintű korrupció előzményeinek feltárása során a kutatók egyetértettek abban, hogy a különböző kultúrák, kulturális jegyek jelentősen befolyásolják a társadalmi folyamatok széles skáláját (Hofstede, 1983; House et al., 2004). A szervezeti magatartással foglalkozó írások is az értékek és kultúra személyes viselkedésre gyakorolt erős hatását támasztják alá (House et al., 2004; Hofstede, 2001). A kulturális dimenziók hatással lehetnek az egyének etikai helyzetekben tanúsított érzékelésére (Vitell et al., 2013) ezért a nemzeti kulturális különbségek várhatóan a korrupciót is befolyásolják. Azon kulturális dimenziók megértése, melyek hatással lehetnek a korrupciós szintre, kritikusak lehetnek mind a vállalati, mind az országos versenyképességet figyelembe véve (Davis & Ruhe, 2003; Serra, 2006), illetve a nemzetközi tevékenység sikerességét szem előtt tartva (Kogut & Singh, 1988; Park, 2003). Számos korábbi tanulmány rámutatott arra, hogy a nemzeti kultúra fontos tényező a korrupcióval kapcsolatos kutatások esetében, de viszonylag ritkák a különböző országokat magukban foglaló vizsgálatok (Davis & Ruhe, 2003; Husted, 1999; Park, 2003).

A korrupció észlelésének (percepciók) és megtapasztalásának összefüggésére vonatkozó empirikus bizonyítékok elég vegyes képet mutatnak (Dimitrova-Grajzl et al., 2012; Gutmann et al., 2020; Ionescu, 2013; Olken, 2009), és erősen függenek a mögöttes intézményi kontextus minőségétől. Azonban az egyéni adatokon alapuló empirikus tanulmányok robusztus kapcsolatot találtak az észlelés és a tapasztalat között (Gutmann et al., 2020). Ezzel szemben kutatásunk az észlelést és a cselekvést (várható magatartást) kapcsolja össze. Feltételezésünk szerint az észlelés és cselekvés közötti kapcsolat szorosabb oksági összefüggést mutathat, mint az észlelés és tapasztalat közötti.

A közvélekedésben gyakran találkozunk azzal, hogy a nők kevésbé korruptok, illetve, hogy a női döntéshozók aránya fordítottan korrelál a korrupció mértékével (Afridi et al., 2017; Barnes & Beaulieu, 2019; Esarey & Schwindt-Bayer, 2019; Stensöta & Wängnerud, 2018). Azon tanulmányok, melyek a válaszadók nemét is vizsgálják, széleskörben ismertek (Boehm & Sierra, 2015; Chen, 2017; Esarey & Chirillo, 2013; Jha & Sarangi, 2018). Azonban a női döntéshozók aránya az államigazgatásban / vállalatvezetésben aligha befolyásolja közvetlen módon a korrupció szintjét: jóllehet azon országokban, ahol a korrupció szintjét alacsonyabbnak vélik (Fisman & Gatti, 2002; Gatti, 2004), általában liberálisabb berendezkedésűek, és a nők karrierlehetőségei is jobbak, mint a hierarchikusabb, maskulin kultúrjegyekkel jellemezhető társadalmakban, nem egyértelmű, hogy a korrupció alacsonyabb szintje a liberálisabb berendezkedésnek köszönhető, vagy annak, hogy a nők érzékenyebb vezetők férfi társaiknál (Boehm, 2015; Boehm & Sierra, 2015). Ennek eldöntése olyan módon történhet, hogy meg kell vizsgálni, hogy az emberek megítélése változik-e adott helyzetben amiatt, mert a szereplők neme különböző. Erre nem tett kísérletet korábban senki. Ennek az lehet az oka, hogy a többség úgy gondolja, hogy a korrupció önmagában véve is büntetendő és kerülendő, ezért nem lényeges, hogy a korrupcióban résztvevők férfiak vagy nők. Azonban mivel több tanulmány is rámutat arra, hogy a nők érzékenyebbek a korrupció észlelésére, mint a férfiak (Agerberg, 2014; Gerasymenko, 2018), joggal merülhet fel a kérdés, hogy mindez nem abból adódik-e, hogy a korrupcióban résztvevőket alapvetően férfiaként azonosítjuk (Juhász & Sági, 2019).

A korrupció vizsgálatok során számos kutatás összegyűjtötte (Ades & Di Tella, 1999; Adsera et al., 2003; Brunetti & Weder, 2003; Persson et al., 2003; Treisman, 2000) azon tényezőket, melyek befolyásolják a korrupciós szintet, és ezek között szinte kivétel nélkül megtalálható a kultúra is, mint fontos befolyásoló faktor. A legtöbb tanulmány Hofstede (Hofstede, 1983) dimenzióit használja, melyek éppen ezért rengeteg kritikát is kapnak. Egyik leggyakoribb kritika a modellel szemben, mely a korrupciós vizsgálatoknál felmerül, hogy a németalföldi kutató koncepcióját használva a kulturális értékeket stabilnak és statikusnak, illetve napjaink etikai kérdéseire is alkalmazhatónak tartják. Továbbá a Hofstede modell kulturális értékei csoport szintű értelmezésre adnak lehetőséget, ezért gyakran megkérdőjelezhető, hogy a kérdőíves kutatásokba



megfelelő módon integrálták azt. Kutatásunkban az egyéni észlelések és cselekvések megértésekor a kultúra különböző dimenzióinak vizsgálatakor is a Hofstede kérdőív elemeinek egyéni szintű, validált transzformációját használjuk.

A 30 egyedi mért változóból exploratív faktoranalízissel hoztuk létre a kultúradimenziókat az alábbiak szerint:

- KMO=0,854
- Bartlett teszt: Khi-négyzet=28.070,686; p=0,000
- TVE=58,923%
- Rotáció: Varimax
- Normalizáció: Kaiser

Ezek alapján a faktoranalízis elfogadható. A faktorsúlyok és a kialakított komponensek az alábbiak szerint alakulnak (2. táblázat).

**2. táblázat. Rotált faktormátrix. Forrás: saját szerkesztés**

Faktor (kultúradimenzió)	mért változó	faktorsúly
Hosszútávú orientáció	LT2	0,734
	LT6	0,721
	LT4	0,687
	LT1	0,641
	LT5	0,586
	LT3	0,451
Kollektívizmus (egyéni érdek háttérbe helyezése)	CO1	0,746
	CO6	0,737
	CO5	0,735
	CO2	0,674
Bizonytalanság-kerülés	UN3	0,723
	UN2	0,699
	UN5	0,649
	UN1	0,631
	UN4	0,493
Maszkulinitás	MA2	0,754
	MA3	0,742
	MA1	0,698
	MA4	0,664
Megengedés	IR2	0,769
	IR4	0,693
	IR1	0,648
	IR3	0,564
Hatalmi távolság (szoft)	PO2	0,78
	PO1	0,758
	PO4	0,513
Kollektívizmus (csoportérdek előtérbe helyezése)	CO3	0,74
	CO4	0,7
Hatalmi távolság (hard)	PO5	0,667
	PO3	0,531

### **Kultúra és korrupció kapcsolata**

A kultúradimenziókat és a korrupciós mutatók témakörönkénti aggregált értékeit Pearson-féle korrelációs együtthatókkal hasonlítottuk össze, ennek eredményét az alábbi táblázat mutatja. A félkövér értékek azt jelzik, hogy a két változó között szignifikáns kapcsolat van.

Ebből jól láthatóak az alábbi összefüggések:

- A hosszútávú orientáció pozitívan korrelál a legtöbb korrupciótípussal, ami arra utal, hogy az erőteljesebb hosszútávú orientáció erőteljesebb toleranciát jelent a korrupció iránt.
- A kollektívizmus (egyéni érdek háttérbe helyezése) nem mutat összefüggéseket a korrupció megítélésével.

- A maszkulinitás dimenzió és szinte minden korrupciós mutató (korrupció típusa, szektora, rendszeressége, szintje mind elfogadás, mind cselekvés szempontjából) között pozitív és szignifikáns korrelációk vannak. Ez arra utal, hogy a magasabb maszkulinitás értékek összefüggésben állnak a korrupciós jelenségek gyakoribb előfordulásával vagy elfogadásával.
- A Megengedés dimenzió és a korrupciós mutatók között szintén több pozitív és szignifikáns kapcsolat található, ami arra utal, hogy a megengedőbb kultúrákban nagyobb lehet a korrupció elfogadása vagy megjelenése.
- A Bizonytalanság-kerülés és a korrupciós mutatók között több negatív korreláció található, bár nem mindegyik szignifikáns. Ez azt sugallhatja, hogy azokban a kultúrákban, ahol nagyobb a bizonytalanság kerülése, kisebb a korrupciós tevékenységek előfordulása vagy elfogadása.
- A hatalmi távolság (hard) és a Kollektívizmus (csoportérdek előtérbe helyezése) dimenziók is több negatív korrelációt mutatnak a korrupciós mutatókkal, bár ezek többnyire nem szignifikánsak.
- Az olyan dimenziók, mint a Hosszútávú orientáció és kollektívizmus (egyéni érdek háttérbe helyezése) nem mutatnak jelentős korrelációkat a korrupciós mutatókkal. Ez arra utalhat, hogy ezek a dimenziók nem állnak erős kapcsolatban a korrupcióval, vagy legalábbis a jelen vizsgálatban nem mutatnak jelentős összefüggést.

**3. táblázat. Kultúra és korrupció kapcsolata. Forrás: saját szerkesztés**

	Hosszútávú orientáció	Kollektívizmus (egyéni érdek háttérbe helyezése)	Bizonytalanság-kerülés	Maszkulinitás	Megengedés	Hatalmi távolság (szoft)	Kollektívizmus (csoportérdek előtérbe helyezése)	Hatalmi távolság (hard)
Korrupció típusa (elfogadás)	<b>0,042</b>	0,005	<b>-0,061</b>	<b>0,237</b>	<b>0,193</b>	<b>0,124</b>	<b>-0,035</b>	<b>-0,051</b>
Korrupció szektora (elfogadás)	0,030	0,007	<b>-0,077</b>	<b>0,238</b>	<b>0,189</b>	<b>0,129</b>	<b>-0,046</b>	<b>-0,033</b>
Korrupció rendszeressége (elfogadás)	<b>0,054</b>	0,002	<b>-0,064</b>	<b>0,223</b>	<b>0,200</b>	<b>0,115</b>	-0,029	<b>-0,064</b>
Korrupció szintje (elfogadás)	<b>0,034</b>	0,007	<b>-0,056</b>	<b>0,231</b>	<b>0,183</b>	<b>0,123</b>	-0,031	<b>-0,057</b>
Korrupció típusa (cselekvés)	<b>0,036</b>	0,009	<b>-0,055</b>	<b>0,244</b>	<b>0,218</b>	<b>0,127</b>	<b>-0,042</b>	<b>-0,060</b>
Korrupció szektora (cselekvés)	0,016	0,012	<b>-0,068</b>	<b>0,245</b>	<b>0,205</b>	<b>0,137</b>	<b>-0,056</b>	<b>-0,039</b>
Korrupció rendszeressége (cselekvés)	<b>0,045</b>	0,009	<b>-0,057</b>	<b>0,229</b>	<b>0,221</b>	<b>0,120</b>	<b>-0,037</b>	<b>-0,070</b>
Korrupció szintje (cselekvés)	<b>0,035</b>	0,008	<b>-0,051</b>	<b>0,238</b>	<b>0,213</b>	<b>0,123</b>	<b>-0,036</b>	<b>-0,067</b>

Az eredmények arra utalnak, hogy bizonyos kultúradimenziók, mint a maszkulinitás és a megengedés, erősebben összefügghetnek a korrupció elfogadásával és gyakoriságával. Ezek a kultúrák hajlamosabbak lehetnek a korrupció különböző formáinak tolerálására vagy gyakorlására.

Ezzel szemben, a Bizonytalanság-kerülés, a Hatalmi távolság (hard) és a Kollektívizmus (csoportérdek előtérbe helyezése) alacsonyabb korrupciós szintekkel társulhatnak, bár ezek az összefüggések kevésbé egyértelműek és többnyire nem szignifikánsak.

### Következtetések

A maszkulinitás és megengedés pozitív korrelációt mutatnak a korrupció különböző formáival (elfogadás és cselekvés), ami azt jelenti, hogy azokban a kultúrákban, ahol ezek a dimenziók hangsúlyosabbak, valószínűleg magasabb a korrupció mértéke vagy annak elfogadottsága. Ez arra utalhat, hogy a versengés, a teljesítményorientáltság és a nagyobb szabadság a társadalmi normákban kedvezhetnek a korrupció megjelenésének.

A bizonytalanság-kerülés, hatalmi távolság (hard) és kollektívizmus (csoportérdek előtérbe helyezése) negatív korrelációkat mutatnak a korrupcióval, bár ezek többnyire nem szignifikánsak.

Ez arra utalhat, hogy azokban a kultúrákban, ahol nagyobb a hajlandóság a bizonytalanság elkerülésére, illetve ahol erősebb a csoportérdekek vagy hierarchikus struktúrák hangsúlyozása, kisebb a korrupció előfordulásának valószínűsége.

A hosszútávú orientáció és a kollektívizmus (egyéni érdek háttérbe helyezése) nem mutatnak erős összefüggést a korrupcióval. Ezek a dimenziók valószínűleg nem játszanak közvetlen szerepet a korrupció elfogadásában vagy gyakorlásában.

### Hivatkozások

Ades, A., & Di Tella, R. (1999). Rents, Competition and Corruption. *American Economic Review*, 89(4), 982–993.

Adsera, A., Boix, C., & Payne, M. (2003). Are you being served? Political accountability and quality of government. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 19(2), 445–490.

Afridi, F., Iversen, V., & Sharan, M. R. (2017). Women political leaders, corruption, and learning: Evidence from a large public program in India. *Economic Development and Cultural Change*, 66(1), 1–30. <https://doi.org/10.1086/693679>

Agerberg, M. (2014). Perspectives on Gender and Corruption. *Quality of the Government Working Paper Series*, 14(November), 37.

Barnes, T. D., & Beaulieu, E. (2019). Women Politicians, Institutions, and Perceptions of Corruption. *Comparative Political Studies*, 52(1), 134–167. <https://doi.org/10.1177/0010414018774355>

Boehm, F. (2015). Are Men and Women Equally Corrupt? *U4 Brief*, 6, 2–5.

Boehm, F., & Sierra, E. (2015). The gendered impact of corruption : Who suffers more – men or women ? *U4 Brief*, 9(August), 1–4.

Borg, M. A., & Camilleri, L. (2019). Broad-spectrum antibiotic use in Europe: More evidence of cultural influences on prescribing behaviour. *Journal of Antimicrobial Chemotherapy*, 74(11), 3379–3383. <https://doi.org/10.1093/jac/dkz312>

Brunetti, A., & Weder, B. (2003). A free press is bad news for corruption. *Journal of Public Economics*, 87(7–8), 1801–1824. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(01\)00186-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(01)00186-4)

Changwatchai, P., & Dheera-aumpon, S. (2023). Culture and bribe giving: Evidence from firm-level data. *Research in International Business and Finance*, 64(July 2021), Article 101828. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101828>

Chen, F. (2017). Gender and Corruption: The Cultural Script, Narratives, and Contentions in Contemporary China. *Modern China*, 43(1), 66–94. <https://doi.org/10.1177/0097700416647327>

Clark, A. K. (2017). *Measuring Corruption: Transparency International's "Corruption Perceptions Index*. 3–22. <https://doi.org/10.1108/S2053-769720170000029001>

Davis, J. H., & Ruhe, J. A. (2003). Perceptions of Country Corruption: Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 275–288. <https://doi.org/10.1023/A:1023038901080>

Dimitrova-Grajzl, V., Grajzl, P., & Guse, A. J. (2012). Trust, perceptions of corruption, and demand for regulation: Evidence from post-socialist countries. *Journal of Socio-Economics*, 41(3), 292–303. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2012.01.005>

Esarey, J., & Chirillo, G. (2013). “Fairer Sex or Purity Myth? Corruption, Gender, and Institutional Context. *Politics & Gender*, 9(4), 361–389. <https://doi.org/10.1017/S1743923X13000378>

Esarey, J., & Schwindt-Bayer, L. A. (2019). Estimating Causal Relationships Between Women's Representation in Government and Corruption. *Comparative Political Studies*, 52(11), 1713–1741. <https://doi.org/10.1177/0010414019830744>

Fisman, R., & Gatti, R. (2002). Decentralization and corruption: Evidence across countries. *Journal of Public Economics*, 83(3), 325–345. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(00\)00158-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(00)00158-4)

Gatti, R. (2004). Explaining corruption: are open countries less corrupt? *Journal of International Development*, 16(6), 851–861.

Gerasymenko, G. (2018). *Corruption in the eyes of women and men*.

- Gutmann, J., Padovano, F., & Voigt, S. (2020). Perception vs. experience: Explaining differences in corruption measures using microdata. *European Journal of Political Economy*, 65(December 2019), 101925. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101925>
- Hawthorne, O. E. (2012). Do international corruption metrics matter? Assessing the impact of Transparency International's Corruption Perceptions Index. *ProQuest Dissertations and Theses*, 241.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1–2), 46–74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- Horvat, T., Mayrleitner, P., Vide, R. K., & Bobek, V. (2021). Culture, corruption and economic development: The case of emerging economies. *Acta Oeconomica*, 71(1), 99–116. <https://doi.org/10.1556/032.2021.00005>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations. In *The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Inc.
- Husted, B. W. (1999). Wealth, Culture, and Corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 339–359.
- Ionescu, L. (2013). Perceptions of Corruption in Emerging Economies. *Economics, Management and Financial Markets*, 8(1), 136–141.
- Jha, C. K., & Sarangi, S. (2018). Women and corruption: What positions must they hold to make a difference? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 151, 219–233. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.03.021>
- Juhász, B., Sági, M., & Ligeti, M. (Ed.) (2019). *Keresd a Nőt! Korruptió a társadalmi nemek szempontjából - különös tekintettel a nők elleni erőszakra és a szülészeti hálapénzre*. Transparency International.
- Keller, T., & Sik, E. (2009). A korrupció észlelése, elfogadása és gyakorlata. In *TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés 2009*.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Olken, B. A. (2009). Corruption perceptions vs. corruption reality. *Journal of Public Economics*, 93(7–8), 950–964. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.03.001>
- Park, H. (2003). Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis. *Multinational Business Review*, 11(2), 29–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/1525383X200300010>
- Persson, T., Tabellini, G., & Trebbi, F. (2003). Electoral Rules and Corruption. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 958–989.
- Pozsgai Alvarez, J. (2015). Low-Level Corruption Tolerance: An “Action-Based Approach for Peru and Latin America. *Journal of Politics in Latin America*, 7(2), 99–129.
- Putra, I. P. M. J. S., & Sihombing, R. P. (2024). The potential of corruption based on Hofstede cultural dimensions and institutional quality: an international evidence. *Journal of Financial Crime*, 31(4), 823–836. <https://doi.org/10.1108/JFC-02-2023-0039>
- Rohwer, A. (2009). Measuring corruption: A comparison between the transparency international's corruption perceptions index and the world bank's worldwide governance indicators. *CESifo DICE Report*, 7(3), 42–52.
- Serra, D. (2006). Empirical determinants of corruption: A sensitivity analysis. *Public Choice*, 126(1–2), 225–256. <https://doi.org/10.1007/s11127-006-0286-4>
- Sík, E. (2002). Mindennapi korrupcióink. *Szociológiai Figyelő*, 6(1–2), 131–145.
- Souza, P. V. S. de, & Silva, C. A. T. (2023). Cultural dimensions and perception of corruption in international societies. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i1.57338>
- Stensöta, H., & Wängnerud, L. (2018). *Gender and Corruption: Historical Roots and New Avenues for Research*. Springer.

- Tóth, I. J., & Hajdu, M. (2018). A korrupció mérési lehetőségei – lehetséges objektív indikátorok bemutatása egy magyar példa alapján. *Magyar Tudomány*, 179, 507–528. <https://doi.org/10.1556/2065.179.2018.4.6>
- Treisman, D. (2000). The causes of corruption: A cross-national study. *Journal of Public Economics*, 76(3), 399–457. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(99\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(99)00092-4)
- Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., & Barnes, J. H. (2013). The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. In A. Michalos, A. and D. Poff (Eds.), *Citation Classics from the Journal of Business Ethics. Advances in Business Ethics Research*, 2. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_6)

## **IV. fejezet: *A vállalkozói ökoszisztéma speciális dilemmái***

# A startup ökoszisztéma anatómiája – A vállalkozások és az őket támogató intézmények fogalmi rendszerezése

**Szennay Áron, Csákné Filep Judit**

Az újonnan induló vállalkozásoknak kiemelt szerepük van a munkahelyteremtésben, az innovációs és technológiai folyamatok serkentésében és a gazdasági növekedés elősegítésében (Makra, 2009; Szerb et al., 2018). Ugyanakkor a frissen alapított vállalkozások jelentősége közel sem tekinthető azonosnak. A gazdasági növekedés és a technológiai változások elősegítésében kiemelt súllyal bírnak a startup vállalkozásokon belül az új technológia orientált cégek (Szerb et al., 2018). A hazai közbeszédben a startup kifejezés pozitív üzenetet hordoz, hiszen együtt jár olyan előremutató fogalmakkal, mint az innováció, gyors növekedés, megújulás, digitalizáció, technológia. A startup trend 1970-es években az USA-ból indult, majd 15-20 évvel később gyűrűzött be Európába, Magyarországon pedig 2008-ra teszik a megjelenését (Márkus, 2016).

Az újonnan induló vállalkozások kapcsán a leggyakoribb startup fogalmon túl a spin-off, freelancer kifejezésekkel is találkozhatunk. Mindhárom meghatározás viszonylag új és modern jelenségnek tekinthető. Napjainkra a startup láz már nem csak a nemzetközi jelenlétre törő és nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozásokért rajongó szakembereket érte el, a jelentős, folyamatos és kedvező hangvételű sajtónyilvánosságnak köszönhetően számos vállalkozó szellemű egyén fejében fordul meg startup, spin-off cég indítása, vagy válik vonzóvá a szabadúszó életforma. A startupok mellett szintén gyakran merülnek fel a közbeszédben az azok túlélését, illetve sikerét támogató inkubátorok, illetve akcelerátorok (Radácsi & Filep, 2021). Ezen intézményekkel szembeni elvárások, a hatásukkal kapcsolatos várakozások, illetve a gazdasági környezet változása következtében mára számos, a vállalkozásokat, azok túlélését segítő intézménytípus jelent meg, amelyek közötti fogalmi eltérések nem feltétlen világosak. Ennek megfelelően jelen cikkben arra teszünk kísérletet, hogy Csákné Filep és Radácsi (2019) írását kiegészítve bemutassuk, rendszerezzük, illetve összehasonlítsuk az innovatív vállalkozások kapcsán felmerülő vállalkozásokat, illetve szervezeteket.

## **Startup, spin-off, freelancer**

A három meghatározásból a leginkább kiforrott és a szakmai, illetve a közbeszédben legnagyobb hangsúlyt kapó startupoknak, az őket övező kiemelt figyelem ellenére, nincs egzakt meghatározása.

A vonatkozó elsősorban hazai szakirodalomban is megjelenő definíciók áttekintését az 1. táblázat tartalmazza.

A bemutatott definíciók számos vonatkozás mentén, mint a vállalkozás kora, növekedési potenciálja, jövedelmezősége kockázatossága, innovációval, technológiai fejlesztésekkel való kapcsolata határozzák meg a „startupság” mibenlétét. Ám a felsorakoztatott definíciók, a társasági adó törvényben speciális céllal meghatározott kivételével, közel sem olyan egzakt meghatározások, amelyek alapját képezhetnék egy szisztematikus, tudományos igényű kutatómunkának.

A spin-off, kipörgetett vállalkozásoknak a szakirodalomban az egyetemekről, kormányzati kutatóintézetekből, megengedőbb meghatározás szerint iparvállalatokból, cégek laboratóriumából kivált induló cégeket tekintik. A spin-off cégek a kiinduló intézményeikből származó tudást használják arra, hogy az kereskedelmi forgalomban megjelenő termékekben és szolgáltatásokban hasznosuljon. A spin-off vállalkozás kerülhet az anyaintézmény résztulajdonába, de a formális akadémiai tulajdonosi jelenlét nem kritériuma a kipörgetett szervezetként történő meghatározásnak (Makra, 2009). A kipörgetett cégek sajátos jellemzője,

hogy nem egy felismert piaci igényre válaszolnak, hanem egy meglévő technológia, tudás piaci hasznosításának lehetőségét keresik. Jellemzőikben számos hasonlóságot mutatnak a startup vállalkozásokkal, a startup-ok egy speciális egyetemkehez, kutatóhelyekhez köthető szegmenseként is felfoghatók.

**1. táblázat. Startup meghatározások. Forrás: Csákné Filep & Radácsi, 2019**

Definíció	Hivatkozás
A dinamikusan, gyorsan növekvő és fokozottan sérülékeny vállalkozások a gazellák. A gazella vállalkozások többnyire kicsivel kezdik, de már a kezdet kezdetén nagyban gondolkodnak... A növekedés mértéke a gazelláknál minimálisan az iparági növekedés duplája, de gyakran ennek sokszorososa, ami fokozottan sérülékenyvé teszi ezeket a vállalkozásokat.	(Vecsenyi, 2009, p. 57)
A startup olyan szervezet, amely megismételhető és skálázható üzleti modellt keres.	(Blank, 2010)
A startup új termékeket vagy szolgáltatásokat hoz létre bizonytalan szélsőséges környezetben, képes innovatív lenni méretétől és korától függetlenül.	(Ries, 2019, pp. 17–18)
A startupok olyan problémákra fókuszálnak, amelyek megoldása nem evidens és a siker nem garantált (Neil Blumenthal, Warby Parker társalapítója).	(Robehmed, 2013) <a href="http://www.forbes.com">www.forbes.com</a>
A startup olyan szervezet, ahol az emberek folyamatosan fontolóra veszik, megéri-e feladni stabil állásukat egy olyan cégért, ahol a siker bizonytalan, de hordozza a kiemelkedő növekedés és gyors hatás lehetőségét (Adora Cheung, Homejoy alapítója).	(Robehmed, 2013) <a href="http://www.forbes.com">www.forbes.com</a>
A 2006-ban megjelent a Kockázati tőke világa című tanulmánykötet még innovatív kisvállalkozásként említi a startupokat.	(Nemzeti Innovációs Hivatal, 2014, p. 1)
A startup olyan induló vállalkozás, amely hosszú távú versenyelőnyét valamilyen technológiai vagy üzleti innovációra alapozza (Kádas Péter, TractionTribe akcelerátor alapítója).	(Nemzeti Innovációs Hivatal, 2014, p. 4)
A technológiai ötletekre épülő olyan vállalkozásokat nevezik startupoknak, amelyek nagy növekedési potenciállal rendelkeznek (Darvas Gergely, Magyar Spinoff és Startup Egyesület Elnöke).	(Nemzeti Innovációs Hivatal, 2014, p. 4)
A startup egy olyan emberi intézmény, amely arra szerveződik, hogy nagyon bizonytalan körülmények között hozzon létre új termékeket vagy szolgáltatásokat (Eric Rise a Lean Startup című könyv szerzője).	(Nemzeti Innovációs Hivatal, 2014, p. 5)
A startup vállalkozások öt évnél fiatalabbak, önálló, független vállalkozásként működnek, jellemzően 250 alkalmazottnál kisebb létszámmal rendelkeznek, nemzetközi üzleti vállalkozást folytatnak, vagy éppen annak indítását tervezik egy innováció vagy már meglévő új technológiai alkalmazás segítségével.	(Fogarassy & Bakosné Böröcz, 2016, p. 20)
A startup egy olyan innovatív, vagy innovatívnak gondolt, főleg szellemi terméket fejlesztő társaság, amely a jövő kellően részletes ismerete hiányában kockázatot vállal a tulajdonosok és a befektetők kárára, gyors és nagy profit elérése érdekében.	(Barta & Pitlik, 2018)
Start-up alatt induló tudásintenzív vállalkozást értünk, amely kis tőke- és munkabefektetéssel is gyors növekedést produkál. Ilyen cégeknél a befektetői kockázat viszonylag nagy lehet, de a megtérülési ráta is. A start-upok beindulását gyakran kockázati tőke-befektetők vagy üzleti angyalok segítik üzletresz vásárlásával.	(Magyar Spin-off és Start-up Egyesület, n.d.)
A startup egy "garázscég", tipikusan egy induló mikro- vagy kisvállalkozás, amely innovatív ötletet valósít meg, lépésről lépésre halad a termékfejlesztésben és piacra vezetésben, tőkebefektetésre vár és nagyra tör.	(Magyar Startup Közösség // Magyar Startupok, n.d.)
A TAO törvény korai fázisú vállalkozásnak tekint egy céget, ha az szerepel a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala korai fázisú vállalkozásokról és a korai fázisú vállalkozásokat támogató vállalkozásokról vezetett hatósági nyilvántartásában. Azaz kevesebb, mint három éve alapították, éves nettó árbevétele kevesebb, mint 100 millió forint, legalább két, legfeljebb húsz főt foglalkoztat, kockázati tőkealap-kezelő befektetést nem eszközölt a vállalkozásban, nem rendelkezik részesedéssel más gazdasági társaságban, tevékenysége megfelel a tudományos kutatásról, fejlesztésről és innovációról szóló 2014. évi LXXVI. törvény 3. § 6. pontja szerinti innováció feltételeinek.	1996. Évi LXXXI. Törvény a Társasági Adóról És Az Osztalékadóról

A McKinsey jelentése szerint Európában és az Egyesült Államokban a munkaképes lakosság 20-30% végez valamilyen független, szabadúszó tevékenységet (Manyika et al., 2016). A „freelancer” jelenség egyre szélesebb körű elterjedéséhez a digitalizáció, a közösségi gazdaság (sharing economy) térnyerése, és a pénzügyi-gazdasági válság, az Y- (ezredfordulós) generáció változó munkavállalási preferenciái is hozzájárulnak (Johnston, 2016; Jones, 2018). A független



munkaformát választók négy alapvető típusba sorolhatók. Az első típus számára a szabadúszó lét a preferált munkavégzési forma és jövedelmük döntő hányadát adja ez a típusú tevékenység. A második típusba tartozók szintén pozitívan viszonyulnak a szabadúszó léthez, ám így végzett tevékenységükből csak mellékjövedelemre tesznek szert. A harmadik típusba tartozók számára a független munkavégzés kényszer, habár jövedelmüket így szerzik, szívesebben dolgoznának hagyományos keretek között. A negyedik típus tagjai függetlenként némi kiegészítő jövedelmet szereznek, és pénzügyi szükségszerűségből dolgoznak szabadúszóként (Manyika et al., 2016). A freelancer szellemiség, habár számos rokon vonást mutat a vállalkozói létformával, alapvető céljában eltér attól. A szabadúszó fő törekvése, hogy munkaerejét saját szakmai és időbeosztásra vonatkozó preferenciái szerint értékesítse, amelyet ugyan jellemzően vállalkozóként tesz meg, de nem célja, hogy munkavállalókat foglalkoztasson, céget építsen.

### **Inkubátorok és akcelerátorok**

Az első, üzleti inkubátornak (business incubator) tekinthető intézmény 1959-ben az Egyesült Államokban (Batavia, NY, USA) létesült, míg Európában hasonlókat az 1970-es évek végén, az 1980-as évek elején jelentek meg (ld. például Bajmócy, 2004). Az eredettörténet szerint egy nagyobb gépgyár megszűnését követően a telephely tulajdonosa azzal próbálta vonzóvá tenni a leendő bérlőknek a Batavia Industrial Centert, hogy egyebek mellett titkári szolgáltatást, megosztott irodákat vagy épp üzleti tanácsadást ajánlott, valamint lehetővé tette kisebb területek bérbe vételét is (Peters, 2017).

A gyakorlatban működő inkubátormodellek a koncepció történetét tükrözik. Kezdetben egy-egy gazdasági sokk után a cél a regionális gazdaság-, illetve a versenyképesség fejlesztése volt a vállalkozási aktivitás növelésével, mindenféle technológiai fókusz nélkül – erre példa a már említett bataviai eset, de az egyik első európai inkubátor, a British Steel Industry (BSI), 1975-ben az acélipari gyárbezárásokat követően az érintett területeken való munkahelyteremtést célozta (Aernoudt, 2004).

Az inkubátorok technológiai, illetve innovációs fókusza a második generációs vagy specializált inkubátorokkal jelent meg, amelyek jellemzően valamely iparág vagy technológia növekedésre képes kisvállalkozásaira összpontosítottak (Bajmócy, 2004). Az egyetemek, illetve kutatóintézetek, mint tudást koncentrááló intézmények ebben az időszakban kezdtek jelentősebb hatást gyakorolni az inkubációs iparágra. Az 1990-es években megjelenő harmadik generációs inkubátorok értékajánlata a technológiai, szakmai és finanszírozási hálózatokhoz való hozzáféréssel, valamint külső erőforrások elérésével egészült ki (Bruneel et al., 2012).

A korábbi inkubációs modellek hiányosságaira reagálva a 2000-es évek közepén jelentek meg az akcelerátorok (Pauwels et al., 2016). Az első akcelerátor, a 2005-ben alapított Y Combinator (Cambridge, MA, USA), majd pedig 2007-ben alapított Techstars (Boulder, CO, USA) együttesen több, mint 2000 startup elindulását támogatták, amelyek együttesen 16 milliárd dollárnyi befektetést gyűjtöttek (Cohen et al., 2019). Cohen és Hochberg (2014) elismeri, hogy az akcelerátor bizonyos tekintetben hasonlít az inkubátorhoz és az angyalbefektetéshez, azonban előbbiekkal ellentétben az akcelerátor programok időben korlátozottak. A szerzők ebből az eltérésből vezetik le az akcelerátorok meghatározását, vagyis, hogy az egy (1) határozott időtartamú, (2) csoportalapú programok, amelyek (3) mentorálást és oktatási elemeket tartalmaznak, (4) majd egy nyilvános pitch eseménnyel vagy bemutató nappal (demo day-jel) végződnek. Pauwels et al. (2016) szerint ugyanakkor az akceleráció az inkubáció egy új modellje, amely a korábbi generációs inkubátorok hiányosságait küszöböli ki. A szerzők eredményei alapján az amerikai modell (deal-flow maker) mellett Európában két másik akcelerációs modell (ecosystem builder, welfare stimulator) is létezik.

Bajmócy (2004) *tágabb* értelmezésében az inkubátor egy olyan intézmény, amely speciális környezetet biztosít vállalkozásoknak, hogy gyorsabban és biztonságosan fejlődjenek. Ennek megfelelően inkubátornak tekinthetők az ipari parkok, technológiai központok is. A szerző szűkebb értelmezésében az intézmény csak akkor tekinthető inkubátornak, ha a helyszín biztosításán kívül valamilyen többlet szolgáltatást (pl. üzletviteli tanácsadás, finanszírozás stb.)

is nyújt. Carayannis és von Zedtwitz (2005) ez utóbbi, szűkebb értelmezést alkalmazva az inkubátorokat három szempont alapján csoportosítja (2. táblázat). A versenyelőny (*competitive scope*) alapján azonosított öt archetípus közül kettő jellemzően profitorientált (független-, illetve virtuális inkubátor), míg a regionális-, valamint az egyetemi inkubátorok jellemzően közvetlenül és rövid távon nehezebben monetizálható célokat tűznek ki maguknak (pl. innovációs kapacitás fejlesztése, regionális növekedés, munkaerő megtartás stb.). A vállalati belső inkubátorokat e szempontból meglehetősen nehéz értékelni. Inkubátornak a szerzők azokat tekintik, amelyek az öt szolgáltatásból legalább négyet nyújtanak. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az inkubáció materiális és immateriális összetevőit más szerzők (pl. Aernoudt, 2004; Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES), 2002) is hasonló módon határozzák meg (ld. Schwartz, 2013).

**2. táblázat. Inkubátorok csoportosítása a versenyelőnyük, stratégiai céljuk, illetve az általuk nyújtott szolgáltatások alapján. Forrás: Carayannis és von Zedtwitz (2005) alapján saját szerkesztés**

Szempont	Inkubátor típusok
versenyelőny ( <i>competitive scope</i> ) stratégiai cél	(1) regionális üzleti inkubátor, (2) egyetemi inkubátor, (3) független inkubátor, (4) vállalati belső inkubátor, (5) virtuális inkubátor for-profit, nem for-profit
nyújtott szolgáltatások	(1) fizikai erőforrások, (2) irodai támogató szolgáltatások, (3) finanszírozáshoz való hozzáférés, (4) szakmai támogatás / mentorálás, (5) kapcsolatrendszer

Aernoudt (2004) az inkubátorok három fő, illetve kettő specifikus típusát különíti el, ahol a fő kategóriák: (1) kevert inkubátor, (2) gazdaságfejlesztési inkubátor, (3) technológiai inkubátorok. A specifikus inkubátorok pedig a társadalmi / szociális, valamint az alapkutatói inkubátorok. Összességében elmondható, hogy az inkubátor szervezetek (üzleti inkubátorok, tudományos parkok, kutatási parkok stb.) tevékenységének egyik fő célja a vállalkozások túlélési arányának növelése (Schwartz, 2013). A szerzők németországi empirikus vizsgálata alapján ugyanakkor ez nem feltétlen valósul meg, sőt ötből három helyen az inkubációban nem részesült cégek túlélési arányai voltak a magasabb.

### Következtetések, javaslatok

Jelen cikk célja, hogy Csákné Filep és Radácsi (2019) írását kibővítve bemutassuk, rendszerezzük, illetve összehasonlítsuk az innovatív vállalkozások kapcsán felmerülő vállalkozásokat, illetve az azokat támogató intézményeket.

Az újonnan alapított vállalkozások számáról beszámoló statisztikák a gazdasági élet szereplőinek kiemelt figyelmét élvezik. Ugyanakkor a puszta számadatok kevesek az érdemi következtetések levonásához, hiszen nem mindegy, hogy a vállalkozásalapítás motivációja egy nemzetközi piacokat megcélzó innovatív technológiára épülő ötlet piaci bevezetése, vagy a kényszerűségből választott szabadúszó létforma jogi kereteinek megteremtése. A cikkben csokorba gyűjtött startup, spin-off, freelancer definíciók kevés konkrétan mérhető elemet tartalmaznak, inkább életérzést, szellemiséget, jellemzőket közvetítenek, megnehezítve ezzel a téma tudományos igényű történő feldolgozását. Míg a freelancer fogalom, a szabadúszó alapvető céljai, mint a szakmai alapon történő projektválasztás, szabad időbeosztás, elzárkózás az alkalmazottak foglalkoztatásától és a cégépítéstől, jól elkülönül a startup és spin-off meghatározásoktól, az utóbbi kettő esetében már átfedést tapasztalhatunk.

A startup fogalom kapcsán nehézséget jelent, hogy a nagy számmal létrejövő innovatív ötletek által táplált vállalkozások teljes körére vonatkozik, azt homogén csoportként kezelve, figyelmen kívül hagyva a tényt, hogy csak töredékük képes a kívánatos gyors növekedésre és piaci térhódításra.

Hasonlóan nehézséget okoz a vállalkozások, illetve startupok túlélését, működését segíteni, fejleszteni hívatott inkubátorok, illetve akcelerátorok fogalmának normatív meghatározása. Ugyan a szakirodalom a gazdasági környezet kihívásai alapján meggyőzően határolja el az egyes

(üzleti) inkubátorok célját, működési modelljét, a gyakorlat mégis azt mutatja, hogy az intézmények, illetve az általuk kínált programok elnevezése egyszerre függ az általuk megcélzott piaci réstől, az általuk kitűzött céloktól, valamint a saját maguk önmeghatározása jelentette márkázástól.

Ennek megfelelően a téma jövőbeli megalapozott, szisztematikus kutatásának biztosítása érdekében kiemelt feladat a fogalom tisztázása, alkategóriáinak meghatározása.

### **Megjegyzés**

A tanulmány jelentős részben támaszkodik Csákné Filep Judit és Radácsi László 2019-ben megjelent „Startup, spin-off, freelancer? Ki kicsoda az induló vállalkozások között?” c. cikkére, annak bővített változata.

### **Hivatkozások**

1996. Évi LXXXI. Törvény a Társasági Adóról És Az Osztalékadóról.

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>

Bajmócy Z. (2004). Az üzleti inkubáció szerepe a vállalkozásfejlesztésben. *Közgazdasági Szemle*, 51(12), 1132–1150.

Barta, G., & Pitlik, L. (2018). Startup felvásárlások multikulturális háttérének elemzése, avagy mesterséges intelligencia alapú ellenőrzőszámítás diszkriminancia-elemzéshez. In A. Farkas (Ed.), *A gazdaság kulturális szerkezete. Cultural Structure of Economic* (pp. 15–37). Szent István Egyetemi Kiadó.

Blank, S. (2010, January 25). What's A Startup? First Principles. *Steve Blank*. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>

Carayannis, E. G., & von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: Lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation*, 25(2), 95–110. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00072-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00072-5)

Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES). (2002). *Benchmarking of Business Incubators, Final Report*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5f01aafc-ef62-457d-9316-c85e7fc2509e>

Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.003>

Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon* (SSRN Scholarly Paper 2418000). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>

Csákné Filep J., & Radácsi L. (2019). Startup, spin-off, freelancer? Ki kicsoda az induló vállalkozások között? In Kőszegi I. R. (Ed.), *III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia: Versenyképesség és innováció* (pp. 940–944). Neumann János Egyetem. [https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/Csakne\\_Radacsi\\_Startup\\_Spinoff\\_Freelancer.pdf](https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/Csakne_Radacsi_Startup_Spinoff_Freelancer.pdf)

Fogarassy C., & Bakosné Böröcz M. (2016). *Tiszta fejlesztések inkubációjának „jó gyakorlata” politikai döntéshozók részére a megfelelő startup környezet kialakításához*. Szent István Egyetem.

Johnston, P. (2016). How Businesses Must Adapt To Accommodate The Growing Freelance Workforce. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/under30network/2016/12/05/how-businesses-must-adapt-to-accommodate-the-growing-freelance-workforce/>

- Jones, C. (2018). More Millennials want freelance careers instead of working full-time. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/money/2018/04/15/millennials-more-interested-freelance-careers/512851002/>
- Magyar Spin-off és Start-up Egyesület. (n.d.). Magyar Spin-off és Start-up Egyesület. Retrieved 22 December 2024, from <https://www.europeanspinoff.com/hu>
- Magyar startup közösség // magyar startupok. (n.d.). Retrieved 22 December 2024, from <https://magyar-startup-kozosseg.hu/>
- Makra, Z. (2009). A technológiai vállalkozások létrejötte, növekedése és gazdasági szerepe a szakirodalom tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 56(2), 176–186.
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). *Independent Work: Choice, necessity, and the gig economy*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Independent%20work%20Choice%20necessity%20and%20the%20gig%20economy/Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy-Full-report.ashx>
- Márkus M. (2016). Mérlegen a hazai start-upok. *Logisztika - Informatika - Menedzsment*, 1(1), Article 1.
- Nemzeti Innovációs Hivatal. (2014). *Mi a Startup?* <https://nkfih.gov.hu/hivatal/hivatal-kiadvanyai/megjelent-nemzeti>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- Peters, J. (2017, June 28). How a 1950s Egg Farm Hatched the Modern Startup Incubator | Backchannel. *Wired*. <https://www.wired.com/story/how-a-1950s-egg-farm-hatched-the-modern-startup-incubator/>
- Radácsi, L., & Filep, J. C. (2021). Survival and growth of Hungarian start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 262–279.
- Ries E. (2019). *Lean Startup—Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?* HVG.
- Robehmed, N. (2013, December 16). What Is A Startup? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>
- Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *The Journal of Technology Transfer*, 38(3), 302–331. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9254-y>
- Szerb, L., Vörös, Z., Páger, B., Ács, Z. J., & Komlósi, É. (2018). *Case Study on the Hungarian new tech entrepreneurial ecosystem* (D5.8; FIRES Research Report). <https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5b828ae9c&appId=PPGMS>
- Vecsenyi J. (2009). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Perfekt.

# Startup siker az alapítók szemszögéből *(utánközlés)*

Virágh Enikő Anna, Timár Gigi, Pecze Krisztina

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Virágh, E. A., Timár, G., & Pecze, K. (2024). Startup success from the founder's perspective. *Society and Economy*, 46(4), 404–422. <https://doi.org/10.1556/204.2023.00029>

---

Az elmúlt években megélénkült a szubjektív vállalkozói siker iránti tudományos érdeklődés, a startup-alapítókra, mint a vállalkozók egy speciális csoportjára azonban még nem készült kutatás. Bár a „siker” kiemelt téma a startupokról szóló szakirodalomban, a tanulmányok túlnyomórészt a startupok sikere mögött álló lehetséges okokra összpontosítanak, és azt kizárólag gazdasági szempontból értékelik. Huszonkét, magyar startup-alapítókval készített mélyinterjú kvalitatív elemzésére támaszkodva jelen tanulmány a szubjektív startup-siker összetett struktúráját, valamint annak nemek szerinti mintázatait kívánja feltárni az alapítók szemszögéből. Az adatok alapján a szubjektív startup-siker öt dimenziója a szubjektív vállalkozói sikeréhez hasonló: (1) a cég teljesítménye, (2) a csapat, (3) a személyes kiteljesedés, (4) a közösségi hatás és (5) a személyes anyagi előnyök. Mindazonáltal az eredmények azt mutatják, hogy „a cég teljesítménye” sikerdimenzió tartalma a két modellben jelentősen eltér, a szubjektív startup-siker különböző mutatói közötti kölcsönhatások spektruma pedig a szinergiától a konfliktusig terjedhet. Végül, a vizsgált mintában a „személyes kiteljesedés” bizonyult az egyetlen olyan sikerdimenzióknak, amelyben markáns különbség volt kimutatható a férfi és női startup-alapítók között.

## Bevezetés

A szubjektív vállalkozói siker elméleti alapjait Dej (2010), valamint Wach et al. (2016, 2020) dolgozták ki, és több tanulmány vizsgálta a szubjektív vállalkozói sikert befolyásoló tényezőket is (Dijkhuizen et al., 2016; 2018). Ezek a tanulmányok azonban nem tesznek különbséget a vállalkozók típusai között, így a vállalkozókat implicit módon homogén csoportnak tekintik. Ez azért problémás, mert a vállalkozás típusa hatással lehet a siker alkalmazott mutatóira is, a sikerrel szorosan összefüggő motivációs tényezők például bizonyítottan különböznek a társadalmi és az üzleti vállalkozói tevékenység esetében (Austin et al., 2006). Hasonlóképpen a startup vállalkozások alapítóinak sikerértelmezése is eltérhet a hagyományos vállalkozókétól, így a szubjektív startup-siker is önálló vizsgálatra érdemes kérdés.

Bár e tanulmány terjedelme nem teszi lehetővé az összes kapcsolódó kérdés mélyreható tárgyalását, a szakirodalomban a „startup” fogalmának többféle meghatározása létezik (Skawinska & Zalewski, 2020). Ebben a tanulmányban a „startup” alatt viszonylag fiatal (legfeljebb tíz éves), innovatív termékkel, szolgáltatással vagy üzleti modellel rendelkező vállalkozásokat értünk, melyek célja a gyors növekedés és a nemzetközi terjeszkedés (Bormans et al., 2021, p. 5). A szakirodalmi konszenzus szerint a startup vállalkozások pozitív hatással vannak a gazdaságra, hozzájárulnak a munkahelyteremtéshez és a termelékenységhez, ugyanakkor rendkívül magas körökben a kudarcarány (Reisdorfer-Leite et al. 2020). Ezért nem meglepő, hogy a siker kiemelt témája a meglévő startup szakirodalomnak. A kapcsolódó tanulmányok azonban általában a startupok sikerének lehetséges okaira összpontosítanak, és azt kizárólag gazdasági szempontból értékelik.

Jelen tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a startupokról és a vállalkozói sikerről szóló tudományos ismeretekhez azáltal, hogy feltárja, a szubjektív vállalkozói siker általános – már

szélesebb körben vizsgált – elemei mennyire érvényesek a startup-alapítók speciális csoportjára. Célunk továbbá, hogy rávilágítsunk, a szubjektív startup-siker elemei milyen kölcsönhatásban lehetnek egymással, és feltárjuk a szubjektív startup-siker nemek szerinti mintázatait.

### **Szakirodalmi áttekintés**

A startup sikert a tudományos menedzsment szakirodalom leginkább a befektetők szemszögéből vizsgálja (Pecze, 2022). A siker jellemzően függő változóként jelenik meg a startupok sikerével kapcsolatos kutatásokban, mivel azok fő célja általában a startupok sikeréért felelős tényezők beazonosítása. Ezen tanulmányok többsége azt mutatja be, hogy a startupok sikere hogyan függ össze a vállalkozásszintű tényezőkkel, és a pénzügyi és üzleti mutatókat tekinti a siker mérőszámainak: a vállalat túlélését (Csákné Filep et al., 2020; Petru et al., 2019), a tőkevonzási képességet (Díaz-Santamaría & Bulchand-Gidumal, 2021; Okrah et al., 2018; Sharchilev et al., 2018), az innovációt (Okrah et al., 2018), valamint az árbevétel, az értékesítési volumen és a létszám növekedését (Al Sahaf & Al Tahoo, 2021; Sevilla-Bernardo et al., 2022). Ez összefüggésbe hozható a vállalkozáskutatás hagyományos megközelítésével, amely a sikert elsősorban a vállalati teljesítmény gazdasági mutatói alapján hajlamos mérni (Dej, 2010). Ezen a megközelítés sokkal inkább a vállalkozásra, mintsem a vállalkozóra összpontosít. A vállalkozót pedig – ha egyáltalán figyelembe veszi, mint személyt – tisztán innováció- (Schumpeter, 1934) és monetárishaszon-vezérelt (Campbell, 1992) egyénnek tekinti.

Az utóbbi időben azonban egyre nagyobb tudományos figyelmet kapnak a startupok sikerét befolyásoló lehetséges belső tényezők is, mint például az alapító csapat tapasztalata, képzettsége, kompetenciája vagy kapcsolatrendszere (Banerji & Reimer, 2019; Csákné Filep et al., 2020; Gloor et al., 2020; Prohorovs et al., 2019; Ratzinger et al., 2018; Zhang, 2011), és az alapítók személyisége (Freiberg & Matz, 2023; McCarthy et al., 2023), részben, mert ez utóbbi olyan startup-jellemző, amely a korai fázisú startupok körében is vizsgálható, ahol még nem állnak rendelkezésre a vállalkozásokkal kapcsolatos teljesítményadatok. Ez egy pszichológiai jellegű megközelítés, amely a vállalkozóra és nem a vállalkozásra összpontosít.

McCarthy et al. (2023) tanulmánya szerint hatféle ideális startup-alapítói személyiségtípus létezik. Számos sikeres startupnak több társalapítója van, akik különböző személyiségtípusok kombinációjával rendelkeznek; ez igen jelentős hatással van a vállalat sikerére. A technológiai startupok körében az alapító személyisége a vállalkozás minden életszakaszában összefügg annak eredményeivel (Freiberg & Matz 2023). Míg a Big Five személyiségjegyek közül néhány következetesen, minden fázisban előre jelzi a startupok eredményeit (ilyen például az érzelmi stabilitás), addig más jegyek esetében megfordul a vállalkozói eredményekkel való összefüggés, ahogy a startup az alapítástól az exitig fejlődik (ilyen például a lelkiismeretesség). Más elemzések az alapítók személyiségjegyeinek csökkenő jelentőségét mutatják ki a startup alapítási szándéktól a tényleges üzleti sikerig (Frank et al., 2007).

Bár a fent említett tanulmányok a belső tényezőkre összpontosítanak, sőt akár pszichológiai személyiségmodelleket is alkalmaznak, mégis a startupok sikerének *okait* igyekeznek megmagyarázni, amit továbbra is kizárólag gazdasági szempontból mérnek, elsősorban a befektetések bevonására való képesség alapján (Banerji & Reimer, 2019; McCarthy et al., 2023; Prohorovs et al., 2019; Ratzinger et al., 2018; Zhang, 2011). Mindeközben nem fordítanak figyelmet sem arra, hogy maguk a startup-alapítók hogyan értelmezik a sikert, sem arra, hogy a férfi és női startup-alapítók között milyen hasonlóságok és különbségek vannak e tekintetben. E kutatási hiátusok pótlása – nevezetesen a startup-siker teljes spektrumának és nemek szerinti mintázatainak feltárása – képezi e tanulmány fő célját. Kutatási kérdéseink tehát a vállalkozói siker pszichológiai megközelítéséhez, azaz a „szubjektív vállalkozói sikerhez” kapcsolódnak. Az ilyen megközelítést alkalmazó kutatók elsősorban azért bírálják a közgazdasági megközelítést, mert az alkalmatlan arra, hogy vállalkozói siker lehetséges kritériumainak teljes spektrumát felölelje (Dej, 2010). Ha a sikert az előre meghatározott célok eléréseként értelmezzük (Skawinska & Zalewski, 2020), akkor a vállalkozók személyes motivációi, céljai és törekvései is hatással lesznek a siker érzékelésére és értelmezésére.

A női vállalkozókra összpontosító tanulmányok hangsúlyozzák a szubjektív tényezők fontosságát, azzal érvelve, hogy a nők esetében ez még a gazdasági mutatóknál is fontosabbnak tűnik (Gódyány & Mura, 2021). Több tanulmányok kimutatta ugyanakkor, hogy a vállalkozók motivációi, céljai és törekvései nemtől függetlenül túlmutatnak a monetáris haszonszerzésen. Az anyagi előnyökre való törekvés nem feltétlenül a legfontosabb motiváció egy új vállalkozás elindításakor (Amit et al., 2001; Kuvshinikov & Kuvshinikov, 2023; Pisoni & Bielli, 2015). Továbbá számos tudományos bizonyíték utal a szabadság és az autonómia kiemelkedő szerepére a vállalkozók és startup-alapítók értékrendjében (Fagenson, 1993; Gorgievski, 2010; Pisoni & Bielli, 2015; Ryff, 2019; Van Gelderen & Jansen, 2006), illetve arra, hogy a vállalkozók új generációja számára egyre fontosabbak az olyan értékek, mint a személyes kapcsolatok, integritás és életmód (Claire, 2012). A szubjektív vállalkozói siker megértése emellett gazdasági szempontból is relevánsnak tűnik, mivel döntő hatással van a vállalkozói magatartásra és ezáltal a vállalkozás tényleges teljesítményére és jövőjére (Dej, 2010). A tudományos bizonyítékok arra utalnak, hogy a sikeres vállalkozások mögött álló vállalkozókat nem feltétlenül gazdasági motivációk, például a személyes vagyonszerzés vezérli (Amit et al., 2001). Ezen túlmenően fiatal cégek esetében nem gazdasági megfontolások is vezethetnek egy cég bezárásához (Bates, 2005), illetve külső motivációk - mint például korábbi személyes befektetések - eredményezhetik alutelteljesítő cégek fenntartását (DeTienne et al., 2008).

