



## KEZDŐK ÉS HALADÓK



# HANTOS PERIODIKA IMPRESSZUM

## **Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar**

gondozásában, 2020-ban alapítva,

félévente megjelenő tudományos elektronikus/nyomtatott ingyenes folyóirat,

4. évfolyam, 1. szám, 2023/1.

### **Kiadó, felelős kiadó:**

*Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann dékán*

### **A szerkesztőbizottság elnöke, főszerkesztő:**

*Dr. Musinszki Zoltán*

### **Főszerkesztő-helyettes, kapcsolattartó:**

*Dr. Molnár László, e-mail: [marm1@uni-miskolc.hu](mailto:marm1@uni-miskolc.hu)*

### **Szerkesztőbizottság:**

*Prof. Dr. Balaton Károly, Dr. habil. Nagy Szabolcs, Dr. Nagy Zoltán,*

*Prof. Dr. Sikos T. Tamás, Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann*

### **Szakmai és nyelvi lektorálás:**

*a Miskolci Egyetem oktatói és külső minősített oktatók, szakemberek*

### **A szerkesztőség címe:**

*Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar*

*3515 Miskolc, Egyetemváros*

### **Nyomdai előkészítés, tördelés, olvasószerkesztő:**

*Szűcsné dr. Markovics Klára, e-mail: [klara.markovics@uni-miskolc.hu](mailto:klara.markovics@uni-miskolc.hu)*

*Páczelt Nóra, e-mail: [nora.paczelt@uni-miskolc.hu](mailto:nora.paczelt@uni-miskolc.hu)*

### **Folyóirat elérhetősége:**

<http://gtk.uni-miskolc.hu/>

**ISSN 2732-0405**



## TARTALOMJEGYZÉK

MOHAMMAD ALHARIRI: The Impact of Transportation on Poland's Tourism Demand ..	4
BÁNNÉ DR. GÁL BOGLÁRKA: Gazdaságfejlesztés Észak - Magyarországon, különös tekintettel a közlekedési infrastruktúrára és hatásaira.....	19
MOHAMMAD JABER: Insights on Energy Poverty from Jordan.....	42
MOHAMMAD KASHOUR: Evaluating the pandemic resilience of the European smart cities.....	54
SÁROSI-BLÁGA ÁGNES: Oktatási helyzetkép a Csíki medencéről.....	68
ZAPRESKÓ-FARKAS EVELIN: Konvergencia vagy divergencia, területi különbségek a Visegrádi országokban az elmúlt 20 évben.....	82
ZAPRESKÓ-FARKAS EVELIN: Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye kibocsátási teljesítménye és munkanélküliségi rátájának vizsgálata és összehasonlítása, különös tekintettel a trendvizsgálat fókuszában.....	96
BAKOS ANDRÁS: Vezetői stílusok összehasonlító elemzése.....	115
FODOR PÉTER KRISTÓF: The Emergence of Behavioural Elements in Strategic Management.....	127
KASZA LAJOS: Vállalkozói attitűd és a versenyképesség összefüggései.....	134
ENDRE NAGY: "Let's Play Surviving!" - The Impact of Accelerating Environmental Changes on HR Controlling of Ongropack Ltd.....	147
ZOLTÁN SOMOSI: Theoretical Review of Customer Relationship Management.....	158
ERDÉLYI ATTILA: A központi költségvetés részköltségvetéseinek vizsgálata 2017-2021. évek között.....	173
FAWAD KHAN: The Effects of Psychological Capital and Core Self-Evaluation on Organizational Commitment.....	187
TESKI NORBERT: Az ellenőrzés szerepe a köztulajdonú vállalkozások teljesítményében.....	202
HORVÁTH ÁGNES – HAJDÚ NOÉMI – MOLNÁR LÁSZLÓ – BEREZSK ÁDÁM – SZŰCSNÉ MARKOVICS KLÁRA: Ügyfélközpontú innovációk alkalmazása a KKV-k körében.....	220





# THE IMPACT OF TRANSPORTATION ON POLAND'S TOURISM DEMAND

**MOHAMMAD ALHARIRI**

World and Regional Economics Institute, Faculty of Economics  
[regmhd@uni-miskolc.hu](mailto:regmhd@uni-miskolc.hu)

## **Abstract**

Globally, transportation has evolved as a significant area of tourist leisure behavior in the last decade, not only does transportation play a critical role in the development of the national socioeconomic complex, but it also plays a significant role in the amplification of interstate ties. Through its involvement in the movement of products and people, transportation has a significant impact on other sectors of the global economy, especially international tourism. Without transportation, there would be no travel or tourist business; individuals would lack the means to go to other destinations. Thus, transportation growth is inextricably related to tourist development; as international tourism expands, so does international transportation. Tourists may select between four distinct modes of transportation to reach their destinations based on a variety of criteria. This research will examine the impact of transportation factors on the gravity equation of Poland's tourism supply, comparing it to Hungary as a substitute country using gravity model showing the importance of the transportation for tourism activities.

## **1. Introduction**

Tourism is a significant economic activity that is determined by the demand for and supply of its products and services, and, like trade, it can generate surpluses or deficits as socioeconomic results, which can be measured by tourist arrivals, tourist expenditures, or guest nights in any accommodation facility, and they can be affected by a variety of factors, including national income, distance between the origin and destination countries, and many others.



## **2. Literature Review**

Since tourism is one form of international trade (Eilat & Einav, 2004; Morley, Rosselló, & Santana-Gallego, 2014), and tourists' expenditures are actually revenue from exported goods and services sold in the destination country. (Vanhove, 2011), Making the tourism sector the biggest source of export income in the world where in 1996 exceeded petroleum motor vehicles, telecommunication, and textiles (Eilat & Einav, 2004). Foreign visitors visiting destination nations contribute to the lowering of international trade's variable (such as cleaning fees after each visit) and fixed expenses (such as employees' wages). (Santana-Gallego, Ledesma-Rodríguez, & Pérez-Rodríguez, 2016).