A korábbi kutatások alapján a szubjektív vállalkozói siker többdimenziós konstrukcióként határozható meg. A kétdimenziós modellek általában „üzletorientált” és „személyorientált” (Gorgievski et al., 2011), „szervezeti” és „személyes” (Dej, 2010), vagy „makroszintű” és „egyéni” (Fisher et al., 2014) sikerkritériumokat különböztetnek meg. A szervezeti siker kézzelfogható és viszonylag könnyen mérhető (azonban nem mentes a torzítástól és a hibáktól). Olyan mutatók tartoznak ebbe a kategóriába, mint a vállalat túlélése, a létszám és annak növekedése, a befektetések megtérülése, a forgalom, az értékesítés és az értékesítés növekedése, a piaci részesedés és a terjeszkedés, az általános vállalati teljesítmény és a versenytársakkal szembeni teljesítmény. A személyes siker ezzel szemben olyan mutatókra vonatkozik, mint az önfejlesztés és személyes kiteljesedés, az autonómia és függetlenség, a pénzügyi biztonság és a személyes jövedelem, az érdekes feladatok, a főnök hiánya, a hírnév és a presztízs, a munkatársakkal és az ügyfelekkel való kapcsolat, valamint az alapvető termékek és szolgáltatások nyújtása. Ezek a mutatók - a személyes jövedelem kivételével - nehezebben megfoghatók és nehezebben is mérhetők (Dej, 2010, p. 93). A szervezeti és a személyes dimenziók megkülönböztetése a *vállalkozás sikere* és a *vállalkozó sikere* közötti elméleti különbségtételhez kapcsolódik, azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni ezek szoros összefonódását sem. A vállalkozói siker általában e két aspektus hibrid változataként jelentkezik (Fisher et al., 2014), ahol a vállalkozók egyszerre több sikerkritérium együttes elérésére törekcsenek (Wach et al., 2020).

Wach et al. (2016) a szubjektív vállalkozói sikert olyan ötdimenziós konstrukcióként fogták fel, amely bemutatja, hogy a vállalkozók mit értékelnek és mire vágnak. Kidolgozták és validálták a „szubjektív vállalkozói sikerértékelési skálát” (SES-IS). A skála német és lengyel vállalkozókból álló mintán alapul, és a siker öt aspektusát ragadja meg, ezek: a cég teljesítménye, a munkahelyi kapcsolatok, a személyes kiteljesedés, a közösségre gyakorolt hatás és a személyes anyagi előnyök. A „cég teljesítménye” a fent tárgyalt szervezeti dimenzióhoz hasonló mutató, mivel magának a vállalatnak a sikeréhez kötődik. Különböző gazdasági mérőszámokat foglal magába, mint például a nyereségesség, a forgalom, az értékesítés és a piaci részesedés, míg a másik négy aspektus a személyes sikermutatók változatainak tekinthető. A „munkahelyi kapcsolatok” az alkalmazottakkal és az ügyfelekkel való kapcsolatokra vonatkoznak. A „személyes kiteljesedés” a munka és a magánélet egyensúlyához, a munka rugalmasságához, az önálló döntéshozatalhoz és a személyes fejlődéshez kapcsolódik. A negyedik aspektus, a „községre gyakorolt hatás” a vállalat társadalmi hasznosságát, környezetbarátságát és a munkavállalókkal szembeni felelősségvállalását foglalja magába. Végül a „személyes anyagi előnyök” a személyes

jövedelemnövekedésére, a személyes pénzügyi biztonságra és/vagy a rendelkezésre álló jövedelem bőségére vonatkozik.

A fenti skálára építve Wach et al. (2020) kidolgozták a „szubjektív vállalkozói siker-megvalósulási skálát” (SES-AS). Új koncepcionális keretet javasoltak, amely figyelembe veszi a vállalkozók által elérni kívánt, valamint a ténylegesen elért sikerkritériumokat is. Ez a modell nagyon hasonlít az előzőhöz: az öt fő aspektus ugyanaz maradt, ellenben alkategóriáik kissé módosultak. A végső modellben a „cég teljesítménye” a nyereségnövekedést, a forgalmat vagy a piaci részesedés növekedését foglalja magába. A „munkahelyi kapcsolatok” a munkavállalói elégedettséget, a támogató vállalati kultúrát, az erős munkavállalói kapcsolatokat, a munkavállalói lojalitást és a munkavállalói hűséget takarják, valamint a munkavállalókért való felelősségvállalást, ami a közösségi hatás dimenzióból került át ide. A „személyes kiteljesedés” az egyéni munka flexibilitására, az önálló döntéshozatalra és az személyes fejlődésre vonatkozik. A „közösségre gyakorolt hatás” azt igyekszik megfogni, hogy a vállalat mennyire környezetbarát, mivel járul hozzá a társadalmi jóléthez és milyen társadalmi elismerést élvez. A „személyes anyagi előnyök” az egyéni jövedelemnövekedésre, pénzügyi biztonságra és az átlagon felüli életmód biztosítására terjed ki.

Mindkét tanulmány (Wach et al., 2016, 2020) vizsgálta a modellek interkulturális ekvivalenciáját is. Ennek során azt tesztelték, hogy a német mintában kapott SES-IS és SES-AS struktúra megismételhető-e a lengyel mintában. Bár a szerzők találtak bizonyítékot arra, hogy a siker egyes dimenzióinak tulajdonított fontosság eltér, arra a végső következtetésre jutottak, hogy mivel a mögöttes öt-szempontú struktúra azonos, a siker általános értelmezése Németországban és Lengyelországban hasonló.

### **Módszertan**

A tanulmány keretében 22 félig-strukturált mélyinterjút készítettünk magyar startup-alapítókkal 2021 áprilisa és 2023 júliusa között. Hólabdás mintavételt alkalmaztunk, ami hatékony módszernek számít a ritka és nehezen elérhető populációk, mint például a startup-alapítók vizsgálatára (Bryman, 2012). Az interjúk online zajlottak, átlagosan 30-60 percig tartottak, és a válaszadók engedélyével rögzítésre kerültek.

Mivel egyik célunk a szubjektív startup-siker lehetséges nemek szerinti mintázatainak feltárása volt, egyenlő számú férfi és női válaszadót toboroztunk, annak ellenére, hogy a nők súlyosan alulreprezentáltak a startup alapítók között Magyarországon (Jáki et al., 2019; Kézai & Szombathelyi, 2021; Startup Hungary, 2022), csakúgy, mint Európa-szerte (Bormans et al., 2021). A legfiatalabb válaszadó 21, a legidősebb 49 éves volt, az átlagéletkor 30,8 év. Minden válaszadó legalább folyamatban lévő felsőfokú végzettséggel rendelkezett az interjú idején. A képviselt iparágak a következők: mezőgazdasági technológia, pénzügyi technológia, kézbesítési szolgáltatások, intelligens élelmiszer-technológia, e-mobilitás, szabadidő és szórakozás, csomagolás és fuvarozás, ipari digitalizálás és fenntarthatóság, mint szolgáltatás. A megkérdezettek legalább egy, de legfeljebb hét évvel az interjú készítése előtt alapították a startupjukat, és mindannyian még mindig aktívan építik vállalkozásukat, egy interjúalany kivételével, aki nemrég döntött úgy, hogy felszámolja az általa vezetett startupot.

Az interjúvázat tartalmazott a válaszadók által sikeresnek ítélt startupokra és a saját vállalkozásuk értékelésére vonatkozó kérdéseket. Kérdeztük az alapítókat a sikerrel kapcsolatos megélt tapasztalataikról is, például olyan pillanatokról, amikor a válaszadók sikeresnek érezték magukat a saját startupjukkal kapcsolatban. Mivel a siker alatt a startup alapítója számára egyénileg fontos kritériumok elérését értjük (Wach et al., 2016), a sikeresség mutatóinak árnyaltabb megismerése érdekében tettünk fel kérdéseket a válaszadók múltbeli és jelenlegi céljaira és motivációira vonatkozóan is.

Az interjúkról szó szerinti átiratok készültek, melyeket az NVivo szoftver segítségével kódoltuk. A kódolási és interpretálási folyamat során mintázatokat kerestük, különös tekintettel a nemek közötti különbségekre. Az elemzés során iteratív megközelítést alkalmaztunk. A kódolás első fordulója a grounded theory megközelítésen alapult (Charmaz, 2006; Strauss & Corbin, 1997), ami



azt jelenti, hogy kódjaink az adatokból bontakoztak ki, nem használtunk előre definiált kódlistát. A „folyamatos összehasonlítás módszerét” (Bowen, 2008; Bryman, 2012, p. 568) követve az újonnan gyűjtött adatokat a korábban gyűjtött adatokkal folyamatosan összevetettük, és az újonnan létrehozott kódok relevanciáját a korábban kódolt átiratokban is ellenőriztük. A második fordulóban a kódlistát tisztáztuk és strukturáltuk, a kódokat szükség esetén aggregáltuk, és kategóriákba soroltuk. Ebben a körben a szubjektív vállalkozói siker elméleti konstrukcióját (Wach et al., 2020) használtuk összehasonlításként, és a kódcsoportok létrehozásának és a kategóriák címkézésének minden egyes döntési pontjánál értékeltük a modell kategóriáival és alkategóriáival való hasonlóságokat és különbségeket. Azért alkalmaztuk ezt a kétlépcsős elemzési megközelítést, hogy biztosítsuk, hogy mind a szubjektív sikernek a startup-alapítókra jellemző egyedi elemeit, mind pedig a szubjektív vállalkozói sikermodellel való hasonlóságokat megragadjuk.

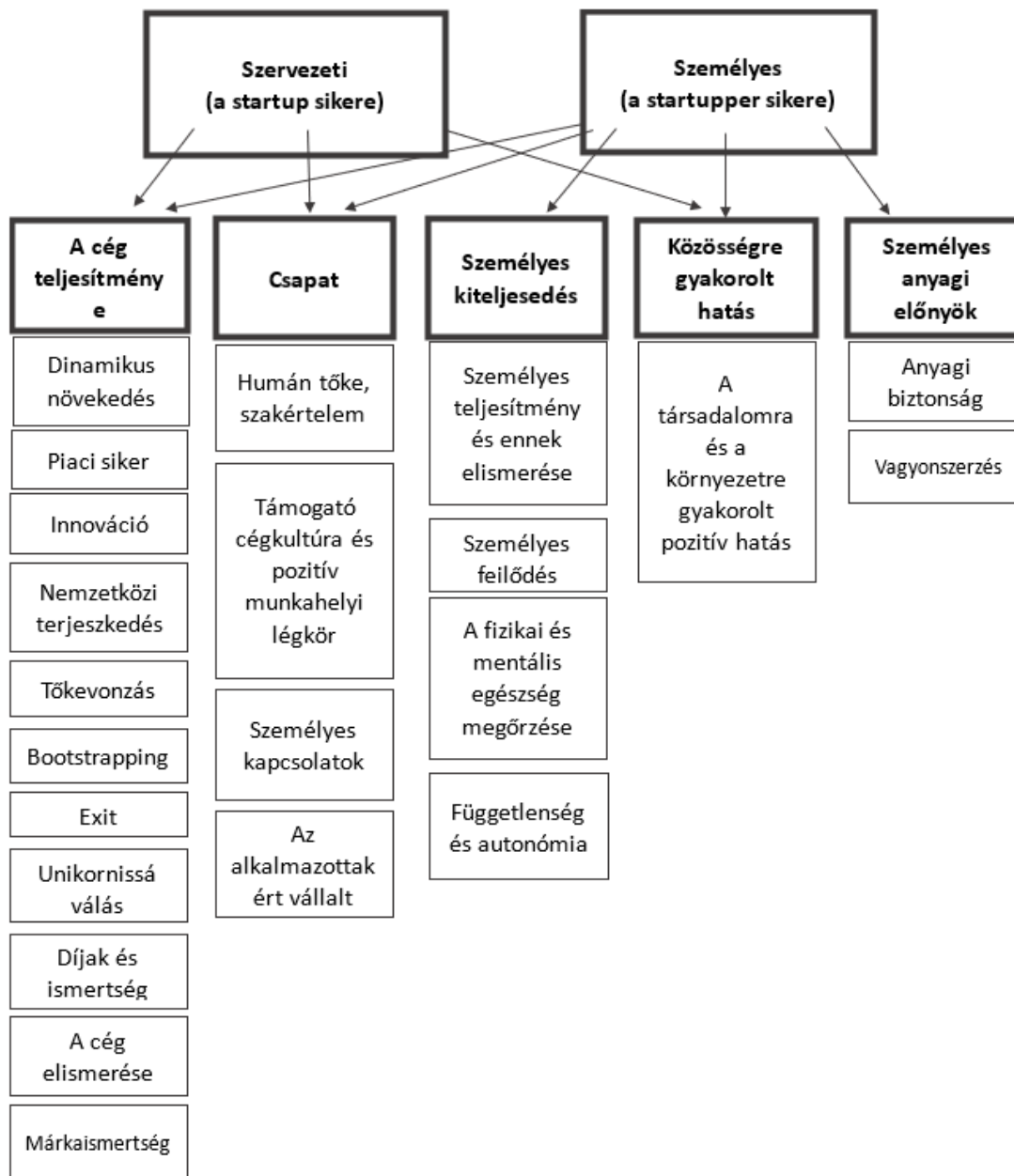
Kutatási megközelítésünk kvalitatív és feltáró jellegű. Wach et al. (2016, 2020) tanulmányaival ellentétben, akik vegyes módszertani (kvantitatív súlyú) megközelítést alkalmaztak a szubjektív vállalkozói siker konceptualizálására és igazolására, mi kvalitatív módon, több szempontból és mélységében kívánjuk feltárni a szubjektív startup sikert. Ez nemcsak a siker lehetséges dimenzióinak és aspektusainak felsorolását és magyarázatát jelenti, hanem a különböző aspektusok közötti összetett viszonyok vizsgálatát is, azok nemek szerinti mintázataival együtt. Tanulmányunk egyértelmű korlátja, hogy a válaszadókat csak egy országból toboroztuk, ami ugyanakkor nem szokatlan feltáró kvalitatív kutatás esetén. Ráadásul a startup-kultúra elsősorban a globális digitális kapitalizmusba ágyazott globális formának tekinthető (Koskinen, 2023), ezért feltételezhető, hogy a startup kultúra és a szubjektív startup-siker kisebb változatosságot mutat különböző lokális kontextusokban, mint a hagyományos vállalkozói kultúra és a hagyományos szubjektív vállalkozói siker. Ennek a hipotézisnek az igazolása azonban országok közötti összehasonlító kutatást igényelne, ami nem tartozik a tanulmány céljai közé. Megállapításainkat a következő fejezetben mutatjuk be, az interjúkból vett idézetekkel illusztrálva. A válaszadók azonosítására az anonimitás megőrzésének érdekében az S1-S22 kódokat használjuk.

## Szubjektív startup siker

1. táblázat. A startup-siker dimenziói. *Forrás: saját szerkesztés*

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	Sum
A cég teljesítménye	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22
Csapat	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	18
Személyes kiteljesedés	x	x	x	x	x	x	x					x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	17
Közösségre gyakorolt hatás	x	x							x	x	x	x	x		x	x			x	x		x	12
Személyes anyagi előnyök				x			x	x				x							x			x	6

Adatainkból a szubjektív startup-siker alábbi öt fő dimenziója rajzolódott ki: A „cég teljesítménye”, a „csapat”, a „személyes kiteljesedés”, a „közösségre gyakorolt hatás” és a „személyes anyagi előnyök”, amelyek igen hasonlóak a szubjektív vállalkozói siker dimenzióihoz (Wach et al., 2016, 2020). Az öt szempont közül a cég teljesítménye, a csapat és a közösségi hatás a szubjektív startup siker szervezeti dimenziójához kapcsolható, míg mind az öt szempont kapcsolható a startup alapító különböző identitásain keresztül a személyes dimenzióhoz. Az 1. ábra a szubjektív startup siker struktúráját mutatja be empirikus adataink alapján, míg az 1. táblázat betekintést nyújt a siker különböző dimenzióinak gyakoriságába és jelentőségébe.



1. ábra. A szubjektív startup siker elméleti felépítése. *Forrás: saját szerkesztés*

### **A cég teljesítménye**

A cég teljesítménye – amely dimenzió valamennyi interjú során felmerült - szorosan kapcsolódik a siker szervezeti dimenziójához. E dimenzió alkategóriái azonban jelentősen eltérnek a hagyományos vállalkozói szemléleten alapuló modelltől (Wach et al., 2020), tükrözve azt a tényt, hogy a startupoknak van egy speciális pályájuk, egy ideális út, amelyet követniük kell. Ahogy az egyik válaszadó fogalmazott:

*„Szóval az elején az lehetett egy mérföldkő, hogy egyáltalán bejussunk mondjuk egy programba. [...] hogyha bejutottunk akkor jussunk be, onnantól kezdve a döntőbe. Akkor prezentálhatjuk az ötletünket. Amikor már bejutottunk a döntőbe, akkor az, hogy kapjunk egy pozitív befektetői döntést. Hogyha kaptunk egy pozitív befektetői döntést, akkor azt, [...] hogy ez tényleg utána már jogerősen végrehajtható, tehát alakuljon meg a cég, megalakult a cég, megkapta és folyósították a pénzt, akkor következő cél volt, hogy akkor most csináljuk meg az első prototípust, amivel egyáltalán bemutatjuk az egész technológiát, meg a működést a befektetőnek utána acélból, hogy ezzel szerezzük meg a következő körös befektetést.” (S20, férfi, 22 éves).*

A sajátos startup-pálya azt jelenti, hogy a startupoknak meghatározott kritériumoknak kell megfelelniük. Például, – bár a növekedés a Wach és munkatársai (2020) szubjektív vállalkozói sikermodellben is a siker egyik mutatója –, a startupok esetében a növekedés csak akkor tekinthető sikernek, ha dinamikus és gyors:

*„Ha a növekedést nézzük [...] évről-évre el kell érni egy 5-6-7 vagy akár tízszeres növekedést, [...] akkor mondhatom bizonyos mértékig azt, hogy sikeres.” (S6, férfi, 30 éves)*

A vállalkozás teljesítményével kapcsolatos másik sajátos sikermutató a nemzetközi jelenlét és terjeszkedés. Míg egy átlagos kis- vagy középvállalkozás akkor is sikeresnek mondhatja magát, ha kizárólag a helyi piacon tevékenykedik, addig egy startupnak jellegéből fakadóan globálisan kell gondolkodnia, és törekednie kell a nemzetközi terjeszkedésre:

*„Szerintem csak Magyarországon nem lehet startupot építeni. Tehát, hogy lehet egy nagyon jól működő vállalkozást csinálni, nem tudom, több száz milliós árbevétellel, az igazából egy KKV. Szerintem a startupnak az alapdefiníciója az, hogy nemzetközinek kell lennie.” (S3, nő, 27 éves)*

A tőkevonzás általában szintén része annak, ami egy startupot startuppá tesz, és külső finanszírozás nélkül a szükséges dinamikus növekedés és nemzetközi terjeszkedés az esetek többségében nem is lenne megvalósítható:

*„Ha mondjuk [...] két teljes időszak, normálisan bejelentett munkatársnak a bérét ki tudja termelni, [...] akkor nevezném magam sikeres vállalkozónak. De sikeres startuppernek akkor nevezném magam, hogyha be tudnék húzni 100 millió forintot, és két éven belül lenne 1000 vendéglátóhely [partner] az országban, meg nyilván akkor kábé 10.000 előfizető, és kacsingathatnánk külföldre, mondjuk egy két év múlva.” (S16, nő, 36 éves)*

Egyes esetekben a tőke bevonásához való hozzáállás nem ilyen egyértelmű, és inkább a piaci sikert vagy a bootstrappinget tekintik a valódi sikermutatóknak, mint a befektetési köröket. A végső cél, a startup-út vége az exit, ami szintén megkülönböztető elem, hiszen ez azt jelenti, hogy a startupok - más vállalkozásokkal ellentétben – természetüknél fogva átmeneti jellegűek:

*„Egy startupnak exit-orientált gondolkodásmódja van. Attól startup. [...] a cél az, hogy az ember eladja a céget és abból pénzt keressen” (S7, nő, 46 éves)*

*„[A cél] nyilván ez az exit, meg az IPO minden startup alapítónak.” (S9, férfi, 24 éves)*

A startupok számára egy másik hosszú távú cél lehet az unikornis státusz elérése (azaz az 1 milliárd dolláros értékelés), de a mintánkban csak egy válaszadó volt elég ambiciózus ahhoz, hogy erre törekedjen. A startupoknak magasra kell törniük és gyorsan kell növekedniük, de nagyon változékony és kockázatos környezetben működnek, amire több válaszadó a „hullámvasutat” használta metaforaként. Ilyen körülmények között a külső elismerés formái, mint például egy díj, egy cikk a startuperől, pozitív visszajelzés egy ügyféltől vagy egy potenciális partnertől, mind azt jelezhetik, hogy jó úton járnak, és sikeresek:

*„Azt, hogy komolyan vesznek minket azt például, például egy siker nekem. [...] hogy sokkal többen keresnek meg, mint ahány embert én keresek meg és hogy ilyen nyitottak ránk.” (S10, férfi, 28 éves)*

### **A csapat**

Az interjúk során a „csapat” kritikus (ha nem a legkritikusabb) sikerkritériumként jelent meg. Egy jól működő csapat felépítését és fenntartását a startup-alapítók többsége önmagában is jelentős és nagyon értékes sikernek tartotta:

*„Én azt már korábban is hallottam, hogy mennyire nehéz jó szakembereket találni minden területen, de azért ennyire rossznak nem gondoltam a helyzetet, mint amilyen. Úgyhogy elég nagy kihívás azt is összehozni. [...] aki össze tud rakni egy csapatot, és [az] olyan, hogy elszánt és csinálja és benne van, na az már valamit jól csinál.” (S14, nő, 31 éves)*

*„Én azt is egy nagy sikernek élem meg, hogy magát a csapatot sikerül összetartani és tényleg nagyon kevés ember megy el tőlünk, ez szerintem mindenféleképpen egy siker. [...] látom, hogy mennyi csapat hullik szét, azért, mert közben az alapítóknak másfajta a motivációjuk, [...] de úgy megcsinálni, hogy most már 4 éven keresztül mindenki minden nap megtalálja itt a saját*

motivációját és ne nézegessen más fele, ez szerintem [kivételes]. Én a környezetemben nem nagyon látok ilyen fajta startupokat így rajtunk kívül a magyar ökoszisztémában.” (S6, férfi, 30 éves).

Ez a dimenzió hasonló ahhoz, amit Wach et al. (2016, 2020) „munkahelyi kapcsolatoknak” neveznek. Ezt a megnevezést nem találtuk megfelelőnek arra, hogy a dimenzió minden aspektusát megragadja, mert a mi felfogásunk szerint ez a dimenzió átfogóbb, mint csak a kapcsolatok. Magában foglalja például a csapat által képviselt emberi tőkét és szakértelmet is:

„Az elmúlt két évnek az egyik nagy sikere az, hogy egy baromi jó, inspiráló csapatot sikerült összehozni. Jelenleg 12-en vagyunk, és 12 emberből mindegyikre azt mondom, hogy kiemelkedik szerintem magasan az átlagból.” (S5, férfi, 27 éves).

A „csapat”, mint a siker dimenziója magában foglalja a megszerzett tudást, szakértelmet és kompetenciát – ami a siker szervezeti oldalához kapcsolódik –, valamint a szakmai és személyes tapasztalatokat – ami a siker személyes oldalához kapcsolja. Ugyanakkor éppen ez utóbbi személyes aspektus az, ami indokolja, hogy a „csapat” önálló dimenzió legyen, és ne csupán a cég teljesítményének egyik alkategóriája. Ez a dimenzió a támogató vállalati kultúráról, a pozitív légkörről szól, ahol könnyű és hatékony az együttműködés, és ahol a csapattagok többek lehetnek, mint szimplán kollégák:

„Igazából ezek miatt, ilyen objektív számadatok miatt gondolom, hogy sikeresek vagyunk, meg úgy jó hangulat van, tehát jó bent lenni az irodában, jó együtt dolgozni, és élvezzük, amit csinálunk.” (S4, férfi, 21 éves).

„De talán nekem a legnagyobb siker, hogy [...] nagyon jó barátok lettünk. Főleg, hogy az elején voltak azért nagyon nagy súrlódások és [...] hogy ez teljesen eltűnt, például ez nekem egy nagyon nagy siker.” (S10, férfi, 28 éves).

### **Személyes kiteljesedés**

A személyes kiteljesedés legfontosabb elemei az egyéni teljesítmény és az elismerés. Az elismerés érkezhethet befektetőktől, partnerektől, ügyfelektől, de a startup-alapítótársak vagy az alkalmazottak is mind megerősíthetik, hogy a startup-alapító valamit jól csinál. Ez a teljesítmény külső bizonyítéka, a startup-alapító sikerének külső elismerése:

„Az első nagy siker, amit én megéltem maga ez a verseny ez a startup program volt, amire kaptuk a befektetést. Itt én voltam az, aki prezentált, tehát én speacheltem a befektetők előtt, és ez egy nagyon izgalmas dolog volt. Ugye ott-ott egy öt perce van az embernek elmondani, hogy hogy váltja meg a világot, és rengeteg munka volt benne, de végül is, [...] hogy az ember öt perc alatt csinál 15 milliót, azért az nem semmi, tehát az azért egy nagyon nagy siker volt.” (S4, férfi, 21 éves).

„Tegnap a [nagy multinacionális vállalat]-nak az egyik CRS vezetője volt bent nálunk bandázni az irodában, mert annyira összehaverkódtunk, és őt érdekli az, hogy mit csinálunk, [...], és akkor eljött hozzánk így körbenézni, és dumáltunk egy másfél órát. Az is siker, hogyha egy ekkora stakeholder eljön és bandázik veled és aztán arról beszélgettek, hogy ki milyen koncerten volt a nyáron és akkor kiderül a nap végén, hogy mindenki ember.” (S15, nő, 32 éves).

Az egyéni teljesítmény kapcsolódhat a cég teljesítményéhez (ahogy azt a fentiekben bemutattuk), de túl is mutathat ezen. Lehet a siker belső megélt élménye, például egy pszichológiai akadály, vagy valamilyen diszkrimináció leküzdése, ami jellemzően a női startup-alapítókkal készített interjúkban jelenik meg:

„Ami így fontos lett, meg amit így az elején nem igazából realizáltam, hogy mint női startuppert elismerjenek, és hogy elfogadjanak, hogy ne jelentsen hátrányt vagy bármit. Nyilván alapvetően a nők alulreprezentáltak így a vállalkozás és a startupok terén, ebben Magyarország sem különbözik, mi meg ráadásul mezőgazdaságban tevékenykedünk, ahol pedig ez halmozottan jelen van. És azért néha már kaptam olyan megjegyzéseket, amik nem feltétlenül arra utaltak, hogy én nem azért ülök a tárgyaló asztalnál, mert annyira értenék hozzá, hanem azért, mert csinos vagyok. Szóval, igen, azért találkozik ilyenekkel az ember, de szerencsére [...] bizonyítottam, hogy kvázi, értem, amit csinállok.” (S12, nő, 24 éves).

„És ezek is mondhatjuk, hogy személyes sikerek, hogyha meg tudom haladni [önmagamat], aki full utál konfrontálódni, amúgy annyira nem is szeret egyedül döntéseket meghozni, meg van egy csomó egyéb szociális problémája, de hogy ettől meg, mint ügyvezető, az nem kívánságlista, hogy embereket fel kell venni, el kell küldeni, döntéseket kell hozni. [...] a személyes fejlődésemet azt tudom értékelni, tehát hogy minden egyes nap, amikor arcra esek, valami, amit nem tudok megoldani és szorongok, aztán le tudom tenni a szorongást, [...] a nap végén mégiscsak sikerül ezeket kiegyensúlyozni és fennmaradni a víz felszínén, azok ilyen kis mini sikerek.” (S15, nő, 32 éves).

A személyes kiteljesedés másik eleme az egyéni fejlődés és tanulás, a tudás- és tapasztalatszerzés. Az egyéni eredmény és fejlődés azon kevés szempontok közé tartozik, amelyek nem feltétlenül járnak együtt a siker egyéb mutatóival: az egyéni eredmény bekövetkezhet anyagi előny hiányában is, és akkor is, ha a cég nem sikeres (vagy akár meg is bukik).

A tapasztalatszerzés önmagában is sikernek tekinthető, és – amint azt korábbi kutatások is mutatják – olyan vállalkozói gyakorlat, amely a jövőben a magasabb teljesítmény kulcsa lehet (Beke et al., 2023):

„Ez egy objektív dolog, amit akkor leírtunk egy papírra, az nem sikerült. Viszont tanulás szempontjából, tehát amit itt az elmúlt két évben szervezet szinten, vezetőség szinten tanultunk, az elképesztő érték [...] és szerintem ilyen szempontból pedig sikeresek vagyunk.” (S5, férfi, 27 éves).

A fizikai és mentális egészség megőrzése is kulcsfontosságú sikerkritérium, főként a női startup-alapítók esetében. Ez a munka és a magánélet egyensúlyával is összefügg, ami a vállalkozáskutatásban motivációs és sikermutatóként is megjelenik (Claire, 2012; Gorgievski, 2010). Ezzel szemben interjúinkban a startup-alapítók nagyobb valószínűséggel tapasztalnak feszültséget a munka-magánélet egyensúly és a startup építése között. Bár az egyik válaszadó azt állítja, hogy könnyebb két kisgyerek mellett egy startuptot vezetni, mint egy multinacionális vállalatnál dolgozni, a többi válaszadónk számára a munka és a magánélet egyensúlya nem tartozik a startup alapítás motivációs tényezői közé. A női startup-alapítók inkább érzik úgy, hogy vállalkozásuk építése közben még azért is meg kell küzdeniük, hogy egészségesek maradjanak. A munka és a magánélet egyensúlya, valamint a testi és lelki egészség megőrzése tehát olyan sikerkritérium, amelyet nem a startup-alapítás révén, hanem annak ellenére próbálnak elérni:

„Mi tudatosak vagyunk ilyen mentális egészség szempontból [...] mi például nem értünk azzal egyet, hogy nem tudom, 18 órát dolgozzunk minden nap és hétvégén is, tehát nálunk például a hétvége az szent és mi hétvégén igyekszünk nem dolgozni, mert üres pohárból nem lehet tölteni, [...] és nyilván mi is 12 óránk amúgy hétköznap, minden nap, de hogy a hétvége az szent és az a feltöltődésre van és igenis szembe megyünk azzal, hogy startuptot úgy lehet építeni, hogy ha nem tudom, 100 órát dolgozol egy héten.” (S3, nő, 27 éves).

„Hogyha így az egészségemet tudnám szinten tartani ahogy a cég fejlődik, tehát hogyha nem megy az élet többi területének a rovására. És közben még jól is alakul a cég. Hát szerintem az, az egy szuper sikertörténet lenne.” (S14, nő, 31 éves).

Végül, az autonómia és a függetlenség - a vállalkozóvá válás kulcsfontosságú mozgatórugói (Kirkley, 2016; Wach et al., 2020) - kutatásunkban is a startup-alapítás fontos motivációs elemeiként jelennek meg, összhangban a korábbi tanulmányok eredményeivel (Jáki et al., 2019; Pisoni & Bielli, 2015; Van Gelderen & Jansen, 2006):

„Én nem alkalmazotti életben, környezetben gondoltam magam, hanem mindig a vállalkozásban. Összejött a csapat, a [...] a kezdeti 9 millió befektetés arra jó volt, hogy jó, azért valamit lehet tesztelgetni, lehet valamit csinálni és azt gondoltuk, hogy igen, ebből lehet egy saját vállalkozásom, a saját magunk főnökei leszünk és nem kell alkalmazottnak lenni, szóval sokkal inkább ez a fajta szabadságvágy, a vállalkozó kedv.” (S16, nő, 36 éves).

„A szüleim az állami szférában melóznak és rohadt sokat dolgoznak és azt látom, hogy ez egy nagyon kitett dolog és iszonyatosan politika függő. Még akkor is, hogyha te nem vagy benne aktív. És énnekem ez sose tetszett, hogy egy embernek így a karrierjét egyik napról a másikra full el

tudják vágni. Ez történt egyébként nálunk is és mindig is úgy voltam vele, hogy ilyen szférában nem szeretnék dolgozni. [...] És nekem volt a nagybátyám, aki egyébként egy elég sikeres vállalkozó, és őrá kis korom óta valahogy mindig felnéztem és szerintem ez, ez a két dolog volt az, ami így befolyásolt engem abban, hogy én úgy mond ilyen üzletember akartam lenni már kiskorom óta mióta így az eszemet tudom.” (S8, férfi, 32 éves).

### **Közösségre gyakorolt hatás**

Értelmezésünk szerint ez a dimenzió a környezetvédelemre, fenntarthatóságra való törekvést és a társadalmi hasznosságot foglalja magába. Wach et al. (2020) tanulmányával ellentétben a vállalat (külső) elismerésérét ugyanakkor nem a közösségi hatás, hanem a céges teljesítmény elemének tekintettük (lásd fentebb). A közösségi hatás még ezzel a viszonylag szűk definícióval is különösen fontosnak bizonyult a mintánkban. A válaszadók többsége a közösségre gyakorolt hatást szubjektív startup-siker szerves részének tekinti, és néhány esetben a legfontosabb motivációs tényezőként jelenik meg a startup-alapító számára:

„Nekünk ugyanúgy a személyes célunk, [...] hogy a lehető legpozitívabb környezeti impact-et érzünk el. [...] és akkor az összes többi az meg igazából szintén erre vezethető vissza. Tehát az, hogy mondjuk akkor valami nagyot építeni, ami üzletileg is nagyon sikeres, meg nem tudom sok alkalmazott, satöbbi, satöbbi. Az meg szimplán egy eszköze annak, hogy utána ezt az impact-et tudjuk elérni.” (S20, férfi, 22 éves).

„Én csak nagyon-nagyon szerettem volna egy olyan projektet segíteni, aminek az értékíránytűjében hiszek, mert látom a szociális, társadalmi, gazdasági, rengetegféle aspektusát, onnantól kezdve, hogy szerettem volna, ha ez egy magyar termék, magyar gyártás és itthon ad az embereknek munkahelyet. [...] Alapvetően a klíma, tehát, hogy ez a climate impact volt a legfontosabb akkor. [...] Azt hiszem, hogy engem nem is érdekel az, hogy sikeres legyek. [...] Tehát, hogy nem én akartam sikeres lenni, hanem tényleg azt akartam, hogy a városi emberek komposztáljanak és a fák ne pusztuljanak el.” (S15, nő, 32 éves).

A fent említett motiváció nyilvánvaló azokban az esetekben, amikor az üzleti ötlet egésze a környezetvédelemre és a fenntarthatóságra épül. Azt tapasztaltuk azonban, hogy még azokban az esetekben is, amikor maga az üzleti modell nem foglalkozik különösebben a környezettel vagy a pozitív társadalmi változással, több alapító mégis a CSR-t és a jótékonykodást tekinti a siker mutatójának:

„Én azt mondom, hogy egy nagyon nagy sikernek vettem, [...] hogy be tudtunk állni több kezdeményezés mögé, mint például az „Etesd a dokit”, ott szerencsére nagyon-nagyon sokat tudtunk segíteni, most egy, volt a Patent, ami a női egyenjogúságot támogatja [...] akkor most van az autista gyerekekért, szóval amikor ilyen dolgok mögé be tudunk állni, [...] az egy nagyon jó érzés, az egy ilyen siker, igen, tehát az is egy ilyen sikerélmény, hogy tudtunk segíteni.” (S1, férfi, 33 éves).

„Mi egy olyan céget szeretnék létrehozni, ami egy társadalomnak visszaadó cég is. Tehát nem egy olyan átlag élelmiszer vállalkozást, aki létrehoz egy terméket, és akkor jujj, de jó eladjuk, van pénzünk belőle hurrá, hanem nekünk van egy nagyon komoly missziónk is emellett, egy értékteremtést gyakorlatilag meg ha viszont erről az oldalról nézzük, akkor igen, az siker számunkra, az is hogyha értéket tudunk teremteni. Például most parasportolókkal dolgozunk, és nekünk ez most egy óriási siker, hogy van három parasportolónk, akiket tudunk már a mi szintünkön támogatni.” (S11, nő, 40 éves).

### **Személyes anyagi előnyök**

Bár a személyes anyagi előny, mint siker megjelenik, ez a legritkábban említett motivációs tényező és sikermutató az interjúkban. Ez összhangban van a korábbi eredményekkel, amelyek szerint a monetáris haszon másodlagos jelentőségű egy növekedésorientált vállalkozás indításának motivációs tényezői között (Amit et al., 2001; Pisoni & Bielli, 2015). Néhány esetben a válaszadók elismerik, hogy céljuk „igazából az exit, és abból lehetőleg minél nagyobb pénz, vagyonszerzés” (S8, férfi, 32 éves). Gyakrabban azonban az anyagi előny vagy nem fontos, vagy motivációt ugyan

jelent, de nem a státusz és a presztízs megfelelőjeként, hanem inkább alapvető anyagi biztonságként értelmezve.

*„Nekem mindenképpen az a célom, mert én itt az egyetemen mérnök tanárnak tanulok, amiről azt kell tudni, hogy nagyon-nagyon sok mindent kell tanulni, és ha elmegyek tanárnak, cserébe ezért, akkor valószínűleg, akkor kenyeret sem tudok venni, [...] én vagyok az egyik legmotiváltabb, hogy a tanári karrier mellett azért legyen valami, ami fizet is, úgyhogy-úgyhogy ez a cél, hogy legyen belőle olyan valami, ami anyagilag is, meg szakmailag is egy jó kezdet az élethez.” (S4, férfi, 21 éves).*

### **A siker különböző aspektusai közötti szinergiák és feszültségek**

A szubjektív startup-siker – csakúgy, mint a szubjektív vállalkozói siker - multidimenziós konstrukció, amelyben a startup-alapítók a siker különböző aspektusainak egyidejű eléréséért küzdenek:

*„Én azt mondanám, hogy sikeresek vagyunk, mert növekedünk, vannak terveink, van finanszírozásunk, van egy jó csapatunk, és egy jó üggyel foglalkozunk.” (S9, férfi, 24 éves).*

Az ezen aspektusok közötti kapcsolat azonban sokszínű. Egyes esetekben ezek az aspektusok erősítik egymást, és szinergia van közöttük. Például a „közösségre gyakorolt hatás” és a „céges teljesítmény” céljai egy irányba mutatnak: a startup által a környezetre vagy a társadalomra gyakorolt pozitív hatás jelentősége elválaszthatatlanul összefügg a startup méretével, az olyan sikerességi mutatókkal, mint a növekedés és a nemzetközi terjeszkedés, és így a „céges teljesítmény” aspektusával. Más esetekben azonban úgy tűnik, hogy bizonyos aspektusok elemei függetlenek egymástól. Ez látható az „egyéni fejlődés” és a „céges teljesítmény” közötti kapcsolatban, ahol az egyén fejlődése és a tanulás segít a startup-alapítónak abban, hogy még az üzleti kudarcokat is sikeres tapasztalatokként keretezzék. Végül, bizonyos esetekben feszültség van a siker különböző elemei között. Ez a „céges teljesítmény” és a „személyes egészség megőrzése” közötti viszonyban mutatkozott meg: ez a siker két olyan mutatója, amelyet egyes válaszadók nehezen tudnak egyidejűleg elérni, mivel az egyikre való összpontosítás könnyen veszélyeztetheti a másikat.

Egy másik példa erre a jelenségre az „autonómia és függetlenség” (a személyes kiteljesedés dimenzió elemei), a „tőkevonzás” (a céges teljesítmény dimenzió egyik eleme) és az „anyagi előnyök” közötti komplex kapcsolat. Egyrészt a tőkevonzás önmagában is sikermutató. Másrészt a kockázati tőkével (VC) való együttműködés gyakran úgy van beállítva, mint a „startup világ” szükséges velejárója, amelyet adottságként el kell ugyan fogadni, de ez nem azt jelenti, hogy mindenki lelkesedik is érte.

*„[A legfontosabb] mégiscsak a pénzügyi siker, az azért lesz fontos, mert nyilván vannak befektetőink, és amióta vannak befektetőink, az inkább hangsúlyosabb. Tehát mi nyilván ezt tudtuk az elején is, hogy erre adjuk a fejünket úgymond, tehát ez így rendben van, ez így működik a startup világban, hogy betesz pénzt egy tőke alapba, és azt a pénzt öt év múlva meg akarja kapni többszörösen. [...] nyilván azért a startup világ, az elég erősen a befektetői elvárásokról szól.” (S9, férfi, 24 éves, kiemelés a szerzőktől).*

*„Őszinte leszek, ha a [befektető]-höz küldök egy üzleti tervet az maga a vicc, mert először csinálisz egy reálisat és akkor azt mondják, hogy á, nem jó, nem jó, úgy számoljatok, hogy kb. el kell érni az X milliárdos árbevételt a 3. év végére. Ők mondják meg, hogy milyen árbevételt kell nekem elérnem az év végére, hogy az üzleti terv jó legyen.” (S6, férfi, 30 éves, kiemelés a szerzőktől).*

Ilyen esetekben a befektető jelenlétét a startup-alapítók az egyik legfontosabb motivációs tényező - a vállalkozói autonómia és függetlenség - szempontjából hátrányosnak látják. Több válaszadó panaszkodott a kockázati tőke-befektetővel való együttműködés korlátozó voltára, vagy mesélt más startupokról, amelyek elvesztették saját víziójukat és autonómiájukat a befektetővel való együttműködés során, ezért – növekedésük ellenére - a sikeres startupok ellenpéldájaként hozták szóba.

*„Rossz példának meg láttunk olyat is, [...] akik más elképzelésekkel, más céllal indultak neki, aztán kaptak finanszírozást és a növekedési kényszer miatt végül teljesen más pályára lettek*

*kényszerítve, mint amit ők eredetileg szerettek volna csinálni. [...] nem tudták hozni a kötelező számokat és ez pedig egy olyan kényszerpályára terelte őket, ami már nem biztos, hogy az, amit szerettek volna megvalósítani. Úgyhogy szerintem a sikernek az egyik mércéje az, az pont az, hogy hogy azt tudod csinálni a vállalkozásoddal, amit eredetileg is szeretted volna [...] és nincsenek olyan külső befolyásoló tényezők, amik, amik meghatároznák, hogy mit kell csinálni. Úgyhogy ez a fajta ilyen vállalkozói szabadság szerintem az egyik ilyen siker kritérium.” (S21, nő, 37 éves, kiemelés a szerzőktől).*

A startup-alapítók tisztában vannak azzal, hogy a kockázati tőkére szükség van, ha gyorsan akarnak növekedni és fejlődni. Ez az egyetlen módja annak, hogy végig menjenek a startup-pályán, amelynek végén ott van az exit, és ezzel együtt a személyes vagyonszerzés. A befektetői részvétel ezekben az esetekben a vállalkozói autonómia rövid távú akadályaként, azonban hosszú távon a személyes és vállalkozói szabadság és önállóság elősegítőjeként jelenik meg. Ez jelentheti a munkahely és a foglalkozás megválasztásának szabadságát, vagy a vállalkozásindítás szabadságát anélkül, hogy befektetőkre lenne szükség. Ilyen esetekben a személyes vagyonszerzés nem önmagában siker, hanem eszközként szolgál a személyes kiteljesedés eléréséhez, a teljes vállalkozói autonómia megéléséhez:

*„Tudjuk olyan áron eladni, ami azért mindenkinek kellő mennyiségű tőkét ad utána a továbbiakra. [...] jó lenne, hogyha elérné azt a szintet, hogy egyfajta szabadságot adjon meg. Meg hogy azt tudjak csinálni, amit akarok, és ne kelljen csak azért elmennem egy multihoz robotolni, mert muszáj, mert kell a pénz, hanem azt mondom, hogy valami kisebb egyéni vállalkozást akarok csinálni, [...] akkor legyen annyi tőkém, hogy meg tudjam csinálni, és ne okozzon problémát az, hogy ha az elején még nem hoz annyi pénzt ez a kisebb dolog. [...] Tehát én ezért a szabadság érzetért csinálom, hogy azt csinálhassak, amit akarok, és ne legyen kötelező semmi.” (S4, férfi, 21 éves, kiemelés a szerzőktől).*

*„Valószínű nem én leszek a következő Elon Musk, de azért van rá esély, hogy jól megéljünk belőle, és akkor a következő vállalkozásunknak nem kell már rögtön külső segítséget bevonnunk, hanem tudjuk már magunknak finanszírozni a vállalkozásunkat.” (S12, nő, 24, kiemelés a szerzőktől).*

## **Konklúzió**

Kutatásunk megerősíti korábbi tanulmányok számos megállapítását. A szubjektív startup-siker, hasonlóan a szubjektív vállalkozói sikerhez (Wach et al., 2016, 2020), egy többdimenziós konstrukció. A startup-alapítók – hasonlóan a vállalkozókhoz általában – sokrétű nézeteket vallanak a sikerről, és a siker több mutatójának egyidejű elérésére törekcsenek.

Eredményeink alapján a szubjektív startup-siker is leírható egy ötdimenziós elméleti modellként, amelyben az öt dimenzió hasonló a szubjektív vállalkozói siker öt dimenziójához (Wach et al., 2016, 2020): „a cég teljesítménye”, „csapat”, „személyes kiteljesedés”, „közösségre gyakorolt hatás” és a „személyes anyagi előnyök”. A „cég teljesítménye”, a „csapat” és a „közösségi hatás” a szubjektív startup-siker szervezeti dimenziójához kapcsolható, míg a személyes dimenzióval mind az öt aspektus összeköthető.

Bár a szubjektív startup-siker és a szubjektív (hagyományos) vállalkozói siker általános szerkezete hasonlóan tűnik, a két modell tartalma jelentős mértékben különbözik egymástól. Például a „céges teljesítmény” aspektus elemei startup-specifikusak, a startupok egyedi fejlődési pályáját tükrözik. A „csapat” szintén a szubjektív startup-siker egyik aspektusaként jelenik meg, ami az emberi erőforrás, a személyes tulajdonságok és a csapattagok közötti kapcsolatok különleges fontosságát mutatja a startupok esetében, és valamelyest eltér a szubjektív (hagyományos) vállalkozói sikermodellben szereplő „munkahelyi kapcsolatok” dimenziótól.

A harmadik dimenzió a „személyes kiteljesedés”, ami a mi kutatásunkban is a siker fontos aspektusának bizonyul. Elemei azonban nem teljesen egyeznek meg a szubjektív vállalkozói sikermodellben szereplőkkel. Míg az egyéni fejlődés, az autonómia és a függetlenség közös pontok – megerősítve több korábbi tanulmány eredményeit (Fagenson, 1993; Gorgievski, 2010; Pisoni & Bielli, 2015; Ryff, 2019; Van Gelderen & Jansen, 2006) –, addig a fizikai és mentális egészség fenntartása új elemként jelenik meg a vizsgálatunkban. Továbbá, a korábbi vállalkozáskutatások



a munka és a magánélet egyensúlyára való törekvést is, mint lehetséges motivációs tényezőt azonosították (Claire, 2012; Csurgó, 2020; Geambasu, 2019; Gorgievski, 2010), amire a mi mintánkban is találtunk példát. Általában azonban úgy tűnik, hogy a startupalapítás nem a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtését szolgálja, sokkal inkább komoly akadályt jelent annak fenntartásában. Ez különösen igaz a női startup-alapítókra, akik gyakran panaszkodnak a hosszú munkaidőre és arra, hogy nehezen találnak elég időt a kikapcsolódásra. Előfordul, hogy igazi sikernek azt tartják, ha a sikeres startup felépítése mellett meg tudják őrizni a fizikai és mentális egészségüket.

A negyedik dimenzió, a „közösségre gyakorolt hatás” szintén a siker hangsúlyos aspektusának bizonyult a startup-alapítók számára: egy jelentős pozitív társadalmi vagy környezeti hatással bíró vállalat létrehozása, jótékonyági és CSR-tevékenység folytatása rendkívül motiváló és egyben a siker mutatójának is tekinthető a megkérdezett startup alapítók szerint. Wach és munkatársaihoz (2016, p. 1112) hasonlóan mi is azt találtuk, hogy a startup alapítás motivációja „több, mint csak a pénz”. A „személyes anyagi előnyök” a legkevésbé gyakran előforduló aspektus, és még ezekben az esetekben is vagy személyes pénzügyi biztonságot jelent, vagy eszközként jelenik meg a végső cél, a vállalkozói autonómia és függetlenség eléréséhez: megfelelő mennyiségű tőke felhalmozásával az alapítók biztosítani tudják, hogy ne kelljen befektetőket bevonniuk a következő vállalkozásukba.

Eredményeink azt mutatják, hogy a „közösségi hatás” és a „cég teljesítménye” a siker két olyan aspektusa, amelyek a startupok esetében együtt járnak, alátámasztva Wach et al. (2016) eredményeit, miszerint a társadalmi és üzleti célok összeegyeztetése nem jelent problémát a vállalkozók számára, ezek inkább kiegészítik és erősítik egymást. Másfelől, ahogy a fentiekben bemutattuk, a siker olyan aspektusait és elemeit is feltártuk, ahol feszültségek és konfliktusok észlelhetők: több startup-alapító számára a sikeres startup felépítése (a cég dinamikus növekedése és terjeszkedése), valamint az alapító fizikai és mentális egészségének egyidejű fenntartása, vagy a befektetők bevonása és mindemellett a vállalkozói autonómia megőrzése – legalábbis rövid távon – kihívásnak tűnik.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a startup-alapítók – a mögöttes személyes motivációkat tekintve – nagyon hasonlóak a hagyományos vállalkozókhoz. A startup-alapítókat azonban sajátos kritériumok alapján mérik. Így – bár belső motivációik nagyon hasonlóak lehetnek – a sikeres vállalkozó és a sikeres startup-alapító fogalma mégis eltér egymástól.

Ami a nemek közötti különbségeket illeti, a személyes kiteljesedés az egyetlen olyan aspektus, ahol jelentős nemek szerinti mintázatok jelentek meg. A fő következtetésünk szerint a startup-alapítók számára a sikert – nemtől függetlenül – egy jól működő, gyorsan növekvő és terjeszkedő, a társadalomra és a környezetre pozitív hatással lévő startup felépítése, egy hatékony csapat összeállítása és vezetése, és a személyes fejlődés és kiteljesedés jelenti elsősorban. Ugyanakkor a személyes anyagi előnyök bizonyultak a legkevésbé fontosnak mind a férfiak, mind a nők számára. A fizikai és mentális egészség megőrzésére való odafigyelés mellett, ahogyan azt fentebb leírtuk, a női startup-alapítók férfi társaikhoz képest más módon is foglalkoznak egyéni teljesítményükkel és fejlődésükkel: a belső bizonytalanság leküzdése vagy a külső akadályok, például a diszkrimináció kérdése csak a női startup-alapítókkal készített interjúkban jelent meg. Mivel feltáró kutatásról van szó, amely kizárólag a kvalitatív interjúkészítés módszertanán és magyarországi mintán alapul, tanulmányunknak komoly korlátjai vannak. Mivel csak magyar startup-alapítókkal készítettünk interjút, eredményeink nem feltétlenül érvényesek más országokra. Kvalitatív és feltáró jellege miatt kutatásunk nem reprezentatív Magyarországra nézve sem, ez mindenképpen további kvantitatív vizsgálatokat igényelne.

Tanulmányunk ugyanakkor jó alapként szolgálhat jövőbeli kutatásokhoz. A modellünk kvantitatív tesztelése és igazolása mellett annak feltárása, hogy a startup ökoszisztéma más szereplői – például befektetők, üzleti angyalok, inkubátorok és akceleratorok döntéshozói – hogyan értelmezik a startup-sikert, valamint, hogy a mainstream és az üzleti médiában hogyan jelenik meg a startup-siker, lehetséges jövőbeli kutatási irányok lehetnek. Továbbá a kutatás fókuszának más országokra való kiterjesztése és a kultúrák közötti összehasonlítás segíthetne megválaszolni

azt a kérdést, hogy a szubjektív startup-sikert elsősorban a startup kultúra globális standardjai alakítják-e, vagy a vizsgált országok helyi társadalmi-gazdasági kontextusai is befolyásolják, és milyen mértékben.

### Köszönetnyilvánítás

A szerzők köszönetet mondanak Csákány Viviennek és Szennay Áronnak az interjúk lebonyolításában való közreműködésükért.

### Hivatkozások

- Al Sahaf, M., & Al Tahoo, L. (2021). Examining the Key Success Factors for Startups in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 9–49. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.65>
- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2001). Does Money Matter?: Wealth Attainment as the Motive for Initiating Growth-Oriented Technology Ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 119–143. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00044-0)
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Banerji, D., & Reimer, T. (2019). Startup Founders and Their LinkedIn Connections: Are Well-Connected Entrepreneurs More Successful? *Computers in Human Behaviour*, 90, 46–52. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.08.033>
- Bates, T. (2005). Analysis of Young, Small Firms that Have Closed: Delineating Successful from Unsuccessful Closures. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 343–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.003>
- Beke, D. D., Sólyom, A., & Juhász Klér, A. (2023). What Managers Can Learn from Knowledge Intensive Technology Startups? *Society & Economy*, 45(1), 68–90. <https://doi.org/10.1556/204.2022.00027>
- Bormans, J., Privitera, M., Novo Devani, K. R., & Arrami, R. (2021). *European Startup Monitor 2020/2021*. European Startup Network.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic Inquiry and the Saturation Concept: A Research Note. *Qualitative Research*, 8(1), 137–152. <https://doi.org/10.1177/1468794107085301>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Campbell, C. A. (1992). A Decision Theory Model for Entrepreneurial Acts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 21–27. <https://doi.org/10.1177/104225879201700103>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage.
- Claire, L. (2012). Re-storying the Entrepreneurial Ideal: Lifestyle Entrepreneurs as Hero? *Tamara: Journal for Critical Organisation Inquiry*, 10(1–2), 31–39.
- Csákné Filep, J., Radácsi, L., & Timár, G. (2020). A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők–szakértői interjúk tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 51(1), 16–31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.02>
- Csurgó, B. (2020). Önmegvalósítás, nosztalgia és család-munka egyensúly. A vállalkozásalapítás motivációinak vizsgálata a kreatív vidéki vállalkozónők körében. *Szociológiai Szemle*, 30(4), 4–25. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2020.4.1>
- Dej, D. (2010). Defining and Measuring Entrepreneurial Success. In M. Lukes and M. Laguna (Eds.), *Entrepreneurship: A Psychological Approach* (pp. 89–102). Prague: Oeconomica Publishers.
- DeTienne, D. R., Shepherd, D. A., & De Castro, J. O. (2008). The Fallacy of “Only the Strong Survive”: The Effects of Extrinsic Motivation on the Persistence Decisions for Under-performing Firms. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.09.004>
- Díaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric Estimation of the Factors that Influence Startup Success. *Sustainability*, 13(4), Article 2242. <https://doi.org/10.3390/su13042242>

- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2016). Feeling Successful as an Entrepreneur: A Job Demands—Resources Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 555–573. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0354-z>
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2018). Well-being, Personal Success and Business Performance Among Entrepreneurs: A Two-Wave Study. *Journal of Happiness Studies*, 19, 2187–2204. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9914-6>
- Fagenson, E. A. (1993). Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs versus Managers. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 409–430. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90022-W](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90022-W)
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2014). Evaluating Entrepreneurs' Perception of Success: Development of a Measurement Scale. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(5), 478–492. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2013-0157>
- Frank, H., Lueger, M., & Korunka, C. (2007). The Significance of Personality in Business Start-Up Intentions, Start-Up Realisation and Business Success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 227–251. <https://doi.org/10.1080/08985620701218387>
- Freiberg, B., & Matz, S. C. (2023). Founder Personality and Entrepreneurial Outcomes: A Large-Scale Field Study of Technology Startups. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(19), e2215829120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2215829120>
- Geambasu, R. (2019). A két világ legjava? Vállalkozói stratégiák erdélyi kisgyermekes nők körében. *Korunk*, 10, 6–16.
- Gloor, P. A., Colladon, A. F., Grippa, F., Hadley, B. M., & Woerner, S. (2020). The Impact of Social Media Presence and Board Member Composition on New Venture Success: Evidences from VC-Backed US Startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, Article 120098. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120098>
- Górány, Z., & Mura, L. (2021). Success from the Perspective of Female Entrepreneurs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(2), 521–534. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.2\(34\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.2(34))
- Gorgievski, M. J. (2010). Entrepreneurial Motivation: Independence, Money, Self-Realisation and Passion for Work. In M. Lukes and M. Laguna (Eds.), *Entrepreneurship: A Psychological Approach*. Prague: Oeconomica Publishers, pp. 55–72.
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small Business Owners' Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 207–232. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00322.x>
- Jáki, E., Molnár, E. M., & Kádár, B. (2019). Characteristics and Challenges of the Hungarian Startup Ecosystem. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(5), 2–12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.01>
- Kézai, P. K., & Szombathelyi, M. K. (2021). Factors Effecting Female Startups in Hungary. *Economics & Sociology*, 14(4), 186–203. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-4/11>
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial Behaviour: The Role of Values. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(3), 290–328. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2015-0042>
- Koskinen, H. (2023). Outlining Startup Culture as a Global Form. *Journal of Cultural Economy*, 16(6), 812–828. <https://doi.org/10.1080/17530350.2023.2216215>
- Kuvshinikov, P. J., & Kuvshinikov, J. T. (2024). Forecasting Entrepreneurial Motivations and Actions: Development and Validation of the Entrepreneurial Trigger Scale. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(8), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2022-0274>
- McCarthy, P. X., Gong, X., Braesemann, F., Stephany F., Rizioi M., & Kern, M. L. (2023). The Impact of Founder Personalities on Startup Success. *Scientific Reports*, 13(1), Article 17200. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-41980-y>
- Okrah, J., Nepp, A., & Agbozo, E. (2018). Exploring the Factors of Startup Success and Growth. *The Business & Management Review*, 9(3), 229–237.

- Pecze, K. (2022). Siker koncepciók a szakirodalom tükrében. *BGE Budapest LAB Working Paper Series*, 21.
- Petru, N., Pavlák, M., & Polák, J. (2019). Factors Impacting Startup Sustainability in the Czech Republic. *Innovative Marketing*, 15(3), 1–15. [https://doi.org/10.21511/im.15\(3\).2019.01](https://doi.org/10.21511/im.15(3).2019.01)
- Pisoni, A., & Bielli, S. (2015). The Role of Women in the Creation of Innovative Tech Start-Ups. In H. D. Syna and C. E. Costea (Eds.), *Women's Voices in Management: Identifying Innovative and Respon- sible Solutions*. Palgrave Macmillan, pp. 177–196.
- Prohorovs, A., Bistrova, J., & Ten, D. (2019). Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective. *Journal of East-West Business*, 25(1), 26–51. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1503211>
- Ratzinger, D., Amess, K., Greenman, A., & Mosey, S. (2018). The Impact of Digital Start-Up Founders' Higher Education on Reaching Equity Investment Milestones. *The Journal of Technology Transfer*, 43, 760–778. <https://doi.org/10.1007/s10961-017- 9627-3>
- Reisdorfer-Leite, B., Marcos de Oliveira M., Rudek, M., Szejka, A. L., & Canciglieri Junior, O. (2020). Startup Definition Proposal Using Product Lifecycle Management. *IFIP International Conference on Product Lifecycle Management*, pp. 426–435.
- Ryff, C. D. (2019). Entrepreneurship and Eudaimonic Well-Being: Five Venues for New Science. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 646–663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.003>
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. *Harvard Economic Studies*.
- Sevilla-Bernardo, J., Sanchez-Robles, B., & Herrador-Alcaide, T. C. (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences*, 12(3), Article 102. <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>
- Sharchilev, B., Roizner, M., Rumyantsev, A., Ozornin, D., Serdyukov, P., & de Rijke, M. (2018). Web-based Startup Success Prediction. *Proceedings of the 27th ACM International Conference on Information and Knowledge Management*, pp. 2283–2291.
- Skawińska, E., & Zalewski, R. I. (2020). Success Factors of Startups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability*, 12(19), Article 8200. <https://doi.org/10.3390/su12198200>
- Startup Hungary (2022). *Hungarian Startup Report 2021*. Startup Hungary.
- Strauss, A. – Corbin, J. M. (1997). *Grounded Theory in Practice*. Sage.
- Van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a Start-Up Motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/14626000610645289>
- Wach, D., Ute, S., & Gorgievski, M. (2016). More Than Money: Developing an Integrative Multi-Factorial Measure of Entrepreneurial Success. *International Small Business Journal*, 34(8), 1098–1121. <https://doi.org/10.1177/0266242615608469>
- Wach, D., Ute, S., Gorgievski, M. J., & Wegge, J. (2020). Entrepreneurs' Achieved Success: Developing a Multi-Faceted Measure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1123–1151. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0532-5>
- Zhang, J. (2011). The Advantage of Experienced Start-Up Founders in Venture Capital Acquisition: Evidence from Serial Entrepreneurs. *Small Business Economics*, 36, 187–208. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9216-4>

# Szabadúszók Magyarországon: Egy új kutatási program elméleti háttere és első empirikus eredményei *(utánközlés)*

Radácsi László, Timár Gigi, Szennay Áron

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Radácsi, L., Timár, G., & Szennay, Á. (2021). Szabadúszók Magyarországon: Egy új kutatási program elméleti háttere és első empirikus eredményei. *Közgazdasági Szemle*, 68(különszám), 78–106. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.78>

---

A tanulmány a magyarországi szabadúszókat vizsgáló, feltáró kutatási program első szakaszának eredményeit mutatja be. A téma hiányzó hazai feldolgozottságából eredően az írás első felében részletes hazai és nemzetközi szakirodalmi, valamint jogszabályi áttekintés alapján a különböző önfoglalkoztatási módozatok, azon belül is a szabadúszók jellemzőit definiáljuk. Kutatásunk második felében kvalitatív és kvantitatív módszerekkel vizsgáljuk a magyarországi szabadúszók helyzetét és tevékenységét. A kvalitatív elemzés eredményeit 10 szabadúszóval készült, félig strukturált interjú, míg a kvantitatív szakaszát online kérdőíves megkérdezés 152 egyedi kitöltése adja. Az elemzések alapján a magyarországi szabadúszók a nemzetközi trendeknek megfelelően több nyelvet beszélő, kifejezetten magasan képzett és magukat aktívan fejlesztő szakemberek. Az általuk elvégzett munka minősége a tapasztalataink szerint kifejezetten fontos, ugyanis az új megbízásokat elsősorban a korábbi referenciáik, ismeretségeik, nem pedig a különböző csatornákon feladott hirdetések alapozzák meg. A kapott válaszok alapján a szabadúszói életforma nagyobb fokú szabadságot jelent, ami akár a családi kapcsolatok terén is előnyt jelenthet. A levont következtetések legfőbb korlátját a reprezentativitás hiánya jelenti, amely a kutatás feltáró jellegéből, valamint a teljes sokaság demográfiai jellemzői ismeretének a hiányából következik.

## Bevezetés

Miközben nehéz lenne nem egyetérteni Aronson (1991) véleményével, aki szerint az önfoglalkoztatás a piacgazdaságokban a legrégebbi módja a munkaerő értékesítésének, az önfoglalkoztatás és azon belül a szabadúszás (freelancing) folyamatosan növekvő súlya mögött mélyebb társadalmi-gazdasági trendek húzódnak. A szakértők leggyakrabban a szolgáltató szektor jelentőségének folyamatos növekedését, a megváltozó vállalati stratégiákat (elsősorban a kiszervezésre vonatkozó trendeket, valamint a kisebb-nagyobb válságok hatására a főállású munkavállalókkal szemben a rugalmasabb munkaerőre vonatkozó megnövekedett igényt), az infokommunikációs technológiák egyre szélesebb körű elterjedtségét, a megváltozott életformaigényeket (például a munka és a családi élet közötti jobb harmónia elérésének a vágyát, amely leginkább a legfiatalabbakra és a legképzettebbekre jellemző), a nők és az idősek növekvő munkaerőpiaci jelenlétét és a hagyományos munkaerőpiacról tipikusan kirekesztettek (például a bevándorlók) integrációját említik (Beatson, 2018).

Az önfoglalkoztatók aránya a legtöbb országban a foglalkoztatottak 10–15 százaléka, de néhány országban ennél akár lényegesen nagyobb (Hárs, 2013). Az Európai Unió 2015-ös munkaerőpiaci felmérése és a hatodik európai munkakörülmény-felmérés alapján az EU-ban a felmérés időpontjában 32 millióan voltak önfoglalkoztatók. Ez az összes foglalkoztatott 14 százaléka volt (Eurofound, 2017). Az önfoglalkoztatotti kategórián belül az úgynevezett stabil önfoglalkoztatók az összes önfoglalkoztató 26 százalékát teszi ki. A stabil önfoglalkoztatók klaszterében

túlreprezentáltak a magasan képzett szakemberek, a közigazgatásban vagy a közigazgatás számára dolgozók és a saját üzlettel rendelkező vállalkozók. Az ő esetükben magas minőségű munkáról beszélhetünk: ők azok, akik ténylegesen függetlenek és önállóak a munkavégzésben, várakozásaink szerint közöttük találjuk a vizsgálódásunk középpontjában álló szabadúszók túlnyomó többségét.

A szabadúszók tehát abszolút értékben és arányukban is jelentős foglalkoztatási kategóriát képeznek, és az elmúlt évtizedek trendjeinek hatására a jelentőségük egyre nő. A Budapesti Gazdasági Egyetemen 2019-ben kezdtük meg a hazai szabadúszó- közösség feltérképezését, a munkavállalásra és életformájukra vonatkozó sajátosságaik megismerését. Ez a tanulmány a 2019–2020-as első kutatási kör eredményeit mutatja be, de a program e szakasz után is folytatódik. Abban bízunk, hogy a szabadúszás hazai körülményeinek jobb megismerésével egyrészt maguknak a szabadúszóknak leszünk képesek érdekes visszacsatolásokkal szolgálni, másrészt támogathatjuk a közpolitikának az erre a foglalkoztatási formára irányuló szakpolitikai erőfeszítéseit.

### **Szakirodalmi áttekintés, terminológia**

A szabadúszó fogalomnak sem a tudományos diskurzusban, sem a közpolitikai vagy a statisztikai fogalmi térben nincs egzakt és univerzális meghatározása. Sőt maga a „szabadúszó” kifejezés sem egyeduralkodó a szaktudását a piacon független egyéni vállalkozóként értékesítő szakemberekre. Tudományos kutatók, szakmai szervezetek, uniós intézmények és testületek, a szakmai és a laikus közvéleményt megszólító orgánusok egyre nagyobb számban jelentkeznek a témára vonatkozó kutatásokkal, javaslatokkal, véleményekkel vagy problémafelvetésekkel. Ez mára némi fogalmi zűrzavarhoz vezetett: egymással versengő adatok vonatkoznak látszatra azonosnak tűnő, a módszertanok megértése után azonban már világosan eltérő jelenségekre. Mivel egy viszonylag új társadalmi, gazdasági és menedzsmenttrendről van szó, ez a fogalmi forrongás nem meglepő, és nem is feltétlenül okoz túl sok gondot. Az értelmezési keretek versengése – ideális esetben – ahhoz vezethet, hogy egyre több adatunk, ismeretünk keletkezik, és közben kiforrnak a megismerés legjobb módszertanai is. Az így halmozódó tudás támogathatja azokat az egyéni, kisközösségi és az egész szektorra vonatkozó beavatkozásokat, amelyek erősítik a kívánatosnak tartott folyamatokat.

A szabadúszással és a szabadúszókkal kapcsolatos kutatási eredmények értelmezéséhez megkerülhetetlen, hogy ezt a fogalmat elhelyezzük a foglalkoztatási és munkavégzési formák között. Akár gazdasági jelentőségükről, akár munkaerőpiaci sajátosságaikról, akár életvitelük körülményeiről kívánunk megállapításokat tenni, először is meg kell értenünk, hogy kik ők, azaz milyen munkavállalói halmazok szegmenseit alkotják. E helyütt nincs mód arra, hogy a teljes fogalmi hálót bemutassuk, hiszen a szabadúszás mint foglalkoztatási és munkavégzési forma ideális esetben igényelné mind az atipikus munkavégzés, mind az önfoglalkoztatás, mind pedig az egyéni vállalkozás – egyenként is terjedelmes és magyar nyelven is széles körben tárgyalt – fogalmainak tárgyalását. Ennek az összefüggésláncnak azonban még akár a leegyszerűsítő bemutatása is szét- feszítené e tanulmány terjedelmi korlátait. Emiatt az atipikus munka, a platformalapú munkavégzés, a hagyományos és új önfoglalkoztatás, a színlelt (bújtatott, függő, kiszolgáltatott, „bogus”) önfoglalkoztatás kategóriák részletes közgazdasági, munkajogi tárgyalását, az egyes kategóriák statisztikai mérési nehézségeit, az önfoglalkoztatás makro-, mezo- és mikroszintű kontextuális tényezőinek interakcióját, valamint az önfoglalkoztató életforma átváltásainak jobb megértésére alkalmas, teljes „személy-környezet illeszkedés” modell bemutatását egy háttér tanulmány tartalmazza (Radácsi, 2020).

### **Független szakemberek, szellemi szabadfoglalkozásúak és szabadúszók**

A szabadúszás elterjedésében sokan *Charles Handy* 1989-es jóslatának beteljesülését látják. Handy egyik alaptézise az volt, hogy a világ az úgynevezett *portfóliómunkások* irányába halad. Ez a világ a bolhák és az elefántok világa lesz: egyre kevesebb nagyvállalatot egyre több kisvállalat szolgál majd ki, így az emberek nagy része már nem az óriásgépezetekben keresi a helyét, hanem

a saját vállalkozásában. Handy 1989-ben azt jósolta, hogy a szervezetekben három típusú munkavégző lesz: alkalmazott szakemberek, szak- értő szabadúszók és a rutinmunkát végző munkások (Handy, 1989).

Handy kötetének megjelenése után majd' egy évtizeddel, az 1990-es évek végén az MIT üzleti iskolájának munkatársai, Thomas Malone és Robert Laubacher már egy olyan jövőt vizionáltak, amelyben a szabadúszás és a távmunka egy új gazdasági rendet eredményez, az úgynevezett *e-lance* gazdaságot (Malone & Laubacher, 1998). A szerzők szerint az új gazdaság alapvető egysége nem a vállalat lesz, hanem az egyén. Ezt az új egységet a szerzők egyszemélyes üzletnek (business of one) nevezték el. Ebben a gazdaságban a feladatokat nem egy stabil menedzsmentrendszeren keresztül adják ki és kontrollálják, hanem független (a)vállalkozók látják el őket. A technológiákkal összekötött szakemberek („e-lancerek”) folyton változó és ideiglenes hálózatokban állítják elő és értékesítik a termékeket és szolgáltatásokat. Amikor egy-egy projekt véget ér, a hálózat felbomlik, tagjai újra függetlenek lesznek, és új megbízásokat kutatnak fel (i. m. 146. o.).

A Roosevelt Institute és a Kauffman Foundation elemzése szerint 2040-ben már a szabadúszás lesz az alapvető foglalkoztatási mód, amely felváltja a hagyományos munkavállalási módokat (Giang, 2015). Egy másik tanulmány szerint a szabadúszás a vállalkozás és az önfoglalkoztatás új, integrált formája, amely az innovatív (helyi, regionális, nemzeti és globális) rendszerekben a modern infokommunikációs technológiák felhasználásával az innováció forrásává és hordozójává is válik (Srbínovsky et al., 2012, idézi Baitenizov et al., 2019).

#### *A szabadúszók fogalmának meghatározása*

A Handy [1989] által szakértő szabadúszóknak nevezett munkavállalókat a szakirodalomban leggyakrabban független szakemberként (*independent professionals, IPros*), szerződéses szakemberként (*contract professionals*), szellemi szabadfoglalkozásúként (*professional freelancer*) vagy egyszerűen szabadúszóként (*freelancers*) említik. Gyakori, hogy a szabadúszó fogalmat valamilyen szakmával együtt emlegetjük (például szabadúszó újságíró, szabadúszó tervező vagy szabadúszó coach).

Néhány iparágban (IT, építőipar, mérnöki szolgáltatások, építészet stb.) korábban is természetes volt a szerződéses együttműködés a független szakemberekkel (Ang & Slaughter, 2001; Evans et al., 2004; Kivrak et al., 2008; Burke, 2011). Különösen a 2008-as világgazdasági válság után vált nyilvánvalóvá, hogy az ebbe a körbe tartozó szakemberek jellemzően nem más lehetőségek hiányában választották és választják ezt a munkavállalási formát, hanem mert ez felel meg a leginkább az elvárásaiknak.

Az egyik globális szabadúszó-platform, az Upwork, valamint az 1995 óta a szabad- úszók számára elsősorban tanácsadási támogatást nyújtó, egyesült államokbeli nonprofit szervezet, a Freelancers Union évek óta közöl az USA munkaerőpiacának szabadúszószegmensére vonatkozó elemzéseket. Ebben a felmérésorozatban ők a következő meghatározásokat használják:

- szabadúszó: az a magánszemély, aki kiegészítő, ideiglenes, projekt vagy szerződéses alapon végzett munkát az elmúlt 12 hónapban,
- főállású szabadúszó: aki saját szabadúszó státuszát főállású szabadúszónak nevezi,
- részidős szabadúszó: aki saját szabadúszó státuszát részidős szabadúszónak nevezi,
- képzett szabadúszó: aki azt állítja, hogy szabadúszóként képzettséget igénylő szolgáltatást nyújt (például programozás, írás, tervezés, IT, marketing, üzleti tanácsadás),
- képzetlen szabadúszó: akinek munkája alapvetően képzettséget nem igénylő munkavégzés, szolgáltatás-, vagy termékértékesítés,
- nem szabadúszó: az a magánszemély, aki dolgozott, de nem végzett kiegészítő, ideiglenes, projekt- vagy szerződéses alapú munkát az elmúlt 12 hónapban (Upwork, 2019).

Európában az amerikaihoz képest a szabadúszóknak egy szűkebb, szakmaiságra épülő meghatározása az elterjedt. Az eltérést a képzetlen szabadúszók Amerikában használatos

fogalma adja: ezáltal az amerikai 'szabadúszó' fogalom Európában sokkal inkább az EU önfoglalkoztató meghatározásának felel meg. Az uniós dokumentumok nem használják a 'freelancer' kifejezést, az ehhez leginkább hasonlító kategóriák a 'szabad foglalkozás' (*liberal professions*) és a 'szabályozott foglalkozás' (*regulated profession*). Az Unióban a szakmai képesítések elismeréséről szóló irány- elv tartalmazza a szabad foglalkozás és a szabályozott szakmák hivatalos meghatározását (Európai Unió, 2005). Eszerint „szabad foglalkozás” az, amit „különleges szakmai képesítések alapján, személyesen, saját felelősségre és szakmailag függetlenül szellemi-gondolati szolgáltatásokat végzők biztosítanak a megbízó és a nyilvánosság számára. Foglalkozásukat a tagállamban (...) szokásos szakmai-jogi kötelezettségeknek megfelelően végzik az állami törvényhozás és az ebben a keretben az adott szakmai képviselő által autonóm módon meghozott jog szerint, amely biztosítja és továbbfejleszti a szakszerűséget, a minőséget és az ügyfél felé fennálló bizalmi viszonyt.” (EU Preambulum, 2005, 43. pont.)

A szabadfoglalkozású tevékenységek támogatására létrejött európai uniós szervezet (European Centre for Liberal Professions, ECfLP) 2014-ben a következő meghatározást adta: „A szabadfoglalkozású tevékenységek ismertetőjegyei: kiváló minőségű, szellemi, kimondottan intellektuális jellegű szolgáltatás nyújtása magasabb szintű (felsőoktatási) képzettség alapján; a szolgáltatás kapcsolódása a közjóra való törekvéshez; a feladatok szakmailag és gazdaságilag független módon történő végzése; a szakmailag önálló, saját felelősségi körben történő és személyes szolgáltatásnyújtás; a megbízó és a feladatot teljesítő személy közötti különleges bizalmi kapcsolat megléte; a maximális nyereségszerzésre irányuló érdek háttérbe szorítása a feladatot teljesítő személy azon érdekével szemben, hogy optimális mértékben foglalkozzon a feladattal, valamint hogy tartsa magát a pontos és szigorú szakmai jogi és szakmai etikai szabályozásokhoz.” (European Centre for Liberal Professions, 2014, p. 108.)

A „szabályozott szakma” abban tér el a szabad foglalkozástól, hogy ez „olyan szakmai tevékenység vagy szakmai tevékenységek csoportja, amely gyakorlásának a megkezdése, gyakorlása vagy gyakorlásának valamelyik módja, közvetlenül vagy közvetve, meghatározott szakmai képesítéssel való rendelkezéshez kötött törvényi, rendeleti vagy közigazgatási rendelkezések alapján; a gyakorlás módjának minősül különösen a törvényi, rendeleti vagy közigazgatási rendelkezések által adott szakmai képesítéssel rendelkező személyek számára fenntartott szakmai cím használata” (Európai Unió [2005] 3. cikk 1. a pont).

Ez a meghatározás megkülönbözteti tehát a köznyelvben szabadúszóknak, a hivatalos terminológiával szabadfoglalkozásúnak nevezett szakembereket a szabályozott szakmák képviselőitől, hiszen az utóbbiak esetén feltételezi (a szabályozás szempontjából pedig egyenesen előírja), hogy az adott szakma gyakorlója rendelkezzen valamilyen engedéllyel vagy igazolással (oktatási intézményben szerzett oklevél, szakmai szervezet igazolása stb.).

#### *Kutatási eredmények a szabadúszókról*

Miközben a meghatározás nehézségei miatt az empirikus kutatások csak korlátozottan képesek elérni ezt a szegmenst (Kitching & Smallbone, 2012), mégis évről évre bővül a szabadúszókkal kapcsolatos szakirodalom. Az empirikus kutatások hol egy-egy szakma képviselőire, hol az intézményi kontextusokra fókuszálnak (Dex et al., 2000; Fraser & Gold, 2001; McKeown, 2005; Storey et al., 2005; Barley & Kunda, 2006; Burke, 2011; Kitching & Smallbone, 2012; Mould et al., 2013; Fersch, 2012; Osnowitz, 2010; European Centre for Liberal Professions, 2014; Leighton & Brown, 2014; McKeown, 2015).

Ezen megalapozó kutatások alapján viszonylag megbízhatóan tudjuk az – európai értelemben vett, releváns szakmai végzettséggel rendelkező – szabadúszókról, hogy:

- magasan képzettek, és jellemzően az alábbi iparágakban működnek: média, infokommunikációs technológia (ICT), mérnöki szolgáltatások, dizájn, menedzsmenttanácsadás, fordítás-tolmácsolás;
- kreatívak, motiváltak, önállóak, kitartóak, elégedettek a munkájukkal, rugalmasak, mobilak;



- magas, sőt akár kimagasló jövedelem elérésére képesek;
- megbízóik jellemzően nagyon elégedettek a munkájukkal;
- körükben magas szintű a pénzügyi öngondoskodás.

Zadik et al. (2019) vállalati (megbízói) oldalról megkülönböztetik a szabadúszók hagyományos, illetve új (modern) szemléletét. A tradicionális modell szerint a szabadúszók a teljes állású alkalmazottak helyettesítői. A szabadúszás vállalati jelentőségét ebben a keretben az adja, hogy ez a foglalkoztatási mód hatékony és versenyképes megoldást jelent, különösen válságok idején. E modellben a szabadúszókra, mint jellemzően alacsonyan képzett, ideiglenes, nem specifikus feladatokat elvégezni képes munkaerőre tekintenek (Friedman, 2014; De Stefano, 2015). Ebben a kontextusban az atipikus munkavállalók (ideértve a szabadúszókat) csupán másodosztályú polgárok. Mivel ideiglenes munkaerőről van szó, szóba sem jöhet, hogy rájuk, mint tehetségekre, szakértőkre gondoljanak. Alapvetően költségmegtakarítási és rugalmas foglalkoztatási lehetőséget látnak bennük a munkáltatók, és fontosnak tartják, hogy nincsenek kollektív jogaik (Von Hippel et al., 1997; Burke, 2015).

Az elmúlt évtizedekben megjelent és elterjedt munkaközvetítő online platformok jelentősen megkönnyítették a foglalkoztatás online módjait. Ezekon a platformokon olyan potenciális munkavégzők vannak jelen, akik különböző feladatokat bárhol, bármikor elvégeznek (Illéssy et al., 2020). Ez a jelenség világosan erősíti a szabadúszásnak a költségcsökkentési és rugalmassági szempontjait.

A példák is azt mutatják azonban, hogy továbbra is érdemes figyelembe venni az amerikai és az európai fogalomhasználati különbségeket, hiszen a „hagyományos szemlélet” leginkább az amerikai nézőpont és gyakorlat tükré.

Az „új szemlélet” térnyeréséhez két jelenség járult hozzá a legmarkánsabban. Az egyik az úgynevezett tudásmunkások (*knowledge workers*) megjelenése a szabadúszók piacán (Davenport, 2013). Ők magasan képzett szakemberek, akik általában többet is keresnek, mint alkalmazott társaik. Tipikusan innovációval, stratégiával, változásmenedzsmenttel, technológiai fejlesztésekkel kapcsolatos projekteken dolgoznak (Burke, 2015]). Nem jelentenek tehát költségmegtakarítást, és nem is ideiglenes helyettesítői az alkalmazottaknak. Különleges szaktudásuk és tapasztalatuk adja a verseny- előnyüket, amit természetesen meg is kell fizetni. Barley és Kunda (2006) egyenesen „a posztindusztrializmus hőseinek” nevezi őket, akik a „libertáriánus vállalatellenes lázadás” részei. Ők azok a társadalmi úttörők, akik a szokásos foglalkoztatást hátra- hagyva elhagyják a szervezeteket (Barley & Kunda, 2006; Fenwick, 2006). A Harvard Business Review-ban megjelent cikkükben a Miller és Miller szerzőpáros (2012) ennek a rétegnek a legjobb iskolákban végzett, nagyvállalati gyakorlattal rendelkező szegmensét „super-temp”-eknek nevezi (a 'temp' itt az ideiglenes ['temporary'] rövidítéseként szerepel), akik tudatosan preferálják a rugalmasságot és az autonómiát, és ez alapján is választanak projekteket. A „super-temp”-ek száma és jelentősége egyre nő, és a szerzők szerint ők képviselik az üzleti működés új modelljét.

A szabadúszók nemcsak a teljes foglalkoztatotti körben, de az önfoglalkoztatók rétegén belül is nyilvánvalóan a vállalkozói motivációkkal leginkább rendelkező szegmensbe tartoznak. Az önálló piaci működés kockázatát felvállaló, szükségszerűen kisebb-nagyobb hálózatokban dolgozó, tevékenységét valamilyen piaci rés betöltésére szervező (azaz lehetőség alapon vállalkozó), a tágabb környezet – a teljes állású munkavállalást preferáló – értékeivel szembehelyezkedő életformát választó szabadúszó a Szerb et al. (2019a, 2019b) által leírt vállalkozásfejlesztési és gazdasági növekedési szűk keresztmetszetek áttörésének ideáltipikus szereplője. Mindemellett kézenfekvő, hogy a képzettebb munkaerő hatékonyabban képes összekapcsolódni a tudásdiffúzióban érdekelt szereplőkkel (Acs et al., 2009; Braunerhlejtm et al., 2010), azaz a vállalkozási ökoszisztémák tudásdisztribúciójának is értékes szereplője.

### **A szabadúszás egyszerűsített fogalma**

Shevchuk és Strebkov (2015) a szabadúszóknak egy olyan egyszerű meghatározását adja, amely

- kizárja az alkalmazotti foglalkoztatást és a társas vállalkozásban működést (mások foglalkoztatását is ideértve);
- nem engedi meg a cégméret növelésének vágyában megmutatkozó, növekedés-orientált vállalkozási szemléletet, de piaci alapú működést feltételez, azaz a vállalkozói lét kockázatvállalási dimenzióját feltételezi;
- szakmai szolgáltatás nyújtására vonatkozik, de nem követeli meg feltétlenül a felsőfokú végzettséget.

Ilyen leegyszerűsítésekkel általában egy ilyesféle meghatározáshoz érkezhünk el:

„A szabadúszás mint gazdasági tevékenység egy nem alkalmazottként és nem társas vállalkozásban dolgozó egyén személyesen, piaci alapon nyújtott szakértői szolgáltatása.” (l. m. 146. o.) Ez a meghatározás annyiban rugalmas, hogy megengedi a nem teljes munkaidőben végzett szabadúszói tevékenységet is, ugyanakkor elválasztja a szabadúszóként nyújtott szolgáltatást a más foglalkoztatási és vállalkozási rendben zajló munkavégzéstől. A definíció lehetővé teszi, hogy egy adott szabadúszó munkaélete során akár kombinálja, akár többször megváltoztassa státuszát, és dönthessen úgy is, hogy a sikeres szabadúszó-karrierjét egy nagyobb méretű vállalkozásba integrálja. Ebben az esetben azonban természetesen elveszíti az így értelmezett szabadúszó státuszát.

Tekintettel a fenti meghatározás egyértelműségére és rugalmasságára, a Budapesti Gazdasági Egyetem szabadúszó-kutatási programjában ezzel a definícióval dolgozunk.

### ***Az önfoglalkoztatás választásának motivációi***

Az önfoglalkoztatás nem minden esetben önkéntes választás eredménye. Ennek ellenére nem veszíthetjük szem elől azt a tényt, hogy sokan nagyon is tudatosan választják ezt a munka- és életformát. A szakirodalom mára a hajtóerők és motivációk széles palettáját tárta fel (Budig, 2006a, 2006b; Masuda, 2006; Constant, 2009; Tuttle & Garr, 2009; Carter, 2011; Gorgievski et al., 2011; Annink & Den Dulk, 2012). Leggyakrabban a következő igényeket sikerült azonosítani:

- autonómia
- rugalmasság (időben és térben)
- a munka változatossága
- felelősségvállalás
- a munka és a magánélet egyensúlya
- a hagyományos munkavállalói jogviszonyban szerzett rossz élmények kompenzálása (korlátozott lehetőség a személyes fejlődésre, lassú karriermozgás, illetve nem az elvárásoknak megfelelően alakuló karrier)
- magasabb kereset.

### ***A munka minősége és a szubjektív jólét***

Európai és egyesült államokbeli felmérések is azt mutatják, hogy az önfoglalkoztatók a munkavállalókkal összehasonlítva

- többet dolgoznak (Pedersini & Coletto, 2010);
- kevesebbet keresnek (Hamilton, 2000; Koellinger et al., 2015);
- több tekintetben rosszabbak a munkakörülményeik és a munkával kapcsolatos biztonságérzetük (Pedersini & Coletto, 2010);
- magasabb a stressz-szintjük, többen számolnak be pszichoszomatikus betegségekről, rosszabb a kiégési mutatójuk, érzelmileg fáradtabbak, több konfliktusuk van a munka és a családi élet összeegyeztetésével (Jamal, 1997, 2007; Parasuraman & Simmers, 2001).

Ugyanakkor érdekes ellentmondás, hogy a felmérések szerint az önfoglalkoztatók munkával (és általában az étellel) való elégedettsége jobb (Blanchflower, 2000; Hundley, 2001; Kawaguchi, 2002; Benz & Frey, 2008; Binder & Coad, 2013; van der Zwan et al., 2019). A „szokásos” magyarázat szerint a paradoxon oka egy olyan szelekciós hatás, amelynek lényege, hogy az önfoglalkoztatást azok választják, akiknek fontos az autonómia, a függetlenség és a rugalmasság,

és ezek a tényezők kárpótolják őket a negatívumokért (Lange, 2012; Millán et al., 2013). Meager (2016) szerint azonban ez nem elégséges indok, hiszen az önfoglalkoztatók egy része nem önkéntesen választja ezt a munkavállalási és életformát. Binder és Coad (2013) ki is mutatta, hogy a kényszervállalkozók alacsonyabb szintű elégedettségről számolnak be, mint a klasszikus motivációk által mozgatott vállalkozók.

### **A munka és a magánélet szétválasztása**

A munka–magánélet egyensúly témájában sokféle mintán sokféle módszertannal elvégzett kutatások meglehetősen egyértelműen mutatnak abba az irányba, hogy a megváltozó munkavilág egyre inkább „benyomul” olyan életszférákba, ahol addig nem volt jelen, ami – sok egyéb hatása mellett – elsősorban a magánéleti konfliktusok potenciális melegágya. Ennek elsődleges okaként a kutatók jellemzően a technológiai változásokat, illetve az egyre nagyobb arányban jellemző, kétkeresős családmoddelt említik (Schor, 1993; Moen, 2003; Jacobs & Gerson, 2004; Chesley, 2005; Renaud et al., 2006; Murray & Rostis, 2007).

A különböző időzónákban zajló nemzetközi projektek (legyenek azok akár egy szervezeten belüli vagy pusztán egy hálózatos működésben, független szakértők között megvalósuló munkák) szétfeszítik a napok ciklusát: egy adott időzónában a megbeszélések kora reggelre és késő estére is eshetnek (Barley et al., 2011). A folyamatosan érkező és olvasható elektronikus levelek, az ezekkel érkező munkafeladatok beszivárognak olyan, korábban társas, illetve magáneseeménynek számító időszakokba is, mint például az étkezések (Mazmanian et al., 2013). Az otthoni elérhetőség (telefon és levelezés) több hazavitt munkát, több munka tárgyú otthoni telefonhívást jelent. Ez az elsősorban vezetői és szakértői körökben jellemző életforma bizonyosan megterheli a magánélet szereplőivel való viszonyt (Schiema & Glavin, 2008; Schieman et al., 2009; Schieman & Glavin, 2011), valamint Schieman és Young (2015) amerikai és kanadai mintán azt találta, hogy a munka-család multitasking leginkább azokra a munkavállalókra jellemző, akik

- magasabb végzettségűek és jövedelműek;
- felsővezetők, szakértők, cégtulajdonosok, önfoglalkoztatók, csoportvezetők;
- otthon dolgoznak;
- sokat dolgoznak;
- másodállással rendelkeznek;
- nagy nyomás alatt dolgoznak;
- a normál munkaidőn kívül is fogadnak munkával kapcsolatos tartalmakat (telefonon, e-mail);
- nagyobb kihívást jelentő munkát végeznek.

Az egyesült államokbeli Tudományos, Mérnöki és Orvosi Akadémiák (*National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, NASEM*) egyik kiadványukban az információs technológiáknak a munkára, a munkaerőre, a munkavégzésre gyakorolt hatásait elemzik (NASEM, 2017). Ebben a kötetben azt a szakirodalomban tárgyalt problémát is felvetik, ami abból fakad, hogy az egyén identitásának, önértékelésének fontos forrása a munkahely, a munkahelyi közösség. Ennek hiánya értelemszerűen nemcsak a társas interakciókat alakítja át, de befolyással van az identitásra is. Az otthonról történő munkavégzésnek az elszigetelődés érzését erősítő hatását évtizedek óta ismerjük, és szintén régóta tudjuk, hogy a fizikai jelenlét hiánya erősíti a láthatósággal (*visibility*) és az előrejutással kapcsolatos aggodalmakat (Kraut, 1989; Bailey & Kurland, 2002). A távmunka sokáig csak néhány hivatásra és feladattípusra volt jellemző (például egyetemi kutatók, szoftverfejlesztők), de az utóbbi évtizedek technológiai és szervezeti változásai oda vezettek, hogy mára ez a lehetőség (és tegyük hozzá: akár kényszer, lásd a 2020-ban kezdődött koronavírus-járványt) sokféle foglalkoztatási típusban és szakterületen mérlegelhető opció. Miközben azt világosan látjuk, hogy az emberek szervezetben végzett munka nélkül is értelmezik a karrier fogalmát, és munkával kapcsolatos identitásuk is kialakul (Hughes, 1958; Barley, 1989), egyelőre nagyon keveset tudunk arról, hogy az újfajta foglalkoztatási formák miként hatnak az

egyének karrierértelmezésére és -észlelésére, társas viszonyaikra és általában identitásuk alakulására.

Osnowitz (2010) például azt találta, hogy a szabadúszók nagyon sokat foglalkoznak az önreprezentáció valamilyen formájával. A munkakeresés szakaszában sok energiát kell fordítaniuk arra, hogy fejlesszék azt a sokszereplős hálózatot (más szabadúszók, potenciális kliensek, fejezők, munkaközvetítők stb.), akiktől munkát remélhetnek. Márkájuk fejlesztése, reputációjuk növelése szintén hálózatépítési erőfeszítéseket igényel. Az értékesítési szakaszban magukat megbízható szakértőként kell bemutatniuk. A munkavégzés során a megbízókkal közösen kell kialakítaniuk a feladatuk kereteit: feladathatárokat kijelölni, elvárásokat menedzselni, felelősségeket elhatárolni. Közben pedig folyamatosan azon kell munkálkodniuk, hogy további munkákhoz is hozzájussanak; ehhez például be kell fektetniük saját szakértelmük fenntartásába és növelésébe, amelynek felelőssége egy alkalmazotti viszonyban – legalább részben – a munkaadót terheli. Mindezen feladatok együttesen a benyomás kezelésének (*impression management*) kifinomult módszereit kívánják meg.

Egy németországi kutatás megerősíti, hogy nem csak amerikai jelenségről van szó. A szabadúszóknak több, eltérő típusú kompetenciával kell rendelkezniük, és ezek közül a munka elvégzéséhez szükséges technikai kompetencia csak az egyik (Süß & Becker, 2013). A szociális kompetenciák ahhoz szükségesek, hogy a meg- bízóval és annak szervezetével hatékonyan legyenek képesek kommunikálni, míg a hálózatépítési (*networking*) kompetencia ahhoz kell, hogy kapcsolatokat építsenek és ápoljanak.

### **Kutatási kérdések**

Az első hazai szabadúszó-kutatási program célja a fentiekből kiindulva elsősorban a fogalmi tisztázás, a későbbi kutatásokban remélhetőleg jól alkalmazható szóhasználat meghonosítása, valamint a hazai szabadúszó-közösség legjellemzőbb paramé- tereinek, sajátosságainak a feltárása volt. A kutatási program első szakasza ennek megfelelően a következő kutatási kérdésekre kereste a választ:

- Milyen szakirodalmi hagyományokba illeszkedik a szabadúszás jelensége?
- Milyen motivációk jellemzik a szabadúszói élet- és munkaformát választókat?
- Milyen előnyöket és milyen hátrányokat fogalmaznak meg a szabadúszói életformával kapcsolatban maguk a szabadúszók?
- Milyen munkavégzési és életforma-sajátosságok jellemzik a szabadúszókat?

### **Alkalmazott módszertan**

A kutatás feltáró jellegéhez illeszkedően az első empirikus kutatási program kevert módszertant alkalmazott. A kutatás első körében a szakirodalmi kutatás mellett tíz mélyinterjút készítettünk, amelyet kérdőíves adatfelvétellel egészítettünk ki. Ez a megközelítés a Sántha (2013a) által konvergens párhuzamos tervezésnek, illetve Király et al. (2014) által összetartó párhuzamos felépítésnek nevezett módszertannak felel meg. Ennek lényege, hogy a kutatási projektben akár időben is egybeeső módon zajlik a kvantitatív és a kvalitatív kutatási szakasz, és csak az értelmezési-elemzési fázisban integrálódik a két kutatási „alprojekt” hozzáadott értéke. A két módszertani meg- közelítés együttes használata így hozzájárulhat a vizsgálni kívánt társadalmi jelenség mélyebb megértéséhez, miközben nem jön létre időbeli egymásrataltság (Creswell, 2009; Creswell & Plano Clark, 2011; Teddlie & Tashakkori, 2006).

A következőkben először a kvantitatív, utána pedig a kvalitatív szakaszok módszertanát és eredményeit mutatjuk be, majd az alkalmazott megközelítésnek megfelelően a következtetések részben használjuk fel a két szakasz együttes tanulságait.

## **A kvantitatív szakasz**

### *Módszertan*

A kérdőíves adatfelvétel 2020. január 13. és február 2. között valósult meg. Elsősorban releváns csatornákon (Freelancer blog, Facebook-csoportok stb.) értük el a célcsoportot, amelyet a Budapest LAB szakértő kutatóinak személyes ismeretségei alapján egészítettünk ki. Az adatfelvételi időszakban 152 kitöltés érkezett, ami egy átfogó elemzéshez megfelelő alapot jelenthet ugyan, de a reprezentativitás – elsősorban az alapsokaság ismeretének hiányában – nem biztosított. Így a kapott eredmények csupán áttekintő képet nyújtanak, nem általánosíthatók, és a magyarországi szabadúszókra vonatkozó mélyreható következtetések nem vonhatók le belőlük. A kérdőívben a szabadúszók munkavégzési formáját és tevékenységi körét egyaránt az Upwork (2019) jelentései alapján határoztuk meg. A tevékenységi kör esetében a nyitott kérdésre adott válaszokat 12 kategóriába rendeztük.

Munkavégzési forma tekintetében a válaszadókat három csoportba soroltuk:

- főállású szabadúszók, akiknek nincs mellette más munkahelyük;
- részmunkaidős szabadúszók, akiknek a szabadúszói tevékenységük mellett heti 36 órát meg nem haladó, hagyományos munkahelyük is van;
- főállás mellett, keresetkiegészítésért dolgozó szabadúszók, akiknek heti 36 órát meghaladó állandó munkahelyük is van.

A kutatás feltáró jellegére, valamint egyes vizsgált témák érzékenységére tekintettel a kérdőív számos (félig) nyitott kérdést is tartalmazott, amelyekre a kapott válaszokat a válasz és annak kontextusa alapján kategorizáltuk. Ez a megoldás ugyan a kérdőív kitöltője számára rugalmasabbnak bizonyult, hiszen az adott válasz jobban tükrözheti a válaszadó személyes helyzetét, a válaszok kategorizálása azonban szükségképpen okozhat kisebb mértékű torzítást. Véleményünk szerint ez az eredmények irányát, erősségét lényegesen nem torzíja. Az adatok elemzését SPSS 20 szoftverrel végeztük el.

A kérdőíves felmérés 2020. januári és februári időpontjára tekintettel a válaszadók jelenlegi, valamint a jövőben várható helyzetére vonatkozó várakozásai még nem tükrözik, nem tükrözhetik a pandémiás helyzet munkavégzésre, megrendelési állományra gyakorolt esetleges hatásait.

### *Eredmények*

A kérdőíves felmérésben a válaszadók csaknem 85 százaléka (128 fő) főállású szabadúszónak minősítette magát. A magyarországi szabadúszó-közösség nagysága és jellemzői nem ismertek ugyan, de ez az érték feltehetően nem illeszkedik a teljes populációt (és a teljes szabadúszó-közösséget) jellemző arányokhoz. A minta nagyságának megfelelően az áttekintő elemzésekben a teljes mintát használjuk, míg a részletes vizsgálatok során a minta nagysága következtében kizárólag a főállású szabadúszókra térünk ki. A válaszadó szabadúszók túlnyomó többsége 27 és 45 év közötti: a férfiak átlagosan 37,6, míg a nők 36,5 évesek. A válaszadó szabadúszók rendszerint nem egyedül élnek, a szabadúszásból származó jövedelemtől a férfi válaszadók esetében 2, míg a nőknél 1,5 fő jóléte függ. Ez arra utalhat, hogy a szabadúszói életforma és a családalapítás nem zárja ki egymást.

A válaszadók a társadalom egészéhez viszonyítva rendszerint magasabban kvalifikáltak: a hazai szabadúszó-közösség elért tagjainak csaknem 90 százaléka rendelkezik felsőfokú végzettséggel, minden második válaszadó pedig egyetemi diplomával. A kérdőívet kitöltők csaknem 95 százaléka legalább egy idegen nyelven, csaknem minden második válaszadó pedig legalább két idegen nyelven beszél. Mind a képzettség, mind a nyelvtudás tekintetében megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltő szabadúszók a magyarországi átlagnál képzetesebb, nyelveket beszélő szakemberek, akik a nyitott kérdésekre adott válaszaik alapján képesek önállóan feladatokat megoldani és önmagukat a munkavégzés során motiválni.

A válaszadók átlagosan 5,2 éve végzik a tevékenységüket. A férfiak és a nők között e téren nem tárható fel jelentős eltérés (5,9, illetve 4,8 év). Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a férfiaknál van olyan válaszadó, aki 30, míg a nőknél van, aki már 26 éve dolgozik ebben a formában – vagyis ez a

tevékenységi forma a rendszerváltás óta létezik, és vannak olyanok, akik azóta is folyamatosan képesek voltak a piacon maradni.

Szabadúszói tevékenységét a válaszadók több mint háromnegyede ( $n = 117,77$  százalék) egyéni vállalkozóként, kisadózók tételes adózásával (kata) végzi, az egyéb válaszok (például társas vállalkozás keretében, megbízási szerződéssel) aránya elhanyagolható. A kata népszerűségét elsősorban a kapcsolódó adminisztráció egyszerűsége és az adóteher alacsony mértéke okozza. A válaszadók jellemzően a korábbi megrendelőik ajánlása alapján, vagy személyes ismerősökön keresztül kapnak megrendeléseket – a kitöltők 83,6, illetve 80,3 százaléka említette ezeket a csatornákat. A szabadúszók több olyan forrást is említhettek, amelyen keresztül megrendeléshez juthatnak, de az összes említés között ez a két megoldás összesen 60 százalékot tesz ki, míg a más csatornák (szabadúszó-platformok, más szabadúszók, hirdetések, közösségi média stb.) súlya ehhez képest elhanyagolható.

A válaszadók statisztikai módszerekkel történő csoportosítását az anyagi sikerességre, valamint az életmóddal kapcsolatos kérdésekre adott válaszok alapján végeztük el. A kérdőívben hat-hat kérdés vonatkozott a válaszadók személyes életmódjára, elégedettségére, valamint anyagi helyzetére. Míg az életmódra vonatkozó kérdések horizontális szemléletet tükröznek (például a személyes célok elérése, a mindennapokkal való elégedettség), addig az anyagi helyzetet vizsgáló kérdések (például az életszínvonal, a különböző igények, illetve szükségletek kielégítése, a megtakarítási lehetőségek) között hierarchikus viszony tárható fel. Az életmódra és az anyagi helyzetre vonatkozó 12 kérdés esetében a változók számának csökkentése érdekében főkomponens-elemzést végeztünk. Az összes változót felhasználva is megfelelő modell alkotható ugyan, de három változót a többi változóhoz képest jelentősen alacsony kommunalitásuk, azaz modellbe való gyengébb illeszkedésük következtében elhagytunk.

Az elemzésbe bevont 9 változóból mind a Kaiser–Meyer–Olkin-mutató (0,806), mind pedig a Bartlett-teszt alapján szignifikáns magyarázóerővel rendelkező modell alkotható. A vizsgált változókból három főkomponens alkotható, amelyek rotálást követően az eredeti, azaz a kérdőíves felmérésben kapott információmennyiség 80 százalékát tartalmazzák. Ezek a főkomponensek a következőképp írhatók le:

- A *tisztes életmódban* nagyobb súllyal a hosszabb időre meghatározó, nagyobb volumenű kiadások (például nagyobb utazás, autó, lakás), valamint a hosszabb távú előtakarékosság, míg kisebb súllyal a váratlan nagyobb kiadások és a szükséges javak megvásárlása jelenik meg.
- A *létbiztonságban* jelentős súllyal jelenik meg, hogy a válaszadó mennyire tekinti biztosnak, hogy lesz munkája a következő fél-egy évben, illetve, hogy tudja-e fedezni a mindennapi szükségleteit. Kisebbsúlyal a váratlan nagyobb kiadások és a szükséges javak megvásárlása is szerepel.
- A harmadik főkomponensben rendkívül nagy mértékben jelenik meg a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a szabadidő mennyiségével való elégedettség, ezért ezt *magánéletnek* neveztük el.

A kérdőívet kitöltő főállású szabadúszókat a három főkomponens felhasználásával,  $k$ -közepű klaszterelemzéssel kategorizáltuk. Az alkalmazott módszer egyszerre maximalizálja a kialakított csoportokon belüli homogenitást, miközben a csoportok egymástól a lehető legjobban különböznek. Mivel a főkomponensek mindegyike normalizált, azaz nulla várható értékű és egységnyi szórású változóban lett meghatározva, a klaszterelemzés előtt egyéb, a változókat érintő transzformációra nem volt szükség. A klaszterelemzésben egyéb változót (nem, végzettség, kor stb.) nem vettünk figyelembe, ugyanis álláspontunk szerint ezek mindegyike csupán az életmóddal, anyagi helyzettel kapcsolatos elégedettséget magyarázhatja.

1. táblázat. A főkomponensek és az őket alkotó inputváltozók. *Forrás: saját szerkesztés*

	Komponens		
	1	2	3
Jovedelem_5_Lakas-auto	0,898	0,221	
Jovedelem_6_Nyugdij	0,884		
Jovedelem_4_Nagyobb-kiadas	0,842	0,328	
Eletmod_6_Biztonsag		0,813	0,211
Jovedelem_1_Letminimum	0,438	0,749	
Jovedelem_2_Varatlan	0,585	0,680	
Jovedelem_3_Szukseges-egyeb	0,568	0,609	
Eletmod_5_Szabadido			0,915
Eletmod_2_Work-life		0,112	0,908

Az elemzések alapján a válaszadók négy csoportját (klaszterét) különítettük el, amelyek az alábbi módon jellemezhetők.

- Az *elégedettek* ( $n = 50$ ) anyagi helyzete az átlagot tükrözi: mindennapi szükségleteik mellett képesek fedezni a váratlan kiadásait, de hosszabb távra nem feltétlenül tesznek félre. Számukra a munkában elérhető öröm, a személyes célok elérése és a megfelelő mennyiségű szabadidő a cél, ennek megfelelően az életmóddal való elégedettséget vizsgáló kérdések tekintetében – a munkával való stressz kezelését leszámítva – az átlagosnál magasabb elégedettség tapasztalható. A munkával kapcsolatos stressz kezelése esetében az elégedettek csupán átlagosan elégedettek.
- A *materialisták* ( $n = 41$ ) a munka és a magánélet egyensúlyával és egyéb, élet- módra vonatkozó kérdésekkel kapcsolatos elégedettsége rendszerint átlagos vagy átlag alatti. Ugyanakkor anyagi szempontból a válaszaik alapján ők élnek a legkedvezőbb körülmények között: a legnagyobb valószínűséggel ők képesek finanszírozni a nagyobb tervezhető kiadásokat, így a nagyobb utazásokat, az autó- vagy lakásvásárlást, sőt a nyugdíjcélú megtakarítást is. Feltehetően ez a munka és a magánélet közötti átváltási kapcsolatból adódik, és számukra az elsődleges cél az anyagi biztonság, a megfelelő életszínvonal megteremtése.
- A *menekülő* ( $n = 18$ ) az életmóddal kapcsolatos kérdésekre átlagos vagy az alatti válaszokat adtak, különösen a következő időszakra vonatkozó munkáikkal kapcsolatosan, miközben jövedelmi helyzetük az átlaghoz és más csoportokhoz viszonyítva is a legkedvezőtlenebb. Feltételezhetjük, hogy az e csoportba tartozó szabadúszók a nehézségek mellett, illetve azok ellenére is ragaszkod(hat)nak a szabadúszással járó szabadsághoz, lehetőségekhez, illetve nem feltétlenül viselik jól a hagyományos munkavégzéssel járó kötöttségeket.
- A *munkavállaló-szabadúszók* ( $n = 19$ ) életstratégiájában a biztonság szerepel az első helyen. Az elégedettekhez hasonlóan nagyon biztosak abban, hogy fél-egy év múlva is lesz munkájuk, de az életmóddal kapcsolatos egyéb kérdések tekintetében átlagos mértékben (munkával kapcsolatos öröm, személyes célok elérése) vagy annál kevésbé (munka és magánélet egyensúlya, a munkával kapcsolatos stressz kezelése, a szabadidő mennyisége) elégedettek. Anyagi téren a materialistákhoz hasonlóan rendkívül nagy közöttük azoknak az aránya, akik képesek kielégíteni mindennapi szükségleteiket, miközben a váratlan nagyobb kiadásokat csak az átlagnak megfelelően képesek finanszírozni.

A következőkben az azonosított csoportok demográfiai, illetve vállalkozási tevékenységeivel kapcsolatos jellemzőket (nem, végzettség, megrendelők száma stb.) elemezzük. Mivel a vizsgált változók rendszerint nominális skálán mérhetők, az ismérvek közötti összefüggés-vizsgálatot rendszerint asszociációs kapcsolatként kezeltük. Amennyiben az egyik változó arányskálán

mérhető (például kor, hagyományos munkavállaláshoz való visszatérés valószínűsége), a csoportok átlagos értékeinek azonosságát varianciaanalízissel vizsgáltuk.

A válaszadó főállású szabadúszók életkorát tekintve a különböző csoportok között nem tárható fel szignifikáns eltérés ( $p = 0,322$ ). Noha a legmagasabb végzettség tekintetében a menekülők és a munkavállaló-szabadúszók csoportjába sorolt válaszadók esetében a vártnál nagyobb számban vannak egyetemi (MA vagy MSc) diplomával rendelkezők, sőt a három tudományos fokozattal rendelkező válaszadó közül is egy-egy ezekbe a csoportokba kerül, statisztikailag szignifikáns kapcsolatot nem találtunk ( $p = 0,589$ ). A nyelvtudás tekintetében szintén nincs szignifikáns eltérés az egyes csoportok között ( $p = 0,217$ ).

A tevékenységi kör, valamint az attitűdök és a jövedelmi helyzet alapján kialakított különböző csoportok közötti összefüggés-vizsgálat alapján arra kerestük a választ, hogy vannak-e olyan munkakörök, amelyek az egyes csoportok számára vonzóbbak vagy éppen taszítóbbak. Eredményeink alapján a szabadúszók vélelmezett csoportjai és tevékenységi körei egymástól függetlenek, az attitűdök alapján vonzóbb vagy taszítóbb tevékenység nem azonosítható ( $p = 0,425$ ).

A különböző csoportok az utóbbi egy évben azonos számú ügyféllel álltak kapcsolatban ( $p = 0,527$ ). Az egy megrendelőtől származó bevételek aránya ugyanakkor a materialisták csoportjában magasabb a függetlenség feltételezése alapján várt értéknél, míg a munkavállaló-szabadúszók esetében alacsonyabb annál. Ez tovább erősíti a megállapítást, hogy az utóbbiak a biztonságot, azaz a munkával való folyamatos ellátottságot helyezik elő- térbe, amelyet a megrendelői körnek a többi azonosított csoporthoz képest nagyobb fokú diverzifikációjával érnek el. Az eltérés erősségét mutatja, hogy a kapcsolat – igaz, csak 10 százalékos szignifikanciaszint feltételezése mellett – statisztikailag is kimutatható ( $p = 0,92$ ). 11 fokozatú skálán vizsgáltuk, hogy a válaszadó a jövőben mekkora valószínűséggel szándékozik továbbra is szabadúszó maradni, illetve visszatérni a hagyományos munkavállaláshoz. A statisztikai vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a menekülők a többi csoporthoz képest szignifikánsan nagyobb valószínűséggel térnének vissza a hagyományos munkavállalási formákhoz. Az e csoportba sorolt szabadúszók átlagosan 47,2 százalékos valószínűséggel térnének vissza a hagyományos munkavégzéshez, amit a nyitott kérdésekre adott válaszok alapján elsősorban a kereseti lehetőségek indokolnak. Fontos kiemelni, hogy a nyitott kérdésekre adott válaszok alapján a válaszadók ezzel együtt is rendkívül magasra értékelik a szabadúszással kapcsolatos szabadságot, míg a hagyományos munkavégzést, a beosztotti létet rendszerint csak végső esetben tartják elképzelhetőnek.

## **A kvalitatív kutatási szakasz**

### *Módszertan*

A kvalitatív adatgyűjtés során tíz félig strukturált interjút készítettünk. Az interjúalanyok kiválasztásánál célzott mintavételt használtunk. A résztvevők kiválasztásában nem a matematikai statisztikai reprezentativitás, hanem sokkal inkább a potenciális adatok gazdagsága volt az alapvető szempont. Nemcsak meg- engedett, hanem egyenesen kívánatos a különleges esetek felkutatása, a lehető leg- nagyobb változatosság elérése, a kutatási kérdés szempontjából kritikus esetek meg- találása (Bokor & Radácsi, 2007, p. 244). Kutatásunkban ennek megfelelően a következő szempontokban törekedtünk minél nagyobb változatosságra: szabadúszással eltöltött idő, iparág, életkor és nem.

A 2. táblázat tartalmazza az interjúalanyok néhány jellemzőjét. A jellemzően 75–90 perces interjúkból szó szerinti átiratokat készítettünk. Az átiratok elemzését az NVivo 12 Plus program segítségével végeztük el (Sántha, 2013b). A kutatók az első átolvasásokat követően – a megalapozott elmélet (*grounded theory*) alapelveit követve (Strauss & Corbin, 1990) – nyílt kódolással kialakítottak egy előzetes, 14 kódpárt tartalmazó listát, amelynek alapján megkezdődött az interjúk feldolgozása és kódolása. Az adatok feldolgozása közben keletkeztek további, úgynevezett 'in vivo' kódok is, amelyek kapcsán bizonyos interjúkat ismételt



átolvastunk. Ennek eredményeképpen jött létre a végleges kódstruktúra, amely 17 nodot, azon belül pedig 46 alkódot tartalmazott.

**2. táblázat. Az interjúalanyok jellemzői. Forrás: saját szerkesztés, interjúk átirata alapján**

	Keresztnév	Életkor	Hány éve	Tevékenység
1	Anita	40	7	lífe- és karriercoach
2	Ágnes	31	2,5	PC-specialista
3	Balázs	25	7	angoltanár
4	Csaba	40	8	építészmérnök, 3D-specialista
5	Dávid	36	7	értékesítő
6	Dániel	29	4	ceremóniamester, rádiós műsorvezető
7	Erika	45	9	fejlesztő tréner, coach
8	Kitti	45	7	szövegíró
9	Levente	36	6	videós, túravezető
10	Rita	32	2,5	coach

Így összességében véve a tartalomelemzést 63 kódra vonatkozóan végeztük el. 1667 esetben rendeltünk hozzá szöveget kódhoz; interjúnként átlagosan 41 különböző kódhoz kapcsolódott említés. A kódolás során a szöveggazdagság szempontjából legértékesebb interjúban 54 kód szerepelt 197 említéssel, de a legkisebb szám is 37, illetve 120 volt. A tíz interjú tehát megközelítőleg azonos mértékben járult hozzá inputként az elemzésben foglalt következtetésekhez. Az egy kódhoz rendelt legtöbb említés a „szabadúszói lét sajátosságai” kód esetében volt megfigyelhető, amelyre valamennyi interjúalany tett utalást, összesen 173 alkalommal, többnyire az elhangzottakhoz más befolyásoló tényezőt is kapcsolva. Ezt követte a „munkaszervezés és időbeosztás” kód, amelynek 157 említése található az átiratokban. A kutatás első körében elkészült tíz interjúval elértük az elméleti telítődést, releváns új szempont már nem merült fel. A kutatás következő körében további interjúk felvétele zajlik majd, például művészeti területen működő vagy jellemzően nem szabadúszókhoz kapcsolt tevékenységi körökben dolgozó interjúalanyokkal.

### Eredmények

A kvalitatív szakasz eredményeit a kódolási folyamat alapján legerőteljesebbnek bizonyuló témák köré csoportosítva mutatjuk be.

### A szabadúszóvá válás motivációja és folyamata

**3. táblázat. Váltás a szabadúszói létre. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Autonómia hiánya	„Aláírsz egy szerződést, ők megszabják a szabadidődet.”
Merev szabályok	„Beértem mondjuk kilenc óra hat perckor, akkor megkérdezték, hogy délutáni műszak? ... Nem éreztem konstruktív hozzáállásnak.”
Rutinszerű munka	„Elkezdenek ismétlődni a sztorik, már mindig minden ugyanaz volt, csak a nevek cserélődtek, meg a helyek.”
Személyiség	„Hiszek abban, hogy mindenki másban jó, és nem mindenki abban, hogy bent ül X órától X óráig, és mennyiségi feladatokat csinál.”
A váltás folyamata	„A mai napig emlékszem arra a pillanatra, ahogy kilépek az ... épületből, és úgy éreztem, hogy innentől kezdve enyém a világ, és itt bármit lehet.”

A szabadúszóvá válás többnyire az alkalmazotti léthez társított negatív élményekre vezethető vissza, amelyek között az interjúalanyok leggyakrabban az autonómia hiányát és a merev

szabályokat említették. Többször előkerült a rutinszerű munkával való elégedetlenség is, illetve az, hogy mindezek nem voltak összeegyeztethetők a személyiségükkel. A váltás oka lehetett sajátos élethelyzet is: munkahelyi kiegészítést követő szünet utáni kény- szerhelyzet, gyed vagy gyés alatti pénzkereset lehetősége stb.

A váltás jellemzően inkább folyamatként írható le: legtöbbször az alkalmazotti lét- tel párhuzamosan kezdték el építeni szabadúszó-karrierjüket. Ugyanakkor általános, hogy be tudtak számolni egy konkrét, a döntéshez kapcsolódó „aha pillanatról”.

A közvetlen környezet – bizonytalan, féltő

A szabadúszói lét választása szempontjából fontos a közvetlen környezet támogató vagy elutasító viszonyulása is. Interjúalanyaink hozzátartozóinak többsége a szabadúszói létet a vállalkozás- hoz hasonló, bizonytalan pályaként azonosítja. A vállalkozó családtagok, ismerősök inkább elfogadók, mások esetében erősebb az értetlenség és a féltés. Az évek múlása és a sikeres szabadúszó-karrier felépítése idővel csökkenti a környezet ellenérzéseit. A legszűkebb környezetben mindenhol vannak támogatók is, sok esetben anyagi, más esetben lelki biztonsági hálót nyújtva.

**4. táblázat. A környezet reakciója (kontextus). Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Személyes, elfogadó	„Egyikőjüket sem zavarta (...) az az igazság, hogy nem volt sem olyan, hogy nagyon pozitív lett volna, sem olyan, hogy nagyon negatív.”
Féltő, elutasító	„Miért nem keresel magadnak egy normális munkát? Ez a 'normális munka' nagyon benne van a fejükben.”

Szabadság: vágy és megélés

Kutatásunk fontos eleme volt a szabadúszói lét leg- fontosabb vonzóinak és árnyoldalainak a feltérképezése. A vonzók között a szabadság, a rugalmasság, valamint a változatosság és az önállóság a legjelentősebbek. A szabadság megjelenik a saját munka fölött való rendelkezés szabadságaként, valamint a szabad választás lehetőségeként is. Ez utóbbi kihat az iparág vagy a feladat megválasztására, a munkavégzés helyszínére, az időbeosztásra és a munkaszervezésre egyaránt.

**5. táblázat. A szabadúszás pozitív tényezői. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Szabadság	„A szabadúszásban talán az a szabad, hogy szabadon választhatok, kivel dolgozom.”
Rugalmasság	„Délben el tudok menni sportolni, és utána akkor ezt be tudom pótolni bármikor.”
Változatosság	„Ahány partner, annyi különböző munkafolyamat, imádom ennek a változatosságát, a színességét.”
Önállóság	„Én nem akarok senkinek a főnöke lenni, és azt sem szeretném, hogyha valaki az én főnököm lenne.”

**6. táblázat. A szabadúszás negatív tényezői. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Bizonytalanság	„Fárasztó, és néha nem alszom jól, és van, hogy szorongok, hogy mi lesz a jövőben.”
Magamra utaltság	„A döntéseket meghozni egy szál magamnak nehéz. Iszonyatosan nehéz sokszor: jól döntöttem?... nem jól döntöttem?... azért elbizonytalanodik az ember.”

Komoly terhet jelent viszont, hogy a szabadúszók döntéseik következményeiért is egyedül felelősek, így a szabadság és az önállóság egyúttal felelősséget is jelent számukra.

A szabadúszás árnyoldalai között elsősorban a kiszámíthatatlanság és bizonytalanság, valamint az önmagukra utaltság jelenik meg, valamint az, hogy a siker nagymértékben függ a személyesen befektetett energiától. A bizonytalanság csökkentésének egyik módja a fokozatos váltás, valamint a több lábbon állás.

Munkaszervezés, munkaidő, szabadság, kiégés

Bár egyetértés mutatkozik abban, hogy a szabadúszói létre jellemző változatosság miatt nincs „átlagos nap”, a leg- többen igyekeznek valamilyen munkarendet felállítani. Ez azonban jellemzően nem egyezik meg a hagyományos munkaidővel, a hétköznapi-hétféle elválasztás a legtöbb esetben nem működik. A munka ritmusa is eltér a különböző interjúalanyoknál. Egyesek nagyobb időintervallumokban dolgoznak, amit hosszabb pihenőidő követ, mások – jellemzően a gyermektelenek – pedig a napi munkabeosztást tervezik meg inkább, és bármikor hajlandók dolgozni, ha azt megfizetik. Megint mások kifejezetten a családi élet érdekében húznak szigorú határokat saját munkaidejükkel kapcsolatban.

Fontos, hogy a vágyott és megszerzett szabadság kihasználását is meg kell tanulni. A megváltozott napirendhez, illetve a szabadúszói léthez kapcsolódóan többeknek jelentett kezdetben kihívást, hogy „megengedjék maguknak” a munkaidő áthelyezését.

**7. táblázat. Munkaszervezés. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Munkaidő	„Totál mindegy, hogy hétköznapi vagy hétvége, nem azon múlik, hogy dolgozom-e, vagy sem, vagy éppen el tudok-e menni valahová, vagy sem, hanem sokkal inkább a határidő szabja meg.”
Munkaszervezés	„Nem kell feláldozni a hétvégéket meg az estétet, be kell árazni, az ügyfél úgysem fog minden este írni.”
A szabadság tanulása	„Magát a dinamikát is tanulnom kellett, hogy (...) amikor más fodrászhoz jár, én dolgozom, és amikor más dolgozik, én fodrászhoz járok.”

A pihenésre, kikapcsolódásra tudatosan készülni kell, elsősorban azért, mert a munka élvezete miatt interjúalanyaink hajlamosak megfeledkezni a szükséges feltöltődésről, és összességében az alkalmazottaknál akár jelentősen többet is dolgoznak. A gyakorlott szabadúszók projektjeikhez vagy a piacuk sajátosságaihoz igazodva tudatosan tervezik a pihenőidőszakokat.

Az egyedül vállalt felelősség, a külső tényezőknek való kitettség és állandó változás inspirálóan is hathat, ugyanakkor azonosítható a stressz és a kiégés veszélye is. Ez ellen tudatosan védekeznek a megkérdezettek, akiknél ehhez a leggyakrabban említett eszköz a rendszeres sport és a meditáció, relaxáció.

**8. táblázat. Szabadság, kiégés. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Pihenés	„Kell a pihenés, tehát ezt [a szabadúszói létet] nem lehet folyamatosan csinálni.”
Szabadság	„Azért nem tudtam elmenni [szabadságra], merthogy annyira szeretem, amit csinállok, hogy állandóan pörgök.”

A munka és a magánélet egyensúlya

**9. táblázat. Munka és magánélet egyensúlya. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Negatív említés	„Ezt így el kell fogadni, hogy a szabadúszással jár egy kötelezettség az ügyfelek felé, magad felé, amit nehéz összeegyeztetni sok esetben egy párkapcsolattal.”
Pozitív említés	„Nem kell arról lemondanom, hogy lássam, hogy a gyerek milyen ügyesen búvárkodik, közben azért tudok haladni a munkámmal is.”

A hagyományos munkarendtől eltérő működés szabadsága – a saját maguk számára felállított korlátok nélkül – jellemzően a magánélet rovására megy. Sokszor, főleg hagyományos munkarendben dolgozó partner esetén ez párkapcsolati nehézségeket is okoz. Ugyanakkor a hosszabb egybefüggő szabadság lehetősége, a kevesebb rohanás a mindennapokban, több esetben a gyermekek napirendjéhez való könnyebb alkalmazkodás lehetősége egyértelmű pozitívumként jelent meg az interjúban. A munka és magánélet egyensúlya hangsúlyozottan nem kevesebb munkát jelent, hanem elsősorban rugalmasabb időbeosztást.

## Munkaszerzés és -elutasítás

A szabadúszók jellegzetes működés módjához, valamint ennek megéléséhez kapcsolódóan fontos kérdés, hogy e speciális vállalkozók miképpen alakítják a sikerhez vezető stratégiáikat.

A munkához jutás a több éve építkező interjúalanyok esetében nem jelent nehézséget: új megbízásaikat szinte kizárólag ajánlások alapján szerzik. Így ide kapcsolódik a minőségi munka, mint alapvetés is: ez a törekvés, valamint az elégedett ügyfél a sikeres szabadúszó lét feltétele. A munkához jutás témája kapcsán explicit (9 eset) vagy implicit (1 eset) módon valamennyi interjúalany esetében megfigyelhető a kapcsolati hálóra való utalás. Ettől eltérő marketing- vagy értékesítési tevékenység gyakorlatilag nem merült fel.

A munkaszerzés kapcsán gyakran inkább a munkák közötti válogatás okoz kihívást. Egy-egy megrendelő visszautasításának oka 1. a munka elvégzéséhez szükséges idő szűkössége; 2. a rossz előzetes tapasztalatok, mint a késői vagy elmaradt kifizetés; vagy az, hogy 3. a szabadúszó nem tud azonosulni a megbízó értékrendjével. A munka visszautasításának a lehetősége szorosan kapcsolódik a szabadság pozitív megélésének témaköréhez.

**10. táblázat. Munkaszerzés. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Minőség	„Ha nem vagy elég jó, nem lehetsz szabadúszó.”
Ajánlás	„Ha jól sikerül az első projekt, akkor mindig hozza a következő munkát, de ha nem, akkor kuka.”
Marketing	„Sosem hirdetem magam, (...) olyan színvonalú munkát nem találnék e-mailezéssel, amihez én szeretnék hozzájutni, azt csak munka alapján lehet [elérni].”

## Partnerség – ügyfelekkel és egymással

Mind az együttműködésekhez, mind a fejlődéshez kapcsolódóan megjelent a partnerség fogalma, amelyet több- féleképpen azonosítottak és értelmeztek interjúalanyaink. A freelancerek közötti partnerség témaköre úgy jelent meg, mint 1. a kompetenciák és erőforrások aggregálása; 2. a gazdaságosság által indukált együttműködés; 3. a közösség és fejlődés terepe (a problémák megosztása, az egymástól tanulás lehetősége). A partnerség, a jó partneri viszony az ügyfelekkel való együttműködés jellemzésekor is megjelenik pozitívként.

**11. táblázat. Partnerség, kapcsolati háló. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Partnerség szabadúszók között	„Legyen kitől visszajelzést kérni néha, vagy ha felgyűlik a feszültség, el lehessen mondani valakinek, mielőtt szétrobbanok.”
Partnerség az ügyféllel	„Rendszeresen megkérdeszem, hogy minden rendben, hogy jól érzitek magatokat (...), és van olyan, hogy egyesek többször is megkérdeszik (...), hogy én jól érzem-e magam, és mondjuk ez egy alkalmazotti szituációban nem gondolom, hogy felmerülne. (...) Teljesen más a kapcsolatom [a megbízókkal].”

## Önfejlesztés

Az önfejlesztés, az egyéni fejlődés iránti elkötelezettség és a belső motiváció az önmagukért vállalt felelősséghez kapcsolódó stratégiaként jelent meg. Az önfejlesztés leggyakoribb módja az autodidakta tanulás, amit kilenc interjúalany 29 kontextusban is említett. A tanulás módjaként a szakirodalom, szakkönyvek és (online) kurzusok mellett erősen megjelenik a közösség, mint a tudás forrása. Interjúalanyaink a partnerséget (beleértve az online közösségeket is) a személyes fejlődésben és a problémamegoldásban fontosabbnak tartják még a munkaszerzésben betöltött szerepénél is. A szakmai ismeretszerzés és az önismeret, a belső fejlődés támogatása elkülönül egymástól. Többen tettek utalást arra, hogy mennyire fontos az önismeret a szabadúszói lét sikeres fenntartásához, mind az ügyfelekkel való együttműködés, mind pedig a személyes hatékonyság tekintetében.

12. táblázat. **Önfejlesztés. Forrás: saját kutatás**

Fogalom	Jellemző idézet
Autodidakta tanulás	„Szerencsére van egy óriási tudásvágyam. És ha megtehetném, akkor egész nap csak tanulnék.”
A közösség, mint a tanulás terepe	„Nem biztos, hogy mindent ki tudsz fizetni, amit anno ki tudtál, ilyen nagy csili-vili tréningek[et]. Tök sokat lehet tanulni másoktól, akik ugyanabban a cipőben járnak.”

A jövő, tervek, vágyak

A jövőre vonatkozó elképzelések a szabadúszó lét pozitívumai között említett elemek túlsúlyba kerüléséről szólnak – vagyis kevésbé kötött, több szabadidőt, nagyobb önkiteljesedést engedő képeket vázolnak fel.

Sikeresen működő interjúalanyaink hosszabb távon passzív jövedelemforrások felépítésében is gondolkodnak, ami a tudásukra épülő termékek, illetve „dobozos” szolgáltatások fejlesztését vagy éppen több szabadúszó munkáját összefogó projektmenedzsment-szolgáltatás értékesítését jelenti – ezzel együtt pedig akár a cégszerű működés kiépítését is.

### Összefoglalás

A magyarországi szabadúszókat vizsgáló első empirikus kutatási program feltáró szakaszában egy kérdőíves felméréssel és tíz féligstrukturált interjúval tapogattuk le a szabadúszói életforma néhány jellemzőjét. Megállapítottuk, hogy a vizsgált hazai szabadúszók az átlagnál jóval képzetebbek, és nyelvtudásuk is átlag feletti. Adataink azt mutatják, hogy a 45 év feletti szabadúszók, valamint a leghosszabb ideje ezt a munka- és életformát űzők között magasabb ugyan a férfiak aránya, ám a vizsgált mintában a nők már többségben vannak. A többváltozós matematikai statisztikai elemzések jelentős eltéréseket mutattak ki a szabadúszók között a motivációkat, az elégedettséget és az anyagi helyzetet illetően.

Elemzésünk rámutatott arra, hogy a szabadúszóvá válás legtöbbször egy folyamat-ként írható le, amit a környezet nem is feltétlenül támogat. A szabadúszók elsősorban a nagyobb szabadságvágy, a rugalmasság és a korábban alkalmazottként szerzett negatív tapasztalatok miatt váltanak erre – és az érzékelt és megélt nehézségek ellenére is kitartanak a döntésük mellett. A szabadúszáshoz kapcsolt legfontosabb pozitív fogalmak a szabadság, a rugalmasság és a változatosság, ezeket negatívumként a bizonytalanság és az egyedül vállalt felelősség ellentételezi. A szabadúszók jellemzően nem kevesebbet, csak más ritmusban dolgoznak, mint az alkalmazottak: a munkaidő beosztása nem követi a munkanap-hétféle megosztást, a munkaszervezés inkább a projektek ritmusához, illetve a személyes igényekhez igazodik. Fontos tanulság, hogy tudatos tervezésre és tanulásra van szükség a szabadság megéléséhez és ahhoz, hogy a munka ne menjen a magánélet rovására.

A munkaszerzésben, az értékesítési stratégiákban messze kiemelkedik a minőségi, sikeres munka alapján történő továbbajánlás szerepe. Szintén meghatározó az (informális) hálózatépítés és annak működtetése, ami mind a munkaszerzés, mind pedig az önfejlesztés és a közösség iránti igény kielégítése szempontjából fontos tényező.

### Korlátok, további kutatási irányok

A tanulmányban bemutatott kutatás a téma első hazai empirikus vizsgálata, célja a jelenség feltárásának megkezdése volt. Mind a kvantitatív, mind a kvalitatív szakaszok nélkülözték a reprezentativitást, emiatt eredményeinket sokkal inkább a jövőbeni kutatási irányokra tett javaslatokként és érdeklődésre számot tartó első adatokként, semmint általánosított megállapításokként szükséges kezelni. Miközben törekedtünk a kutatási módszerek algoritmusainak szigorú alkalmazására, a minta- választás esetleges torzító hatásai miatt a jövőben kiemelt jelentősége lesz az itt bemutatott kutatási eszközök nagyobb mintán történő tesztelésének. (Az interjúsorozat folytatása a cikk megírásának idején is zajlik.)

További kutatási irányként adódik a szabadúszás (üzleti) hatékonyságát befolyásoló tényezők – például a működési, szabályozási környezet – elemzése, valamint a vállalkozásalapítással, a

piacra lépéssel és a bürokráciával kapcsolatos nehézségek feltárása. Szintén fontos tanulságokkal járhat a független, jellemzően egyedül dolgozó szakembereket szakmailag és társas kapcsolatokkal támogató tényezők, intézmények (például a szakmai szervezetek, valamint a támogató és társas hálózatok) vizsgálata.

A Budapesti Gazdasági Egyetemen most elkezdődött, hosszabb távra tervezett kutatási program remélhetőleg hozzájárul ahhoz, hogy hamarosan ne csak világosabb képünk legyen a szabadúszókat körülvevő gazdasági, szabályozási és értékörnyezetről, de betekinthessünk személyes világuk mélyrétegeibe is.

### Hivatkozások

Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1). 15–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>

Ang, S., & Slaughter, S. A. (2011). Work Outcomes and Job Design for Contract versus Permanent Information Systems Professionals on Software Development Teams. *MIS Quarterly*, 25(3), 321–350. <https://doi.org/10.2307/3250920>

Annink, A., & den Dulk, L. (2012). Autonomy: the panacea for self-employed women's work-life balance? *Community, Work & Family*, 15(4). 383–402. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.723901>

Aronson, R. L. (1991). *Self Employment: A Labor Market Perspective*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/9781501735660>

Baitenizov, D. T., Dubina, I. N., Campbell, D. F. J., Carayannis, E. G., & Azatbek, T. A. (2019). Freelance as a Creative Mode of Self-employment in a New Economy (a Literature Review). *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0574-5>

Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press, pp. 41–65. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511625459.005>

Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A New Form of Professional Practice. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 45–66. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.19873409>

Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011). Email as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), 887–906. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0573>

Beatson, M. (2018). *More Selfies? A Picture of Self-Employment in the UK*. CIPD, London.

Benz, M., & Frey, B. S. (2008). Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy. *Economica*, 75(298). 362–383. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00594.x>

Berde, É. (2018). Uber és taxi egymás mellett – új piaci modellek hagyományos árdiszkriminációval. *Közgazdasági Szemle*, 65(6), 650–666. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2018.6.650>

Binder, M., & Coad, A. (2013). Life satisfaction and self-employment: a matching approach. *Small Business Economics*, 40(4), 1009–1033. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9413-9>

Blanchflower, D. G. (2000). Self-employment in OECD countries. *Labour Economics*, 7(5), 471–505. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00011-7)

Bokor, A., & Radácsi, L. (2007). *Aranykalitkában*. Alinea Kiadó.

Braunerhjelm, P., Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 34, 105–125. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9235-1>

Budig, M. J. [2006a]: Intersections on the Road to Self-Employment: Gender, Family and Occupational Class. *Social Forces*, 84(4), 2223–2239. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0082>

Budig, M. J. (2006). Gender, Self-Employment, and Earnings: The Interlocking Structures of Family and Professional Status. *Gender & Society*, 20(6), 725–753. <https://doi.org/10.1177/0891243206293232>

- Burke, A. (2011). The entrepreneurship enabling role of freelancers: Theory with evidence from the construction industry. *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1–28.
- Burke, A. (2015). Introduction: A freelancing and self-employment research agenda. In A. Burke (Ed.) *The handbook of research on freelancing and self-employment*. pp. 3-8. Senate Hall Academic Publishing.
- Carter, S. (2011). The Rewards of Entrepreneurship: Exploring the Incomes, Wealth, and Economic Well-Being of Entrepreneurial Households. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00422.x>
- Chandler, J., Paolacci, G., & Mueller, P. (2013). Risks and Rewards of Crowdsourcing Marketplaces. In: P. Michelucci, P. (Ed.) *Handbook of Human Computation*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8806-4\\_30](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-8806-4_30)
- Chesley, N. (2005). Blurring Boundaries? Linking Technology Use, Spillover, Individual Distress, and Family Satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237–1248. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00213.x>
- Constant, A. F. (2009). Businesswomen in Germany and their performance by ethnicity: It pays to be self-employed. *International Journal of Manpower*, 30(1/2), 145–162. <https://doi.org/10.1108/01437720910948456>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications.
- Davenport, T. H. (2013). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the „Just-in-time Workforce”: On-demand Work, Crowd- work, and Labor Protection in the Gig Economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 31(3), 471–504. Bocconi Legal Studies Research Paper No. 2682602.
- Dex, S., Willis, J., Paterson, R., & Sheppard, E. (2000). Freelance Workers and Contract Uncertainty: The Effects of Contractual Changes in the Television Industry. *Work, Employment and Society*, 14(2), 283–306.
- Eden, D. (1975). Organizational membership vs self-employment: Another blow to the American dream. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 79–94. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90006-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90006-9)
- EFIP (2014). European Forum of Independent Freelancers Manifesto. <http://www.efip.org/manifesto2014>
- Európai Unió (2005). Az Európai Parlament és a Tanács 2005/36/EK irányelve (2005. szeptember 7.) a szakmai képesítések elismeréséről. <http://data.europa.eu/eli/dir/2005/36/oj>
- Európai Unió (2019). A Bizottság (EU) 2019/540 határozata (2019. március 26.) a „NewRightsNow – az »uberizált« munkavállalók jogainak erősítése” elnevezésű javasolt polgári kezdeményezéséről. <http://data.europa.eu/eli/dec/2019/540/oj>
- European Centre for Liberal Professions (2014). The state of liberal professions concerning their functions and relevance to European civil society. European Economic and Social Committee, Brüsszel. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/state-liberal-professions-concerning-their-functions-and-relevance-european-civil-society>
- Evans, J. A., Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 1–38. <https://doi.org/10.2307/4131454>
- Fenwick, T. J. (2006). Contradictions in portfolio careers: work design and client relations. *Career Development International*, 11(1), 65–79. <https://doi.org/10.1108/13620430610642381>
- Fersch, B. (2012). ‘German Angst’ vs ‘Danish Easy-going’? On the Role and Relevance of Insecurity and Uncertainty in the Lives of Freelancers in Denmark and Germany. *Sociology*, 46(6), 1125–1139. <https://doi.org/10.1177/0038038512437894>

- Fraser, J., & Gold, M. (2001). 'Portfolio workers': Autonomy and Control amongst Free-lance Translators. *Work, Employment and Society*, 15(4), 679–697. <https://doi.org/10.1177/095001701400438152>
- Giang, V. (2015). Five major ways freelancers will change the economy by 2040. Fast Company, augusztus 24. <https://www.fastcompany.com/3049857/5-major-ways-freelancers-will-change-the-economy-by-2040>
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., van der Veen, H. B., & Giesen, C. W. M. (2010). Financial problems and psychological distress: Investigating reciprocal effects among business owners. *Journal of Occupational Psychology*, 83(2), 513–530. <https://doi.org/10.1348/096317909x434032>
- Hamilton, B. (2000). Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of the Returns to Self-Employment. *Journal of Political Economy*, 108(3), 604–631. <https://doi.org/10.1086/262131>
- Handy, C. B. (1989). *The age of unreason*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hárs, Á. (2013). Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években. *Közgazdasági Szemle*, 60(2), 224–250.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and Their Work*. Free Press, Glencoe.
- Hundley, G. (2001). Why and When Are the Self-Employed More Satisfied with Their Work? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(2), 293–316. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00209>
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The Time Divide: Work, Family and Gender Inequality*. Harvard University Press, Cambridge.
- Jamal, M. (1997). Job stress, satisfaction and mental health: An empirical examination of self-employed and nonself-employed Canadians. *Journal of Small Business Economics*, 35, 48–57.
- Jamal, M. (2007). Burnout and self-employment: a cross-cultural empirical study. *Stress & Health*, 23(4), 249–256. <https://doi.org/10.1002/smi.1144>
- Kawaguchi, D. (2002). Compensating Wage Differentials among Self-Employed Workers: Evidence from Job Satisfaction Scores. *ISER Discussion Paper*, 0568. <https://ideas.repec.org/p/dpr/wpaper/0568.html>
- Király, G., Dén-Nagy, I., Géring, Zs., & Nagy, B. (2014). Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok. *Kultúra és Közösség*, 5(2), 95–104.
- Kitching, J., & Smallbone, D. (2012). Are freelancers a neglected form of small business? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 74–91. <https://doi.org/10.1108/14626001211196415>
- Kivrak, S., Arslan, G., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2008). Capturing Knowledge in Construction Projects: Knowledge Platform for Contractors. *Journal of Management in Engineering*, 24(2), 87–95. o. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x\(2008\)24:2\(87\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0742-597x(2008)24:2(87))
- Koellinger, P. D., Mell, J. N., Pohl, I., Roessler, C., & Treffers, T. (2015). Self-employed But Looking: A Labour Market Experiment. *Economica*, 82(325), 137–161. <https://doi.org/10.1111/ecca.12115>
- Kraut, R. E. (1989). Telecommuting: The Trade-offs of Home Work. *Journal of Communication*, 39(3), 19–47. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1989.tb01038.x>
- Lange, T. (2012). Job satisfaction and self-employment: autonomy or personality? *Small Business Economics*, 38, 165–177. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9249-8>
- Leighton, P., & Brown, D. (2014). *Future Working: The Rise of Europe's independent Professionals (iPRos)*. EFIP. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2016-05/apo-nid201721.pdf>
- Malone, T. W., & Laubacher, R. J. (1998). The Dawn of the E-Lance Economy. *Harvard Business Review*, 76(5), 144–152.
- Masuda, T. (2006). The Determinants of Latent Entrepreneurship in Japan. *Small Business Economics*, 26, 227–240. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-0206-x>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>



Mckeown, T. (2005). Non-Standard Employment: When Even the Elite are Precarious. *Journal of Industrial Relations*, 47(3), 276–293. <https://doi.org/10.1111/j.1472-9296.2005.00174.x>

Meager, N. (2016). Foreword: JMO special issue on self-employment/freelancing. *Journal of Management & Organization*, 22(6), 756–763. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.42>

Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40, 651–670. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9380-1>

Miller, J. G., & Miller, M. (2012). The rise of the super-temp. *Harvard Business Review*, 90(5), 50–60.

Moen, P. (2003). (Ed.) *It's About Time: Couples and Careers*. ILR Press. <https://doi.org/10.7591/9781501728921>

Mould, O., Vorley, T., & Liu, K. (2013). Invisible Creativity? Highlighting the Hidden Impact of Freelancing in London's Creative Industries. *European Planning Studies*, 22(12), 2436–2455. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.790587>

Murray, W. C., & Rostis, A. (2007). "Who's Running the Machine?" A Theoretical Exploration of Work Stress and Burnout of Technologically Tethered Workers. *Journal of Individual Employment Rights*, 12(3), 249–263. <https://doi.org/10.2190/ie.12.3.f>

NASEM (2017). Information Technology and the U.S. Workforce: Where Are We and Where Do We Go from Here? *The National Academies Press*, Washington, DC. <https://doi.org/10.17226/24649>

Osnowitz, D. (2010). *Freelancing Expertise: Contract Professionals in the New Economy*. ILR Press, Ithaca. <https://doi.org/10.7591/9780801460388>

Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 551–568. <https://doi.org/10.1002/job.102>

Pedersini, R., & Coletto, D. (2010). *Self-employed workers: Industrial relations and working conditions*. Eurofound, Dublin.

Radácsi, L. (2020). *Önfoglalkoztatók, szabadúszók Magyarországon: egy új kutatási program szakirodalmi-elméleti háttere*. Kézirat. Budapesti Gazdasági Egyetem.

Renaud, K., Ramsay, J., & Hair, M. (2006). "You've Got E-Mail!" ... Shall I Deal With It Now? Electronic Mail From the Recipient's Perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 21(3), 313–332. [https://doi.org/10.1207/s15327590ijhc2103\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327590ijhc2103_3)

Ross, J., Irani, L., Silberman, M. S., Zaldivar, A., & Tomlinson, B. (2010). Who are the crowdworkers?: shifting demographics in mechanical turk. *CHI EA '10: CHI '10 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 2863–2872. <https://doi.org/10.1145/1753846.1753873>

Sántha, K. (2013a). A harmadik paradigma a neveléstudományi vizsgálatokban. *Iskolakultúra*, 23(2), 82–91.

Sántha, K. (2013b). *Multikódolt adatok kvalitatív elemzése*. Eötvös József Könyvkiadó, Vác.

Schieman, S., & Glavin, P. (2008). Trouble at the Border?: Gender, Flexibility at Work, and the Work-Home Interface. *Social Problems*, 55(4), 590–611. <https://doi.org/10.1525/sp.2008.55.4.590>

Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When Work Interferes with Life: Work-Nonwork Interference and the Influence of Work-Related Demands and Resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966–988. <https://doi.org/10.1177/000312240907400606>

Schieman, S., & Young, M. (2015). Who Engages in Work-Family Multitasking? A Study of Canadian and American Workers. *Social Indicators Research*, 120, 741–767. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0609-7>

Schor, J. B. (1993). *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*. Basic Books, New York. <https://doi.org/10.1177/027046769301300454>

Srbínovskiy, B. Y., Mukuchyan, R. R., & Kalmykova, N. G. (2012). Innovative self-employment and its functions in the labor market and in modernizing the economy of Russia. Part 1. *Science Journal of KubSAU*, 82(8), 945–964. (oroszul)

- Stephens, H. M., & Partridge, M. D. (2011). Do Entrepreneurs Enhance Economic Growth in Lagging Regions? *Growth and Change*, 42(4), 431–465. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2011.00563.x>
- Storey, J., Salaman, G., & Platman, K. (2005). Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, 58(8), 1033–1054. <https://doi.org/10.1177/0018726705058502>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Newbury Park.
- Süß, S., & Becker, J. (2013). Competences as the foundation of employability: a qualitative study of German freelancers. *Personnel Review*, 42(2), 223–240. <https://doi.org/10.1108/00483481311309393>
- Sebestyén, T., Szabó, N., Szerb L., & Varga A. (2019). A vállalkozás szerepe a gazdasági növekedésben Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 66(6), 607–634. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2019.6.607>
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2006). A general typology of research designs featuring mixed methods. *Research in the Schools*, 13(1), 12–28.
- Tuttle, R., & Garr, M. (2009). Self-Employment, Work–Family Fit and Mental Health Among Female Workers. *Journal of Family and Economic Issues*, 30, 282–292. <https://doi.org/10.1007/s10834-009-9154-y>
- Upwork (2019). *Report: Freelancing and the Economy in 2019*. <https://www.upwork.com/press/economics/freelancing-and-the-economy-in-2019/>
- Van der Zwan, P., Hessels, J., & Burger, M. (2020). Happy Free Willies? Investigating the relationship between freelancing and subjective well-being. *Small Business Economics*, 55, 475–491. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00246-6>
- Von Hippel, C., Mangum, S. L., Greenberger, D. B., Heneman, R. L., & Skoglund, J. D. (1997). Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win? *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 93–104. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100662>
- Zadik, Y., Bareket-Bojmel, L., Tziner, A., & Shkoler, O. (2019). Freelancers: A Manager’s Perspective on the Phenomenon. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 39–48. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a5>
- Zittrain, J. (2009). The internet creates new digital sweatshops. *Newsweek*, december 7. <https://www.newsweek.com/internetcreates-new-kind-sweatshop-75751>

# Innovációmenedzsment-kutatások térbeli és időbeli szerkezetének változása 1975 és 2021 között *(utánközlés)*

Forman Norbert, Kása Richárd

---

## A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:

Forman, N., & Kása, R. (2022). Az innovációmenedzsment-kutatások térbeli és időbeli szerkezetének változása 1975 és 2021 között. *Külgazdaság*, 66(9-10), 3–43. <https://doi.org/10.47630/KULG.2022.66.9-10.3>

---

Az innováció mára a gazdaság minden területén és az üzleti élet minden vonatkozásában megkerülhetetlenné vált. A termék- és folyamatfejlesztés, a piacbővítés és a fogyasztók hatékonyabb kielégítése mellett innovációnak tekinthető az új szabályoknak és előírásoknak való megfelelés, továbbá azok az operatív és stratégiai változtatások és fejlesztések, amelyek a szervezet és érintettjeinek számára bármilyen pozíciójavulással járnak. Jelen cikk témája bizonyítékok gyűjtése az innováció fogalmi bővülésére a szakirodalom minél szélesebb körű feltérképezésével és adatbányászati módszeren alapuló áttekintésével, illetve e fogalmi bővülés folyamatának a leírása. Ehhez a tudományos szakirodalomban 1975 és 2021 között megjelent mintegy 75 ezer cikket vetették alá a szerzők az általuk kifejlesztett algoritmusnak, hogy a címekben és absztraktokban szereplő szavak, szókapcsolatok kinyerésével egyrészt időbeli tendenciákat lehessen azonosítani, másrészt a szerzők kutatóhelyi adataiból a térbeli átrendeződés trendjeit is láthatóvá lehessen tenni. A kutatás egyik fő következtetése, hogy az innováció értelmezésében egyre inkább a holisztikus megközelítések kerülnek előtérbe: az innováció mára már nem csupán egy funkcionális vállalati területen végrehajtott fejlesztés, hanem a vállalat határain messze túlnyúló komplex megközelítés a fenntarthatóbb jólét irányába.

## Bevezetés

A 20. század utolsó évtizedeitől az üzleti élet, a gazdasági növekedés és a gazdálkodástudományi irodalom egyik kulcsfogalma az *innováció*, amely mára jelentős mértékben átalakult, és új jelentéstartalmakkal gazdagodott. A fogalom módosulásával az azt jelző vállalati tevékenység és üzleti funkció is bővült. Az elmúlt 50 évben folyamatosan átalakult a kutatóknak és gyakorlati szakembereknek az innovációs folyamatokról, az innovatív vállalatokról és az innovációs stratégiákról kialakított véleménye. Héra Kleitosz alapján egy dolog állandó: a változás. Ezeket a változásokat egyrészt formálja, alakítja a tudományos irodalom, másrészt pedig reflektál is ezekre.

Ebben a cikkben ehhez a témakörhöz szeretnénk hozzájárulni azzal, hogy az innovációról megjelent tanulmányokban elemezzük a felbukkanó fogalmi szóösszetételeket, és extrapoláljuk a belőlük nyerhető trendeket. A jelen tanulmány tehát ezt a változást, reakciót vagy impulzust mutatja be: az innováció tudományos igényű tárgyalásának az időbeli és térbeli dinamikáját, a fókuszpontok alakulását és eltolódását, megrajzolva a várható trendeket az innovációmenedzsmentben. Az általunk elvégzett kutatás keretében megvizsgáltuk, hogy milyen, az innovációra vonatkozó globális trendek bontakoztak ki a mértékadó szakirodalomban. A kutatás időhorizontja közel ötven évet ölel fel, az 1975-től 2021-ig terjedő időszakot.

A *tanulmány fő célja* annak a vizsgálata, hogy a vállalati szférában domináns innovációval kapcsolatos fő trendek milyen mértékben vannak jelen a szakirodalomban, illetve milyen szerepet (előrejelző, implikáló vagy utókövető, leíró) lát el a szakirodalom. A nagy mennyiségű forrás

feltérképezéséhez és elemzéséhez a klasszikus szisztematikus szakirodalom-kutatás módszerei mellett a szövegbányászathoz és a leíró statisztikák elkészítéséhez saját algoritmust is kifejlesztettünk. A módszer alapja az, hogy a tudományos publikációk címében és absztraktjában előforduló szavak és szókapcsolatok egyértelműen utalnak a cikk témájára, specifikációjára. A kiadók legalábbis ezt várják el a cikkek szerzőitől.

A kutatás keretében megvizsgáltuk az üzleti (business and management) témájú mérvadó súlyú (Scopus, WoS) folyóiratokat 1975 és 2021 között annak alapján, hogy milyen megközelítésű *innovációmenedzsment témájú tanulmányokat* közöltek. Ebből adódóan cikkünk szövegbányászaton alapuló *szisztematikus szakirodalomkutatás*, a szövegbányászat eredményeinek feldolgozása, nem pedig a forrásmunkák egyedi elemzése és azokból következtetések levonása. Ezzel a módszerrel feltárjuk az innováció kutatásában rejlő trendeket. Az eredmények rávilágítanak az innováció fogalmának tartalmi változásaira. Emellett bemutatjuk a kutatási akciócentrumok globális terének változásait a vizsgált közel ötven évben.

Az elmúlt években tucatjával jelentek meg innovációs témákat feldolgozó szisztematikus szakirodalomkutatások (297 darab a Web of Science core collectionban az {innovation management (Topic) and "systematic literature review" (Title)} keresősztringre), azonban ezek mindegyike valamilyen szűkebb, specifikus területtel foglalkozik, nem pedig általános megközelítésű. Kutatásunkkal tehát nem az a célunk, hogy az innovációmenedzsment egy szűkebb területéről valamilyen új tudást hozzunk létre, vagy szintetizáljuk a korábbi tudást, hanem az, hogy sokkal átfogóbb képet kapjunk az innovációkutatás egészéről. Ez a tág fókusz nem teszi lehetővé mélyebb elemzések elvégzését, ám arra alkalmas, hogy teljes szélességében feltárjuk az innovációs tudományos irodalmat, és ebből adatbányászati módszerekkel trendeket azonosítsunk.

A *tanulmány felépítése* a következő. Az első rész a téma szempontjából releváns szakirodalom áttekintése, amely néhány újabb trend mellett az innováció fogalmának változásait tárgyalja, és az innovációnak a téma szempontjából releváns történelmi vonatkozásait mutatja be. A második rész a kutatási problémát és a kutatási kérdésfelvetést exponálja, a harmadik pedig az alkalmazott módszertant ismerteti, beleértve az adatgyűjtést és -tisztítást, az algoritmus pszeudokódját, az adatgyűjtés folyamatát és a feldolgozás módszerét. A negyedik rész az eredményeket tartalmazza a publikációk száma alapján megfigyelhető témák, témakörök dinamikája szerinti tendenciák és a földrajzi áttrendeződés alapján. Az ötödik rész az összefoglalást és a következtetéseket prezentálja. A tanulmányt a hivatkozások jegyzéke zárja.

## **Szakirodalmi áttekintés**

### ***Néhány újabb általános trend***

Az innovációs stratégiák és a technológiapolitikák folyamatos változásban vannak, nemcsak a vállalatok, hanem a nemzetgazdaságok szabályozói szintjén is. A múlt században meghatározó kemény technológiai innovációkról mára áttevéődött a hangsúly a puhább szervezési, majd szervezeti innovációkra (Stoneman, 2010). További eltolódás ment végbe a digitalizációból származó előnyök adaptív kihasználása nyomán a nagyvállalati inkubációról előbb a kkv-kra, majd a kisebb méretű startupokra (Govindarajan et al., 2019), illetve a korábbi elszigetelt innovációs laboroktól a decentralizált hálózatokra (Griffiths, 2022). Egyes szerzők gyakran említik, hogy még mindig a termék és a technológia által vezérelt innovációk dominálnak (Bettiol et al, 2022). Mások ennek az ellenkezőjét vallják, vagyis úgy vélik, hogy inkább a folyamatok és a szervezetek játszanak fontosabb szerepet a vállalati versenyelőny megszerzésében (Laubengaier et al, 2022). Gyakran felvetődik az a kérdés – elsősorban az akadémiai diskurzusokban –, hogy milyen irányú oksági kapcsolat lehet az innovációs kutatások és a különböző típusú innovációs teljesítmények között.

Az utóbbi években számos *új trend* befolyásolta az innovációs teljesítmények megítélését, illetve e teljesítmények alakulását.

1. Meghatározó jelentőségű, hogy a vállalatok kimagasló aránya kkv méretű és kisvállalati specifikációkat mutat szervezeti, szervezési és operatív működésében is, ezek a vállalatok

pedig közvetlenül befolyásolják termékeikkel, szolgáltatásaikkal és ezeken keresztül explicit módon stratégiájukkal nemcsak a technológiapolitikai trendeket, hanem a fogyasztók mindennapjait is, ezáltal jelentős szerepet játszanak az innovációs teljesítményekben (Vajda, 2000).

2. Az utóbbi egy-két évtizedben kialakult egy olyan innovációs ökoszisztéma és technológiai környezet, amely lehetővé teszi a legmagasabb szintű innovációs teljesítmények és eredmények elérését nemcsak nagyvállalatok számára, hanem kisebb, kezdetben, az ötlet megszületésénél akár 1-2 fős mikrovállalatok számára is (Nylund et al., 2022).
3. Mindezekkel párhuzamosan a koronavírus-járvány hatása miatt megváltozott egyrészt a fogyasztók viselkedése, másrészt a vállalatok mozgástere és stratégiája: a cégek különböző innovatív technikákat alkalmazva próbálják menteni működésüket, megoldani túlélésüket, illetve biztosítani további növekedésüket (Sobrosa Neto et al., 2020).
4. Az Európai Bizottság kkv-kkal foglalkozó ügynöksége erőforrás-hatékony gazdaságot szeretne kiépíteni, ami csak akkor valósítható meg, ha a vállalatok hatékony innovációkat alkalmaznak mindennapi operatív működésükben is (EC, 2019).
5. Az Ipar 4.0 stratégia megjelenése (Kagermann et al., 2013) nagymértékben segíti a célkitűzések elérését, ugyanis ez nem csupán a technikai környezet fejlődését rejti magában, hanem tervezési és szervezési alapelveket is tartalmaz (Hermann et al., 2016).

A fentiekből kitűnik, hogy a vállalatok aktívan törekednek innovációs potenciáljuk és aktivitásuk növelésére akár gazdasági, takarékosági, optimalizálási megfontolás, akár az előremutató fejlődés és piaci vezető szerep utáni vágy vezérli őket. Észlelhető az is, hogy az *innováció fogalma* és *jelentéstartalma* egyáltalán nem statikus, inkább dinamikus absztrakt fogalom, amely push és pull faktorok hatására folyamatosan változik (Szakály, 2002).

Az elmúlt években számos áttekintő tanulmány született innovációs témákban, ám ezek csaknem mindegyike az innovációs tevékenység valamely szűkebb szegmensére fókuszált. Nagyobb ívű áttekintésekre (azaz nem valamilyen specifikus területet feldolgozó funkcionális innovációkkal foglalkozó irodalomfeldolgozásokra) nem bukkantunk. Számos szisztematikus irodalmi áttekintés foglalkozik kimondottan a hálózatos együttműködésekkel és az innovációs aktivitás szinergikus hatásaival (Zahoor et al., 2022), a nyílt innovációk irodalmának áttekintésével (Meireles et al., 2022; Neves et al., 2021; Ogink et al., 2022), a megosztásos gazdaság innovációs irodalmának bemutatásával (Belezas & Daniel, 2022), illetve az innovációs eredmények adaptálásával (van Oorschot et al., 2018).

Hasonlóan kiterjedt a társadalmi, a zöld és az ökoinnovációkkal foglalkozó átfogó irodalomkutatások köre. Ezek zömmel a társadalmi innovációkra koncentrálnak (Dionisio & de Vargas, 2020; Merlin-Brogniart et al., 2022; Ziegler et al., 2022), de a zöld innovációk terén is található szakirodalmi összefoglaló alapművek (Hojnik & Ruzzier, 2016; Takalo et al., 2021).

Ez a tanulmány nem valamely fenti, szűkebb fókuszú vagy funkcionális terület szakirodalmának mélyebb vizsgálata, hanem a teljes innovációs tudományos szakirodalom átfogó, gépi (analitikus) vizsgálata annak érdekében, hogy trendeket tudjunk feltárni. Ehhez kapcsolódóan célszerű először az innováció fogalmát, mint kiindulópontot definiálni és értelmezni.

### **Az innováció fogalma**

Annak ellenére, hogy az innováció fogalma és vállalati funkcióvá érése az utóbbi 40 évben vált megkerülhetetlenné, eredete jóval korábbi, Joseph Alois Schumpeter nevéhez fűződik, aki elsősorban szakmai fejlődést értett rajta (Schumpeter, 1911). Úgy vélte, hogy a kapitalizmus lényege az innováció lehetőségeinek keresése, ami a meglévő egyensúlyi helyzet agresszív lerombolására való törekvést jelenti. Ennélfogva a környezet nem állandó, nem adott, hanem folyamatos harcot és mozgást indukál: kreatív rombolást fejez ki, ezzel is támogatva egy dinamikus szelekciós folyamat létrehozását. Az innováció motorja pedig az innovatív vállalkozó. Schumpeter az innováció öt alapesetét különítette el: (1) új termékek (szolgáltatások) bevezetése vagy régi termékek (szolgáltatások) újszerű előállítás, vagy azokban minőségi változás elérése; (2) új beszerzési források bevezetése; (3) új piacok feltárása és azokra való belépés, illetve új piaci

helyzet kialakítása; (4) új termelési anyagok (nyersanyagok vagy félkész áruk) használata; (5) új szervezési/szervezeti struktúra bevezetése.

Egy modernebb megközelítésben Wong et al. (2008) az innovációt olyan új folyamatok vállalaton belüli sikeres implementálásaként, illetve olyan új termékekkel való piaci megjelenésként fogja fel, aminek révén a későbbiekben a vállalat előnyökhöz jut. Plessis (2007) még jobban kiterjeszti az innováció fogalmát: szerinte az innováció új tudás bevitele a vállalatba, amely folyamatoptimalizációhoz vezet a cégen belül, illetve segíti a vállalatot abban, hogy sikeres termékeket dobjon a piacra. Az először 2002-ben az OECD által kiadott Frascati-kézikönyv az innováció fogalmát már kibővíti a tudományos kutatással és fejlesztéssel, azonban újabb kiadásában már határokat jelöl ki a K+F és az innováció, valamint az egyéb üzleti tevékenységek között (OECD, 2015:61).

Látható e rövid áttekintésből is, hogy az innováció, mint tevékenység fogalmának számos meghatározása van, ezekről a jelen cikknek nem célja számot adni. Az értelmezésről nagyszámú áttekintő irodalmi forrás áll rendelkezésre: Kline & Rosenberg (2009); Lam (2004), magyar nyelven Vukoszavlyev et al., (2019). Az azonban szembeűnő, hogy ezeknek a megközelítéseknek mindegyike utal valamiféle felszívódásra, meggyökeresedésre, abszorpcióra, azaz a (majdani) előnyt jelentő folyamat, gyakorlat, termék, technológia, struktúra tartós megragadására a szervezeten belül és megjelenésére majd fennmaradására a piacokon (Murovec & Prodan, 2009).

### ***Az innováció rövid történelmi áttekintése***

A tudományos szakirodalom az erre szolgáló adatbázisokban jellemzően az 1970-es évektől áll a kutatók rendelkezésére, ettől az időszaktól kezdve van lehetőség olyan mennyiségű tanulmány feltérképezésére, amely számossága alapján alkalmas tendenciák adatbányászati módszerekkel történő azonosítására. Ugyanakkor fontosnak érezzük bemutatni azt is, hogyan illeszkedik az innováció kutatása a közgazdasági tudományos gondolkodás és az innováció történelmi fejlődésébe, nem utolsósorban az innováció legfőbb hajtóereje, a technológiai fejlődés kontextusában. Az innováció történetének áttekintése során is láthatóvá válik a definíciókban tükröződő tendencia, amely szerint a keményvonalas hard innovációktól az egyre puhább, összetettebb és nyitottabb rendszerek felé haladunk. Az *1. táblázatban* összegyűjtöttük, hogy az egyes közgazdaságtani elméleti megközelítésekkel párhuzamosan mi volt a technológiai fejlődés hajtóereje, motorja, hol volt ezek központja, és az időszakot milyen kutatási (kezdetben inkább alkalmazási) trendek jellemezték.

Az egyes innovációs trendszakaszokat általában egy-egy új termék, invenció megjelenése határozza meg, mint például a gőzmozdony megjelenése, az információs technológiák penetrációja vagy az IoT (*Internet of Things*). Ugyanakkor kivehető a táblázatból az is, hogy melyek voltak azok a vezető országok, ahonnan ezek a trendek kiindultak, vagy elsőként léptek be egyfajta húzó hatást generálva. Az *1. táblázatban* tehát egy olyan történelmi áttekintést láthatunk, amely összekapcsolja a közgazdasági gondolkodást, a technológiai fejlődést és a kutatási trendeket.

### **A kutatási probléma és a kérdésfelvetés**

Jelentős érdeklődés mutatkozik az üzleti életben a kérdés iránt, és a tudományos irodalmat is foglalkoztatja, hogy az innováció fogalmi fejlődésében milyen tendenciák figyelhetők meg, vannak-e egyáltalán ilyen trendszerű változások az alakulásában, és ezek hogyan jelennek meg a tudományos szakirodalomban. Itt elsősorban nem egy-egy jelentős hatással rendelkező szerző kiemelkedő tanulmányára vagyunk kíváncsiak, sokkal inkább az a kérdésfelvetés indította el a kutatást, hogy az innovációval foglalkozó irodalomnak milyen a tömeges viselkedése, kirajzolódnak-e belőle valamilyen tömeges trendek, például az *1. táblázatban* bemutatott központok és trendek. Az a módszertani kihívás is táplálta a kutatást, hogy milyen módon lehet ilyen nagy tömegű forrásművet analitikus eszközökkel feldolgozni.

**1. táblázat. Történelmi áttekintés az innovációról. Forrás: saját szerkesztés**

Közgazdasági iskola	Év	Elméleti megközelítés	Technológia / hajtóerő	Központ	Kutatási trendek
Klasszikus	1776	Adam Smith: "A nemzetek gazdasága"	Gőzgép	Anglia	Technológia és alkalmazás
	1817	David Ricardo: "Versenyelőny"			
Neoklasszikus	1845	Friedrich List: „A politikai gazdaságtan nemzeti rendszere”	Vasút, vas- és acélipar	Anglia, Amerika, Németország	
	1900	Thorstein Veblen: „Neoklasszikus közgazdaságtan”	Villamos energia, vegyipar		
Intézményi	1933	J.M. Keynes: „A jólét eszközei”	Autóipar, petrokémia	Amerika, Japán, Németország	Gyártási innovációk
	1934	J. Schumpeter: „A gazdasági fejlődés elmélete”			
Keynesiánus	1956	Robert Solow: „Neoklasszikus növekedésemélet” à „A technológia exogén”			
	1960	R. Coase: „A társadalmi költségek problémája”			
Monetarizmus	1982	Nelson & Winter: „A gazdasági változás evolúciós elmélete” - nem egyensúly			Ipari innovációk
Viselkedési	1987	C. Freeman: „Technológiapolitika és gazdasági változás”	IT, kommunikációs technológiák	Amerika, Japán, Németország	
Újklasszikus Újkeynesiánus	1990	Romer & Lucas: „Endogén növekedésemélet” technológiával kapcsolatban			
		1992	B.A. Lundvall: „Nemzeti Innovációs Rendszerek”		
Globalizáció	1995	R. Rothwell: „Gyors termékciklusok” C.M. Christensen: „Új technológia, új innováció”	Úrtechnológia, géntechnológia	Amerika	Nyitott innováció
Információs gazdaságtan	2000	I. Nonaka: „Dynamic Knowledge Creation”	IoT	Amerika, Kína	Humán tőke és kreativitás
2008 után	2010	R. Kurzweil: „A szingularitás közel van”	Biotech, nanotechnológia, fúzió és maghasadás, M-elmélet	Amerika, Kína	Zöld és fenntartható

Az innováció kutatási területe az elmúlt közel ötven év során az új technológiák bevezetése következtében drámaian megváltozott. Ennek a változásnak a főbb okai az alábbiak:

- A nagyvállalati megközelítéssel szemben kisvállalkozási megközelítést alkalmaznak (Iqbal et al., 2021; Zhang et al., 2022),
- A technológia háttérbe szorulását követően az innováció súlypontja a termék alapú innovációról a folyamat alapú innovációkra helyeződött át, ezt empirikus kutatások (Engels et al., 2019; Halbinger, 2018; Vickers et al., 2017) és elméleti narratívák (Garud et al., 2016; Strand et al., 2018) tárgyalják
- Az innováció hálózatos, nyitott és együttműködésen alapuló megközelítése váltja fel a múlt szigetszerű ipari fejlesztési modelljeit (Pel et al., 2020),
- A tudásmenedzsmentre sokkal nagyobb hangsúly tevődött az elmúlt években az egyirányú tanulási folyamathoz képest (Zhao et al., 2022).

Ezzel együtt az elmúlt negyven évben – elsősorban gazdasági jelentősége miatt – a Távol-Kelet vált az innovációs kutatások központjává. Ennek a változásnak főbb okai az alábbiak:

- A Távol-Keleten a természetes erőforrásoknak köszönhetően számottevő tőkére tettek szert, amit nagy arányban kutatásokba is fektettek (Koide, 2009),

- A Távol-Keleten megfelelően kiaknázták az innováció által teremtett előnyöket, valamint cselekedtek, nem pedig vártak (diktáló stratégia a követő helyett) (Chen et al., 2021; Litsareva, 2017).

Kutatásunkban azt a célt tűztük ki, hogy ezeket a trendeket alátámasszuk az innovációval foglalkozó tudományos irodalom teljeskörű (ám ebből kifolyólag korlátozott) gépi (adatbányászati) áttekintésével, átfésülésével, és megválaszoljuk azt a kérdést, hogy (RQ1) mi volt az innovációs kutatások fejlődésének fókuszja az elmúlt évtizedekben a szakirodalom tükrében, illetve (RQ2) milyen változások történtek az innovációs kutatási akciópontokban.

### **Az alkalmazott módszertan**

Ebben a tanulmányban az adatbányászaton alapuló szakirodalom-kutatást használjuk adatgyűjtési módszerként. Ali et al. (2014), illetve Kitchenham & Charters (2007) ajánlásai alapján végeztük az adatbányászatot a Web of Science Core Collection adatbázisában. Az elemzésbe csak azokat a cikkeket vontuk be, amelyek megfeleltek a magas szintű tudományos kutatás kritériumainak (business and management területen a Core Collection része, és indexelt a Scimago Journal Ranking listában). Így jól értelmezhető, releváns és a kutatás szempontjából aktuális adatokat tudunk gyűjteni, amelyek megfelelnek az általunk meghatározott objektív kiválasztási és értékelési folyamat követelményeinek. Átfogják továbbá a tudományos szakirodalom e szegmensét, ezáltal maximális lefedettséget adnak.

Kutatásunk arra a megfontolásra épül, hogy a magasán jegyzett folyóiratok tanulmányaiban a cím és az absztrakt (de legalább az egyik) jelentős mértékben kifejezi a cikk tartalmát, így – bár nagyívű, mélyreható következtetések levonására nem, de – alkalmas arra, hogy a nagy számosságból kifolyólag tendenciák megfigyelésével következtetéseket vonjunk le a témára és a tartalomra. Ennek a kutatásnak tehát pontosan ez a nagy számosságon, teljes sokaságot érintő megfigyelésen alapuló adatbányászat képezi az újdonságát. Ez a módszer ugyan kevésbé mélyreható következtetések levonására alkalmas, de azt a teljes irodalomban megfigyelhető trendek megragadásán keresztül éri el.

### **Adatgyűjtés és -tisztítás**

A keresést 2022. június 20. és 22. között hajtottuk végre, a következő keresési karakterlánc (kiegészítve a szokásos logikai operátorok alkalmazásával) használatával, kizárólag a cikkek címében és absztraktjában (annak elkerülése érdekében, hogy a találatok között szerepeljen olyan tanulmány is, amely csak futólag említi az innováció kifejezést):

`„_innovat* OR _innovat? OR innovat? OR innovat*“`

Mivel az említett adatbázisoknak csak a „business & management” fejezeteiben kerestünk, így arra számítottunk, hogy sikerült kiszűrni az olyan irreleváns találatokat, amelyek elsősorban műszaki, technológiai vagy természettudományi oldalról említik az innovációt.

Eredményként a meghatározott keresési kritériumokkal 74 943 találat született. Mivel a keresési kulcsszavak angol nyelvűek voltak, így a találatok is értelemszerűen angol nyelvű cikkek. Bár a megtalált cikkeknek csak 91,6 százaléka angol nyelvű, a folyóiratok egységes előírása szerint az eltérő nyelvűek is tartalmazznak angol nyelvű címet és absztraktot, ami miatt a keresés eredménye nem torzított (az angoltól eltérő főszövegű talált cikkek aránya: 1,62 százalék francia, 1,65 százalék spanyol és 2,67 százalék német nyelvű).

Az adatbázist ezután redundanciakeresésnek vetettük alá, így ki tudtuk szűrni a többször is szereplő találatokat. Miután az adatgyűjtés folyamata befejeződött, egy algoritmus segítségével dolgoztuk fel az adatokat, amelynek pszeudokódját ebben a cikkben közöljük. Az algoritmus segítségével gyors és hatékony megoldást tudunk elérni, amely nagyobb valószínűséget biztosított arra, hogy tiszta, transzparens adatbázist tudjunk megalkotni a cikkekben elforduló kulcsszavak feltárásával, ahol a hibalehetőség az algoritmus jellege miatt közelíti a nullát. Ugyanakkor figyelemmel kell lennünk az algoritmus által talált szóösszetételekre és negációkra



is. Ezt a szavak +/- 3 szavas (leszámítva a kötőszavakat, prepozíciókat, de figyelembe véve a gondolatokat elhatároló írásjeleket) környezetének elemzésével oldottuk meg.

### **Az algoritmus pszeudokódja**

Ruby programozási nyelv (<https://www.ruby-lang.org/>) segítségével írtuk meg az algoritmust. Több külső könyvtárat is alkalmaztunk annak érdekében, hogy a szükséges információt gördülékenyebben tudjuk feldolgozni. A következőkben bemutatjuk az algoritmus működését pszeudokód segítségével:

```
amíg <nincs folyoirat vége>
  olvasd_ki_cím_absztrakt_ország_nyelv_év;
  adat_mentése;
  amíg <nincs csoportosítva ország>
    olvasd_ki_cím_absztrakt_ország_nyelv_év;
    csoportosítás_ország
    Ha <adata nincs> akkor
      kiír_hiba;
    vége ha
  vége amíg
  amíg <nincs csoportosítva nyelv>
    olvasd_ki_cím_absztrakt_ország_nyelv_év;
    csoportosítás_nyelv
    Ha <adata nincs> akkor
      kiír_hiba;
    vége ha
  vége amíg
  amíg <nincs csoportosítva év>
    olvasd_ki_cím_absztrakt_ország_nyelv_év;
    csoportosítás_év
    Ha <adata nincs> akkor
      kiír_hiba;
    vége ha
  vége amíg
  amíg <nincs csoportosítva szó>
    olvasd_ki_cím_absztrakt_ország_nyelv_év;
    csoportosítás_absztrakt
  vége amíg
vége amíg
```

A kód működési elve a 2. ábra bal oldali fázisának folyamatai szerint működik.

### **Az adatgyűjtés folyamata és a feldolgozás módszere**

Az adatgyűjtés során összesen 74 943 cikket találtunk és elemeztünk, ezek 167 különböző országból tartalmaztak affiliációkat (szerzőket). Miként korábban más összefüggésben arról már volt szó, a cikkeket az 1975 és 2021 közötti időszakban publikálták. Vezessük be a következő objektumot:

$$x_z^y,$$

ahol  $x$ ,  $y$ ,  $z$  jelölje rendre az objektumot, a publikáció megjelenési évét és a vizsgált kifejezést. Az adatbányászat időhorizontja így:  $y \in \{1975, \dots, 2021\}$ .

A feltáró fázisban kiemeltük a leggyakoribb szavakat minden évben, és csak azokat a szavakat, szókapcsolatokat összegeztük, amelyek legalább háromszor szerepeltek egy adott évben. A kötőszavakat (és egyéb irreleváns töltelésszavakat) nem vettük figyelembe. Ezáltal 565 egyedi kifejezést (szótőt) találtunk, azaz:  $z \in \{1, \dots, 565\}$ , amelyeket tovább vittünk a konfirmatív fázisba. Ezekkel a jelölésekkel kifejezve az összes releváns szótalalat valamelyikét címében vagy absztraktjában tartalmazó cikkek száma:  $\varphi$  és

$$\varphi = \sum_{y=1975}^{2021} \sum_{z=1}^{565} \mathcal{X}_z^y = 74.943.$$

A konfirmatív fázisban sokkal szisztematikusabb keresés következett az előző fázisban megtalált kifejezések alapján, ugyanis az exploratív fázisban a kereső string tökéletlensége miatt (azonos szótő, különböző végződések, hasonló/eltérő jelentéstartalom, eltérő szóalakok vagy három előfordulás alatti esetek, fosztóképzők) néhány találat nem került lefedésre. Az azonos szótóval, de eltérő végződéssel rendelkező szavak esetében a leválasztást a stringben elöl és hátul elhelyezett szóköz ( ) oldotta meg, így az egyedi kifejezések megtalálása és elkülönítése nem okozott gondot. A következő lépés a pontuációk eliminálása (‘ ‘ ’ , . : ; ? ! / - jelek eltávolítása) a címekből és ezek szóközzel való helyettesítése volt.

A megerősítő fázisban elkezdtük tisztítani a szavakat: nem releváns szavakat kivettünk a listából, komponenseire bontottuk a szavakat, és ezáltal összegeztük a hasonló tartalmú kifejezéseket. Ötéves intervallumokra bontottuk az adathalmazunkban lévő publikációkat azért, hogy egyrészt lerövidítsük az algoritmus futásidejét, másrészt pedig elkerüljük az alacsony előfordulással rendelkező kifejezések granulációját (elmosódnak a hozzájuk képest jóval gyakrabban előforduló szavak miatt). A csoportosított adatok segítségével a későbbiekben az időbeli trendeket is ki tudtuk mutatni. Az alábbiakban összegezve látható az adatgyűjtési folyamat logikája.

A fentiek alapján tehát előállt egy olyan adatbázis, amely a vizsgált időintervallum minden évében megmutatja, hogy az adott kifejezés, szóösszetétel hány cikkben fordult elő. Ez a nyers adatbázis azonban még nem veszi figyelembe az adott év teljes cikkmennyiségét a témában, ezért a tényleges elemzés megkezdése előtt a minta normalizálására volt szükség. Mivel az egyes években jelentősen eltérő a publikációk száma, a magas variancia kiszűrése érdekében az egyes tényleges találatszámokat az adott évben összesen megjelent cikkek számának arányában, ezrelékértékben fejeztük ki:

$$X_z^y = \frac{\mathcal{X}_z^y}{p^y} \times 1000,$$

ahol  $p^y$  az adott évben megtalált összes publikáció számát jelöli,  $\mathcal{X}$  az adott objektumot ( $z$  kulcsszó  $y$  évben hány cikk címében/absztraktjában fordul elő),  $X$  pedig ennek az objektumnak (ugyanúgy  $z$  és  $y$  paraméterekkel) az egy évre vetített arányát méri ezrelékben.

Az előfordulások terjedelme ( $R$ ) meglehetősen széles: sok szónak sok évben nulla az előfordulása, míg például a legnagyobb:

$$X_{tecnolog?}^{2015} = 247 (R_{X_{tecnolog?}} = 231),$$

azaz a technológiával összefüggő szavak és szókapcsolatok 2015-ben az összes 2015-ös innovációval foglalkozó cikk 24,7 százalékában fordultak elő, de a leggyéresebb évben is 1,6 százalékában, így a mutató terjedelme  $R=231$  (23,1 százalékpont), ennél fogva a találatok és terjedelmek szórásai is meglehetősen nagyok:

$$\forall y: \sigma_{X_z} = 13,542 \text{ és } \forall y: R_{X_z^y} = 271,$$

azaz az összes év összes előfordulására vonatkozóan  $X$  szórása 13,542, terjedelme pedig 271. Ez azt jelenti, hogy nagyságrendi eltérések vannak a kifejezések és az évek találatsszámai között, ami megnehezíti az idősoelemzést és a szavak előfordulás-számának összemérését. E nagy különbségek simítására és az összes szó minden évben való összehasonlíthatósága érdekében (a terjedelem és a megjelenésszámok hatásának kiszűrésére) az összes előfordulás-számot skáláztuk a terjedelmük figyelembevételével a következő módon:

$$S_z^y = INT\left(\frac{X_z^y}{R_{X_z}/10}\right),$$

ahol az  $S$  az így kialakított skálaérték ( $z$  és  $y$  paraméterekkel),  $R$  a fent kifejezett terjedelem a teljes vizsgálati időszakra vonatkozóan (mivel  $y$  nem paramétere, így ez 1975–2021-re vonatkozó mérték) és a könnyebb kezelhetőség érdekében ennek egészértékeit (INTEGER) vettük. Így a skálák léptéke mindegyik évben ( $\forall y$ ) megegyező, és az adott  $z$  szó terjedelmének a tizedével egyenlő:

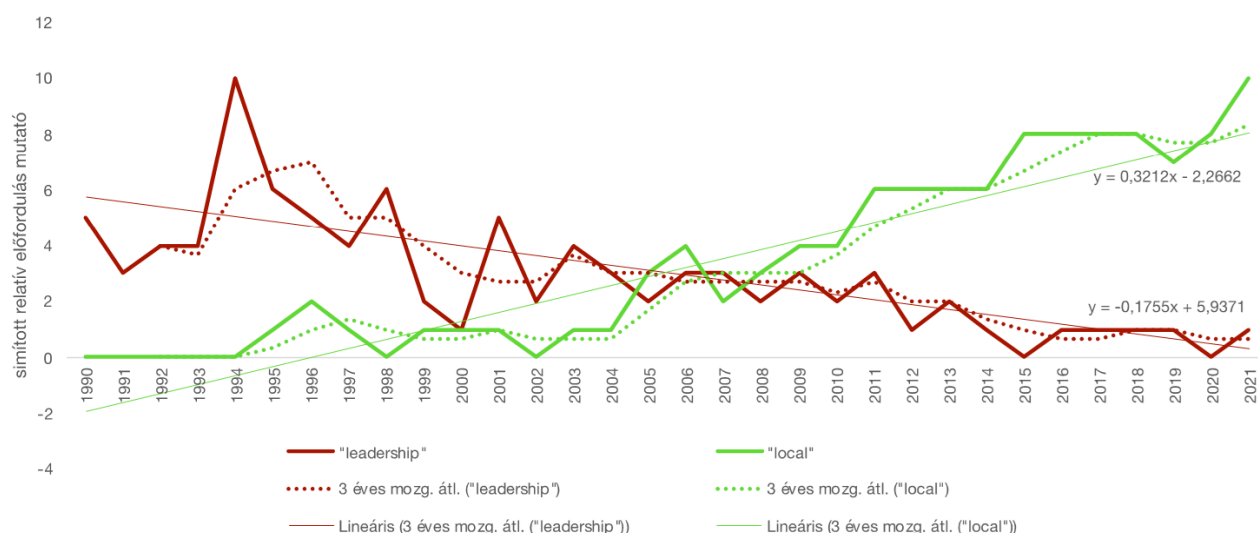
$$\forall y: R_{X_z}/10.$$

Ennélfogva az  $S_z^y$  érték egy adott szó adott évben való *relatív előfordulását* mutatja. Ebből adódóan a szórás jelentősen csökkent:  $\sigma_{S_z} = 2,879$ , csakúgy, mint a terjedelem:  $R_{S_z} = 15$ .

Az adatbázis terjedelme és szórása így kezelhetővé teszi az adatbázist, amely alkalmas további elemzésekre és összehasonlításokra. Az egyes szavakat jellemezhetjük az adott évi előfordulásaik skálázott ezrelékértékével:  $S_z^y$ , ezek átlagával:  $\bar{x}_{S_z}$ , szórásával:  $\sigma_{S_z}$  és az előfordulásaik ( $S_z^y$ ) 3 éves mozgóátlagára illesztett lineáris trendegyenes meredekségével:  $\beta_{S_z}$ .

Ez utóbbi mutató fejezi ki legjobban azt, hogy milyen dinamikája van az egyes kifejezéseknek:

- ha  $\beta_{S_z} > 0$ , akkor a relatív előfordulása az adott kifejezésnek a vizsgált időszakban nőtt, azaz relatíve egyre több cikkben foglalkoztak vele,
- ha  $\beta_{S_z} < 0$ , akkor a relatív előfordulása az adott kifejezésnek a vizsgált időszakban csökkent, azaz relatíve egyre kevesebb cikkben foglalkoztak vele.



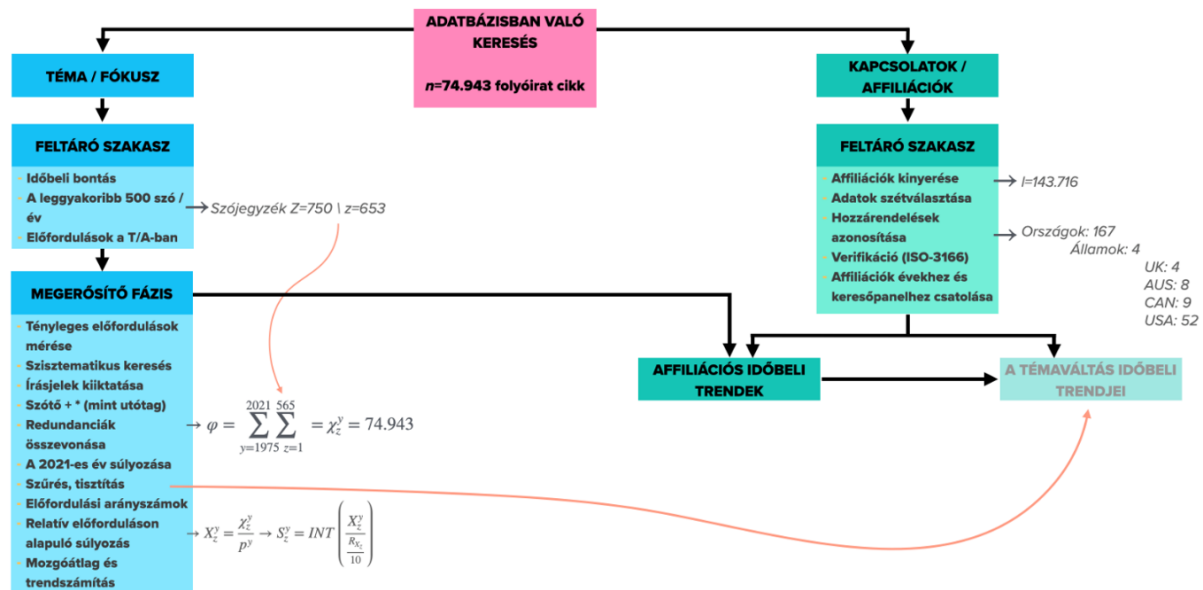
**1. ábra. Tendenciák kifejezése relatív előfordulással. Forrás: saját szerkesztés**

Mivel az összehasonlítás alapjául szolgáló mutató relatív és normalizált, ezért a rá illesztett trendek meredeksége abszolút értékben is összehasonlítható: minél nagyobb a  $\beta_{S_z}$  mutató abszolút értéke, annál meghatározóbb a kifejezett tendencia.

A módszer jobb szemléltetése érdekében kiragadtuk a leginkább csökkenő és a leginkább növekvő tendenciával jellemezhető két kifejezést.

Jól látható az 1. ábrán, hogy a relatív előfordulásokra illesztett mozgóátlagok és az arra illesztett trendegyenes meredeksége valóban kifejezi a szó előfordulási gyakoriságának dinamikáját.

Egyik oldalról tehát a szavak adatbányászata történt meg az exploratív és a konfirmatív fázisban, másik oldalról a szerzők affiliációi alapján az országok (ISO 31-66: ország, állam/régió, város, egyetem/kutatóintézet), illetve szövetségi államok szerzői adatokból történő kinyerésére került sor. A feltárt közel 75 ezer cikknek összesen közel 150 ezer szerzője (143 317) és ezzel szerzői affiliációja van. Mindezt az algoritmussal átvizsgálva összesen 167 egyedi országot és négy esetben szövetségi államot azonosítottunk. Ezeket a lépéseket emeljük ki a 2. ábrán.



2. ábra. Az adatgyűjtési folyamat. Forrás: saját szerkesztés

## Eredmények

Az adatbázisból származó nyers eredmények önmagukban nem képesek választ adni az általunk felvetett kutatási kérdésre. Ezzel szemben feldolgozva ezeket az eredményeket és kontextusba helyezve őket rálátást adnak arra, hogy milyen irányba halad az innovációkutatás, milyen homogén témacsoportokat lehet elkülöníteni, és milyen trendeket lehet észlelni.

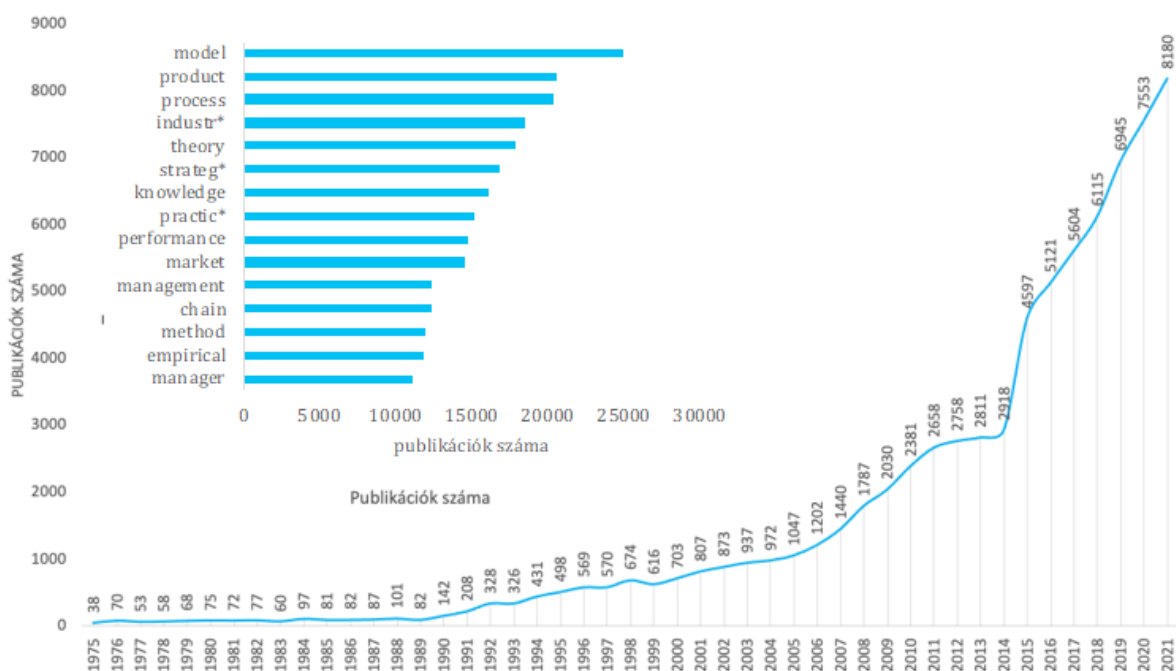
### A publikációk száma alapján megfigyelhető témák

A 3. ábrából jól kivehető, hogy az elmúlt években számos tanulmány foglalkozott az innováció kérdésével: igen jelentős arányban emelkedett az ezzel a témával gazdálkodástudományi megközelítésben foglalkozó publikációk száma. A legtöbb cikk, amely az innovációval foglalkozik, a vállalatok szemszögéből közelíti meg a kérdést. Főként azt vizsgálják, hogy a folyamatok milyen mértékben befolyásolják a terméket, illetve a jövőbeli piaci környezetet. Jól látható az is a 3. ábrán, hogy a legtöbb témakör a technológia és a tudás vonzáskörzetében helyezhető el. Az alábbiakban a teljes adatbázis leíró elemzésével láttatjuk a leggyakoribb témákat.

A leggyakrabban előforduló kifejezésekből az alábbi témakörökre való intenzív figyelemre lehet következtetni:

1. modellalapú tanulmányok, amelyekben valamilyen üzleti/innovációs modellt mutatnak be, írnak le (*model, modelling, config\**),
2. az innováció termékközpontú megközelítése (*product, production, manufact\**),
3. az innováció folyamatközpontú megközelítése (*process*),
4. az innováció (specifikus) iparági, ipari, ipargazdaságtani szempontú feldolgozása (*industr\**),

5. elméleti megközelítések (*theory, theore\*, ism, doctrin\*, precept*),
6. stratégiaalapú megközelítés (*strateg\**),
7. tudás (technológia, know-how) oldali megközelítés (push mechanizmus) (*knowledge, comprehension, apprehension*),
8. gyakorlati oldali megközelítés (*practic\*, applicat\*, implement\**),
9. a teljesítmény és az eredményesség hangsúlyozása (*performance*),
10. piaci alapú megközelítések (pull mechanizmus) (*market*),
11. menedzsment oldali (vezetéselméleti) megközelítés (*management*),
12. lánc (értéklánc, ellátási lánc) szerinti megközelítés (*chain, sequence*),
13. módszertani tanulmányok (főként innovációs teljesítmény mérésének módszertana) (*method\*, formula*),
14. empirikus kutatásokat tartalmazó tanulmányok (*empiric\*, pragmatic\*, observ\**),
15. a vezető szempontjából történő (menedzsment oldali) megközelítés (*manager, director, ceo, chief ?{1} officer*).



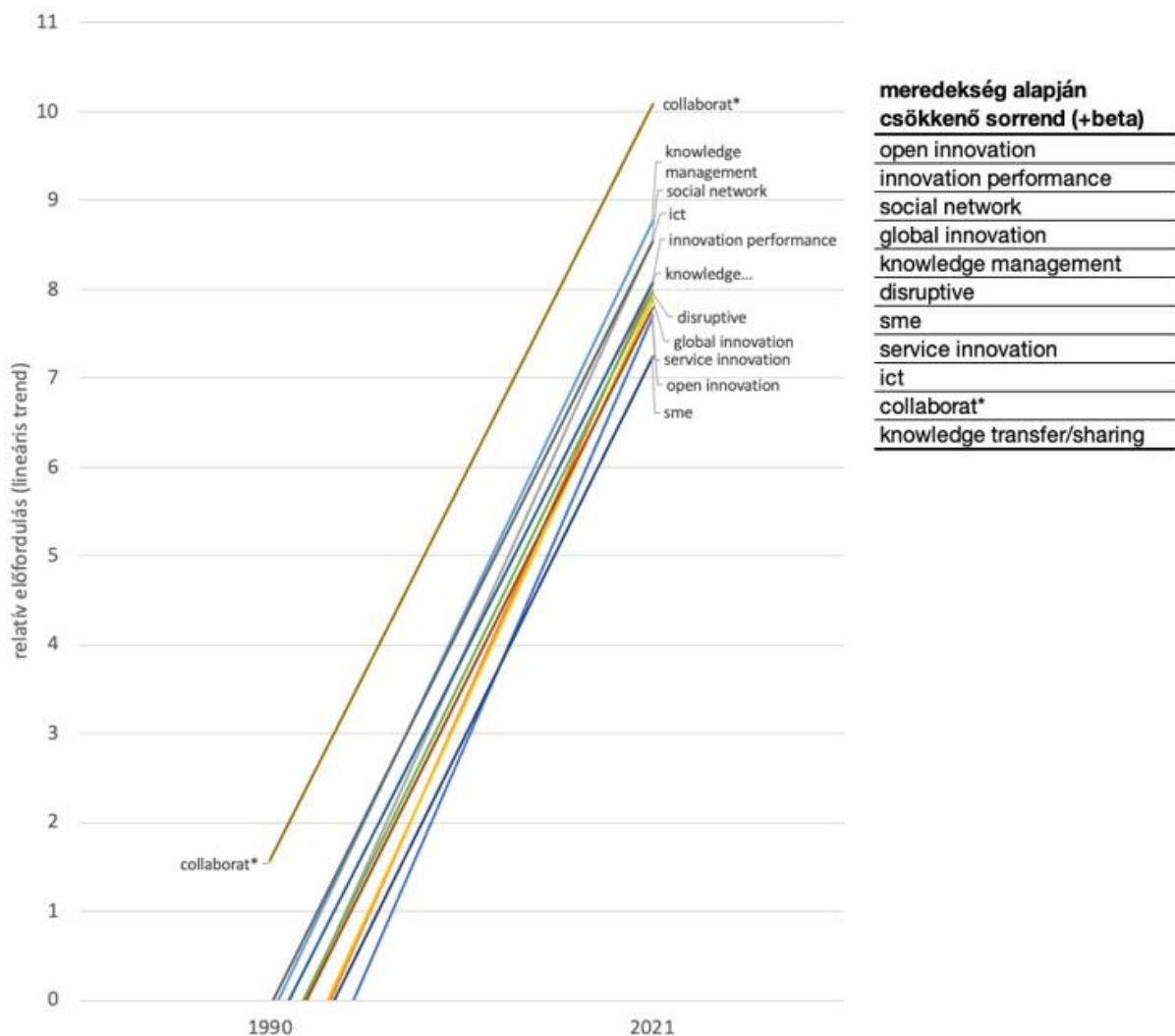
3. ábra. A publikációk számának alakulása innovációs témában. *Forrás: saját szerkesztés*

### A témakörök dinamikája szerinti tendenciák

A bemutatott módszertan alkalmazása lehetővé teszi, hogy az egyes keresőkifejezések relatív előfordulásának mozgóátlagára illesztett trendvonalak meredekségét külön ábrázoljuk, és ezeket elemezzük. Ennél fogva elegendő a két hatéérték kiszámítása. Ebben a tanulmányban a leginkább érdekes és releváns 1990 utáni időszakot mutatjuk be, így e két időszak közötti trendek láthatók. Azért választottuk ezt a periódust, mert 1990 után fordulnak elő jelentősebb számban (száz felett) az egy évben megjelent innovációval foglalkozó cikkek (3.ábra). Az ezt megelőző időszak alacsony előfordulási számainak elemzésére és trendillesztésére más módszer (és szópanel) használata indokolt. A számított trendvonalak ábrázolásának értelmezése egyszerű és kézenfekvő: a pozitív meredekség az adott téma felfutását jelenti (minél meredekebb, annál inkább), a negatív meredekség értelemszerűen lecsengést jelent. A meredekség kiszámításával pedig objektív rangsor képezhető a fogalmak szerint, amelyeket az ábrák mellett sorrendben jelöltünk.

A következőkben áttekintjük a legmeredekebben növekvő, a leginkább stagnáló (nulla körüli meredekség) és a leginkább csökkenő relatív előfordulási trenddel jellemezhető fogalmakat és megközelítéseket.

A legdivatosabb, leginkább felfutó témakörök az IT körül mozognak, ugyanakkor növekvő hangsúly került a folyamatokra, kollaborációra, digitális transzformációra (4. ábra). Ugyancsak növekedést mutatott a kkv-kra utaló kifejezések relatív előfordulása („sme”, „small- and medium size\*”).

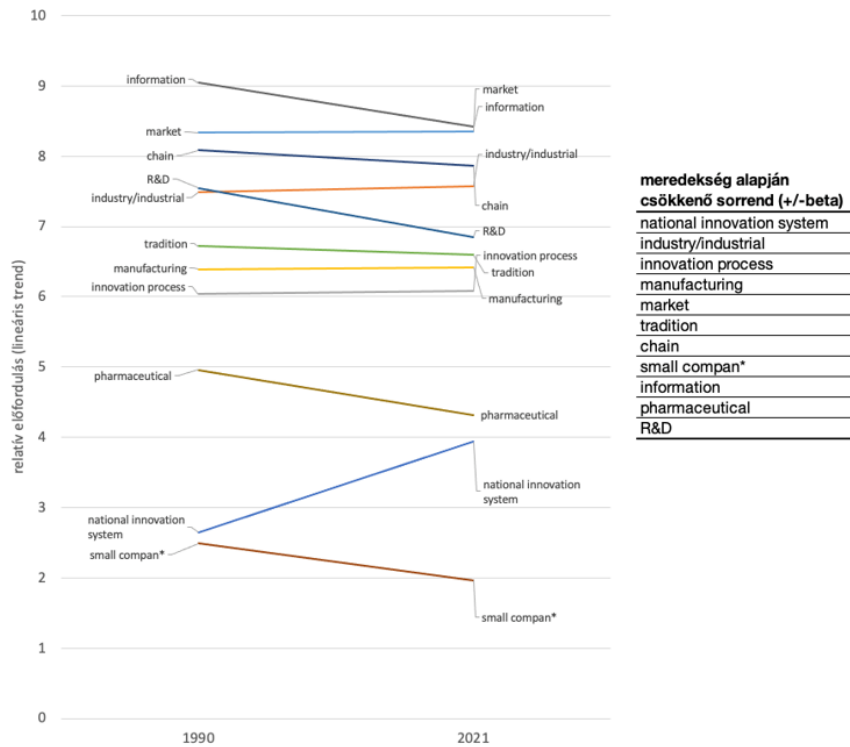


4. ábra. Felkapott, emelkedő trenddel jellemezhető témák. *Forrás: saját szerkesztés*

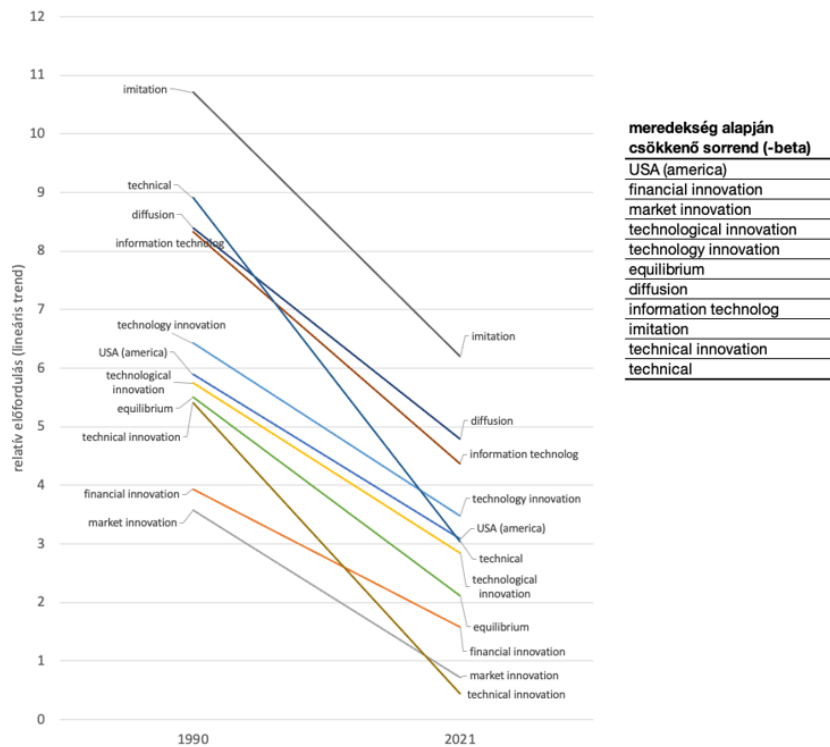
Azok a témák, amelyek stagnálást mutatnak az elmúlt 30 évben, inkább K+F jellegűek voltak (5. ábra), mint például gyártási innováció, ipari megközelítések, gyógyszeripar, de stagnálnak (viszonylag magas szinten, 6 körüli átlagos relatív előfordulási értékkel) a kisvállalkozásokra utaló („small compan\*”, „small business\*”, „small entrepr\*” „small enterpr\*”) értékek is.

A termékek és a kemény innovációk mutatták a legnagyobb zuhanást a publikációk relatív számában az elmúlt években, ahogyan az a 6. ábrán látható. Ennek főbb oka az innováció fogalmának felpuhulása volt. A fogalom jelentéstartalma kibővült olyan – a keményvonalas termék és technológiai innovációkhoz képest – lágyabb faktorokkal, mint a szervezeti és a HR-innovációk, a fenntarthatóság, a munkakörnyezet és a lean gyakorlatok.

Külön megvizsgáltuk a kifejlesztett módszerrel az innováció különböző típusait (szóösszetételek elfordulásának elemzése). A tendenciák alapján látható a 7. ábrán, hogy azok a témakörök, amelyek a nyílt innovációra vonatkoznak, jelentős fejlődést mutattak az elmúlt években (nyílt innovációk, globális innovációk). Ide tartoznak még a szolgáltatási innovációk és környezeti innovációk. Ugyanakkor olyan funkcionális területek, mint például pénzügyi innovációk, termékinnovációk, piaci és technológiai innovációk, jelentős mértékben visszaestek az elmúlt 30 évben.



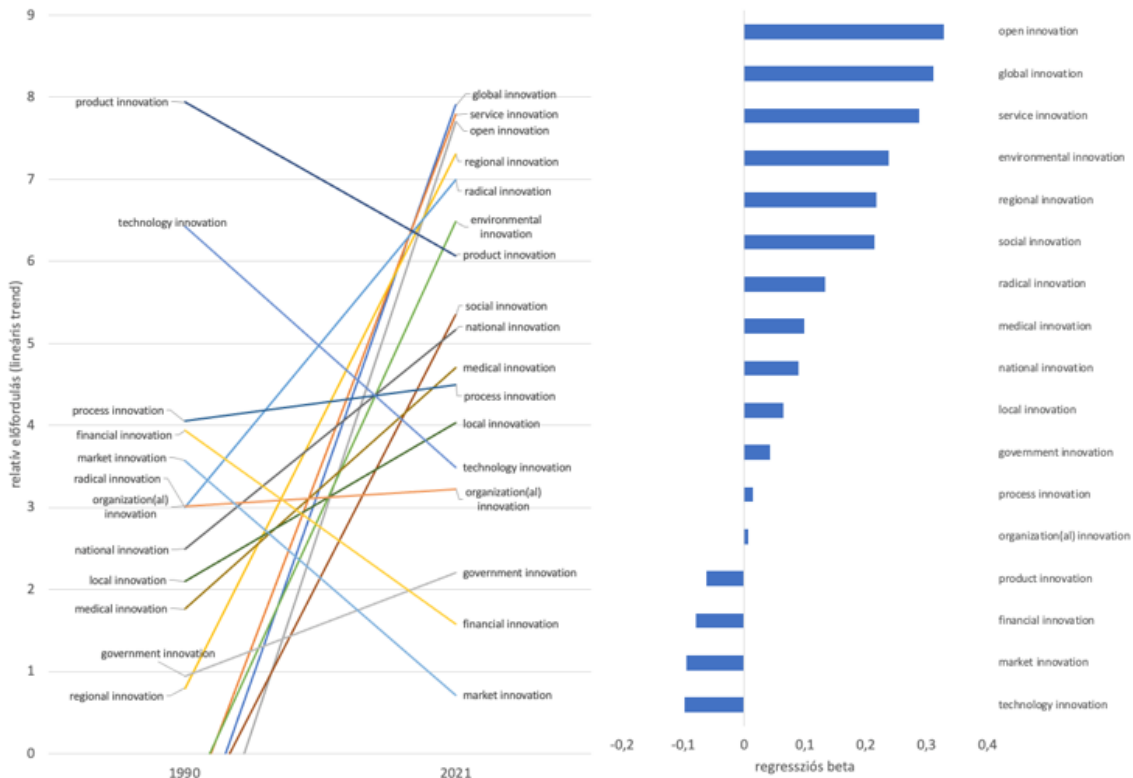
5. ábra. Stagnáló trenddel jellemezhető témák. *Forrás: saját szerkesztés*



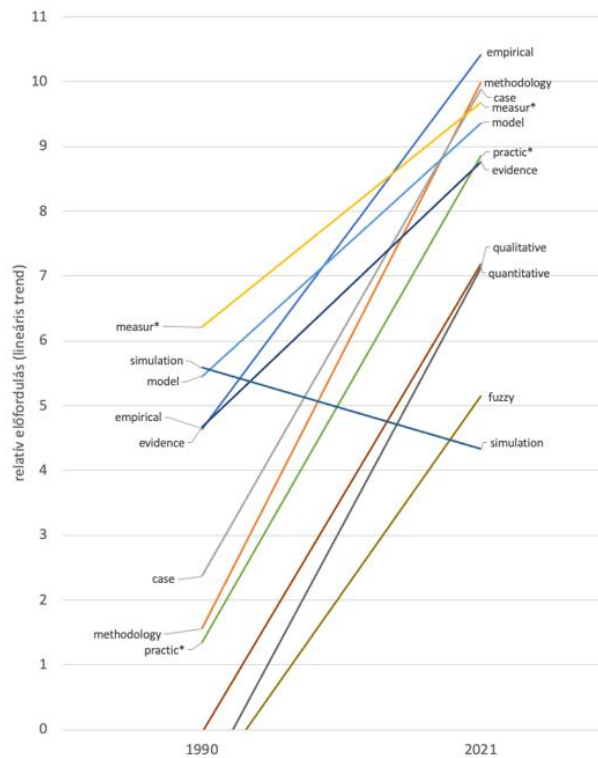
6. ábra. Hanyatló trenddel jellemezhető témák. *Forrás: saját szerkesztés*

Hasonló módon fejeztük ki a kutatómódszertani megközelítéseket is, amivel a kutatók feldolgozzák az innovációs témájú kutatási eredményeiket. Számottevő fejlődés volt észlelhető az empirikus kutatások és az esettanulmányok terén. Kis növekedés észlelhető olyan kutatási módszereknél, ahol primer adatokat gyűjtenek, illetve vállalati szemszögből méréseket lehet

végezni. Ugyanakkor a 8. ábrán kiemelkedő csökkenés látható a szimuláció és játékelméletek terén.



7. ábra. Az innováció típusainak szakirodalmi tendenciái. *Forrás: saját szerkesztés*



8. ábra. Kutatási módszerek a szakirodalomban. *Forrás: saját szerkesztés*



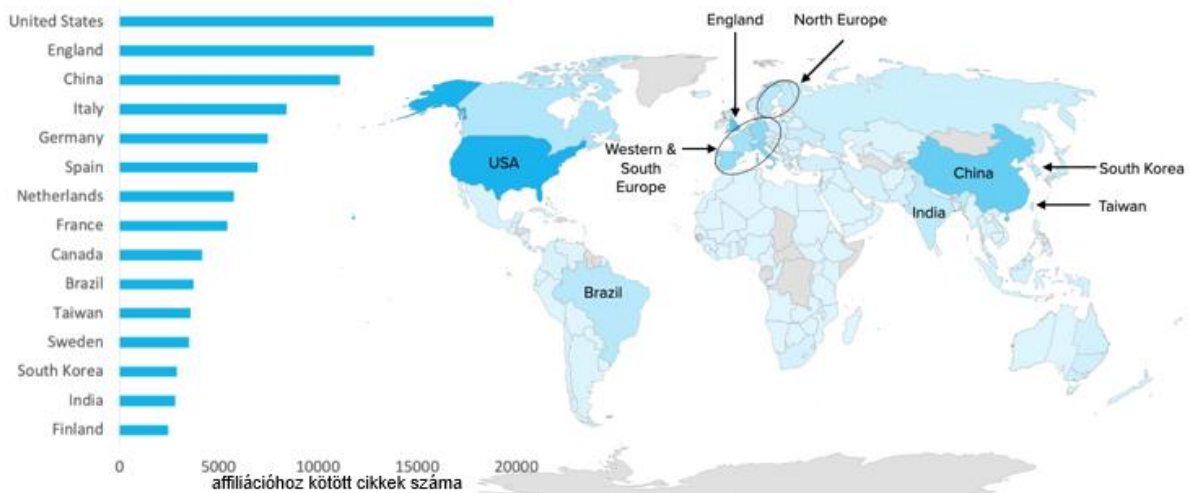
### Földrajzi átrendeződés

A publikációkból kinyert szerzői affiliációk elemzésével három vizsgálati periódusban figyeltük meg a publikációk gyakoriságának alakulását és dinamikájaként: 1975 és 1990 között főként az Amerikai Egyesült Államok (több szövetségi állam is a keleti, illetve a nyugati parton, valamint Texas) és Nyugat-Európa volt termékeny az innovációkutatások terén. A következő szakaszban 1991 és 2007 között a hangsúly áthelyeződött Kalifornia, Nyugat-Európa és Kelet-Ázsia egyes országaira (9. ábra). A jelenlegi harmadik szakaszban, a 2008 és 2021 közötti időszakban az innovációkutatásokban főként Nyugat- és Észak Európa, valamint Ázsia domináns.



9. ábra. Globális átrendeződések. *Forrás: saját szerkesztés*

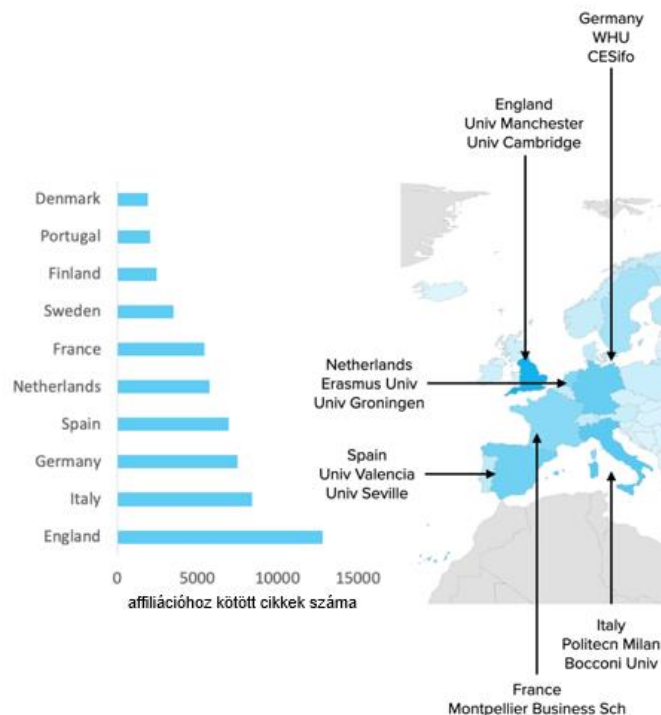
Ha az egyes országokat külön elemezzük a teljes vizsgált időszakban (1975–2021), akkor az Amerikai Egyesült Államok, Anglia és Kína emelhető ki (10. ábra). A következők a rangsorban a nyugat- és a dél-európai országok, amelyek valamivel kisebb arányban vannak jelen a toplistán.



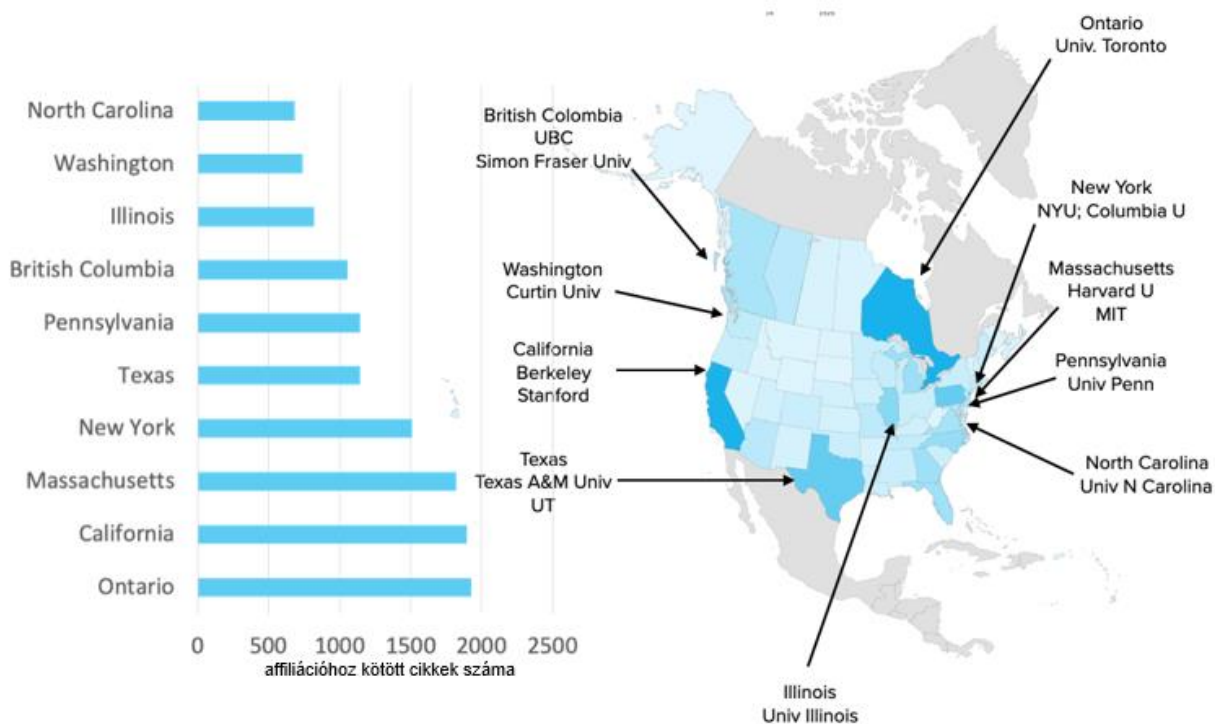
10. ábra. Országokra vonatkozó áttekintés. *Forrás: saját szerkesztés*

Európában egyértelműen Nyugat-Európa szerepe domináns az innovációkutatásokban. Az adatok mélyebb elemzésével itt már konkrét akciócentrumok (egyetemek) is kijelölhetők, amelyek leginkább élen járnak a téma kutatásában.

Hasonló mélységű vizsgálatot végeztünk Észak-Amerikára is (Egyesült Államok és Kanada). Jól láthatóak a 12. ábrán az akcióközpontok (az adatbázisban egészen az egyetemek szintjéig lebontva). Legaktívabb az innovációkutatás terén Kanadában az Ontario állambeli University of Toronto, illetve az USA-ban a kaliforniai Berkeley és Stanford egyetem.



11. ábra. Európai áttekintés. *Forrás: saját szerkesztés*



12. ábra. Az Egyesült Államok áttekintése. *Forrás: saját szerkesztés*

### Összefoglalás és következtetések

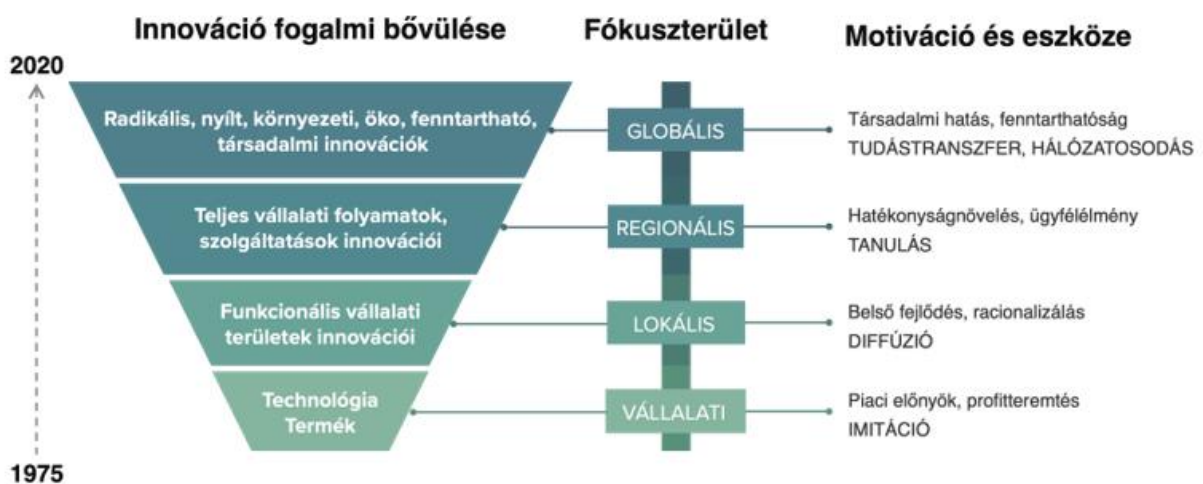
E cikk célja az innovációval foglalkozó tudományos szakirodalom szisztematikus átfésülése teljes szélességében, és ebből adódóan átfogó kép alkotása egy gépi algoritmussal arról, hogy milyen témákkal (az innováció mely megközelítéseivel) foglalkoznak az innováció kutatásában a szerzők, hogyan alakul ennek az érdeklődésnek a súlypontja az idő előrehaladásával és földrajzi

eloszlásban. Ehhez megvizsgáltuk a tudományos adatbázisokban 1975 óta elérhető mintegy 75 ezer cikknek a főbb paramétereit (cím, absztrakt, tématerület, kulcsszavak, szerzői adatok és affiliációk). Ezekből egy általunk kialakított algoritmus segítségével nagyszámban előforduló szavakat és szókapcsolatokat gyűjtöttünk ki, amelyek gyakoriságaihoz hozzákapcsoltuk a cikkek szerzőinek kutatóhely szerinti országát és a cikk megjelenésének időpontját. Az így nyert nyers adatokat azután az összehasonlíthatóság érdekében statisztikai módszerekkel relativizáltuk és súlyoztuk, majd az idősorokra lineáris trendet illesztettünk, és ezeknek a trendegyeneseinek a meredekségét vizsgáltuk. Ezzel a módszerrel lehetővé válik a nagy adathalmazból domináns mintázatok és tendenciák azonosítása és elemzése.

Az eredményekből kitűnik, hogy nagymértékben halványult az érdeklődés a tudományos publikációkban a kemény technológiára összpontosító és termékalapú innovációk iránt: erősen csökkenő trendet mutattak az olyan kutatási témakörök, mint a technikai és technológiai innovációk, számottevően csökkent a technológiai témákat feldolgozó cikkek aránya. Ez az eredmény megerősíti a releváns szakirodalom álláspontját (Engels et al., 2019; Halbinger, 2018; Vickers et al., 2017; Garud et al., 2016; Szalavetz, 2022; Strand et al., 2018).

Ugyanígy megfigyelhető a pénzügyi és marketinginnovációk népszerűségének csökkenése, de összességben is elmondható, hogy a vállalati funkcionális területekhez tartozó innovációk (beleértve az értékteremtő folyamatokat is) kutatásokban elfoglalt jelentősége jócskán visszaesett. Ugyanakkor emelkedett az olyan innovációtípusokkal foglalkozó kutatások aránya, amelyek az elszigetelt funkcionális területekről, tehát a vállalaton belülről, a belső folyamatokról kifelé tolják, a vállalat határain kívülre helyezik az innovációs tevékenységek fókuszát, eredményeit. Ide tartoznak a társadalmi innovációk, a nyílt innovációk, a fenntarthatóságra fókuszáló zöld-, öko- és környezeti innovációk, a hálózatos innovációk és az együttműködésen alapuló teljesítmények. Ezzel együtt nőtt az olyan makroszintű innovációk relatív fontossága, mint a (nemzet)gazdasági szintű és a regionális innovációs teljesítmények, továbbá a globális innovációk. Következésképpen a hangsúly a lokális fókuszpont felől a multinacionális és globális környezetre tevődött át, ami alátámasztja a szakirodalom ezirányú álláspontját (Pel et al., 2020; Szalavetz, 2021).

Ez ugyanakkor tovább erősíti azt az előbbi következtetésünket, amely szerint az innovációs tevékenységek egyre inkább a vállalat határain kifelé mutatnak, a korábbi belső hatékonyságnövelés, a megtakarítások és piaci előnyök elérése érdekében megvalósított fejlesztések helyett a kutatásokban inkább a magasabb szintű (társadalmi), absztraktabb célokat szolgáló innovációk felé fordult a figyelem (13. ábra).



13. ábra. Az innovációs kutatásokban szereplő kontextusbővülés. *Forrás: saját szerkesztés*

Ezek alapján azt a választ adhatjuk az első kutatási kérdésünkre, hogy az innováció fogalmi lehatárolása a kutatások tükrében jelentősen bővült a vizsgált időszakban: a korábbi technológiai

és termékalapú megközelítések előbb a vállalati funkcionális területek innovációs közelítéseivel bővültek, majd az összes vállalati folyamatot átfogták, mára pedig az innováció túl is szaladt a vállalat határain, és nyitott a társadalom, a fenntarthatóság és az együttműködések irányába. A szakirodalomban látható fogalmi és tartalmi kiszélesedéssel párhuzamosan a szakpolitikákban is kialakult az innovációsrendszer-megközelítés, amely az innovációs folyamat formális és informális intézményi dimenzióit hangsúlyozza, és kiterjeszti az innováció fogalmát is a fenti módon. Ami azonban ennél is fontosabb: hangsúlyozza a tudástermelés, -kiaknázás és -kommercializáció összetett és lényegében társadalmi természetét.

Mivel kutatási eredményeink szerint ezek a jelenségek a szakirodalomban is ugyanilyen ívet írnak le, és nem mutatnak túl az alkalmazáson és a technológiapolitikákon, nem jelölnek ki új irányokat, ezért arra következtethetünk, hogy az innovációs irodalom sokkal inkább leköveti az iparban történő változásokat, semmint előre jelzi azokat.

A lokációkban egyértelmű eltolódást látunk az USA-ból és Európa nyugati részéből az EU északi és nyugati részébe, valamint Kelet-Ázsia országaiba (Kína, Japán, Tajvan). Feltörekvő az innovációkutatásában ugyanakkor Brazília, India és Oroszország.

A fentiek alapján elfogadjuk hipotéziseinket, amelyek szerint:

- Az innováció kutatási területe az elmúlt közel ötven év során az új technológiák bevezetése következtében drámaian megváltozott: (1) a nagyvállalati megközelítéssel szemben kisvállalkozási megközelítést alkalmaznak; (2) a technológia háttérbe szorulását követően az innováció súlypontja a termékalapú innovációról a folyamatalapú innovációra helyeződött át; (3) az innováció hálózatos, nyitott és együttműködésen alapuló megközelítése váltja fel a múlt elszigetelt ipari fejlesztési modelljeit; (4) a tudásmenedzsmentre sokkal nagyobb hangsúly tevődött az elmúlt években a tanulási folyamathoz képest, az imitációt és diffúziót felváltja a tudástranzfer és hálózatosodás.
- Az elmúlt negyven évben a Távol-Kelet elsősorban gazdasági jelentőségének növekedése miatt vált az innovációs kutatások központjává.

Az innováció fogalma az elmúlt évtizedekben jelentősen kibővült és jócskán túlmutat a termék- és folyamatfejlesztés korábbi koncepcióin. Ez már nem csupán a nagyvállalatok játszótere: megjelentek a színen a nyílt innovációkkal operáló, tudásmegosztó hálózatokban együttműködő kisebb vállalkozások.

Kutatásunk tudományosan újszerű eredménye, hogy ezt a tendenciát, konceptuális fejlődést számszerűsítve is kimutattuk az innovációs szakirodalomban nem csupán néhány tucat meghatározó mű feltárásával és elemzésével, hanem a teljes irodalom átfésülésével kiépített kvantitatív adatbázis alapján. A kimutatott fejlődési dinamika három lényeges hatással jár, amelyek egyúttal feladatokat is kijelölnek az innovációs rendszer érintettjei számára. Egyrészt ez jelentős kényszer a *gazdaságpolitika irányítói* számára, hogy új és kifinomultabb szakpolitikai eszközök bevezetésével bővítsék az innovációs politika cselekvési körének területét, és rugaszkodjanak el a kizárólag a szűken értelmezett technológiaalapú innovációk szubvencionálásától az innovációs rendszer, illetve ökoszisztéma hatékonyabb irányítása érdekében. Azaz fokozatosan át kell alakítani az innovációs folyamatokat támogató állami intézkedések hatókörét és formáját, nyitva a társadalmi, fenntarthatósági, környezetvédelmi innovációk felé. Másrészt ezeknek a trendeknek a *vállalatokat* is arra kell ösztönözniük, hogy nyissanak a felhasználó által vezérelt és a szolgáltatásinnováció felé, helyezzenek nagyobb hangsúlyt (több forrást) a fenntarthatóságra és a társadalmi felelősségvállalásra. Harmadszor pedig az *egyetemek, kutatók, oktatók* számára is iránymutatást ad: a fejlesztés, mentorálás és inkubáció folyamatában arra kell törekednünk, hogy a felhasználó által vezérelt innovációmenedzsment-módszerek elterjedjenek a vállalatok és a kormányzati szereplők körében.

A tanulmány lényeges *korlátjai* közül a legfontosabb, hogy a kutatás adatbányászati algoritmuson alapul, amely szavak és szóösszetételek előfordulását vizsgálja tudományos cikkek címében és absztraktjában. Ez nem helyettesít alapos, mélyreható, egy-egy szűk témára koncentrált szisztematikus szakirodalom-kutatást. Ilyen kézi módszerekkel viszont nem lehet nagyszámú

tanulmányt átvizsgálni. Trendek feltárásához nagy merítésre van szükség. A meglehetősen széles körű megfigyeléssel lehetővé vált tömegesen előforduló tendenciák vizsgálata és véleményünk szerint, ha vannak is kivételek (egy-egy szót, szókapcsolatot nem a tényleges jelentése értelmében használnak, vagy nem megszokott szóhasználattal hivatkoznak egy létező jelenségre), ezek a közel százezres mintában elhanyagolható mértékű eltérések.

Ami a további kutatási irányokat illeti, a jelen kutatás során előállított hatalmas méretű adatbázis lehetővé teszi az affiliációk szerinti mélyebb elemzéseket is, azaz megválaszthatóvá válnak olyan kérdések is, hogy az egyes kutatási akciócentrumokban mutatkoznak-e lényeges eltérések a témarendek alakulásában. Az adatbázis lehetővé teszi a szerzők közös publikációin alapuló hálózatok felderítését is a társszerzőségeken keresztül, ezzel pedig sokkal árnyaltabbá lehet tenni a jelenleg csak publikációszámokon alapuló akcióközpontok meghatározását, és ábrázolni lehet a kutatókat, kijelölve a hálózat legfontosabb centrumait.

### Hivatkozások

- Ali, N. B., Peteresen, K., & Wohlin, C. (2014). A Systematic Literature Review on the Industrial Use of Software Process Simulation. *Journal of Systems and Software*, 97, 65–85. <http://doi.org/10.1016/j.jss.2014.06.059>
- Belezas, F., & Daniel, A. D. (2022). Innovation in the sharing economy: A systematic literature review and research framework. *Technovation*, 122, Article 102509. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102509>
- Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2022). Overcoming pandemic challenges through product innovation: The role of digital technologies and servitization. *European Management Journal*, 40(5), 707–717. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.05.003>
- Chen, J., Yin, X., Fu, X., & McKern, B. (2021). Beyond catch-up: could China become the global innovation powerhouse? China's innovation progress and challenges from a holistic innovation perspective. *Industrial and Corporate Change*, 30(4), 1037–1064. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab032>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A new Perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Csonka, L. (2011). Kutatás-fejlesztés és innováció a nemzetköziesedés tükrében - a magyar információtechnológiai ágazat kis- és középvállalatainak esete. *Külgazdaság*, 55(9–10), 34–56.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Dionisio, M., & de Vargas, E. R. (2020). Corporate social innovation: A systematic literature review. *International Business Review*, 29(2), Article 101641. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101641>
- EC (European Commission) (2019). *What is an SME?* [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendlyenvironment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendlyenvironment/sme-definition_en)
- Engels, F., Wentland, A., & Pfothenauer, S. M. (2019). Testing future societies? Developing a framework for test beds and living labs as instruments of innovation governance. *Research Policy*, 48(9), Article 103826. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103826>
- Fabrizio K. (2009). Absorptive capacity and the search for innovation, *Research Policy*, 38(2), 255–267. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.023>
- Forman, N., Kása, R. & Tóth, R. (2021). Resignation, Digitalization, and the Hospitality Industry within Hungary (Part 1). *Polgári Szemle*, 17(Special Issue), 209–217. <https://doi.org/10.24307/psz.2021.0015>
- Garud, R., Gehman, J., Kumaraswamy, A., & Tuertscher, P. (2016). From the Process of Innovation to Innovation as Process. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. Sage Publications
- Govindarajan, V., Lev, B., Srivastava, A., & Enache, L. (2019, August 16). The Gap Between Large and Small Companies Is Growing. Why? *Harvard Business Review*.
- Griffiths, G. (2022, February 14). Why Decentralized Innovation Is Critical. *Forbes*.
- Halbinger, M. A. (2018). The role of makerspaces in supporting consumer innovation and

diffusion: An empirical analysis. *Research Policy*, 47(10), 2028–2036. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.008>

Hámori, B., & Szabó, K. (2015). Az innováció innovációja: új innovációtípusok a globális gazdaságban. *Külgazdaság*, 59(5–6), 100–130.

Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design Principles for Industry 4.0 Scenarios. *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, pp. 3928–3937. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>

Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.006>

Inzelt, A. (2019). Egy régi-új típus: a frugális innováció. *Külgazdaság*, 63(9–10), 101–115.

Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Li, Z. (2021). Frugal-based innovation model for sustainable development: technological and market turbulence. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 396–407. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0256>

Kagermann, H., W. Wahlster, W., & J. Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: Final report of the Industrie 4.0 Working Group*, Frankfurt.

Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Tech. Rep. EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2009). An Overview of Innovation. *Studies on Science and the Innovation Process*, 173–203). [https://doi.org/10.1142/9789814273596\\_0009](https://doi.org/10.1142/9789814273596_0009)

Koide, M. (2009). A Japanese Perspective on the Rise of China and India: Opportunities, Concerns, and Potential Threats. *The Rise of China and India*, 79–98. [https://doi.org/doi:10.1142/9789814280341\\_0006](https://doi.org/doi:10.1142/9789814280341_0006)

Lam, A. (2004). Organizational Innovation. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.

Laubengaier, D. A., Cagliano, R., & Canterino, F. (2022). It takes two to tango: Analyzing the relationship between technological and administrative process innovation in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, Article 121675. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121675>

Litsareva, E. (2017). Success Factors of Asia-Pacific Fast-Developing Regions' Technological Innovation Development and Economic Growth. *International Journal of Innovation Studies*, 1(1), 72–88. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1440.101006>

Lucas, P. J., Baird, J., Arai, L., Law, C., & Roberts, H. M. (2007). Worked examples of alternative methods for the synthesis of qualitative and quantitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 7(1), 4. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-7-4>

Mays N., Pope C., Popay J. (2005). Systematically Reviewing Qualitative and Quantitative Evidence to Inform Management and Policy-Making in the Health Field. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(Suppl 1), 6–20. <https://doi.org/10.1258/1355819054308576>

Meireles, F. R., Azevedo, A. C., & Boaventura, J. M. G. (2022). Open innovation and collaboration: A systematic literature review. *Journal of Engineering and Technology Management*, 65, Article 101702. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101702>

Merlin-Brogniart, C., Fuglsang, L., Magnussen, S., Peralta, A., Révész, É., Rønning, R., Rubalcaba, L., & Scupola, A. (2022). Social innovation and public service: A literature review of multi-actor collaborative approaches in five European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, Article 121826. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121826>

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Sage Publications.

Murovec N., & Prodan I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859–872. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.010>

Neves, A. R., Costa, J., & Reis, J. (2021). Using a Systematic Literature Review to Build a Framework for University-Industry Linkages using Open Innovation. *Procedia Computer Science*, 181, 23–33.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.095>

Nylund, P. A., Brem, A., & Agarwal, N. (2022). Enabling technologies mitigating climate change: The role of dominant designs in environmental innovation ecosystems. *Technovation*, 117, Article 102271. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102271>

OECD (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>

Ogink, R. H. A. J., Goossen, M. C., Romme, A. G. L., & Akkermans, H. (2022). Mechanisms in open innovation: A review and synthesis of the literature. *Technovation*, 119, Article 102621. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102621>

Pacheco, D. A. de J., Caten, C. S. ten, Jung, C. F., Navas, H. V. G., & Cruz-Machado, V. A. (2018). Eco-innovation determinants in manufacturing SMEs from emerging markets: Systematic literature review and challenges. *Journal of Engineering and Technology Management*, 48, 44–63. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2018.04.002>

Pel, B., Haxeltine, A., Avelino, F., Dumitru, A., Kemp, R., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., & Jørgensen, M. S. (2020). Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 propositions. *Research Policy*, 49(8), Article 104080. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104080>

du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation, *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>

Neto, R. D. C. S., Maia, J. S., de Silva Neiva, S., Scalia, M. D., & de Andrade, J. B. S. O. (2020). The fourth industrial revolution and the coronavirus: a new era catalyzed by a virus. *Research in Globalization*, 2, Article 100024. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100024>

Schumpeter, J. A. (1922). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle*. New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.), 1911.

Shapiro, G., & Markoff, G. (1997). In C. W. Roberts (Ed.), *Text analysis for the social sciences: Methods for drawing statistical inferences from text and transcripts* (pp. 9–31). Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Shapiro, G., & Markoff, G. (1997). A Matter of Definition. Methodologies. In C. W. Roberts (Ed.), *Text Analysis for the Social Sciences. Methods for Drawing Statistical Inferences From Texts and Transcripts* (pp. 9–31). Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Stoneman, P. (2010). *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and the Creative Industries*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Strand, R., Saltelli, A., Giampietro, M., Rommetveit, K., & Funtowicz, S. (2018). New narratives for innovation. *Journal of Cleaner Production*, 197, 1849–1853. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.194>

Szakály, D. (2002). *Innováció- és technológiamenedzsment I*. Bíbor Kiadó, Miskolc.

Szalavetz, A. (2022). Technológiai vállalatok - vissza az alapokhoz. *Külgazdaság*, 66(1–2), 128–131. <https://doi.org/10.47630/KULG.2022.66.1-2.128>

Szalavetz, A. (2021). Digitális átalakulás és a feldolgozóipari értékláncok új szereplői. *Külgazdaság*, 65(1–2), 137–149.

Takalo, S. K., Tooranloo, H. S., & Parizi, Z. S. (2021). Green innovation: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 279, Article 122474. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122474>

Vajda, A. (2020). Versenyképesség és innováció. A KKV-k szerepe a versenyképesség növelésében. *Acta Carolus Robertus*, 10(2), 209–220. <https://doi.org/10.33032/acr.2486>

van Oorschot, J. A. W. H., Hofman, E., & Halman, J. I. M. (2018). A bibliometric review of the innovation adoption literature. *Technological Forecasting and Social Change*, 134, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.032>

Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017). Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing. *Research Policy*, 46(10), 1755–1768. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.003>

- Vukoszavlyev, Sz., Polereczki, Zs., & Kovács, B. (2019). Az innováció fogalmának fejlődése. In: Fehér A. (Ed.) *Egészségpiaci kutatások*. (pp. 185–195.)
- Wong, A., Tjosvold, D., & Liu, C. (2008). Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence. *British Journal of Management*, 20(2), 238–251. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00563.x>
- Zahoor, N., Khan, Z., Wu, J., Tarba, S. Y., Donbesuur, F., & Khan, H. (2022). Vertical alliances and innovation: A systematic review of the literature and a future research agenda. *Technovation*, 122, Article 102588. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102588>
- Zhang, Z., Zhu, H., Zhou, Z., & Zou, K. (2022). How does innovation matter for sustainable performance? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153, 251–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.034>
- Zhao, Y., Wen, S., Zhou, T., Liu, W., Yu, H., & Xu, H. (2022). Development and innovation of enterprise knowledge management strategies using big data neural networks technology. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), Article 100273. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100273>
- Ziegler, R., Balzac-Arroyo, J., Hölsgens, R., Holzgreve, S., Lyon, F., Spangenberg, J. H., & Thapa, P. P. (2022). Social innovation for biodiversity: A literature review and research challenges. *Ecological Economics*, 193, Article 107336. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107336>



# Az Isenberg-féle vállalkozói ökoszisztéma-modell egy új értelmezése – magyarországi kkv-vezetőkkel folytatott interjúk alapján *(utánközlés)*

**Kolnhofer-Derecskei Anita, Reicher Regina Zsuzsanna, Győri Zsuzsanna, Szigeti Cecília**

---

## **A tanulmány tartalmilag változatlan, engedélyezett utánközlése az alábbi műnek:**

Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R., Győri, Zs., & Szigeti, C. (2022). A new interpretation of Isenberg's entrepreneurship ecosystem model - based on interviews with Hungarian SME leaders. In T. Klietk (Ed.), *Globalization and Its Socio-Economic Consequences* (pp. 664-675). 22nd International Scientific Conference.

[https://globalizacia.com/wp-content/uploads/2023/02/Globalizacia\\_2022.pdf](https://globalizacia.com/wp-content/uploads/2023/02/Globalizacia_2022.pdf)

---

Isenberg egy széleskörű koncepcionális modellt és átfogó keretet hozott létre annak a rendszernek az elemzésére, amelyet önfenntartó vállalkozói ökoszisztémának nevez. Jól ismert modellje hat területet (nevezetesen a politikát, a finanszírozási környezetet, a piacokat, a kultúrát, az emberi erőforrásokat és a támogató környezetet) és a köztük lévő dinamizmust foglalja magában, amely újszerű és költséghatékony stratégiát jelent a gazdasági fejlődés ösztönzésére. Ez a stratégia ötvözi a vállalkozói vitalitást és a fenntarthatóságot. A tanulmány célja a fenntarthatóság és a felelősségvállalás megfigyelése a magyar kkv-szektorban Isenberg vállalkozói ökoszisztéma modellje alapján. Megvizsgáltuk a szereplők fenntarthatósági és felelősségvállalási orientációját, hogy meghatározzuk a fő területeket és a köztük lévő kapcsolatokat, valamint felismerjük a fenntarthatóság együttműködő innovációjának lehetőségeit a magyar kkv-szektorban. A fókuszcsoportos beszélgetéseink során közvetlenül az Isenberg-modellről kérdeztük vállalkozói alanyainkat. 2022 májusában és júniusában három fókuszcsoportos interjút készítettünk a célcsoportot képviselő prominens szakemberekkel. Az átiratokat NVivo12 szoftver segítségével széleskörű tartalomelemzéssel vizsgáltuk. Alanyaink hangsúlyozták, hogy a modell segít nekik abban, hogy strukturált képet kapjanak, amely támogatja a munkájukat. Tanulmányunk az Isenberg-féle vállalkozói ökoszisztéma modellnek nemzeti kkv-szektorra szabott kiterjesztését nyújtja.

## **Bevezetés**

A vállalkozói szellem és a fenntarthatóság integrációja döntő szerepet játszik a nemzetgazdaságokban, és szorosan kapcsolódik a globalizációhoz. A fenntarthatóság az üzleti gyakorlatok megfelelő használatát célozza a belső és külső, természeti, gazdasági és üzleti környezetben. (Simatupang et al., 2016) Minden vállalkozói tevékenység profitorientált, és amennyiben sikeres, egyidőben támogathatja a gazdaságot és a társadalmat is (Isenberg, 2008). Ugyanakkor a vállalatok egyrészt negatív hatást is gyakorolhatnak a vállalkozói ökoszisztémára, másrészt, a vállalkozói tevékenység sikere nagymértékben függ az ökoszisztémától, és ez örök ördögi kört eredményez. Számos elmélet vizsgálta a főbb érintett területeket (tényezőket) és a mechanizmusokat ebben a relációban. A vállalkozói tevékenységek és a vállalkozók egyértelműen integrálódnak egy komplex rendszerbe, amelyben több szereplő is jelen van. Isenberg (2010) szerint, az egyes részterületek és szereplők komplex módon kombinálódnak, a főbb erőviszonyok leírhatóak az alábbi területekre osztva: vezetés/irányítás, kultúra, a piacok és a vevők. A szoros kölcsönhatásban létező elemeket végül hat területre osztotta a vállalkozói tevékenység szerint.

Minden egyes kombináció és résztvevő egyedi, de az bizonyos, hogy „ahhoz, hogy a vállalkozói tevékenység öfenntartó legyen, kedvező feltételeket kell teremteni a politika, a piacok, a finanszírozási környezet, az emberi erőforrások, a kultúra és a támogató környezet területeken” (Isenberg, 2011, p. 6). Ahogy később Isenberg és Onyemah (2016) hozzátette, az ökoszisztéma, mint rendszer összekapcsolja azokat az összetevőket, amelyek meghatározzák a vállalkozások létrehozásának és fejlesztésének lehetőségét és ütemét.

Kansheba és Wald (2020) újrafogalmazta ezt a tanulmányt. Szerintük a vállalkozói ökoszisztémákról szóló legtöbb cikk esettanulmány módszert vagy koncepcionális munkát használt (valódi empirikus adatok nélkül). Csak néhány alkalmazott kvantitatív, kvalitatív vagy vegyes módszereket. Ebből a szempontból a mi írásunk hiánypótló, mert eredményeink épp kiterjesztett fókuszcsoporthoz elemzések alkalmazásából eredő eredményekre támaszkodnak. A szerzők további kritikája, hogy a legtöbb cikk túlságosan általános fókusszal rendelkezik, míg ebben a tanulmányban mi konkrét ágazatokat céloztunk meg, a kis- és középvállalkozásokra összpontosítva. Ezen kutatás célja, hogy megvizsgálja a magyar vállalkozói ökoszisztéma egyedülálló kombinációját a kkv-szektorban így azt is megtudhatjuk, hogyan lehet a fenntarthatóságot és a felelősségvállalást támogatni. Az eredményeink vezetői és gyakorlati vonatkozásai hasznosak lehetnek a politikai döntéshozók, vállalatvezetők és minden olyan szereplő számára, akik felelősséget vállalnak a fenntartható fejlődésért és változtatni szeretnének az ökoszisztéma dinamikáját a fenntarthatóság és az innováció eléréseben.

### ***A stakeholder modellek bemutatása***

A vállalatok fenntartható tevékenysége elképzelhetetlen a velük kapcsolatban álló szervezetek, intézmények és emberek megismerése nélkül. Az érintettek (stakeholderek) körét számos tudományos munka vizsgálta, és arra is kísérletet tettek, hogy különböző szempontok szerint csoportosítsák. Malecki (2018) szerint a vállalkozói ökoszisztéma számos érintettet magában foglal, és a különböző modellek és elméletek másképp írják le ezeket az összetevőket. Az érintettek vizsgálatakor lényeges különbséget tenni a közvetlen befolyással (és így hatalommal) rendelkezők és a közvetett érintettek között. Mindemellett, persze a vállalkozás stratégiai környezetében mutatkozó különbségek is jelentősen befolyásolják, hogy kik lesznek az érintettek, és azok milyen hatással bírnak. A legtöbb esetben, az állami és magánszereplők körének vizsgálatakor figyelembe kell venni az iparági, politikai, társadalmi és technológiai környezetet. Dolgozatunkban az arra lehetőségre támaszkodtunk, amelyet Freeman fogalmazott meg 2002-ben (Freeman, 2002), amikor azt javasolta, hogy az érintettek között az egyes cégek azok hozzájárulásai alapján osszák újra a szükséges döntési jogköröket. Ez újra definiálná az érintetteknek a szervezetekre gyakorolt hatását. A további kutatásaikban arra a következtetésre jutottak, hogy az érintetteket két csoportra lehet osztani. Ezt a két csoportot kooperációs és kollaborációs csoportokként nevezték el. A kooperációs azoknak az embereknek a csoportja, akiket a vállalkozás érint vagy akiknek érdeke fűződik hozzá; a kollaborációs azoknak a csoportja, akiknek az iparág támogatására van szüksége, mint például az alkalmazottak, a beszállítók és az ügyfelek (Dunham et al., 2006).

Egy másik megközelítés három jellemző alapján osztja fel a vállalat érintettjeit. A hatalom, a legitimitás és a sürgősség mértéke szerint az azonos jellemzőkkel rendelkező érintetteket sorolja egy csoportba (Mitchell et al., 1997).

A harmadik általunk alkalmazott elmélet szerint az érintettek két nagy csoportra oszthatók aszerint, hogy a vállalat belső működési folyamataiban vesznek-e részt, vagy külső közreműködők. A szervezeti tanulás és az együttműködés alapvető szerepet játszik ebben a felosztásban. A vállalati tanulási folyamat elősegíti az implicit és explicit tudás áramlását, amely javítja a szervezet hatékony működését. Ennek alapján a következő típusokat különböztethetjük meg:

- belső érintettek: tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak
- külső érintettek: beszállítók, ügyfelek, versenytársak, stratégiai partnerek, közintézmények, helyi közösségek és hitelezők (Jones, 1995).

Tanulmányunk célja, hogy feltérképezze a KKV-szektor vezetőinek gondolkodásmódját és tevékenységét ezeken a területeken, akár tudatosan, akár nem tudatosan említették őket az alanyaink.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás fogalma és értelmezése azóta fejlődik, hogy az 1930-as években, a nagy gazdasági világválság nyomán megjelent a tudományos munkákban. Mára a hatálya kiszélesedett, és a vállalatokra vonatkozó törvényeknek való megfeleléstől a belső üzleti tevékenységben a célkitűzéseknek a külsőleg meghatározott társadalmi törekvésekkel való összehangolásáig terjed (Győri et al., 2021). Sajnos e többdimenziós koncepció relevanciája a kkv-szektoron belül továbbra is gyenge, és háttérbe szorul a nagy és multinacionális szervezetekben való alkalmazása mellett. A kkv-k azonban egyre nagyobb nyomás alatt állnak, hogy úgy vegyenek részt a társadalmi tevékenységekben, mintha nem különböznének a nagyobb vállalatoktól.

Egyes teoretikusok szerint a gazdasági érdekek elsőbbséget élveznek a társadalmi értékekkel szemben. Ugyanakkor más kutatók úgy vélik, hogy a CSR a vállalatok válasza a vállalatokon túli kérdésekre, a szűken vett gazdasági, technikai és jogi határokon túlmutató problémákra (Davis, 1973).

**1. táblázat. Az érintettek és a kódok. Forrás: saját szerkesztés**

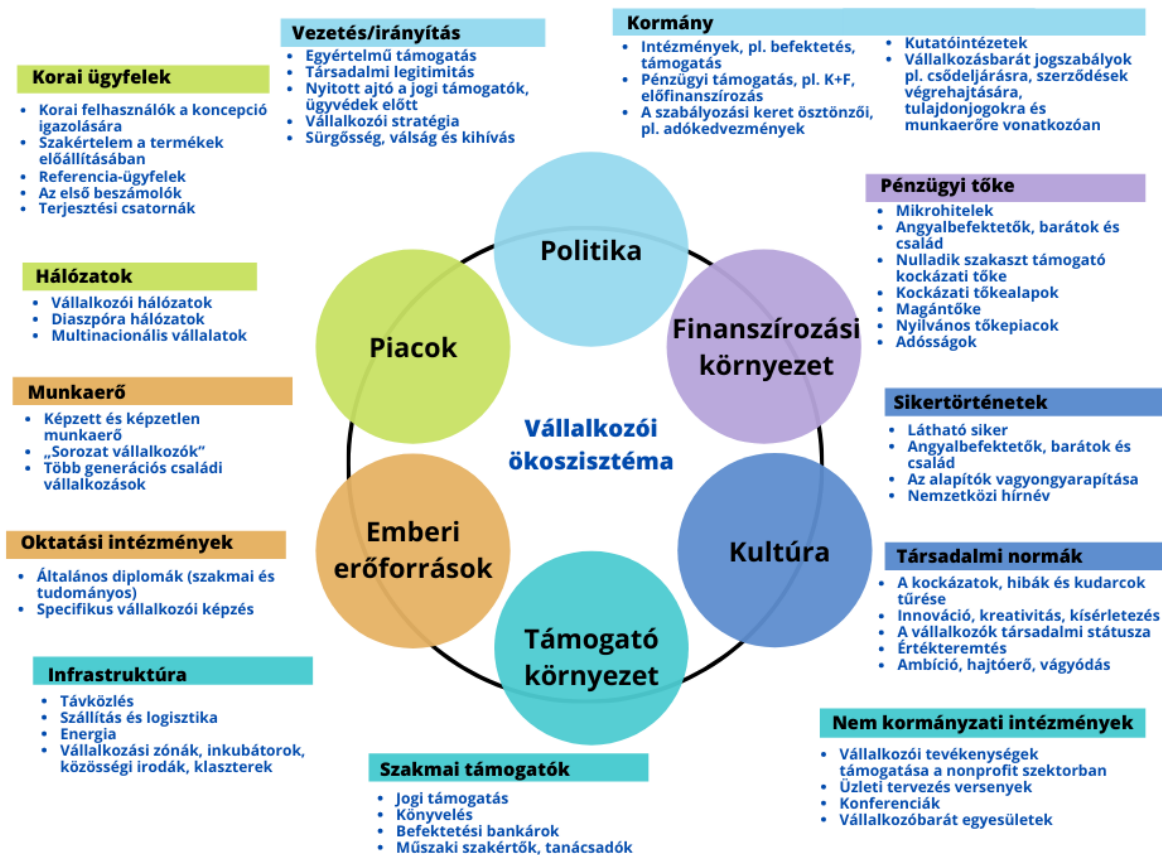
érintett felek	belső	<i>tulajdonosok</i>	
		<i>vállalkozó, menedzser és családjuk</i>	
		<i>alkalmazottak</i>	jelenlegi
	jövőbeni		
	külső	<i>direkt piaci környezet</i>	fogyasztó, vásárló, ügyfél
			beszállító
			stratégiai partner
			versenytársak
		<i>tágabb piaci környezet</i>	civil szervezetek
			helyi környezet
			állami, jogi környezet
			nemzetközi környezet
		<i>természeti környezet</i>	
jövő generációk			

Az érintett elméletnek a fenntarthatósággal és az ökoszisztémával való kapcsolatának további feltárása arra a következtetésre vezetett, hogy az érintettek körét tovább kell bővíteni, illetve a csoportokat a kutatás érdekében tovább kell bontani. Mivel úgy véljük, hogy a jelenlegi és a jövőbeli hatás a fenntarthatóság lényeges szempontjai, tovább bontottunk néhány elemet és a jövő generációkat érintetteként azonosítottuk.

### ***Isenberg modellje***

2002-ben Hedstrom és Michael Isenberg, az akkori két tanácsadó a következő mondattal kezdték tanulmányukat: „Erős változások folynak az üzleti élet és a társadalom kapcsolatában” (p. 13). Meghatározták azt az öt fő erőt, amelyek „példátlan mértékű innovációra sarkallnak, és meghatározzák a következő 20 év sikeres vállalkozásait” (p. 13). Több nagyvállalatot példaként felsorolva a fenntartható és tudatos vállalkozói tevékenység alapköveit is meghatározták tanulmányukban. Később Daniel Isenberg, aki 11 éven át volt a Harvard Business School professzora, és Izraelben vállalkozó és aktív angyalbefektető, a vállalkozói ökoszisztémák koncepciójáról és fejlesztéséről vált híressé.

A korábbi modellekkel ellentétben Daniel Isenberg a vállalkozói ökoszisztémákat nemzeti szinten azonosította; szinte minden példájában kis országot említ, mert ez a legmegfelelőbb méret a vállalkozói ökoszisztémák tanulmányozására, akkor is, ha egyes hálózati kapcsolatok, résztvevők (területek) és erőforrások (specifikus technológiák) globálisak.



1. ábra. A vállalkozói ökoszisztéma területei. Forrás: Isenberg & Onyemah, 2016, p. 74.

Daniel Isenberg a 2010-es években tette közzé a vállalkozói ökoszisztémára vonatkozó megállapításait és elméletét, amikor megalkotta (ahogy ő mondja a könnyebb érthetőség kedvéért) modelljét (lásd: 1. ábra). A szerző az ökoszisztéma-metaphorát közvetlenül a természettudományokból vette át (Isenberg, 2016), és azért nevezi idioszinkratikusnak, mert az elemek rendkívül összetetten és sajátos módon lépnek kölcsönhatásba egymással, amelyek nem vihetők át és nem másolhatók a különböző régiók között. Mi teszi egyedivé az ökoszisztémát? Először is a regionálisan rendelkezésre álló erőforrások, másodsor a kultúra, majd a szereplők és a köztük lévő dinamika. (Baron & Freiling, 2019) A diagramból hiányoznak az ok-okozati utak, ahogy Isenberg (2010) mondta, nincsenek nyilak, amelyek jeleznék, hogy mi mit okoz. Egy ökoszisztéma ugyanis sok különböző típusú szereplő dinamikus, önszabályozó hálózata. Minden vállalkozói gócpontban találunk olyan jelentős szereplőket, akik nem feltétlenül vállalkozók. Isenberg hat fő területre osztotta őket, ezek a következők: kultúra, piacok, emberi erőforrások, finanszírozási környezet, támogató környezet és politika.

Ahogy Malecki mondta: „Bár a gazdaságföldrajzosok empirikus kutatásai történelmileg a nagyvállalatokra összpontosítottak, mint munkaadókra és mint a globalizáció szereplőire, a nagyvállalatok jellemzően kicsiként kezdik, és csak akkor keltik fel az érdeklődést, amikor már „nagyok lettek” (2018, p. 1). Isenberg és Onyemah is kiemelte ezt a fejleményt: „A vállalkozói ökoszisztéma elemeinek közös nevezője, hogy egyre több és egyre gyorsabban növekvő vállalat

számára nélkülözhetetlenek.” (2016, p. 73). Ez azt is jelenti, hogy mindez végül úgynevezett „spillover hatás” a vállalkozói tevékenység globalizációjához vezet.

Az ökoszisztéma-modell lehetővé teszi egy olyan környezet kialakítását, amely biztosítja a fenntartható fejlődés elveinek megvalósítását (ezeket például a 17 SDG, a fenntartható fejlődési célok fejezik ki, ENSZ, 2015), és megmutatja, hogy a józan önérdék hogyan tudna jobb megoldásokat kialakítani a jövőben (Hauber & Csongrádi, 2015). Tolstykh et al. (2021) hangsúlyozta, hogy a regionális fenntartható fejlődés elsősorban a regionális lakosság számára megfelelő életminőség biztosításának elérésére összpontosít. Ezt követően kell a régiók feletti (nemzeti és globális) szintű fenntartható fejlődési célokhoz kell kapcsolódnia.

## Módszertan

### Fókuszcsoport

Kutatásunk a feltáró és hipotézis-meghatározó fázisban van, így a megfigyelt fókuszcsoportok előzetes kutatásként szerepelnek a téma részletesebb és érzékenyebb megértése érdekében, valamint megalapozzák annak strukturált és szisztematikus kidolgozását. (Wilkinson, 1998) A módszertan a korábbi szakirodalmi tanulmányokhoz hangoltuk, és Isenberg modelljét közvetlenül be is építettük (1. ábra). Ebben a tanulmányban vizsgáljuk (1) a beszélgetések során említett kkv-k érintettjeivel kapcsolatos kódokat, valamint (2) az alanyok közvetlen válaszait és véleményét az Isenberg modelljéről.

Három fókuszcsoportos találkozót szerveztünk, ahol ugyanaz a moderátor ugyanazokat a kérdéseket tette fel az előre elkészített vezérfonal alapján. Az útmutatót egy kísérleti fordulóban validáltuk. Mindegyik beszélgetést digitálisan is rögzítettük, és a beszélgetéseket szöveges átiratok alapján kódoltuk. Ebben a tanulmányban (1) a kkv-k érintettjeire vonatkozó kódokra összpontosítottunk, ahol a kódokat közvetlenül generáltuk. Két független kutató kódolta a teljes szöveget. Végül (2) az átiratokból azokat a kiválasztott szakaszokat tanulmányoztuk, melyben az alanyainkat közvetlenül az Isenberg-modellről kérdeztük. Az átiratokat NVivo12 szoftver segítségével végzett tartalomelemzéssel vizsgáltuk.

**2. táblázat. A minta. Forrás: saját szerkesztés**

Fókusz-csoport időpontja	Résztevők	Képviselet vállalat jellemzői
2022/05/10	<ol style="list-style-type: none"> <li>János: férfi, 62 éves, tulajdonos, vezető</li> <li>Czafi: férfi, 68 éves, tulajdonos, vezető</li> <li>István: férfi, 62 éves, vezérigazgató</li> <li>Lasek: férfi, 53 éves, tulajdonos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mérnöki szolgáltatás, magyar, kis</li> <li>Coaching, képzés, magyar, kis</li> <li>Pótkocsi értékesítés, nemzetközi, közép</li> <li>Építőipar, magyar, közép</li> </ol>
2022/05/26	<ol style="list-style-type: none"> <li>Évi: nő, 51 éves, alapító, vezető</li> <li>Evedor: nő, 45 éves, tulajdonos</li> <li>Oglu: férfi, 63 éves, tulajdonos</li> <li>Gábor: férfi, 38 éves, tulajdonos</li> <li>Autosave: férfi, 45 éves, tulajdonos, vezérigazgató</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Újrahasznosítás, divat, magyar, kis</li> <li>Dekoráció, rendezvény, magyar, kis</li> <li>Könyvkiadó, magyar, kis</li> <li>Tanácsadás, magyar, kis</li> <li>HR szoftver és IT, magyar, közép</li> </ol>
2022/06/01	<ol style="list-style-type: none"> <li>H-S P: férfi, 58 éves, tulajdonos</li> <li>Edu: Férfi, 58 éves, tulajdonos, vezérigazgató</li> <li>CTP: Férfi, 49 éves, tulajdonos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tanácsadás, magyar, kis</li> <li>Oktatás, magyar, kis</li> <li>Építőipar, magyar, közép</li> </ol>

Ami a célcsoportunkat (azaz a kkv-szektor magyarországi vezetőit) és a kutatási témát (fenntarthatóság és felelősségvállalás) illeti, a három fókuszcsoportos interjút a célcsoportot képviselő prominens szakemberekkel végeztük.

## **Értékelési módszerek**

Onwuegbuzie et al. (2009) különböző módszereket foglaltak össze arra vonatkozóan, hogyan lehet elemezni a fókuszcsoporthatárát. Javaslatokat követve a klasszikus tartalomelemzést alkalmaztuk, amikor a szakirodalom alapján történő kódok megalkotása után az adatokat kisebb darabokra bontottuk, és minden egyes darabot a kódok szerint értelmeztünk. Végül ezeket a kódokat az NVivo12 szoftverrel csoportosítottuk, és számszerűsítettük. Az úgynevezett kvázi-statisztikák a kvalitatív adatokból kinyerhető leíró statisztikákra utalnak. Ezen kívül ún. diskurzus elemzést is végeztünk, a társadalmi interakciók és a megismerés megértése érdekében, amikor az átirat reprezentatív vagy egyedi sorait és szegmenseit választottuk ki annak vizsgálatára, hogy az elemek (itt vélemények, legjobb gyakorlatok és attitűdök) változatai hogyan jelennek meg a beszélgetésekben. A diskurzuselemzés vagy tematikus elemzés azt jelenti, hogy alapvetően a főbb témákat rendszerezünk és értékeljük. Külön-külön két kutató végezte a kódolást és a tartalomelemzést, ezek megbízhatóságát a Kappa index és az egyetértési százalék segítségével vizsgáltuk, ami mindkét esetben szoros egyezést mutatott (a két kódolás 95,62 %-ban megegyezett).

Mindkét esetben elvégeztük az úgynevezett kulcsszó keresőmódszert is, hogy megállapítsuk, a magyar kkv-szektor prominens vezetői hogyan használják a fenntarthatósággal és felelősségvállalással kapcsolatos kifejezéseket és szavakat. Alapvető fontosságú annak vizsgálata, hogy a célcsoportunk hogyan kommunikál a mindennapi üzleti életben. Ezért a kulcsszavak használatát megismerve a későbbiekben pontosabb felmérés készíthető.

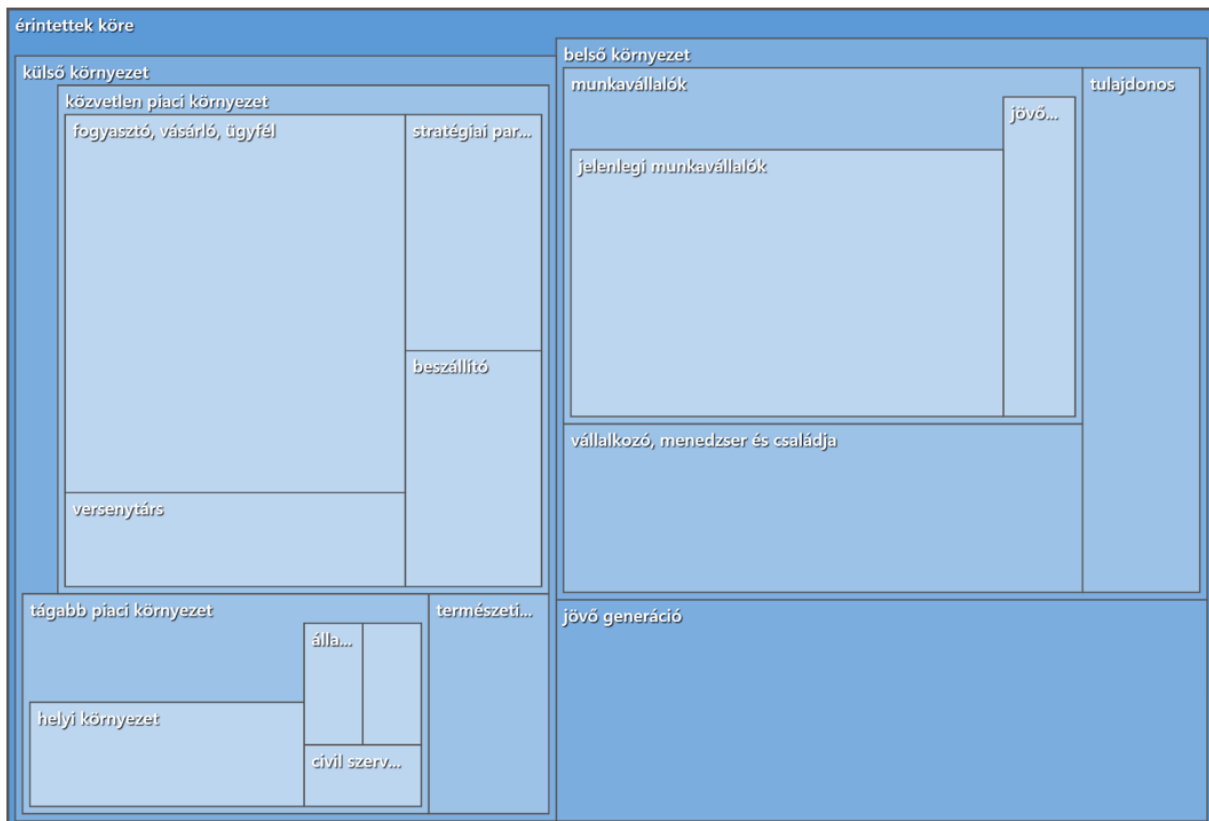
## **Eredmények**

### **Klasszikus tartalomelemzés**

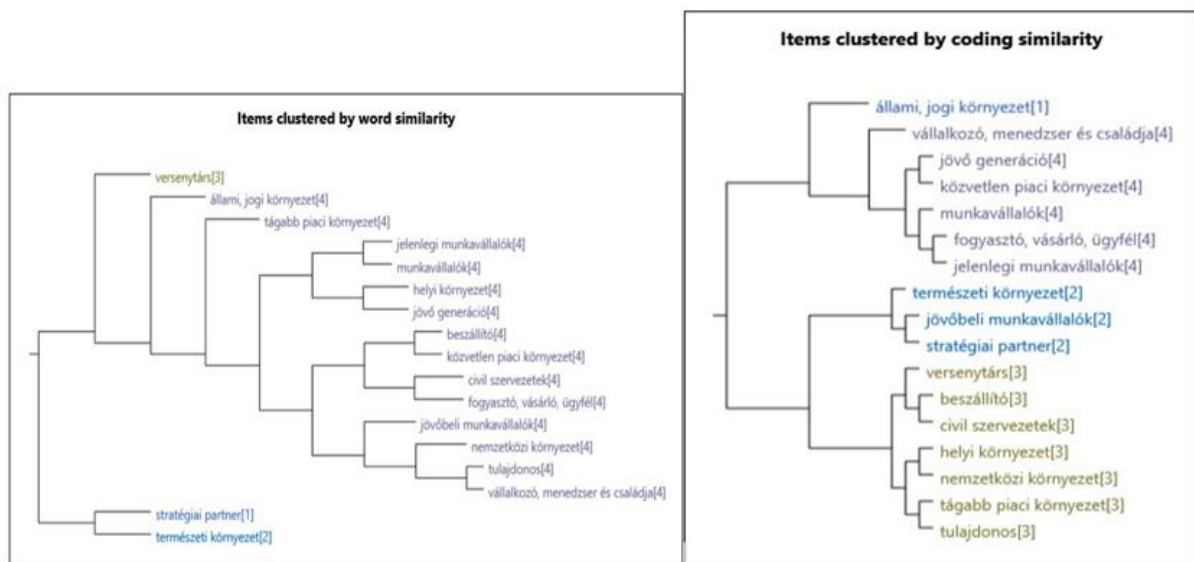
Fókuszcsoporthatárjainkban arra voltunk kíváncsiak, hogy a kkv-k vezetői és tulajdonosai hogyan érzékelik a felelősséget, milyen motivációk kísérik tevékenységeiket, és hogyan befolyásolják személyes értékeik a vállalati működést. Beépítik-e a felelősségvállalást és a fenntarthatóságot mindennapi tevékenységükbe, vagy csak ad hoc jelleggel foglalkoznak ezzel a kérdéssel?

Az egyes kódok gyakoriságát összehasonlítva megfigyelhettük, hogy a belső környezeti elemek közül a vállalkozó, a vezető, a család és a tulajdonos személyes értékei is erősen befolyásolják a megközelítést. A külső környezeti tényezők közül a természeti környezetet hangsúlyozták az interjúk során. Ezen kívül a jövő generációkra gyakorolt hatást és a vállalkozás felelősségét is gyakran említették. A 2. ábra az egyes fókuszcsoporthatár tagjainak véleményét tartalmazza, ahol a területek az egyes kódok előfordulását mutatják. A sötétebb színek az említések számát is jelzik. Elemeztük a kódok egymással való viszonyát a megkérdezett vállalkozók véleménye alapján. A beszélgetések kivonatainak megfelelő részeit a megfelelő kódokhoz rendeltük. Ezt a kódolást párhuzamosan végeztük, majd az eredményeket egy fájlba kumuláltuk, ezzel is minimálisra csökkentve az egyéni kutatói véleményünk esetleges torzító hatását. Méréseinket a Jaccard indexre alapoztuk, amely a halmazok hasonlóságát méri össze. Azt tapasztaltuk, hogy a kódok 4 nagyobb klaszterbe rendezhetőek. Az első klaszter egy elemmel határozottan elkülönül a többitől, vagyis megállapíthatjuk, hogy a vezetőkre erős befolyással bírnak a családi értékek, hagyományok, illetve ahol a vezető családjában is megjelennek a fenntarthatósággal kapcsolatos értékek, ott a vállalati működésben is nagyobb súllyal vannak jelen. Az ebben a kódelembeben megjelenő elemek elkülönülnek az egyéb területektől. Külön klaszterben jelennek meg a stratégiai partnerek a jövő és a természeti környezet, melyeket hasonló kontextusban említették és összetartozónak érzik a megkérdezettek. A közvetlen piaci, a munkavállaló, vásárló és a jövő generációja, akik e két említett körben is megjelennek – kerültek a harmadik klaszterbe. Ez azt mutatja, hogy ezek a kódok azonos szövegekben, hasonló kontextusban jelentek meg, vagyis a vezetők ezeket az elemeket, érintetteket összetartozónak érzik. Minden egyéb elem a negyedik klaszterbe került, függetlenül attól, hogy belső vagy külső érintett a szakirodalom szerint. Ennek oka az is lehet, hogy a KKV szektor tagjai gyakran kiszolgáltatottak a beszállítói szerepben, illetve Magyarországon erős a piaci kitétségük. Így ezeket az elemeket úgy ítélik meg, hogy nem tudnak

hatással lenni rájuk. Érdekes azonban, hogy a lokális környezet is ebbe a klaszterbe került. Ennek vizsgálata további kutatást igényel.



2. ábra. Kód gyakoriság. *Forrás: saját szerkesztés*



3. ábra. A kódok dendogramjai. *Forrás: saját szerkesztés*

Ugyanezeket az egybeeséseket a szóhasonlóságok elemzési technikájával is vizsgáltuk. Ebben az esetben a kódfától való eltéréseket figyeltük meg. Érdekes módon a szóhasonlóságok a versenytársak teljes elkülönülését mutatják, feltehetően azért, mert az egyik legjelentősebb nyomás erről a területről származik, figyelembe véve, hogy a kvv-szektorban hatalmas a verseny. A természeti környezet külön klasztert alkot. Minden résztvevő számára egyértelmű volt, hogy ez

egy fontos kérdés. A kutatás célja miatt a beszélgetésekből az is kiderült, hogy a fenntarthatóság és a felelősségvállalás nyilvánvalóan az első és leggyakoribb terület volt, amely a megkérdezetteknek az eszébe jutott. A szóhasználaton alapuló elemzésünk eredményeként 3 klasztert azonosítottunk. A fennmaradó tételek erős egybeesést mutattak, hasonló szavakkal, azonos kontextusban említve.

### **Tematikus elemzés**

Amikor a moderátor közvetlenül megkérdezte a résztvevők véleményét az Isenberg-modellről (az 1. ábrát osztottuk meg), megállapítható, hogy a megkérdezett KKV-vezetők többsége nem ismeri a modellt. Első pillantásra kihívást jelentett számukra a tematikus modell azonosítása. *„Én csak gondoltam visszajelzek, javíts már ki, hogy jól gondolom-e. Az a problémám, hogy az egyes pontokon belül nagyon eltérő hatások és ellenhatások vannak, tehát egyenleget vonni tudom, hogy kell, de itt mindenkinek más a részösszetevője és nyilván ezt nem lehet szétbontani ... és ez nem kritika.”* (Edu) *„Küszködöm ezzel az ábrával, megismételné a kérdését?”* (AutoSave) Bár Isenberg ezt a modelljét cégvezetők számára is közzétette, az első reakciókban a modell nem volt egyértelmű.

Később, miután a modellt röviden összegezte a moderátor, kiderült, hogy az ahhoz fűzött gondolatok egyértelműen társíthatók a ökoszisztémaelmélet fő céljával, még akkor is, ha a vállalkozók másként nevezik meg a területeket. A gyakran használt kifejezések azt mutatják, hogy a szereplők hogyan érzékelik a magyar ökoszisztémát és mely területek kapnak hangsúlyt a kommunikációjukban. A következő gyakran használt kifejezések fordultak elő:

- Magyar (mint nemzetiség), 21 alkalommal említették,
- Kultúra, 18 alkalommal jelent meg,
- Fenntarthatóság, 17 alkalommal
- Politika, 18 alkalommal
- Család, gyerekek, szülők, otthon, lakás, szintén rendszeresen említésre került.

Az említett szereplők közötti dinamika intenzív és nem csak statikus, így az időelem (jövő és múlt) is fontosnak tűnik. Örökség a múltból, az alanyok neveltetése, vagy hogy hol nevelkedtek (pl. *„Mi motivál téged? - Azt hiszem, ezt otthonról hoztam.”*, AutoSave) és a következő generáció (*„A mi gyerekeinkkel ez nem így van, ők olyan környezetbe születtek, ami magyar szempontból nem rossz. Viszont onnan továbblépni nem olyan egyszerű. Nyilván ők ezt apró lépésekben élik meg.”*, István) vagy az esetleges új szereplők és a jövőre vonatkozó előrejelzések, elvárások is rendszeresen szóba kerültek a beszélgetések során. (*„Csak a fogyasztói társadalom azt termeli ki, hogy az igények megváltoztak, a saját gyermekeimnél nézem a fejlődési folyamatot, mert azt szeretném, hogy a saját gyerekeimnek minél jobb legyen.”*, Lasek).

A területeken belüli és a területek közötti dinamikát (vagyis azt, hogy az ökoszisztéma szereplői hogyan viselkednek és hogyan lépnek kapcsolatba egymással) érzelmek és érzések hatják át. (*„Ez tipikusan magyar.”*, Lasek)

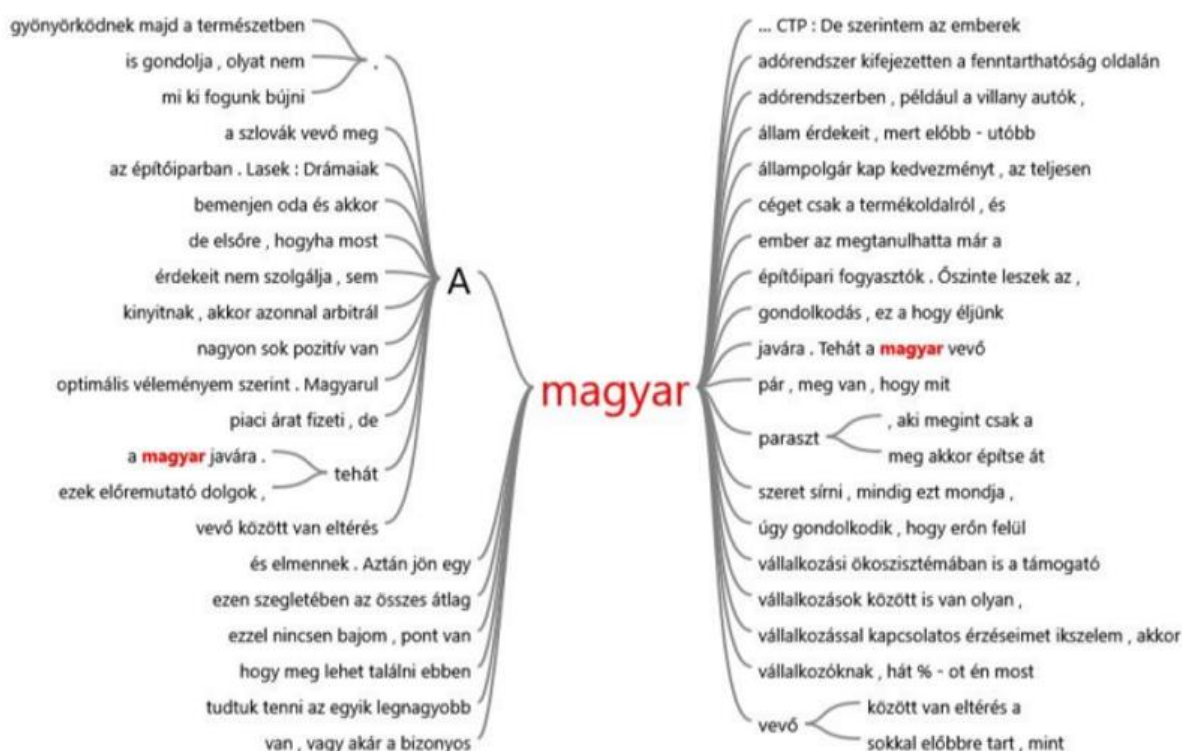
A magyarsággal kapcsolatos érzelmek például mindig tartalmaznak bizonyos sztereotípiákat és előítéleteket (lásd az 4. ábrát). *„A magyar szeret sírni, mindig ezt mondja, meg azt mondja, meg amazt mondja, ha komolyan is gondolná akkor már régen nem lenne vállalkozó, már régen megbukott volna.”* János.

Emellett az intézményi környezet, mint az adókörnyezet, a támogatások vagy a komplex tőkestruktúrák, mint a magyar vállalkozói kultúra részei jelentek meg a beszélgetésekben.

A személyes belső kör, például a család és a rokonok hatása és fontossága is hangsúlyos. *„Nálunk is a családi gyökerek megvannak azt hozzák, mert a jószándék az onnan jön egyértelműen”* (Gábor), vagy *„Ha nekem nem lenne támogató családi környezetem, akkor nem lehetne egyről a kettőre jutni, mert pici vagyok és pici is maradok”* (Evedor).



Text Search Query - Results Preview



4. ábra. Szófa a magyar szó körül. Forrás: saját szerkesztés

Végül a legjobb gyakorlatok és példák megmutatják azt, mit és hogyan tesznek a KKV-k a fenntartható jövőért, mint ebben az utolsó idézetben, ami a helyi közösségben való részvétel szép példája. „A felelősségvállalásról még: nekem a virágbolt ugye falun van, és ez a mindenki ismer mindenkit típusú falu és mindenki szívesen is beleszól a másik dolgába, ugye erre a Facebook rásegít. Igen ez kemény, de amikor mi elkezdtük a virágboltot, nem is gondoltam, hogy ennyire beleszöppenünk valaminek így a közepébe, amihez valaki mindenhogy kapcsolódik például hol temetés, hol esküvő, hol ballagás, hol szülinap. Szóval így belekerülünk mindenkinek az életébe és mivel én közgazdászként végeztem, nem egy ilyen virágkötő múlttal rendelkező családból származom, úgyhogy én azt vettem át ebből az egészből, ami nekem tetszett meg amit szerettem. Sokszor oktatjuk a falut fenntarthatósági szempontból, tehát hogy mit illik, mit nem illik, mi ez a fenntartható dolog, mit nem csomagolunk celofánba. .... van is ilyen helyi termelői részlegünk, hogy a helyi keramikus, a helyi gyöngyfűző, a helyi nem tudom micsoda portékái... meg mindenkinek mondom, hogy azt ki készített és biztos mindenki meg is ismeri... és akkor ilyen kicsi közösségépítés is zajlik.... fél év is eltelt mire mindenki megtanulta, hogy nem azért köszönünk, mert ismerjük egymást, hanem mert itt lakunk együtt. És akkor ez ilyen kis közösséggé alakul ez a bolt is a része, és ilyen szempontból én szívesen vállalom így felelősséget, hogy ebbe így együtt gondolkodjunk, hogy ezt, hogy lehet tényleg jól csinálni, a szelektív gyűjtéstől elkezdve... Nálunk van egy nagyon nagy intézmény, több száz fős, értelmi fogyatékosok otthona és a faluban az teljesen elfogadott, hogy fogyatékkal élő ember él velünk, például tolószékben ülő vagy, aki nem tud beszélni, nem tud számolni, de megoldjuk ezt is, akkor odaadja a pénztárcáját, és én kiszámolom a pontos összeget. Olykor nem teljesen értem, hogy mit mond, akkor elmutogatja, van egy süketnéma vevőnk, aki mindig bejön és jól elmutogatunk olykor a semmiségekről vagy munkát is biztosítunk a számukra, összeszedik és rendezik a szelektív szemetet, meg odajön és kiválogatja a miénket, elviszi az üveget, akkor kap érte egy szál virágot, amit a kedvesének odaad...” (Evedor).

## Diszkusszió

E tanulmány újdonsága az elmélet és a gyakorlati vezetők véleményének ötvözéséből adódik, ezáltal a politikai döntéshozók, az érintettek, a vállalkozók és a fenntartható vállalkozói tevékenységekkel foglalkozó teljes társadalmi-gazdasági környezet sikeres és hosszú távon elkötelezett fenntartható jövőt érhet el. A kutatás fontos eredménye annak megértése, hogy a magyar kkv-vezetők hogyan gondolkodnak a fenntarthatóságról, és milyen összetevők és területek befolyásolhatják tevékenységüket a fenntartható fejlődés, felelősségvállalás és innováció elősegítése érdekében.

A magasabb elvárásokat támogató jogalkotás és együttműködés, valamint az információcsere világszerte elősegíti a kedvezőbb vállalkozói környezetet. Az egyértelmű szabályozás, a nyílt kommunikáció és a kulturális értékek (mint például a bizalom) segíthetnek az érintetteknek a rendszeren belüli és a külső területekkel való hatékony együttműködésben, valamint a fenntartható fejlődési gyakorlatok aktívabb előmozdításában a KKV-szektorban.

Maroufkhani et al. (2018) szisztematikus áttekintést és lehetséges kiterjesztést adnak Isenberg vállalkozói ökoszisztémákra vonatkozó modelljére. Kiterjedt szakirodalmi kutatás alapján Isenberg koncepcionális modelljét kiegészítették a crowdsourcing és az ipari dinamika területeivel. Eredményeink alapján a családi és személyes háttér (például az iskolai végzettség, a neveltetés, valamint a szülői magatartás és értékrend) rendkívül fontos részei ennek a modellnek és hatékonyan beilleszthetők a támogató környezetébe.

## Hivatkozások

- Baron, T., & Freiling, J. (2019). Blueprint Silicon Valley? Explaining Idiosyncrasy of Startup Ecosystems. *Problemy zarzadzania*, 17(81), 57–76. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.81.3>
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23–42. <https://doi.org/10.5840/beq20061611>
- Győri, Zs., Madarasiné Szirmai, A., Csillag, S., & Bánhegyi, M. (2021). Corporate Social Responsibility in Hungary. In S. O. Idowu (Ed.), *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility in the Era of Sustainable Development Goals*, pp. 193-211. Springer.
- Freeman, S. (2002). A comprehensive model of the process of small firm internationalisation: A network perspective. *Proceedings of 18th Annual IMP Conference*, France (pp. 1–22).
- Hauber, Gy., & Csongrádi, Gy. (2015). Energy Security in the 21st century. *Proceedings of Fifth International Scientific Videoconference of Scientists and PhD. students or candidates: Trends and Innovations in E- business, Education and Security*, Bratislava (pp. 22-30).
- Hedstrom, G., & Isenberg, M. (2002). Sustainable Growth: On the Brink of a Major Transformation. *Corporate Environmental Strategy*, 9(1), 13–23. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00150-6](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00150-6)
- Isenberg D. J. (2008). An Indian FOPSE (Innovations Case Discussion: Keggfarms). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(1), 52–55. <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.1.52>
- Isenberg, D. J. (2011a). *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/?sh=56308285fe8e>
- Isenberg, D. (2011b). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. *Institute of International and European Affairs*, Dublin, pp. 1-13.
- Isenberg, D. J. (2014). What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actuallyis>
- Isenberg, D. J. (2016). Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses. *The Antitrust Bulletin*, 61(4), 564–573. <https://doi.org/10.1177/0003603X16676162>
- Isenberg, D., & Onyemah, V. (2016). Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11(1/2), 60–79.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312924>

- Kansheba, J. M. P., & Wald, A. E. (2020). Entrepreneurial ecosystems: a systematic literature review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6), 943–964. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2019-0364>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3), e12359. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>
- Maroufkhani, P., Wagner, R., & Wan Ismail, W. K. (2018). Entrepreneurial ecosystems: a systematic review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(4), 545–564. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2017-0025>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L., & Zoran, A. G. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), 1–21. <https://doi.org/10.1177/160940690900800301>
- Simatupang, T. M., Schwab, A., & Lantu, D. C. (2015). Introduction: Building Sustainable Entrepreneurship Ecosystems. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 389–398.
- Tolstykh, T., Gamidullaeva, L., Shmeleva, N., Wozniak, M., & Vasin, S. (2021). An Assessment of Regional Sustainability via the Maturity Level of Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Article 5. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010005>
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Voinov, A., & Bousquet, F. (2010). Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling & Software*, 25(11), 1268–1281. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2010.03.007>
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181–203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>

# A kkv-k életciklus-dinamikájának feltárása Magyarországon: A kkv-k életciklusai és nyereség-növekedése közötti átváltás ágazati szintű vizsgálata

**Perényi Áron**

Ez a kutatás két elméleti megközelítés alkalmazásával vizsgálja a magyar kkv-k versenyképességének időbeli alakulását a 2008 és 2018 közötti időszakban, ágazati szinten aggregált adatok alapján. Először a kkv-k és gazdasági versenyképesség összefüggését tárgyaltam a nyereség-növekedés átváltás (trade-off) tekintetében, hogy felmérjem: a vállalati méret, a vállalat növekedése és a vállalati jövedelmezőség közötti összefüggések milyen módon jelzik a versenyképesség alakulását. Majd annak érdekében, hogy fejlődési tendenciákat tárjak fel, aggregált ágazati szintű adatokat alapul véve, megvizsgáltam az életciklus-modell alkalmazhatóságát a kkv-k iparági csoportjai között.

A vállalati nyereség és vállalati növekedés kapcsolatának vizsgálata során feltárt eredmények azt mutatták, hogy a teljes gazdaság aggregált szintjén többnyire pozitív kapcsolat áll fenn a nyereségesség és a vállalati méret között, azonban az adatok nem mutattak konzisztens kapcsolatot a vállalati növekedés dimenzióval. Ezt többek között azzal lehet magyarázni, hogy a magyar gazdaságban a vállalkozások koncentrációjának trendje érvényesült a vizsgált időszakban. Az eredmények azt mutatják, hogy a nyereség és a növekedés közötti kapcsolatok nemcsak időben, hanem a különböző vállalati méretcsoportok (mikro-, kis- és középvállalkozások) között is jelentősen eltérnek. Ebből fakadóan jelentős különbségek feltételezhetőek a különféle típusú vállalkozások csoportjai között méret és ágazati bontásban.

Az ágazati adatok klaszterelemzése lehetővé tette a versenyképesség alakulásának változását az életciklus-modell segítségével. Az ágazatok csoportosítása a vizsgált időszakban változatlan, azonban a kiugró értékek nagy száma megnehezíti megbízható következtetések levonását. Három ágazati klaszter mutatható ki a gazdaságban: (1) a többségben lévő átlagos ágazatok, amelyekben tapasztalható némi foglalkoztatásnövekedés, de kisebb mértékben; (2) a feldolgozóipari cégek és (3) a magas hozzáadott értékű, specializált áruk és szolgáltatások. Ezek mellett az elemzésből kiugró értékeket képező ágazatok változatos összetelű csoportja arra utal, hogy létezik a magyar gazdaságnak egy negyedik klasztere is, amely heterogén, igen eltérő teljesítményjellemzőkkel rendelkező ágazatokból áll.

Gazdaságpolitikai következmények:

- A gazdaságpolitika gyakran homogén csoportként kezeli a mikro-, kis- és középvállalkozásokat, amelyek fejlesztési igényei hasonlóak. Az eredmények jelentős változatosságot mutatnak abban a tekintetben, hogy a különböző méretcsoportokba tartozó cégek milyen módon definiálták a vizsgált időszakban a teljesítménymutatóinak időbeli alakulása, és azok hogyan változtak. Ez azt jelenti, hogy bizonyos méretű cégek érzékenyebben reagálnak a gazdasági környezet változásaira és a szakpolitikai inputokra, mint mások. Különösen a kisvállalkozások tűnnek ki ebből a szempontból, ami arra utal, hogy külön figyelmet kell fordítani a kisvállalati gazdasági szektor szakpolitikai igényeinek megismerésére.
- A nyereség-növekedés kapcsolat elemzéséből származó eredmények a vállalatméret és a nyereségesség közötti pozitív kapcsolatot jeleznek. Ez arra utal, hogy a vállalatméret növelését célzó politika növekvő nyereségességet eredményezhet, ami növeli a GDP-t. Ezért kívánatos a vállalatok növekedését elősegítő szabályozás életbe léptetése. A vállalatok növekedése és a nyereségesség közötti átváltás (trade-off) hiánya azt jelenti,

hogy a vállalatnövekedés elősegítése valószínűleg nem befolyásolja negatívan a nyereségességet. Ez lehetővé teheti a kiegyensúlyozott vállalati növekedést.

- Az ágazati szintű klaszterelemzés eredményei szerint a magyar gazdaságot a méret, a növekedés és a jövedelmezőség szempontjából hasonló ágazatok nagy száma jellemzi, a feldolgozóipar köré csoportosuló ágazatok kis csoportjaival, valamint a magas hozzáadott értékű, specializált áruk és szolgáltatások csoportjával kiegészítve. Az ágazatok gazdaságilag diverzifikált csoportját alkotja a feldolgozóipar, az egészségügy és a szállítás-fuvarozás. Az ezekre szabott szakpolitikai intézkedéseknek figyelembe kell venniük az ágazatok hosszú távú kilátásait és céljait. A legfontosabb kérdések a foglalkoztatás szabályozása (és költségei), az exportösztönző intézkedések, az oktatás és képzés, valamint a specifikus ágazati politikák köré csoportosulnak, különösen a feldolgozóipar, a fuvarozás és az egészségügy vonatkozásában.

## **Bevezetés**

Ebben a tanulmányban ágazati szinten vizsgálom a kkv-k nyereségessége és növekedése közötti átváltást, valamint az életciklus-elmélet alapján értékelem a kkv-k fejlődési folyamatát, ágazati szinten aggregált adatokra alapozva. A tanulmány két részből áll. Az első a nyereség és a növekedés közötti kapcsolatot vizsgálja a NAV adatai alapján, a 2008 és 2018 közötti időszakban. A második egy életciklus-elemzést mutat be iparági szinten, ugyanezen adatokra támaszkodva. A tanulmányban tehát több, egymással összefüggő vizsgálatot hajtok végre. Elsőként a kkv-k versenyképességének időbeni alakulását vizsgálom meg úgy, hogy a nyereségesség és növekedés közötti átváltási kapcsolatot hasonlítom össze a rendelkezésre álló évek (2008-2018) között. Ez képet ad a magyar gazdaság versenyképességének változásáról, a különböző ágazatokban. Másodszor megvizsgálom, hogy milyen időbeli ok-okozati összefüggések ismerhetők fel a nyereség-növekedés kapcsolat összetevői között iparági szinten. Ezen eredmények lehetővé teszik a kkv-k fejlődésének időbeli elemzését a gazdaság különböző ágazataiban, valamint a kkv-kat támogató gazdaságpolitikai intézkedések értékelését és új intézkedések kialakítását, a feltárt tendenciák figyelembevételével. Ezt követően, az életciklus elemzés módszerét ágazati szinten alkalmazva megvizsgálom a különféle tevékenységcsoportok teljesítményének időbeli alakulását. Ez lehetőséget ad egyszerre ágazati és időbeli összehasonlításra, melynek segítségével további következtetések vonhatók le a versenyképesség és a gazdaságpolitikai fejlesztési intézkedések tekintetében.

A korábbi empirikus bizonyítékok alapján hipotéziseket fogalmazok meg, és következtetéseket vonok le elméleti és gyakorlati szempontból. A nemzetközi szakirodalom legfrissebb megállapításaira alapozva látható, hogy a kkv-k fejlődéséhez alapvetően először a nyereségességre van szükség, mely a továbbiakban növekedést eredményezhet (Mansikkamäki, 2023; Davidsson, 2009).

A vállalati nyereség és növekedés közötti átváltás meghatározza az ágazati versenyképességet (Perényi, 2016; Perényi & Yukhanaev, 2016) egy gazdaságban. Perényi (2016) megközelítését követve, a tanulmány első részében a nyereségesség és a növekedés kapcsolatát vizsgálom ágazati szinten, hogy megállapítsam, mely ágazatok teljesítettek jobban. A versenyképességi mutatók időbeli alakulásának vizsgálata, és a nyereségesség és növekedés kapcsolatának összevetése lehetőséget nyújt a gazdasági környezet értékelésére, és annak feltérképezésére, hogy milyen lehetőségek vannak annak kedvező befolyásolására.

Ezt követően a vállalati életciklus-modell felhasználásával azt vizsgálom meg, hogy milyen homogén csoportok figyelhetőek meg a vizsgált kkv-k között ágazati szinten, és ezek hogyan változnak időben. A vállalkozások a fejlődés különböző tipikus szakaszait járják be az életciklus-modellek szerint (Levie & Lichtenstein, 2010; Perényi, 2010; Perényi et al., 2011). A cégeket élő organizmusokhoz, fejlődésüket pedig az evolúcióhoz hasonlítják (Penrose, 1952; Aldrich, 1999; Hodgson, 2003). Az életciklus-modellekre alapozó kutatások többek között azt vizsgálják, hogy az életciklus átmenetek milyen módon befolyásolják a vállalatok nyereségét és az ebből származó kiosztott osztalékot (Bhattacharya et al., 2020), a vállalatok növekedésének ütemét (Perényi és

Trapczynski, 2020), illetve megkísérik modellezni a jövőben várható életciklus átmeneteket (Lee et al., 2021), valamint az életciklus modellel kapcsolatosan fogalmazzák meg kritikai észrevételeket és tesznek változtatási javaslatokat (Mosca et al., 2021). Az aggregált szintű elemzés az életciklus-modell elveit alkalmazva az ágazati szinten aggregált vállalati teljesítmény elemzésére is kiterjeszhető (Tolstykh et al., 2020). Az elemzés következő szakaszában ilyen módon vizsgálom meg a kkv-k teljesítményének időbeli változását ágazati összesítésben. A kérdés, amire itt választ keresek az, hogy az életciklus-modell alkalmazható-e a kkv-kra ágazati szinten, illetve milyen fejlődési dinamikák ismerhetők fel az egyes ágazatokban az adott időszakban. Az idősorok lehetővé teszik a ciklus hosszának feltárását is.

A fenti kérdések megválaszolása támogatja a fejlődést előmozdító ágazati szak-politikák kialakítását. A 2006-2010-es recessziós időszakban felismert átváltási és fejlődés minták a kkv-alapítók, tulajdonosok és vezetők vállalkozói kezdeményezéseire építve segíthetik a COVID-19-es gazdaságélénkítő politikák kidolgozást (Maritz et al., 2020), és az ezt követő, Magyarországot és az EU-t érintő gazdasági kihívások kezelését.

Az elemzés ágazati szintű összesített adatokon alapul, amelyek a NAV éves nyereségadó adatbázisából származnak. Az adatkészlet éves összesített információkat tartalmaz a cégek és a foglalkoztatottak számáról (teljes munkaidős egyenértékben) és további 64, az éves beszámoló részét képező pénzügyi mutatóról. Az aggregátumok évenkénti bontásban, a NACE REV2-t mintázó magyar ágazati osztályozás 4 szintjén szerepelnek.

## **A nyereség és a növekedés közötti átváltás – a versenyképesség időbeli elemzése**

### **A nyereség és a növekedés közötti átváltás**

A versenyképesség országos (makro), ágazati (mezo) és vállalati (mikro) szinten határozható meg (Laurenti & Viviani, 2011; Wach, 2014). DiRienzo et al. (2007) a nemzetgazdasági szintű versenyképességet a gazdaság termelékenységét, és ennek eredményeként a gazdaság időbeli teljesítőképességét befolyásoló tényezők összességéként magyarázza. Chikán (2008) hangsúlyozza, hogy az országos, az ágazati és a vállalati szintű versenyképesség intézményi kereteken keresztül kapcsolódik össze. Az iparági (mezo) szintű versenyképességet a gazdaság szerkezeti, intézményi és erőforrás-tényezői befolyásolják (Wach 2014). A vállalati (mikro)szintű versenyképesség határozza meg a makro- vagy mezoszintű versenyképességet (Cetindamar & Kilitcioglu, 2013; Lopez-Garcia et al., 2014).

A mikroszintű versenyképéségen a szakirodalom a versenypotenciál, a versenyelőny forrásai, a versenystratégiák és -intézkedések, valamint a versenypozíció dimenzióit érti (Wach, 2014). A vállalati versenyképesség többdimenziós (Laurenti & Vivian, 2011), és a vállalati teljesítmény különböző aspektusaihoz kapcsolódik (Wach, 2014). Chikán et al. (2022) vállalati szintű elemzése magyar vállalatok adataira támaszkodva vállalati szintű, belső és piaci információk kombinációján alapuló értékelési módszertant fejlesztett ki, amely megköveteli a vállalat és környezete viszonyainak részletes ismeretét (pl. piaci részesedés). Falciola et al. (2020) ehhez hasonlóan ugyancsak a több-dimenziós vállalati versenyképességi mérési módszertan mellett érvel, azonban olyan tényezők alkalmazását javasolja, melyek a vállalatokkal kapcsolatban, országos összesítésben állnak rendelkezésre.

Vállalati szintű mérési lehetőség a teljesítmény, mely ugyancsak a vállalati versenyképesség mérésére szolgáló eszköznek tekinthető. Ilyen az értékesítés, a nyereség és növekedés (Kivilouto, 2013). A növekedés (mind az értékesítésben, mind a foglalkoztatásban) és a nyereségesség együttes megléte a versenyképességet jelzi a nyereség-növekedés kapcsolaton belül, ami a vállalati növekedéssel és a nyereségességgel kapcsolatos tényezők kölcsönhatásaként kerül meghatározásra (Cowling, 2004).

Porter (2003) amellett érvel, hogy a regionális (mezo) szintű versenyképesség és az ágazati szintű versenyképesség (Sölvell et al., 2008) tanulmányozása az elemzés sajátos formája a politikai döntések hatékony támogatása érdekében. Mindez tükrözi Porter versenyképességi keretrendszerét (Cho et al., 2008), mivel Porter versenyelőny-modelljei magukba foglalják az iparági struktúra és az értékláncon belül a vállalatokra gyakorolt versenyképesség központi

kérdését, amely ebbe a struktúrába ágyazódik. A mezoszintű versenyképesség mérése történhet földrajzi és iparág-specifikus vállalati mintákra alapozó vizsgálatokkal (Sölvell et al., 2008; Kivilouto, 2013).

A jelen kutatás a mezoszintű versenyképesség értékelésének egy olyan módját alkalmazza, amely ágazati szintű üzleti adatokat használ fel a nyereség és növekedés kapcsolaton belül (Stojcic et al., 2013; Enright & Petty, 2013; Perényi, 2013; Perényi, 2016). Ebben a tekintetben a választott módszer Falciola et al. (2020) modelljéhez hasonló megközelítést alkalmaz, Chikán et al. (2022) megközelítésével ellentétben. Ez azzal indokolható, hogy a rendelkezésre álló adatok aggregált formában, nem vállalati szinten állnak rendelkezésre.

### *Versenyképesség*

A versenyképesség mikro-, mezo- és makroszinten is értelmezhető. A makroszintű versenyképesség a nemzetközi kereskedelem elméleti háttérére építve a nemzetek versenyképességeként került megfogalmazásra (Cho & Moon, 2013). A nemzeti szintű versenyképességet úgy értelmezik, mint egy nemzetgazdaságnak azt a képességét, hogy külkereskedelmi többletet képez azáltal, hogy több értéket teremt, mint más országok. Ezzel szemben Huggins et al. (2014) szerint a gazdasági régiók globális teljesítményének összehasonlításakor a vállalati szintű tényezők a versenyképesség legfontosabb mozgatórugói.

Cho és Moon (2013) a versenyképességet porteri megközelítésben határozza meg, ahol megkülönböztetik a versenyképesség belső és külső tényezőit, és ahol a versenyképességet a makroszintű hatások irányítják a mikroszintű tényezőkre is figyelmet fordítva. Huggins et al. (2014) kiemeli, hogy az elemzés a versenyképesség különböző szintjein lehetséges, és a versenyképesség struktúrájának hierarchiájához vezet. Stojcic et al. (2013) is osztja ezt a nézetet, és hangsúlyozza, hogy a vállalati szintű tényezők nemzeti versenyképességgé aggregálhatók. A vállalati szintű versenyképesség országos szintű versenyképességgé való aggregálásának alkalmazhatóságára további bizonyítékot szolgáltat Ju és Sohn (2014), amely a gazdasági teljesítmény elsődleges meghatározó tényezőjeként az üzleti hatékonyságot tekinti. Cho et al. (2008) empirikusan igazolja a vállalati és nemzeti szintű versenyképesség közötti hasonló kapcsolatot.

Gao et al. (2013), Laureti és Viviani (2010), Craig et al. (2008) és Perényi (2016) a versenyképességet vállalati szinten operacionalizálja, a vállalati növekedés és jövedelmezőség tág fogalmaira alapozva (Kivilouto, 2013). Szemben a vállalati teljesítményt alakító tényezőkkel, ezek a vállalati versenyképesség mérőszámait a vállalati teljesítmény szempontjából képviselik. A vállalati szintű teljesítményméréseken alapuló, mezo- vagy makroszintű aggregált mérőszámok kialakítása összhangban van a versenyképességnek a meglévő szakirodalomban képviselt többszintű értelmezésével (Huggins et al., 2014; Cho & Moon, 2013). A versenyképesség iparági szintű mutatóinak aggregálása iparági versenyképességi mutatókat hoz létre. Ezt a megközelítést alkalmazza módszer Falciola et al. (2020) is, melyet a rendelkezésre álló aggregált adatok elemzésével támaszt alá.

### *A nyereség és a növekedés közötti kapcsolat*

A szakirodalom (Kivilouto, 2013) által javasolt vállalati teljesítménymutatókat a vállalati versenyképesség helyettesítőjeként alkalmazzák (Assaf et al., 2014; Choong, 2014; Acquah, 2012), amelyek a nyereség-növekedés összefüggéshez kapcsolódnak. Cowling (2004) a nyereség-növekedési nexust a vállalati méret, a növekedés és a nyereségesség közötti kapcsolatként határozza meg, ahol a kutatók (Davidsson et al., 2006; Davidsson et al., 2009; Coad, 2009) feltételezik a korábbi nyereségesség és a későbbi vállalati növekedés közötti időbeli kapcsolatot. Ugyanakkor a múltbeli növekedés és a jelenlegi nyereségesség között negatív kapcsolat is megállapításra került (Jang & Park, 2011; Lee, 2014). A nyereség és a növekedés között átváltást mutat ki Foreman-Peck et al. (2006). Az elméleti modelltől függően a hatás iránya is változik a nyereség és a növekedés között (Markman & Gartner, 2002; MacMillan & Day, 1987; Hoy et al., 1992).

A vállalatméret a nyereség és növekedés közötti kapcsolat fontos összetevőjévé válik Gibrat törvénye (1931) elvének bevezetésével, amelynek értelmében a vállalat növekedése független a vállalatmérettől. A Gibrat-törvényt vizsgáló kutatók különböző eredményekre jutottak (Fitzsimmons et al., 2005; Audretsch et al., 2004). A vizsgálat kontextusától és az iparágtól függően a vállalat mérete és növekedése közötti kapcsolatra vonatkozó eredmények is nagymértékben eltérnek (Delmare et al., 2003; Fitzsimmons et al., 2005; Davidsson et al., 2009). Daunfeldt és Elert (2013), Santarelli et al. (2006), Reid (2007), valamint Davidsson és Wiklund (2013) azt találta, hogy minél kisebb a vállalat, annál valószínűbb, hogy növekszik, ami negatív méret-növekedési összefüggést mutat. Szerb és Ulbert (2006), Bentzen et al. (2012), Perényi és Yukhanaev (2016), Perényi (2016), Lee (2009), Pervan és Višić (2012) és Babalola (2013) – fejlett, átmeneti és fejlődő gazdaságok kontextusában – a vállalati méret és a nyereségesség közötti pozitív kapcsolatra utaló bizonyítékokat mutatott ki.

A vállalatméret és a nyereségesség között több kutató is pozitív kapcsolatot talált (Lee, 2009; Mukhopadhyay & AmirKhalkhali, 2010; Pervan & Višić, 2012; Babalola, 2013), de a szakirodalomban az ellenkezőjére is találunk bizonyítékot (Baum et al., 2001; Greve, 2008). Domínguez Jurado et al. (2021) eredményei azt mutatták, hogy az csupán ágazatok töredékében érvényesül a Gibrat törvény.

Ebben az összefüggésben a versenyképességet a nyereségesség és a növekedés közötti pozitív kapcsolat jelzi, míg a nyereség és a növekedés közötti átváltás a versenyképesség hiányát jelzi (Kivilouto, 2013).

#### *A versenyképesség összetevőinek mérése*

A vállalatnövekedés többdimenziós jelenség (Davidsson & Wiklund, 2013; Penrose, 1995; Storey, 1982), és ha csak egy dimenziót mérünk, az nemkívánatos torzításokat eredményezhet (Chikán et al., 2022). Coviello és Jones (2004) kimutatta, hogy az alkalmazottak száma és az éves árbevétel a két leggyakrabban használt mérőszám a cégnövekedés meghatározására. A vállalatméret az éves értékesítés/forgalom (Audretsch et al., 2004; Bentzen, Madsen & Smith, 2012; Daunfeldt & Elert, 2013; Babalola, 2013; Mukhopadhyay & AmirKhalkhali, 2010; Greve, 2008), az eszközérték (Reid, 2007; Babalola, 2013; Lee, 2009; Pervan & Višić, 2012) és az alkalmazottak száma (Baum et al., 2001; Daunfeldt & Elert, 2013; Davidsson et al., 2006; Szerb & Ulbert, 2006) kombinációjával is mérhető. Kivilouto (2013) a versenyképesség mérésének fontos összetevőjeként a jövedelmezőséget is hozzáadta a mérőszámok listájához.

A gyakorlatban a vállalatméret és a növekedés három dimenzióban mérhető: eszközök, foglalkoztatás és forgalom (Delmar, 2006). Davidsson et al. (2009) a vállalatok teljesítményének értékeléséhez nagy nemzeti adatbázisokból származó másodlagos mutatókra támaszkodik. Majumdar (2014) szerint az válaszadók véleményén alapuló mérőszámok pontatlanok lehetnek, illetve torzíthatnak (Majumdar, 2014), a vállalatok által közzétett számszaki adatokon alapuló elemzést választottam, mint célszerű megközelítést.

#### **Az élelciklus-modell áttekintése**

Az élelciklus-modell a vállalatok, iparágak és gazdaságok fejlődési útját írja le. Azon a feltételezésen alapul, hogy a vizsgált entitások idővel változnak, és képesek előre meghatározott szakaszokban fejlődni. A nyereség és növekedés kapcsolatának elemzése során meghatározott paneladatok felhasználásával azt vizsgáltam, hogy az iparági elemzésben milyen homogén csoportok azonosíthatók, és ezek hogyan változnak az idő múlásával. Az elemzés célja az volt, hogy csoportosítsam a megfigyeléseket, és megnézzem, hogy a vizsgált évek során milyen típusú változások következtek be e csoportosítások között. Ez rávilágíthat az elemzésben szereplő ágazatok fejlődési pályáira.

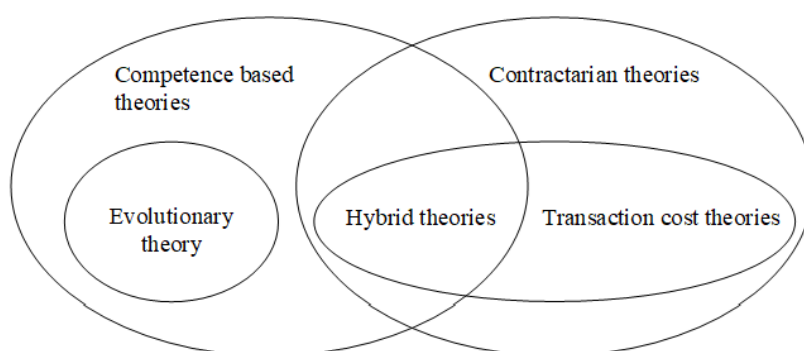
#### *Az élelciklus fogalma*

Az élelciklus-modellek sajátos szemszögből vizsgálják a (cégek) fejlődését. Ezeknek az elméleteknek közös eleme, hogy az élelciklus szakaszai egymás után következnek, és minden cég



ugyanazt az utat járja be a fejlődése során. Aldrich (1999) ezt az elméleti háttérrel helyezi perspektívába, részletezve a cégek fejlődélméletének különböző megközelítéseit. A vállalati életciklus-modellek több forrásra támaszkodnak. Az egyik forrás az evolúciós analógia. Az 1. ábra azt mutatja, hogy az evolúciós elmélet hol illeszkedik a modern cégelméletbe. A kompetencia-alapú elméletek a cég teljesítményét a felhalmozott tényezők és a cég korábbi fejlődési útjának felhasználásával próbálják megmagyarázni. Ezzel szemben a kontraktuális elméletek (Hodgson, 1998a) a különböző termelői erőforrások tulajdonosai közötti megállapodásokig nyúlnak vissza, és azt állítják, hogy a haszonáramlás befolyásolja az erőforrás-tulajdonosok részvételét az értékteremtési folyamatban (Hodgson, 1998b; 2003).

Penrose (1952) áttörést hozott a biológiai analógia vállalatokra való hipotetikus adaptálásában, azzal a céllal, hogy három különböző biológiai analógia – amelyek közül az egyik az evolúció volt – gazdasági jelenségre való alkalmazhatóságát elemezte. Be kívánta mutatni, hogy az analógiák alkalmazása félrevezető lehet. Célja a gazdasági jelenség jobb megértésének megalapozása volt. Következtetései szerint a vállalatok fejlődése előre meghatározott pályát követ (Penrose, 1952).



1. ábra. A modern fejlődési vállalkozáselméletek kategóriái. Forrás: Hodgson, 1998b

1. táblázat. A szervezetfejlesztés modelljei. Forrás: Aldrich, 1999, p. 198

<b>I. Életciklus-metafora</b>	Az „időt” egy fókuszszervezet szemszögéből tekinti. Az „életkor” a felhalmozott tapasztalatot jelenti. Feltételezés: a szervezetek az öregedés során generikus problémákkal szembesülnek.
<i>Fejlődési modell</i>	Életciklus-modellek, amelyekben a szervezet az alapításkor bennük rejlő potenciál alapján változik.
<i>Színpadi modell</i>	Életciklus-modell, amelyben a szervezeti változás szakaszokban zajlik, és ezek során a tagoknak új problémákat kell megoldaniuk.
<i>Metamorfózis modell</i>	A szakaszos modell variációja, amelyben a változás a kontextushoz való nem megfelelő illeszkedés által kiváltott szakaszokban történik.
<b>II. Nem-életciklus modellek</b>	Az „időt” a problémamegoldó szekvenciák hossza szempontjából vizsgálja. Az „életkor” a ciklusok sorozatát jelenti. Feltételezés: a szervezetek képesek „haladást” elérni.
<i>Teleológiai modell</i>	Modell, amelyben a szervezet „célja” vezérli a szervezeti cselekvéseket.
<i>Dialektikus modell</i>	Modell, amelyben a változás egy véget nem érő ciklus, amelyet az ellentétek konfrontációja és átmeneti kibékülése generál.
<b>III. Evolúciós modellek</b>	Az „időt” a szervezeti kontextus szemszögéből vizsgálja. Az „életkor” a történelmileg meghatározott környezetben felhalmozott tapasztalatot jelenti. Feltételezés: a korábbi modellekre épül, de a többértelműség és bizonytalanság elemeivel kiegészítve.

Aldrich (1999) az evolúciós elméletek mellett a szervezeti változások történeti modelljeit is meghatározta (lásd az 1. táblázatot). Az evolúciós, életciklus és nem-életciklus modellek a vállalati fejlődés alternatív szemléletmódjai. Az életciklus-paradigmán belül a fejlődési megközelítések feltételezik, hogy változás következik be a kialakulás, a növekedés, az érettség és a hanyatlás ciklusában. Az evolúciós megközelítés ezzel szemben azt feltételezi, hogy a

szervezetek nem egy előre meghatározott fejlődési utat követnek. A szakasz- és metamorfózis-modellek a fejlődési és evolúciós modellek változatai (Aldrich 1999).

McMahon (1998), O'Farrell és Hitchens (1988) kritikai áttekintésére hivatkozik, amikor három jelentősen eltérő koncepcionális életciklus-modellt ír le: a klasszikus közgazdaságtant, a sztochasztikus megközelítést és a menedzsmentelméleteket. Ez a taxonómia nagymértékben megfelel a vállalati növekedés elméleteinek (Deakins & Freel, 2006). A McMahon (1998) által kibővített O'Farrell és Hitchens (1988) kritikai áttekintés, megállapítja, hogy a kkv-k növekedése a klasszikus közgazdaságtanig (Penrose, 1995) visszanyúló ipargazdasági elméletek részeként a statikus egyensúlyi elmélet területére esik.

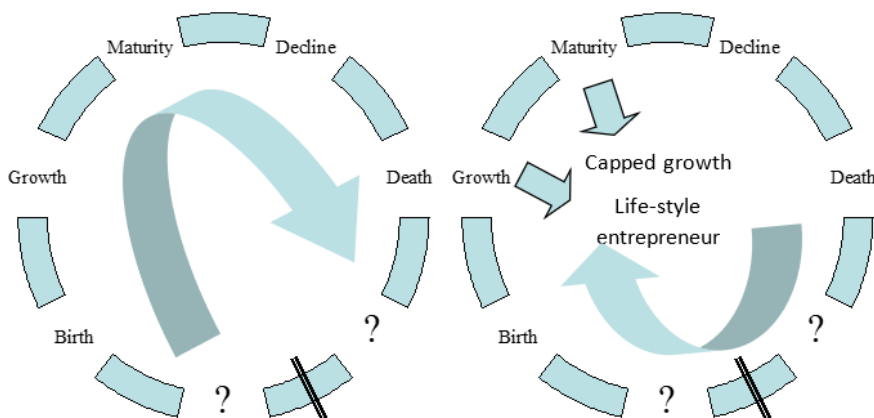
### A kkv-k életciklus-kutatása

A 2. táblázat áttekintést nyújt a kkv-kra alkalmazott életciklus-modellekről. McMahon (1998) a Hanks et al. (1993) által leírt életciklus-modellből indult ki. A fő különbség Hanks et al. (1993) modellje és a korábbi koncepciók között az, hogy a kkv-k fejlődési pályáján elágazások vannak.

**2. táblázat. Kkv-k életciklus-modell jellemzői. Forrás: saját szerkesztés**

EL	Forrás
A vállalatoknak át kell esniük a fejlődés minden szakaszán, különben elhalnak.	Churchill és Lewis (1983)
A korai fejlődési szakaszok nem jelentősek.	Scott és Bruce (1987)
A szakaszok egymást követő jellegűek.	Quinn & Cameron (1983)
A fejlődés visszafordíthatatlan.	Quinn & Cameron (1983)
Az azonos életciklus-szakaszokban lévő cégek hasonló jellemzőket mutatnak.	Miller & Friesen (1984)
A szakaszok nem egymás után következnek.	Miller & Friesen (1984)
Az életciklus szakaszai között elágazások és "zsákutcák" vannak.	Hanks et al. (1993)

Hanks et al. (1993) ezeket kivonulási vagy leválási szakaszoknak tartja, azaz korlátozott növekedési és életforma vállalkozónak nevezik E szakaszok közös jellemzője, hogy eltérnek a hagyományos életciklus-sorrendtől. Mindkét szakasz nem-növekedési szakasz, és nem követik őket más szakaszok a sorban (lásd a 2. ábrát). A kkv-k esetében mind Magyarországon, mind nemzetközi szinten találtak bizonyítékot ezekre a leválási szakaszokra (Perényi, 2010; 2013; Perényi et al., 2011; Perényi & Trąpczyński, 2020).



**2. ábra. Egy általános vállalati életciklus és a korlátozott növekedési szakaszok.**

**Forrás: McMahon (2001) és Perényi (2010)**

### Az életciklus szakaszainak operacionalizálása

Az életciklus-modelleket többféleképpen operacionalizálták. Az életciklus-modellek egyik legfontosabb megkülönböztető jellemzője a szakaszok száma. A 3. táblázat áttekintést nyújt a modellekről és a szakaszok számáról. Átfogóbb áttekintésért lásd Levie és Lichtenstein (2010).

**3. táblázat. Az életciklus-modellek taxonómiája – a szakaszok száma. Forrás: saját szerkesztés**

A szakaszok száma	Szerzők
3	Lippitt & Schmidt (1967), Smith et al. (1985)
4	Kazanjian & Drazin (1989), Kimberly (1979), Lyden (1975), Quinn & Cameron (1983), Steinmetz (1969).
5	Greiner (1972), Hanks et al. (1993), Miller és Friesen (1984), Penrose (1952), Scott és Bruce (1987).
6	Churchill @ Lewis (1983)
10	Adizes (1979)

A fogalmilag meghatározott szakaszok száma az entitások jellemzőinek értékelésére használt mérőszámoktól is függ. Anthony & Ramesh (1992), valamint Black (1998) pénzügyi szempontból vizsgálta a vállalati életciklus-hipotézist, és arra a következtetésre jutott, hogy érvényes. A jelen kutatás az életciklus szakaszainak értékelésére törekszik a vállalatok pénzügyi mutatói alapján, ahogy azt McMahan (2001) is megvalósította paneladatok felhasználásával.

#### **Adatelemzés**

Jelen tanulmányban az elemzés a 3. szintű NACE REV2 (TEÁOR) iparági osztályozási aggregátumokra összpontosít. A NAV által elérhetővé tett éves jelentéseken alapuló adatok használata ideális a nyereség és növekedés közötti kapcsolat kölcsönhatásainak tesztelésére (Stanton & Stanton, 2002). Az 1. függelék tartalmazza a rendelkezésre álló adatokat, aggregált szinten, az NUTS2 1., 2., 3. és 4. szintű iparágakra vonatkozóan, valamint a vállalati méretcsoportok alapján.

A 2008 és 2018 közötti magyar vállalkozásokra vonatkozó aggregált adatállományból (lásd az adatok körét az 1. függelékben) származó információk átalakításra kerültek annak érdekében, hogy egy paneladathalmazt hozzunk létre, amely a vállalkozások méretére, nyereségére és növekedésére vonatkozó információkból áll. A méretre és a nyereségre vonatkozó adatokat közvetlenül az adatállományból nyertem ki, és az aggregátumokat elosztottam az adott ágazati osztályozási kategória alá eső vállalkozások számával, így számítva ki az egyes iparágak "átlagos" vállalkozását reprezentáló paramétereket. A növekedési változók az egymást követő évek vállalati méretadatai alapján kerülnek kiszámításra. Ez lehetővé tette számomra, hogy tíz év egymást követő adatait használjam fel (2009-től 2018-ig).

A 3. szintű aggregáció lehetővé tette, hogy elegendő számú adatot nyerjek ki, viszont az aggregátumok reprezentativitásával kapcsolatban nem jelentkezett probléma. A 4. szint túlságosan specifikus ágazati osztályozási kategóriákat tartalmaz, kategóriánként nagyon alacsony számú tényleges vállalkozással, míg a 2. szint egyszerűen nem adna elegendő számú megfigyelést a statisztikai elemzéshez.

#### **Adatjellemzők**

**4. táblázat. A kkv-k meghatározása és kategorizálása Magyarországon.**

*Forrás: 2004. évi XXXIV. törvény (3. §); MNB (2020)*

	Alkalmazottak (FTE)	Összes eszköz	Nettó árbevétel	Összes eszköz	Nettó árbevétel
		EUR		HUF	
<b>Mikro</b>	1-10	< 2M	< 2M	< 660M	< 660M
<b>Kis</b>	10-50	2M - 10M	2M - 10M	660M - 3.3B	660M - 3.3B
<b>Közepes</b>	50-249	10M - 43M	10M - 50M	3,3B - 14,2B	3,3B - 16,5B
<b>Nagy</b>	250+	43M <	50M <	14.2B <	16.5B <

Jelen tanulmány a kkv-k versenyképességének értékelésére összpontosít a vállalati nyereség és növekedés közötti kapcsolat koncepciójának felhasználásával. A 4. táblázat áttekintést nyújt a

kkv-k meghatározásáról. Az adatkészlet iparági aggregátumokat tartalmaz megfelelő vállalati méretcsoportokra bontva, így lehetőséget biztosítva a reprezentatív vállalatok nyeresége, mérete és növekedése közötti kapcsolatok elemzésére a vizsgált időszakban.

Az egyes évekre rendelkezésre álló adatokat a függelék tartalmazza. A 11 év során az adatok évről évre az iparági kategóriák különböző szintjeire és a különböző vállalati méretkategóriákra vonatkozóan kerülnek közlésre. Amint a táblázatból látható, a legtöbb iparági kategóriában mikrovállalkozások találhatóak, majd a kis-, a közép- és végül a nagyvállalatok következnek. Ez összhangban van az egyes iparági kategóriákra vonatkozó üzleti/számviteli jelentést benyújtó cégek tényleges számával. Jelen tanulmány az "átlagos vállalat" adatait használja iparági kategóriánként, ami azt jelenti, hogy minden összesített információt el kell osztani az adott kategóriában jelentő vállalatok számával. Néhány iparági kategória azonban nagyon hiányos, és csak kevés céget foglal magába. Ezekben az esetekben az iparági kategóriák átlagértékei nem biztos, hogy reprezentatívak a kategóriában jelentkező cégekre nézve. Ezért azokat a kategóriákat, amelyekben 10-nél kevesebb cég volt, kizártam az elemzésből. Amint az 5. táblázat mutatja, ez nem befolyásolja jelentősen a mikro-, a kis- és a középvállalkozási kategóriákat. A nagyvállalati kategória azonban kisszámú vállalatot tartalmaz, amelyek számos iparágat reprezentálnak. Ezért ez a módszer az iparági aggregátumokkal kapcsolatos probléma miatt nem alkalmas a nagyvállalatok értékelésére. Kizártam továbbá a be nem sorolt cégek méretkategóriáját is.

A vállalat méretét, nyereségét és növekedését mérő három változó összhangban van az elméletben meghatározott dimenziókkal. A cégméretet a foglalkoztatottak átlagos létszámával (FTE – teljes munkaidős egyenérték) és az eszközök és az árbevétel átlagos összértékével (millió forintban) operacionalizáltam. A cég növekedését az egymást követő megfigyelési évek cégméret-mutatói alapján számítottam ki, az előző évek értékeinek százalékában fejezve ki azt. A jövedelmezőséget az EBIT (kamat- és adófizetés előtti eredmény) és a teljes nyereség (minden levonás után, millió forintban) iparági kategóriaátlagként számítottam.

### ***A nyereség és növekedés közötti kapcsolat keresztmetszeti értékelése***

A 8 változó között kétváltozós korrelációelemzést végeztem a Pearson-féle korrelációs együttható segítségével. Az eredményeket az 5. táblázat foglalja össze. Szignifikáns korreláció fedezhető fel a vállalati nyereség és a méret között, de a többi változóval nem, ha ugyanazokat az éveket vesszük figyelembe. A legtöbb ilyen korreláció a vállalati méret és a nyereség között pozitív. A pozitív korrelációk azt jelentik, hogy egy vállalatban belül a több erőforrás több nyereséget eredményez, ami általában az erőforrások produktív felhasználását jelzi. A negatív korrelációk ennek az ellenkezőjére utalnak. A táblázat az IMD versenyképességi évkönyvének rangsora szerint a versenyképességben bekövetkezett enyhe javulást és romlást is mutat a vizsgált időszakban (az előző évekhez képest). Ezek azonban csak kisebb változások, és nem állnak összhangban a negatív nyereség-arányos korrelációk megjelenésével.

### ***Korrelációs elemzés***

A mikro-, kis- és középvállalkozásokra vonatkozó eredmények további vizsgálata szerint a nyereség és a méret közötti összefüggések többsége megmarad, de a nyereség és a növekedés, valamint a méret és a növekedés közötti összefüggések változatos, nagyrészt ellentmondásos képet mutatnak.

A 6. táblázat a nyereség és a növekedés közötti kapcsolat tényezői közötti összefüggéseket mutatja be mikrovállalkozások esetében. Számos nyereség-méret korrelációs érték szignifikáns, egyesek pozitívak, mások negatívak, és nagyfokú változékonyságot mutatnak. Ez arra utal, hogy a mikrovállalkozások nyereség-növekedés kapcsolatai a különböző iparágakban nem olyan konzisztensek, mint más méretcsoportok esetében. Néhány évtől eltekintve nem jelentkeznek az összes vállalkozásra vonatkozó eredményekhez hasonló szignifikáns nyereség-méret kapcsolatok. Érdekes módon azonban a mikrovállalkozások több éven keresztül a méret és a növekedés közötti pozitív kapcsolatot mutattak, ami megkülönbözteti őket a többi vállalati méretcsoporttól.

5. táblázat. Keresztmetszeti korrelációs eredmények az összes vállalati méretre vonatkozóan.

Forrás: IMD, 2019

Év	Nyereség – méret	Nyereség – növekedés	Méret - növekedés	IMD rang*
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * alkalmazotti létszám</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * összes árbevétel, teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció	45/33 (57 országból)
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * alkalmazotti létszám</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	42/40 (58 országból) JAVÍTOTT
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * alkalmazotti létszám</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció	47/44 (59 országból) LOST
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * alkalmazotti létszám</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció	45/35 (49 országból) JAVÍTOTT
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * alkalmazotti létszám</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció	50/44 (60 országból) LOST
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * alkalmazottak száma, EBIT * teljes árbevétel</li> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció	48/32 (60 országból) JAVÍTOTT
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * alkalmazottak száma, EBIT * teljes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: összesnyereség * összes értékesítés</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció a jelentős érték	Nincs szignifikáns korreláció	48/17 (61 országból) JAVÍTOTT
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * alkalmazotti létszám, teljes nyereség * alkalmazotti létszám</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció a jelentős érték	Nincs szignifikáns korreláció	46/26 (61 országból) JAVÍTOTT
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * alkalmazottak száma, teljes nyereség * alkalmazottak száma, teljes nyereség * teljes értékesítés</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	Nincs jelentős kapcsolat	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	52/36 (63 országból) LOST
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes eszközállomány, teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>negatív</b> korrelációk: EBIT * munkavállalói létszámnövekedés, EBIT * árbevétel-növekedés</li> <li>teljes nyereség * munkavállalói létszámnövekedés, teljes nyereség * árbevétel-növekedés.</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	47/39 (63 országból) JAVÍTOTT

6. táblázat: Keresztmetszeti korrelációs eredmények a mikrovállalkozásokra vonatkozóan.

Forrás: saját szerkesztés

Év	Nyereség - méret	Nyereség - növekedés	Méret - növekedés
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * alkalmazottak száma</li> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: össznyereség * összértékesítés</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes eszköz, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: eszközállomány * eszközönövekedés</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>negatív</b> korreláció: össznyereség * alkalmazottak száma</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: teljes nyereség * eszközállomány növekedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: eszközállomány * eszközönövekedés</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes értékesítés * értékesítés növekedése</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: teljes értékesítés * eszközállomány növekedése</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: teljes értékesítés * munkavállalói létszámnövekedés</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>negatív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes értékesítés * értékesítés növekedése</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: teljes eszközállomány * eszközállomány növekedése</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	Nincs szignifikáns korreláció
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> </ul>	Nincs jelentős kapcsolat	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció
2018	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * eszközönövekedés</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció

A kisvállalkozások hasonló eredményeket mutatnak a nyereség-méret és nyereség-növekedés összefüggéseit illetően, mint az összes többi méretkategória (lásd az 7. táblázatot). A mikrovállalkozásokhoz hasonlóan a kisvállalkozások is szignifikáns a méret és a növekedés közötti összefüggés, azonban a mikrovállalkozásoktól eltérően ennek a kapcsolatnak az iránya nem konzisztens a vizsgált időszakban, bár pozitív irányba hajlik.

**7. táblázat: Keresztmetszeti korrelációs eredmények a kisvállalkozásokra vonatkozóan.**

*Forrás: saját szerkesztés*

Év	Nyereség - méret	Nyereség - növekedés	Méret - növekedés
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * eszközállomány növekedése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: összes nyereség * összes értékesítés</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: teljes értékesítés * alkalmazotti létszámnövekedés</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: teljes eszközállomány * munkavállalói létszámnövekedés</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>negatív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes eszközállomány</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: összes nyereség * eszköznövekedés, összes nyereség * árbevétel-növekedés</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * eszköznövekedés, EBIT * árbevétel-növekedés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: teljes eszközállomány * eszközállomány növekedése teljes eszközállomány * árbevétel növekedése, teljes árbevétel * árbevétel növekedése</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: teljes értékesítés * eszközállomány növekedése</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: teljes értékesítés * értékesítés növekedése</li> </ul>

2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: teljes nyereség * teljes eszközállomány, teljes nyereség * teljes értékesítés</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: össznyereség * árbevétel-növekedés</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * munkavállalói létszámnövekedés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: teljes eszközállomány * árbevétel-növekedés, teljes árbevétel * árbevétel-növekedés.</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: teljes eszközállomány * eszközállomány növekedése</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: össznyereség * árbevétel-növekedés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: Értékesítési növekedés: teljes eszközállomány * forgalomnövekedés</li> </ul>

Végül a 8. táblázat a középvállalkozásokra vonatkozó eredményeket tartalmazza. A nyereség és a méret közötti kapcsolatra vonatkozó eredmények hasonlóak a többi vállalati méretcsoportéhoz. Van némi bizonyíték a nyereség és a növekedés közötti szignifikáns kapcsolatra, ám ezek nem konzisztensek az egyes években. Végül, van bizonyíték a vállalatméret és a növekedés közötti kapcsolatra is, ami többnyire pozitív (némi eltéréssel az egyes évek között).

#### 8. táblázat: Keresztmetszeti korrelációs eredmények a középvállalkozásokra vonatkozóan.

*Forrás: saját szerkesztés*

Év	Nyeresség - méret	Nyeresség - növekedés	Méret - növekedés
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: összes nyereség * összes eszköz, összes nyereség * összes értékesítés</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes árbevétel, teljes nyereség * teljes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * alkalmazotti létszám</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: összes nyereség * összes eszköz, összes nyereség * összes értékesítés</li> </ul>	Nincs szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes eszközállomány * eszközállomány növekedése</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * árbevétel-növekedés, teljes nyereség * árbevétel-növekedés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti növekedés</li> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: teljes értékesítés * alkalmazotti létszámnövekedés</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: teljes eszközállomány * munkavállalói létszámnövekedés</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes értékesítés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes vagyon * vagyonnövekedés</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> </ul>	Nincs jelentős értékkel bíró szignifikáns korreláció	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: teljes eszközállomány * eszközállomány növekedése</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció EBIT * teljes eszközállomány</li> </ul>	
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * összes árbevétel teljes nyereség * teljes értékesítés</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * alkalmazotti létszám, EBIT * teljes eszközállomány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>negatív</b> korrelációk: EBIT * alkalmazottak száma, EBIT * árbevétel-növekedés</li> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti növekedés</li> <li>Közepes <b>negatív</b> korreláció: teljes értékesítés * értékesítés növekedése</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: teljes értékesítés * eszközállomány növekedése</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erős <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: EBIT * összes árbevétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * eszköznövekedés, EBIT * árbevétel-növekedés</li> <li>Erős <b>pozitív</b> korrelációk: teljes értékesítés * munkavállalói létszámnövekedés, teljes értékesítés * értékesítési növekedés</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Közepes <b>pozitív</b> korreláció: teljes nyereség * teljes eszközállomány</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korrelációk: EBIT * teljes eszközállomány, EBIT * teljes értékesítés teljes nyereség * teljes értékesítés</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korrelációk: EBIT * alkalmazotti létszám, összes nyereség * alkalmazotti létszám</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: összes nyereség * árbevétel-növekedés</li> <li>Gyenge <b>pozitív</b> korreláció: alkalmazotti létszám * alkalmazotti létszámnövekedés</li> <li>Gyenge <b>negatív</b> korreláció: teljes eszközállomány * árbevétel-növekedés</li> </ul>

#### *Az intertemporális hatások értékelése a nyereség-növekedés kapcsolatban*

A vállalati nyereség és növekedés közötti kapcsolatra vonatkozó korábbi kutatások szerint a korábbi nyereségesség hatással lehet az aktuális vállalati növekedésre, és a korábbi vállalati növekedés az aktuális nyereségességre. Az ilyen intertemporális hatások meglétének vizsgálata érdekében bevettem az elmúlt évek növekedését és nyereségességét azon tényezők közé, amelyek között összefüggéseket kerestem. Összességében az egyetlen jelentős értékű szignifikáns korreláció a vállalati méret és az aktuális, valamint a múltbeli nyereség között van. Ugyanakkor az aktuális és a múltbeli nyereség közötti korreláció is erős, ami arra utal, hogy a nyereség a vállalati teljesítmény konzisztens mérőszáma az adott időszakban.

Az összes év és az összes méretkategória együttes mintája esetében nem volt lényeges, szignifikáns kapcsolat a nyereség és a növekedés között, ami rávilágít a különböző évek és a különböző vállalati méretkategóriák eredményei közötti különbségekre, amint azt az előző részben tárgyaltam.

Az összes év és vállalati méretcsoport kombinált mintáját használva a vállalatméret és a növekedés (mind az aktuális, mind a múltbeli) között is jellemző volt a jelentős mértékű kapcsolatok hiánya. Ez szintén eltér az előző rész néhány megállapításától, ami az összefüggés évenként és vállalati méretcsoportonként változó voltát jelzi.

A múltbeli és az aktuális növekedés közötti szignifikáns korreláció hiánya azonban nyilvánvaló, ami arra utal, hogy a vállalati növekedés olyan teljesítménymutató, ami az idő múlásával nem stabil.

#### *Az eredmények értelmezése*

A nyereség és a növekedés közötti kapcsolat elemzése a vállalatnövekedés, a méret és a nyereség, mint a versenyképesség mutatói közötti kapcsolatok értékelésére irányul. A vizsgálathoz a magyar vállalatok éves beszámolóin alapuló aggregátumokból álló paneladatokat használtam. Az aggregátumok a magyar ágazati osztályozási rendszer (TEÁOR) 3. szintjére kerültek lebontásra, ami kompatibilis a NACE REV2-vel. A cégek átlagos méret-, nyereség- és növekedési adatai iparáganként kerültek kiszámításra.

Az eredmények minden vállalati méretre vonatkozóan azt mutatják, hogy a nyereségesség (EBIT) és a vállalati méret legtöbb dimenziója között pozitív szignifikáns kapcsolat állt fenn a vizsgált időszakban. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy nyereségesség a nagyobb cégek esetében tendenciaszerűen nagyobb, de a kutatás nem szolgáltatott konzisztens bizonyítékot a nyereség és a növekedés közötti konzisztens átváltásra vagy a méret előnyére/hátrányára a cég növekedése szempontjából. A nyereség és a vállalatméret közötti pozitív kapcsolat azonban nem mindig jelentkezik, ha a teljes nyereséget tekintjük mérőszámnak, és jellemzően gyengébb, ha az alkalmazottak száma a mérőszám. Az eredmények némileg eltérőek csak a mikrovállalatok esetében. A nyereség és a méret közötti kapcsolatot, ami korábban pozitívnak bizonyult a vállalkozások teljes populációjára vonatkozóan, vegyes (pozitív és negatív).

A nyereség és a növekedés közötti kapcsolat többnyire nem szignifikáns, kivéve néhány évet, amikor az összes vállalati méretet figyelembe véve pozitív és negatív között mozog. A különböző vállalati méretkategóriák eredményei hasonlóak, kivéve a kisvállalkozásokat, amelyek esetében több éven keresztül pozitív kapcsolat volt a nyereség és a növekedés között.

A vállalatméret és növekedés közötti összefüggés a teljes mintát tekintve szintén nem bizonyult szignifikánsnak. A mikrovállalkozások esetében azonban ez a kapcsolat a legtöbb vizsgált évben pozitív. A kisvállalati kohorsz esetében szintén többnyire pozitív, de néhány évben negatív. A középvállalkozások esetében pedig, bár a vizsgált évek során számos szignifikáns korrelációt találunk, ezek váltakoznak a pozitív és a negatív között. Ez arra utal, hogy a kisebb méretkohorszokba tartozó vállalkozások általában gyorsabban növekednek, és ez a növekedési hatás a vállalkozások méretének növekedésével csökken.

Összességében az eredmények megerősítik a vállalati méret és a vállalati nyereség közötti pozitív kapcsolatot, de nincs szisztematikus kapcsolat a méret és a növekedés, valamint a növekedés és a nyereség között. A mikrovállalkozások esetében a méret és a növekedés között pozitív kapcsolat áll fenn, de a méret növekedése nem mindig jár együtt a nyereségesség növekedésével. A kisvállalkozások esetében azonban a méret, a nyereségesség és a növekedés a legtöbb vizsgált évben többnyire pozitív kapcsolatban állt egymással. A középvállalkozások esetében a pozitív méret-növekedés kapcsolat nem jár konzisztensen együtt a méret és a növekedés, valamint a nyereség és a növekedés közötti pozitív vagy negatív kapcsolattal.

### ***Iparági szintű életciklus-elemzés***

Az életciklus-elemzéshez a klaszterelemzés módszertanának alkalmazására van szükség. Az első lépés a klaszterek optimális számának meghatározása, miután az adatokat megszürtük a kiugró értékektől. K-közép klaszterelemzést alkalmaztam a megfigyelések klasztertagságának meghatározására. Ez lehetővé tette az egyes klaszterek jellemzőinek értékelését. Végül a klasztertagság időbeli változását vizsgáltam, hogy feltárjam az iparágak fejlődésének dinamikáját a gazdaság egészében.

Hair et al. (2006) szerint a 80 megfigyelésnél nagyobb mintákban az egyváltozós kiugró értékek olyan értékek, amelyek a változó átlaga körüli szórás legfeljebb négyszeresének megfelelő küszöbön kívül esnek. A 238 megfigyelésből álló teljes adathalmaz 42 egyváltozós kiugró értéket tartalmazott. Mivel a klaszterelemzés nagyon érzékeny a kiugró értékekre (Hair et al., 2006), ezen esetek bevonása az elemzésbe torzíthatja a klaszterezési eredményeket. A fennmaradó 196 megfigyelésen további elemzést végeztem.

Hair et al. (2006) a hierarchikus klaszterezést ajánlja a klaszterek optimális számának meghatározására. Ha a klaszterek száma eltérő, javasolják az agglomerációs index változásának megfigyelését. Ha az agglomerációs index növekedése a klaszterek számának csökkenésével gyorsulni kezd, akkor elértük a potenciálisan jó klaszterszámot.

Hair et al. (2006) rámutatott, hogy hierarchikus klaszterezés esetén a megfigyelések nem távolíthatóak el a klaszterekből, ami potenciálisan torzíthatja a klasztermegoldást, és szuboptimális klaszterstruktúrát hozhat létre. Mivel a nem hierarchikus klaszterezés robusztusabb eredményt ad, azt javasolja, hogy az ilyen torzításból eredő aránytalanság kiküszöbölése érdekében a végleges klasztertagság nem hierarchikus klaszterezési módszerrel

kerüljön megállapításra. A klaszterelemzést a standardizált adatok Z-pontszámának felhasználásával végeztem el, hogy kiküszöböljem a változók jelentősen eltérő skálákon történő mérése által okozott esetleges torzítást.

#### A klaszterek száma

A 9. táblázat a hierarchikus klaszterelemzés eredményeinek összefoglalása. A hierarchikus klaszterelemzés által generált agglomerációs együtthatók változása alapján meghatározható az optimális klaszterszám. Amint az a táblázatból kitűnik, az adatok minden egyes évre több potenciálisan plauzibilis klasztermegoldás azonosítható. Az eredmények alapján egy körülbelül 4 klaszterből álló kisebb felbontású klasztermegoldás és egy körülbelül 7 klaszterből álló nagyobb felbontású tűnt megvalósíthatónak. Ezeket a klasztermegoldásokat teszteltem a további elemzéshez.

**9. táblázat. Ajánlott optimális éves klaszterszámok. Forrás: saját szerkesztés**

	optimális 1	optimális 2	optimális 3
2009	2	7	11
2010	2	7	15
2011	3	8	14
2012	2	5	7
2013	3	9	11
2014	3	8	12
2015	3	5	8
2016	4	7	10
2017	4	8	11
2018	4	6	8

#### A klaszterek hozzárendelése

Annak ellenére, hogy a kiugró értékeket eltávolítottam az adatok közül, a 4 klaszteres opció minden vizsgált évben olyan klaszteres megoldásokat hozott, amelyekben az esetek többsége egy klaszterbe került, míg a többi klaszter viszonylag kevés (1-2) esetet tartalmazott. Az ilyen klasztermegoldás nem túlságosan tanulságos, mivel nem nyújt információt a minta sokféleségéről. Ezért folytattam a 7 klaszteres megoldás vizsgálatát az adatok összes vizsgált évére vonatkozóan.

**10. táblázat. A klasztertagságok megoszlása a vizsgált években. Forrás: saját szerkesztés**

Klaszter	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	1	1	48	1	1	160	4	102	161	2
2	8	13	131	75	96	1	10	66	3	19
3	2	45	1	90	21	17	2	13	2	164
4	138	1	11	18	19	14	1	1	13	6
5	38	130	1	2	2	2	74	7	1	1
6	1	2	1	1	54	1	101	6	5	3
7	8	4	3	9	3	1	4	1	11	1
ÖSSZESEN	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196

A 10. táblázat a klasztertagság időbeli eloszlását mutatja. A *domináns klaszter* minden időszakban a legnagyobb volt, és a mintában szereplő iparágak többségét jellemzi. A *második legnagyobb klaszter* tagsága ingadozik, de soha nem előzi meg a legnagyobb klasztert. A *harmadik klaszter* mérete változó a vizsgált évek során, néha két csoportot foglal el, néha pedig csak nagyon

alacsony számban van jelen. A többi klaszterben nagyon alacsony számú tag van, ami arra utal, hogy csak kiugró értékekből állnak.

A domináns klaszterbe tartozó ágazatok kevésbé jövedelmezőek és kisebbek, mint a többiek. Ezek a cégek azonban gyorsabb ütemű foglalkoztatottságnövekedést érnek el, mint a többi ágazat, miközben átlagosan hasonló ütemben nő az eszközállományuk és értékesítésük, mint a többi ágazatban. A második legnagyobb klaszter hasonló jellemzőkkel rendelkezik, kivéve a foglalkoztatás növekedésének hiányát és a valamivel nagyobb méretet. A harmadik, legkisebb jelentős csoportot átlagon felüli nyereségesség, és a többi céghez képest közel átlagos méret és növekedés jellemzi.

Ami az iparági profilt illeti, a domináns klaszterágazatok nem tartalmazzák a bányászatot és a feldolgozóipart, és csak nagyon kevés egészségügyi és pénzügyi szolgáltatás volt közöttük. A második legnagyobb klaszter szinte kizárólag a feldolgozóiparból került ki, ami arra enged következtetni, hogy a feldolgozóipari vállalkozások homogénebb csoportot alkotnak a gazdaságban. Ez a klaszter tartalmazza a járműiparhoz kapcsolódó szolgáltatási ágazatokat is. A harmadik, legkisebb klaszter a magas hozzáadott értékű és speciális készségeket igénylő, specializált termékekre és szolgáltatásokra összpontosító ágazatokból áll. Ide tartoznak például a tervezési és információs szolgáltatások.

#### *Az eredmények értelmezése*

Az elemzés eredményei szerint az ágazatok méret, növekedés és nyereségesség alapján történő csoportosítása statisztikailag nehézkes. A kiugró értékek eltávolítása és az adatok standardizálása után a sokaság még mindig jelentős fokú változatosságot mutatott, ezért a klaszterezési eredmények torzultak. Az ágazatok domináns szegmentuma szorosan egymáshoz közel csoportosul, és a gazdaság átlagát képviseli. Ezen ágazatok köre az idők folyamán stabilnak tűnik.

Az elemzett csoporton kívüli ágazatok (kiugró értékek) azért érdekesek, mert ezek a szektorok magas növekedési és egyéb pozitív jellemzőkkel rendelkeznek. Ez a magyar gazdaság kettős jellegét mutatja: az átlaghoz közeli ágazatok alkotják a gazdasági szereplők többségét, ellenben a termelékeny és növekvő üzleti területek magas teljesítményű szigetei szétszórva találhatóak.

Létezik a klaszterelemzésbe be nem vont kiugró értékek jelentős csoportja. Ezek az ágazatok többnyire a feldolgozóiparhoz, a szállításhoz és az egészségügyhöz kapcsolódnak. Ezeket az ágazatokat egyedi alapon kell megvizsgálni ahhoz, hogy konkrét következtetéseket lehessen levonni.

### **Következtetések és további kutatások**

#### ***Következtetések és ajánlások***

Jelen kutatás két kulcsfontosságú elméletet kívánt megvizsgálni a magyar kkv-k összesített mintáján a 2008 és 2018 közötti időszakban. Először is a kkv-k és a gazdaság egészének teljesítményét vizsgáltam a nyereség és a növekedés közötti összefüggésben, hogy megvizsgáljam: a vállalatméret, a növekedés és a jövedelmezőség közötti összefüggések a versenyképesség meglétére utalnak-e. Másodsor, az aggregált ágazati szintű adatok alapján megvizsgáltam az életciklus-fogalom alkalmazhatóságát a különböző iparágak kkv-i esetében azért, hogy bizonyos fejlődési tendenciákat tudjak azonosítani a vizsgált időszakban.

A nyereség és növekedés kapcsolatára vonatkozó korábbi kutatási eredmények szerint a vállalati növekedés és nyereségesség, valamint a vállalati méret és vállalati növekedés között átváltásra számíthatunk (Gibrat törvénye). A korábbi kutatások arra is utalnak, hogy a nemzetközileg versenyképes gazdaságok hajlamosak átmenetileg dacolni a szabályok némelyikével, lehetővé téve a vállalkozások számára, hogy növekedjenek és nyereségesek maradjanak. A Gibrat-törvény vizsgálata kkv-k esetében különösen érdekes, mert amíg bizonyos versenyfeltételek a vállalati koncentrációnak kedvezhetnek, addig mások az induló vállalkozásoknak.

A nyereség-növekedés kapcsolatának vizsgálata során tett megállapításaim azt mutatják, hogy a gazdaság egészének aggregált szintjén többnyire pozitív kapcsolat van a nyereségesség és a

vállalat mérete között, azonban az adatok nem mutattak konzisztens kapcsolatot a vállalati növekedés dimenzióival. Ez arra utal, hogy a magyar gazdaságban a vizsgált időszakban erősödött a vállalkozáskoncentráció. Az eredményekből az is leszűrhető, hogy a nyereség és a növekedés nexusában a kapcsolatok nemcsak időben, hanem a különböző vállalati méretcsoportok (mikro-, kis- és középvállalkozások) között is nagymértékben eltérnek.

Az ágazati adatok klaszterelemzése lehetővé tette az életciklus-modell vizsgálatát. Az ágazatok csoportosítása a vizsgált időszakban stabil volt, azonban a kiugró értékek nagy száma megnehezítette megbízható következtetések levonását. Három ágazati klaszter volt a gazdaságban: (1) a többséget reprezentáló átlagos ágazatok, amelyben a foglalkoztatás némileg nőtt, de kisebb mértékben; (2) a feldolgozóipari cégek és (3) a magas hozzáadott értékű, specializált áruk és szolgáltatások. Ezek mellett az elemzésből kiugró értékeket képező ágazatok változatos összetételű csoportja azt igazolja, hogy létezik a magyar gazdaságnak egy negyedik klasztere is, amely heterogén, igen eltérő teljesítményjellemzőkkel rendelkező ágakból áll.

Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a gazdaságpolitikának a különböző paraméterekkel rendelkező klaszterekre kell összpontosítania, és figyelembe kell vennie e csoportok súlyát a gazdaságban. Az első klaszterre, amely kis, növekvő munkáltatókból áll, a foglalkoztatási feltételek lesznek a legnagyobb hatással. A feldolgozóipari cégekből álló második klaszter valószínűleg exportfüggő, és az eszközállomány növekedésére összpontosít. A harmadik klaszter, amely specializált árukat és szolgáltatásokat nyújtó cégeket tartalmaz, valószínűleg a leginkább exportfüggő, és magas termelékenyséű humán tőkére épül. Végül pedig az X klaszter nagyon sokféle cégből áll, a teljesítménymutatók sokfélesége miatt a legnehezebben leírható. A feldolgozóipar, a szállítás és az egészségügy némelyike erősen szabályozott, a szakpolitikai intervenciókat a már meglévő ágazati intézkedésekhez viszonyítva kell figyelembe venni.

#### **A további kutatás lehetőségei**

Az adatok felhasználásával további kutatások lehetségesek, amelyek mélyebben feltárják a vállalati növekedés és vállalati nyereségesség közötti időbeli összefüggéseket. A paneladatok GMM-regresszióval elemezhetők, ami nemcsak a múltbeli teljesítmény hatását veszi figyelembe a jelenlegi mutatók előrejelzésében, hanem pontosabb időbeli összehasonlító elemzést is lehetővé tesz.

A klaszterelemzés gyenge eredményeket hozott. Az ágazatok csoportosítása nehézkes volt, és a klaszterelemzés eredményei a kiugró értékek eltávolítása ellenére sem rendeződtek koherens klaszterstruktúrába. Az ágazati és alágazati adatok vállalatméret szerinti bontásban történő további elemzése lehetővé teheti azok hatékonyabb csoportosítását, és teret engedhet jövőbeli elemzésnek.

#### **Hivatkozások**

- Acquaah, M. (2012). Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1215–1228. <https://doi.org/10.1002/smj.1973>
- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. Thousand Oaks, London.
- Anthony, J. H. & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 15(2-3), 203–227. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Assaf, A. G., Josiassen, A., & Gillen, D. (2014). Measuring firm performance: Bayesian estimates with good and bad outputs. *Journal of Business Research*, 67(6), 1249–1256. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.04.005>
- Audretsch, D. B., Klomp, L., Santarelli, E., & Thurik, A. R. (2004). Gibrat's Law: Are the Services Different? *Review of Industrial Organization*, 24, 301–324. <https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000038273.50622.ec>
- Babalola, Y. A. (2013). The Effect of Firm Size on Firms Profitability in Nigeria. *Journal of Economics and Sustainable Development*. 4(5), 90–94.

- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292–303. <https://doi.org/10.5465/3069456>
- Bentzen, J., Madsen, E. S., & Smith, V. (2012). Do firms' growth rates depend on firm size? *Small Business Economics*, 39, 937–947. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9341-8>
- Bhattacharya, D., Chang, C.-W., & Li, W.-H. (2020). Stages of firm life cycle, transition, and dividend policy. *Finance Research Letters*, 33, Article 101226. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.06.024>
- Black, E. L. (1998). Life-cycle impacts on the incremental value-relevance of earnings and cash flow. *Journal of Financial Statement Analysis*, 4(1), 40–56.
- Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review*, 23(1), 7–22. <https://doi.org/10.1108/10595421311296597>
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review*, 18(1/2), 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, Article 108316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Cho, D.-S., Moon, H.-C., & Kim, M.-Y. (2008). Characterizing International Competitiveness in International Business Research: A MASI Approach to National Competitiveness. *Research In International Business and Finance*, 22(2), 175–192. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2007.04.002>
- Cho, D. S., & Moon, H. C. (2013). *From Adam Smith to Michael Porter Evolution of Competitiveness Theory*. World Scientific Publishing Company.
- Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174–4197. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.866285>
- Coad, A. (2009). *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Coviello, N. E., & Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19, 485–508. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.06.001>
- Cowling, M. (2004). The Growth – Profit Nexus. *Small Business Economics*, 22, 1–9. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000011568.42714.c9>
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>
- Daunfeldt, S.-O., & Elert, N. (2013). When is Gibrats law a law? *Small Business Economics*, 41, 133–147. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9404-x>
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Deakins, D., & Freel, M. (2006). *Entrepreneurship and small firms*. McGraw-Hill Education, Maidenhead.
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*. 24(4), 388–406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003>
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2013). *New Perspectives on Firm Growth*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Delmar, F. (2006). Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In P. Davidsson, F. Delmar and J. Wiklund (Eds.), *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, pp. 62-84. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)

- DiRienzo, C. E., Das, J., & Burbridge, J. (2007). Does diversity impact competitiveness? A cross country analysis. *Competitiveness Review*, 17(3), 135–152. <https://doi.org/10.1108/10595420710833543>
- Enright, M. J., & Petty, R. (2013). *Australia's Competitiveness from Lucky Country to Competitive Country*. Wiley.
- European Commission (EC) (2008). SME Definition, Commission Recommendation 2003/361/EC in the Official Journal of the European Union L 124, p. 36, 20. 05. 2003. [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)
- Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*, 129, Article 104857. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>
- Fitzsimmons, J. R., Steffens, P. R., & Douglas, E. J. (2005). Growth and Profitability in Small and Medium Sized Australian Firms. *AGSE Entrepreneurship Exchange*, 164–178.
- Foreman-Peck, J., Makepeace, G., & Morgan, B. (2006). Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: Some Welsh evidence. *Regional Studies*, 40(4), 307–319. <https://doi.org/10.1080/00343400600725160>
- Gao, Y., Liu, Z., Song, S., & Zheng, J. (2013). Technological Capacity, Product Position, and Firm Competitiveness. *The Chinese Economy*, 46(1), 55–74. <https://doi.org/10.2753/CES1097-1475460104>
- Gibrat, R. (1931). *Les Inégalités économiques*. Sirey.
- Greve, H. R. (2008). A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.32625975>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education International, New Jersey.
- Hodgson, G. M. (2003). *A modern reader in institutional and evolutionary economics*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Hodgson, G. M. (1998a). Competence and contract in the theory of the firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 179–201. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(98\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(98)00053-5)
- Hodgson, G. M. (1998b). Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25(1), 25–56.
- Hoy, F., McDougall, P. & D'Souza, D. E. (1992). Strategies and environments of high-growth firms. In D. L. Sexton and J. D. Kasarda (Eds.), *State of the art of entrepreneurship*. PWS-Kent Publishing, Boston, pp. 341-357.
- Huggins, R., Izushi, H., Prokop, D., & Thompson, P. (2014). *The Global Competitiveness of Regions*. Taylor and Francis.
- IMD (2019). *IMD World Competitiveness Yearbook 2019*. IMD Business School, Lausanne.
- Jang, S., & Park, K. (2011). Inter-relationship between firm growth and profitability. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1027–1035. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.009>
- Jones, J. T. (2012). The Nature and Extent of Participation of Growing Small to Medium Enterprises in Business and Social Relationships in Relation to Training and Learning: Evidence from Australia. *International Journal of Learning*, 18, 267–278.
- Ju, Y., & Sohn, S. Y. (2014). Development of a national competitiveness index based on a structural equation model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(5), 565–579. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.896891>
- Domínguez Jurado, J. M., Triguero-Ruiz, F., & Avila-Cano, A. (2021). Firm growth in the 21st century: Does the Andalusian economy comply with Gibrat's Law? *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 577, Article 126064. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2021.126064>
- Kiviluoto, N. (2013). Growth as Evidence of Firm Success: Myth or Reality? *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(7-8), 569–586. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.814716>
- Korsgaard, S., & Anderson, A. R. (2011). Enacting entrepreneurship as social value creation. *International Small Business Journal*, 29(2), 135-151. <https://doi.org/10.1177/0266242610391936>

- Lauretì, T., & Viviani, A. (2010). Competitiveness and productivity: a case study of Italian firms. *Applied Economics*, 43(20), 2615–2625. <https://doi.org/10.1080/00036840903357439>
- Lee, J. (2009). Does Size Matter in Firm Performance? Evidence from US Public Firms. *International Journal of the Economics of Business*, 16(2), 189–203. <https://doi.org/10.1080/13571510902917400>
- Lee, S. (2014). The relationship between growth and profit: evidence from firm-level panel data. *Structural Change and Economic Dynamics*, 28, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.08.002>
- Lee, S. Y., Oh, S. Y., Lee, S., & Gim, G. Y. (2021). The firm life cycle forecasting model using machine learning based on news articles. *International Journal of Networked and Distributed Computing*, 9(1), 1–9.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317–350. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>
- Lopez-Garcia, P., Di Mauro, F., Benatti, N., Angeloni, C., Altomonte, C., Bugamelli, M., D'Aurizio, L., Navaretti, G. B., Forlani, E., Rossetti, S., & Zurlo, D. (2014). *Micro-based evidence of EU competitiveness: the CompNet database*. NBB Work Paper 253.
- MacMillan, I. C. & Day, D. L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 29–39. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90017-6)
- Mansikkamäki, S. (2023). Firm growth and profitability: The role of age and size in shifts between growth–profitability configurations. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00372. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2023.e00372>
- Majumdar, R. (2014). Alternative Proxies for Estimating Firm Growth in Empirical Corporate Finance Literature: Evidence from Indian Manufacturing Sector. *South Asian Journal of Management*, 21, 87–100.
- Maritz, A., Perenyi, A., de Waal, G., & Buck, C. (2020). Entrepreneurship as the Unsung Hero during the Current COVID-19 Economic Crisis: Australian Perspectives. *Sustainability*, 12(11), Article 4612. <https://doi.org/10.3390/su12114612>
- Markman, G. D., & Gartner, W. B. (2002). Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(1), 65–76. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-2-00004>
- McMahon, R. G. P. (1998). Stage models of SME growth reconsidered. *Small Enterprise Research: The Journal of SEAAANZ*, 6(2), 20–35.
- McMahon, R. G. P. (2001). Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs using data from Australia's Business Longitudinal Survey, *Small Business Economics*, 17, 197–212. <https://doi.org/10.1023/A:1011885622783>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- MNB (2020). *Official Daily Exchange Rates*. Hungarian Central Bank. <https://www.mnb.hu/en/arfolyamok/2020.junius/20>.
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: A design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3–18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Mukhopadhyay, A., & AmirKhalkhali, S. (2010). Profitability Performance and Firm Size-Growth Relationship. *Journal of Business and Economics Research*, 8, 121–126.
- O'Farrell, P. N., & Hitchens, D. M. W. N. (1988). Alternative theories of small firm growth: a critical review. *Environment and Planning A*, 20(10), 1365–1383. <https://doi.org/10.1068/a201365>
- Penrose, E. T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *The American Economic Review*, 42(5), 804–819.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford.



- Perényi, Á., & Trąpczyński, P. (2020). Incremental or radical development? A dynamic approach to organisational changes and growth of Hungarian ICT SMEs. *Journal of East European Management Studies*, 25(1), 165–193. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-1-165>
- Perényi, Á., & Yukhanaev, A. (2016). Testing relationships between firm size and perceptions of growth and profitability: An investigation into the practices of Australian ICT SMEs. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 680–701. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.57>
- Perényi, Á. (2010). *The growth of SMEs in the ICT Sector*. PhD dissertation, Swinburne University of Technology. <http://hdl.handle.net/1959.3/149795>
- Perényi, Á. (2013). Exploring the growth-profit-size triangle in Hungarian ICT SMEs. *Asia Pacific Journal of EU Studies*, 11(2), 59–82. <http://hdl.handle.net/1959.3/381963>
- Perényi, Á. (2014). Are theories applicable across different contexts? – A cross-national comparative analysis of the life-cycle development of innovative SMEs in the ICT sector. *AI & Society*, 29(3), 289–309. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0463-1>
- Perényi, Á. (2016). Diagnosing cluster competitiveness using firm level data in the profit-growth nexus framework. *Acta Oeconomica*, 66(3), 439–463. <https://doi.org/10.1556/032.2016.66.3.4>
- Perényi, Á., Selvarajah, C., & Muthaly, S. (2011). Investigating the firm life-cycle theory on Australian SMEs in the ICT sector. *The Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 7(2), 12–48. <http://hdl.handle.net/1959.3/213979>
- Pervan, M., & Višić, J. (2012). Influence of firm size on its business success. *Croatian Operational Research Review*, 3, 213–223.
- Porter, M. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 549–578. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>
- Reid, G. C. (2007). *The foundation of Small Business Enterprise - An entrepreneurial analysis of small firm inception and growth*. Routledge.
- Santarelli, E., Klomp, L., & Thurik, A. R. (2006). Gibrat's Law: An Overview of the Empirical Literature. In E. Santarelli (Ed.), *Entrepreneurship, Growth and Innovation: The Dynamics of Firms and Industries*. Springer Verlag.
- Sölvell, Ö., Ketels, C., & Lindqvist, G. (2008). Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states. *Competitiveness Review*, 18(1/2), 104–130. <https://doi.org/10.1108/10595420810874637>
- Stanton, P., & Stanton, J. (2002). Corporate annual reports: research perspectives used. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 478–500. <https://doi.org/10.1108/09513570210440568>
- Stojcic, N., Hashi, I., & Telhaj, S. (2013). Restructuring and Competitiveness. *Eastern European Economics*, 51(4), 84–107.
- Storey, D. J. (1982). *Entrepreneurship and the new firm*. Croom Helm.
- Szerb, L., & Ulbert, J. (2006). The examination of the factors of growth in the Hungarian small- and medium size business sector. *Hungarian Statistical Review*, 2006(K10), 100–123.
- Tolstykh, T. O., Shmeleva, N. V., Chernysheva, S. N., Ulvacheva, I. I., & Stepanov, A. A. (2020). Principles of industrial ecosystem design: Life cycle analysis. *Proceedings of the Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management (RuDEcK 2020)*, 148, 671–676.
- Wach, K. (2014). The Theoretical Modelling of the Firm-Level International Competitiveness in Business Studies. In D. Kiendl-Wendner and K. Wach (Eds.), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Fachhochschule Joanneum.

## A kötet szerzőinek rövid bemutatása

### **Ábel István**

Professzor Dr. Ábel István egyetemi tanár, a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karának dékánja (2016-2018). A közgazdaságtan kandidátusa (1990). A Nemzetközi Valutaalap (IMF) munkatársa Washingtonban (2001-2011), a Magyar Nemzeti Banknál (1998-2001, majd 2011-2015) a Pénzpolitikai Főosztály munkatársa. Vendégprofesszorként tanított a Wesleyan Universityn (USA) (1991-1992) és 1998-2000 között a Central European Universityn. Az MTA Közgazdaságtudományi Bizottság tagja (2012-2019). Tagja a Közgazdasági Szemle szerkesztőbizottságának (2012-2019, 2021-2024). Az OTKA gazdasági zsűrijének elnöke (2021-2024). Munkáját 2022-ben a Magyar Érdemrend Lovagkeresztje kitüntetéssel ismerték el.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10004781>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6310-7890>

Scopus Author ID: [7003320874](https://orcid.org/0000-0001-6310-7890)

Web of Science Researcher ID: [C-9902-2013](https://orcid.org/0000-0001-6310-7890)

### **Bácsi Katalin**

Bácsi Katalin főiskolai docens, a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karának oktatója 2022 óta. Fő kutatási területei a munkavállalói részvétel és bevonás, valamint a kis- és középvállalatok HRM gyakorlatai. A projekt során a fenti témakörök kapcsolódási pontjainak feltárása került kutatói érdeklődésének középpontjába.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10033474>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8226-2527>

### **Benkó Aliz**

Benkó Aliz, a Budapesti Gazdasági Egyetem Vállalkozás és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola PhD jelöltje, fő kutatási területe az egyéni és szervezeti tanulás, különös tekintettel az egyéni szokások és a szervezeti tanulás kapcsolódására, valamint a kis- és középvállalkozások HRM gyakorlataira. Az egészségügyi szektorban szerzett több évtizedes felsővezetői és menedzsment tapasztalata révén átfogó gyakorlati rálátással rendelkezik a projekt témájára, és hozzájárul az akadémiai és gyakorlati szempontok integrálásához.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10069374>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2684-0569>

### **Czelleng Ádám**

Czelleng Ádám, egyetemi docens, 2017-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karán. Fő kutatási területe a pénzügyi piaci és a makrogazdasági folyamatok modellezése, kiváltképpen gazdaságpolitikai dilemmák vizsgálata. Karrierjét befektetési bankárként kezdte, majd számos pozícióban dolgozott pénzügyi, modellezési és előrejelzési, illetve adatvezérelt döntéstámogató projekteken. Számos nemzetközi cikk és könyvfejezet szerzője.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10040671>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2885-3238>

Scopus Author ID: [57221395514](https://orcid.org/0000-0002-2885-3238)

Web of Science Researcher ID: [JNR-8855-2023](https://orcid.org/0000-0002-2885-3238)

### **Csákné Filep Judit**

Csákné Filep Judit, tudományos főmunkatárs, 2019-től a Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Irodájának tudományos vezetője. 2018 és 2024 között a Tématerületi Kiválósági Program több alprojektjét vezette. Fő kutatási területei a családi vállalkozások, családívállalat-kormányzás, a vállalkozás átadás és utódlás kérdései, a vállalkozói ökoszisztéma és a vállalkozásoktatás. Számos hazai és nemzetközi cikk szerzője. A BGE Budapest LAB Családi Vállalkozás Kutatási Program és a Global Entrepreneurship Monitor magyar nemzeti csapatának vezetője.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10033864>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5902-5195>

Scopus Author ID: [57850808400](https://orcid.org/0000-0002-5902-5195)

Web of Science Researcher ID: [HZI-1255-2023](https://orcid.org/0000-0002-5902-5195)

### **Csillag Sára**

Csillag Sára egyetemi tanár, 2012-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. 2018 és 2024 között a Tématerületi Kiválósági Program egyik projektvezetője. Fő kutatási területei az etikus és felelős vezetés, a fogyatékosággal élő emberek munkaerőpiaci részvétele, a kis és középvállalkozások HRM gyakorlatai, az üzleti felsőoktatás jövője és a részvételi módszerek. Számos nemzetközi cikk és könyvfejezet szerzője. Az Action Learning: Research and Practice, a Human Resource Development International, a Vezetéstudomány és a Prosperitás szerkesztőbizottságának a tagja.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10032250>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5925-1723>

Scopus Author ID: [55505502600](https://orcid.org/0000-0002-5925-1723)

Web of Science Researcher ID: [HGU-5192-2022](https://orcid.org/0000-0002-5925-1723)

### **Csizmadia Péter**

Csizmadia Péter a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karának tudományos főmunkatársa. A Tématerületi Kiválósági Programban a kis- és középvállalatok emberi erőforrás gyakorlatait kutató alprojekt munkatársaként vett részt. Fő kutatási területei a szervezeti innovációk, a szervezeti tanulás és a KKV-k emberi erőforrás-felhasználási és -fejlesztési gyakorlatai. Számos nemzetközi projektben működött közre az elmúlt 20 évben.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10017813>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7342-5681>

Scopus Author ID: [55507763900](https://orcid.org/0000-0001-7342-5681)

Web of Science Researcher ID: [AAH-2239-2021](https://orcid.org/0000-0001-7342-5681)

### **Forman Norbert**

Forman Norbert, a Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdaságinformatika Tanszékének tanszékvezetője több, mint tízéves tapasztalattal rendelkezik az informatika és az információs rendszerek területén. Szakterülete az IT megoldások vállalati bevezetése, felügyelete és teljesítményének elemzése, különös tekintettel a szállodaiparra. Kutatásai az informatikai rendszerek hatékony integrálására, valamint az üzleti és IT innovációk összekapcsolására irányulnak. Publikációi jelentős szakmai lapokban jelentek meg, és aktívan részt vesz oktatási és ipari együttműködésekben.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10081542>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1974-8308>

Scopus Author ID: [58071255400](https://orcid.org/0009-0000-1974-8308)

### **Győri Zsuzsanna**

Győri Zsuzsanna 2012-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetemen, tudományos főmunkatársként 2021 óta irányítja a Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválósági Központot. A Tématerületi Kiválósági Programon belül a KKV fenntarthatósági profil kutatás alprojekt vezetője. Kutatási területei között van a vállalati társadalmi felelősségvállalás, a fenntarthatóság oktatása, a fogyatékossgal élő vállalkozók helyzete, valamint az értékvezérelt vállalkozás és finanszírozás. Nemzetközi cikkek és könyvfejezetek szerzője. Az Education of Economists and Managers szerkesztőbizottságának tagja.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10033230>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2713-5576>

Scopus Author ID: [55955389300](https://orcid.org/0000-0002-2713-5576)

Web of Science Researcher ID: [ACK-2400-2022](https://orcid.org/0000-0002-2713-5576)

### **Harsányi Dávid**

Harsányi Dávid egyetemi docens, 1997-től tanít a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karán. 1998-tól a Marketingkommunikáció specializáció felelőse, 2018-2022-ig a Marketing tanszék vezetője. Oktatási, illetve kutatási területei a marketingkommunikáció, kreativitás, bormarketing és a kv-k online jelenléte. Szorosan együttműködik a szakma szervezeteivel, vállalataival, szakembereivel. Az oktatás mellett tanácsadó főként kv-k számára, az Önszabályozó Reklám Testület (ÖRT) szakértője, korábban a Magyarországi Kommunikációs Ügynökségek Szövetsége (MAKSZ) főtítkára.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10033841>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3924-0664>

### **Hauber György**

Hauber György egyetemi docens 2008 óta oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. 2010 óta az Üzleti Gazdaságtan Tanszék (és elődjének) vezetője. A digitális tananyagfejlesztés a kiemelt projektfeladatai közé tartozik.

Fő kutatási területei a korrupció játékelméleti megközelítése, energiahatékonyság, cirkuláris gazdaság, a pénzügyi tudatosság kialakítása, a pénzmosás tranzakciós költségei, a pénzmosás gazdasági hatásai.

Több nemzetközi cikk társszerzője, a Magyar Közgazdasági Társaság tagja.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10027369>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2294-8954>

Web of Science Researcher ID: [H-4568-2012](https://orcid.org/0000-0003-2294-8954)

### **Heidrich Balázs**

Heidrich Balázs egyetemi tanár, 2009 óta oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. 2010 és 2016 között a Kar dékánja, majd 2016-2024 között a BGE rektora volt. Fő kutatási területei a szervezeti kultúra változtatása, a családi vállalkozások vezetési kérdései és stratégiái, különös tekintettel a hazai családi borászatokra. Számos nemzetközi cikk és könyvfejezet szerzője. Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottság tagja 2006 óta.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10003003>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2414-0342>

Scopus Author ID: [56129138100](https://orcid.org/0000-0003-2414-0342)

Web of Science Researcher ID: [LSK-3955-2024](https://orcid.org/0000-0003-2414-0342)

### **Hidegh Anna Laura**

Hidegh Anna Laura tanszékvezető egyetemi docens a Budapest Corvinus Egyetemen, korábban Budapesti Gazdasági Egyetem munkatársa, a Tématerületi Kiválósági Program résztvevő kutatója. Doktori fokozatát 2016-ban szerezte a BCE-n, fő kutatási területei a menedzsment kritikai megközelítései, a nők és a fogyatékossgal élő emberek munkaerőpiaci részvétele, kvalitatív és részvételi módszertanok. Számos nemzetközi publikációja jelent meg olyan folyóiratokban, mint Organization, International Journal Entrepreneurial Behaviour and Research, Culture and Organization, Human Resource Development International, Action Learning: Research and Practice és Vezetéstudomány.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10029770>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6510-0748>

Scopus Author ID: [57194894606](https://orcid.org/0000-0001-6510-0748)

Web of Science Researcher ID: [DYA-5495-2022](https://orcid.org/0000-0001-6510-0748)

### **Kása Richárd**

Kása Richárd tudományos főmunkatárs, 2011-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. Kutatási területének középpontjában a vállalatgazdaságtani problémák módszertani kérdései állnak, különös tekintettel a vállalatok innovációs teljesítményére, valamint az ehhez kapcsolódó sokváltozós elemzési módszerek üzleti alkalmazására. Foglalkozik a mesterséges intelligencián alapuló mérési módszertanokkal, különösen az approximáció terén, továbbá a korrupcióészlelés mérésének kihívásaival is. Szerkesztőbizottsági tag a Logisztikai Trendek és a Polgári Szemle folyóiratokban. Jelenleg a BGE Kutatási Irodáját vezeti.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10023411>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2621-8396>

Scopus Author ID: [56108944000](https://orcid.org/0000-0002-2621-8396)

Web of Science Researcher ID: [AAA-5673-2020](https://orcid.org/0000-0002-2621-8396)

### **Kerégyártó Csaba**

Kerégyártó Csaba a Budapesti Gazdasági Egyetemen szerzett nemzetközi gazdálkodás alapszakos diplomát 2014-ben, majd Számvitel Mesterszakos diplomát 2022-ben. Jelenleg a BGE Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola másodéves PhD hallgatója. Kutatási területe: szervezeti kultúra és korrupció, a korrupció észlelésének sajátosságai.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10089835>

### **Kolnhofer-Derecskei Anita**

Kolnhofer-Derecskei Anita 2021 óta oktat a Budapesti Gazdasági Egyetemen, egyetemi docensként. Széleskörű módszertani jártassága által több kutatócsoport tagja, így a Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválósági Központ által a Tématerületi Kiválósági Programon belül vezetett KKV fenntarthatósági profil kutatás alprojektnek is. Kutatásaiban a gazdaság és pszichológia interdiszciplináris területeire fókuszál. Nemzetközi cikkek és könyvfejezetek szerzője.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10020572>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1780-7674>

Scopus Author ID: [57200078453](https://orcid.org/0000-0002-1780-7674)

Web of Science Researcher ID: [FZF-1990-2022](https://orcid.org/0000-0002-1780-7674)

### **Losoncz Miklós**

Losoncz Miklós egyetemi tanár, 2016-tól oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán, 2019 és 2024 között a Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskolát vezette. 2018 és 2024 között a Tématerületi Kiválósági Program egyik projektvezetője volt. Fő kutatási területe a világgazdaság, ezen belül a globalizáció, az Európai Unió és a vállalkozások nemzetközi környezete. Nagyszámú hazai és nemzetközi cikk és könyvfejezet, illetve magyarul megjelent könyv szerzője. A Külgazdaság folyóirat főszerkesztője.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10005224>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5281-3746>

Scopus Author ID: [41761875300](https://orcid.org/0000-0002-5281-3746)

Web of Science Researcher ID: [GNM-6337-2022](https://orcid.org/0000-0002-5281-3746)

### **Nagy Gyula**

Nagy Gyula főiskolai tanár, 2014-től tanít a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. Fő kutatási területe a globális pénzügyi válság és válságkezelési tapasztalatok, az EU fejlődési kihívásai, Németország szerepe az Európai Unió fenntartható fejlődésében, a monetáris politika szerepe az infláció kezelésében, a gazdasági globalizáció és a globális értékláncok fejlődésének összetevői. Részt vett az MTA-BGE Makrogazdasági Fenntarthatósági Kutatócsoport munkájában, a BGE Kiválóság Program Fenntartható gazdaság, felelősségvállalás keretében A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedése projektben. Számos tudományos cikk és oktatási anyag szerzője és egy szakkönyv társszerzője.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10044276>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5621-7869>

### **Németh Krisztina**

Németh Krisztina főiskolai docens, 2006-tól oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán számvitel és kontrolling területen. Fő kutatási területei: családi vállalkozások menedzsment kontroll módszerei, kkv-k célrendszere, teljesítménymenedzsmentje, fenntarthatóság és controlling. Számos hazai és nemzetközi családi vállalkozás fókuszú kutatási projekt résztvevője volt az elmúlt évtizedben.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10023030>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0767-7669>

### **Németh Szilárd**

Németh Szilárd egyetemi docens, 2012-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. 2018 óta a Vállalkozástan tantárgy egyetemi tárgyfelelőse. 2014 és 2023 között a Lámfalussy Sándor Szakkollégium szakmai vezetője. 2023-tól a Menedzsment és Vállalkozás Tanszék tanszékvezetője. Fő kutatási területei a vállalkozási ökoszisztéma, a családi vállalkozások utódlása és professzionalizációja, a szakkollégiumi tehetséggondozás, valamint az etnocentrizmus és a marketing kapcsolata.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10026067>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8531-0523>

### **Németh Tamás**

Németh Tamás, egyetemi docens 2010-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. Fő kutatási területei a munkáltatói márkaépítés (employer branding), valamint a munkaerő-megtartás, elköteleződésnövelés módszertani és gyakorlati vetülete. Számos nemzetközi és hazai tudományos cikk és könyvfejezet szerzője. Üzleti mentorként, szervezetfejlesztőként a szervezetek által fel nem ismert összefüggéseket helyezi a „big picture” keretébe, támogatja a belső kultúra, a folyamatok finomhangolását. Az Országos Humánmenedzsment Egyesület elnökségi tagja.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10027374>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1690-8705>

Scopus Author ID: [58102294600](https://orcid.org/0000-0002-1690-8705)

Web of Science Researcher ID: [LQK-3674-2024](https://orcid.org/0000-0002-1690-8705)

### **Pecze Krisztina**

Pecze Krisztina, főiskolai docens 2021-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán. Fő kutatási területei a kkv stratégiák, a startup vállalkozások és a településmarketing.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10033495>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7003-9164>

### **Perényi Áron**

Perényi Áron a Swinburne University of Technology egyetemi oktatója 2011 óta, senior lecturer (egyetemi adjunktus/docens) rangban. Szakterülete vállalkozások fejlődése, nemzetközi piacra lépése és növekedése. Emellett a BGE kutatási munkatársa 2019 óta, ahol a doktori iskolában tart foglalkozásokat kutatási módszertan és tudományos kiadványok tervezése és publikálása témákban. Az European Academy of Management, az Academy of International Business és a Magyar Közgazdasági Társaság tagja, aktív PhD témavezető és tolmács, valamint több kutatási alapú startup vállalkozásban vesz részt.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10036790>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2606-9738>

Scopus Author ID: [55827584700](https://orcid.org/0000-0003-2606-9738)

Web of Science Researcher ID: [B-3613-2014](https://orcid.org/0000-0003-2606-9738)

### **Radácsi László**

Radácsi László habilitált egyetemi docens, 2010 és 2023 között oktatott a Budapesti Gazdasági Egyetemen. 2018 és 2023 között a Tématerületi Kiválósági Program egyik projektvezetője. Fő kutatási területei a mikro-, kis- és középvállalkozások felelősségvállalása, a családi vállalkozások, a kkv-k ökológiai lábnyoma és a vállalkozásfejlesztés. A Vállalkozáskutatói és Elemző Hálózat egyik alapítója.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10011890>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2334-9761>

Scopus Author ID: [57221601025](https://orcid.org/0000-0002-2334-9761)

### **Reicher Regina Zsuzsánna**

Reicher Regina Zsuzsánna 2022-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetemen, habilitált egyetemi docensként. A Tématerületi Kiválósági Programon belül a KKV fenntarthatósági profil kutatás alprojektben kutató. Kutatási területei például a vállalati működés fenntarthatósági kérdései, a település-működtetés fenntarthatóságának vizsgálata, valamint a vállalati szoftverek bevezetésének szervezeti hatásai. Nemzetközi cikkek és könyvfejezetek szerzője. Szerkesztőbizottsági tagja az International Journal of Financial Regulation, a European Business & Management Journal, a Logisztika Évkönyv, valamint a Temel Journal folyóiratoknak.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10024254>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3929-6331>

Scopus Author ID: [56728406600](https://orcid.org/0000-0003-3929-6331)

Web of Science Researcher ID: [IRN-2931-2023](https://orcid.org/0000-0003-3929-6331)

### **Réthy Gábor**

Réthy Gábor egyetemi docens, a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karának Menedzsment és Vállalkozás Tanszékén oktat. Kutatási területei közé tartozik a kultúraközi menedzsment, a szolgáltatásmenedzsment, a szervezeti kultúra és a korrupció. Számos nemzetközi és hazai cikk és könyvfejezet szerzője. Vendégelőadóként tevékenykedik a Babes-Bolyai Egyetemen és az Universidad Pontificia Bolivarianan.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10027266>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6614-8898>

Scopus Author ID: [56128700300](https://orcid.org/0000-0002-6614-8898)

Web of Science Researcher ID: [AHC-9623-2022](https://orcid.org/0000-0002-6614-8898)

### **Siklos, Pierre**

Pierre Siklos szakterülete a makroökonómia, azon belül is az infláció, a központi bankok és a pénzügyi piacok. Szakterülete ezenkívül az alkalmazott idősorelemzés is. Kutatásait számos nemzetközi folyóiratban publikálták, valamint számos intézmény és központi bank tanácsadója volt. Munkáit számos makroökonómiai és ökonometriai tankönyvben idézik. Pierre Siklos vendégelőadóként számos európai, észak-amerikai, ázsiai, ausztráliai és új-zélandi egyetemen is dolgozott. A németországi Westfälische Wilhelms-Universität Münster vendégprofesszora, a dél-afrikai South African Reserve Bank és a dél-afrikai Stellenbosch Egyetem kutatóösztöndíjasa, valamint a 2021-2022-es időszakban a Fondation France-Japon/Banque de France ösztöndíjasa volt, továbbá a Balsillie School of International Affairs kutatója.

Scopus Author ID: [7005627079](https://orcid.org/0000-0000-0000-0000)

### **Svastics Carmen**

Svastics Carmen adjunktus, 2009 óta oktat az Eötvös Loránd Tudományegyetem, Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karán. A gyógypedagógiai és fogyatékoságtudományi angol és német szaknyelv oktatásának felelőse. Kutatási területei közé tartozik a munkaerőpiac, a média-reprezentációk és a fogyatékoság, mint kulturális kompetencia bevonása a tanulás-tanítás folyamatába. Doktori kutatását a fogyatékoság és a munka akadémiai diskurzusról végezte, a kritikai diskurzuselemzés módszertanát használva.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10060868>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8277-8462>

Scopus Author ID: [57208016940](https://orcid.org/0000-0001-8277-8462)

Web of Science Researcher ID: [GPX-1041-2022](https://orcid.org/0000-0001-8277-8462)



### **Szászvári Karina**

Szászvári Karina egyetemi docens, a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karának oktatója 2014 óta. Pszichológus, munka- és szervezetszakpszichológus, dolgozott államigazgatásban és az üzleti életben is. Akadémiai karrierjét a Pécsi Tudományegyetemen kezdte, kutatói érdeklődése elsősorban szervezetszakpszichológia kérdésekre irányul, az elmúlt években a kis és középvállalatok HR tevékenységének tanulmányozásával foglalkozott.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10016061>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2583-4808>

### **Szegedi Krisztina**

Szegedi Krisztina, egyetemi docens, a BGE tudományos rektorhelyettese és a BGE Etikai Bizottságának elnöke. 2017-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Karán. 2020-2021-ig a Tématerületi Kiválósági Program KKV korrupció munkacsoportjának vezetője. Kutatóként-oktatóként és gyakorlati tanácsadóként egyaránt rendelkezik tapasztalattal a vállalati társadalmi felelősségvállalás, az üzleti etika és a vállalati fenntarthatóság területén. A MOL-csoport Etikai Tanácsának független elnöke volt 12 éven át. A BGE-nél feladata többek között az egyetem kutatási tevékenységeinek és etika menedzsment rendszerének irányítása, a vállalati fenntarthatósággal kapcsolatos kurzusok oktatása és nemzetközi kutatási projektek koordinálása.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10002960>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7778-6599>

Scopus Author ID: [57195398502](https://orcid.org/0000-0001-7778-6599)

Web of Science Researcher ID: [ABE-9181-2022](https://orcid.org/0000-0001-7778-6599)

### **Szennay Áron**

Szennay Áron tudományos főmunkatárs, 2017-től oktat a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karán, 2023-tól a Budapest LAB vállalkozásfejlesztési Iroda munkatársa. A 2018 és 2024 közötti egymást követő Tématerületi Kiválóság Projektjeinek több alprojekt tekintetében aktív résztvevője, 2023 óta a startup ökoszisztémával foglalkozó alprojekt társ-alprojektvezetője. Fő kutatási területe a vállalkozáskutatás, amelyen belül számos családi vállalkozással, fenntarthatósággal, innovációval, digitalizációval kapcsolatos tudományos írás szerzője. Aktív lektori tevékenységet folytat számos hazai és nemzetközi folyóirat számára.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10060697>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3567-9394>

Scopus Author ID: [57209341818](https://orcid.org/0000-0003-3567-9394)

Web of Science Researcher ID: [HJH-9588-2023](https://orcid.org/0000-0003-3567-9394)

### **Szigeti Cecília**

Szigeti Cecília 2022-2023-ban tudományos főmunkatársként dolgozott a BGE Fenntarthatóság Gazdasági és Társadalmi Hatásai Kiválósági Központjában. Jelenleg a Budapesti Metropolitan Egyetem Fenntarthatósági Tanulmányok Intézetének vezetője és az Üzleti, Kommunikációs és Turisztikai Kar tudományos ügyekért felelős dékánhelyettese. Kutatási területe az ökológiai gazdaságtan és határterületei, ezen belül is elsősorban az ökológiai lábnyomkutatások. Nemzetközi cikkek és könyvfejezetek szerzője. Az MTA Körforgás Gazdaság Osztályközi Állandó Bizottságának titkára, a Kovász folyóirat szerkesztője.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10011979>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2163-5211>

Scopus Author ID: [56736668800](https://orcid.org/0000-0002-2163-5211)

Web of Science Researcher ID: [G-1690-2014](https://orcid.org/0000-0002-2163-5211)

### **Timár Gigi**

Timár Gigi a Budapest LAB, a BGE vállalkozásfejlesztési irodájának vezetője. 2018 és 2024 között a Tématerületi Kiválósági Program több alprojektjét vezette. Fő kutatási területei a vállalkozásoktatás, valamint a startup ökoszisztéma vizsgálata.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10071408>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4525-8895>

### **Vajdovich Nóra**

Vajdovich Nóra a Budapesti Gazdasági Egyetemen szerzett PhD fokozatot 2024-ben. 2021-től kutatóként vett részt a Budapesti Gazdasági Egyetem és az Innovációs és Technológiai Minisztérium Tématerületi Kiválósági Programjában. Emellett aktívan közreműködött a Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda Családi Vállalkozás Longitudiális Kutatási Programban. Kutatásai elsősorban a családi vállalkozásokra, különösen a magyar családi borászatok célrendszerének vizsgálatára irányulnak, továbbá a családi vállalkozások innovációs képességeit, identitását és fenntarthatóságát is vizsgálják.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10069371>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9126-3604>

### **Vakhal Péter**

Vakhal Péter, egyetemi adjunktus, 2011 óta oktat a Corvinus Egyetem Operációkutatás és Aktuáriustudományok Tanszékén. Főbb kutatási területe a többváltozós statisztika, valamint a globális input-output modellek. PhD-ját 2022-ben szerezte, Globális értékláncok hálózatelméleti vizsgálata című disszertációja summa cum laude minősítést kapott. Oktatási munkája mellett tudományos főmunkatársként dolgozik a Kopint-Tárki Konjunktúrakutató Intézetben. Számos nemzetközi cikk, könyvfejezet és könyv társszerzője, aktív résztvevője a Corvinus Egyetem oktatási és kutatási munkacsoportjainak.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10058322>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0167-5515>

### **Virágh Enikő Anna**

Virágh Enikő Anna szociológus és közgazdász, 2023-24-ben a Budapesti Gazdasági Egyetem Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda kutatója és 2024-től az ELTE Társadalomtudományi Karának adjunktusa. Fő kutatási területei közé tartoznak a vállalkozások társadalmi vonatkozásaival, valamint specifikusan a startup vállalkozásokkal kapcsolatos kérdések, a vállalkozások médiareprezentációja, a média vállalkozások megítélésében betöltött szerepe, továbbá a társadalmi nemek közti viszonyok.

MTMT: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?type=authors&mode=browse&sel=10077322>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5822-577X>

Scopus Author ID: [57965410300](https://orcid.org/0000-0001-5822-577X)

Web of Science Researcher ID: [HKV-6150-2023](https://orcid.org/0000-0001-5822-577X)



**BGE**