Transportation is critical in promoting economic growth, commerce, and development. (Polyzos, 2004). In addition, transportation infrastructure has positively impacted the number of arrivals (Khadaroo & Seetanah, 2007); also emphasize the need for efficient transportation as a critical component of a successful tourist development program, focusing on the relevance of transportation as a factor in destination country development. This important impact could be attributed to improving the tourist experience in the destination country. (Smith, 1994), which includes making the destination country easier to access and navigate (Prideaux, 2000). (Kaul, 1985) sees transportation as a key part of tourism development because it can lead to new attractions for tourists. This means that investment in transportation infrastructure needs to be a top priority in tourism development plans.

## **3. Transportation vs Tourism in Hungary and Poland**

During the period 1990–2019, the total length of motorways in Poland, Hungary, and Austria has increased almost to the same length, from 267 to 1723.2 km, a 545% increase for Hungary, and from 257 to 1676 km, a 552% increase for Poland, while we can notice from the following figure that the increase in motorway length in Poland and Hungary has rapidly increased after joining the European Union: almost a 200% increase in both countries' motorway length for the period between

2004 and 2019, compared to around 110% increase for both countries for the period between 1990 and 2004.

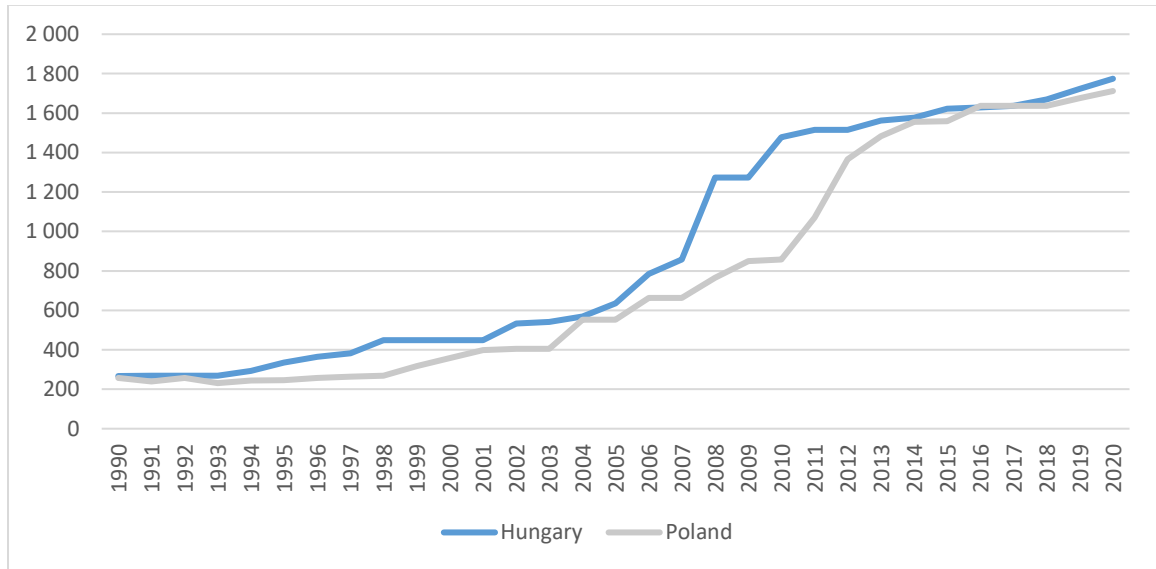


Figure 1: Motorway length in KM  
Source: Statistics | Eurostat, 2022

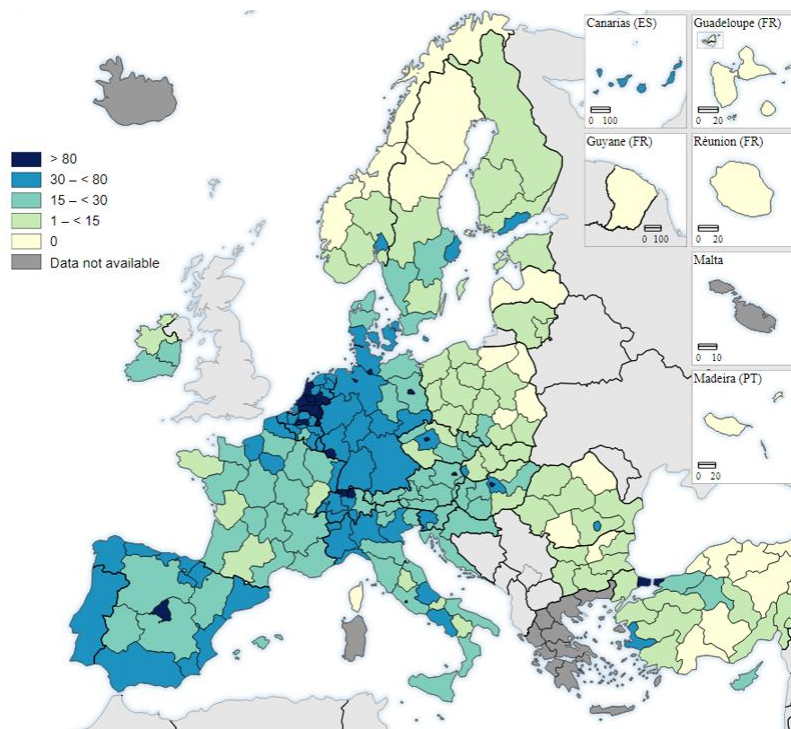
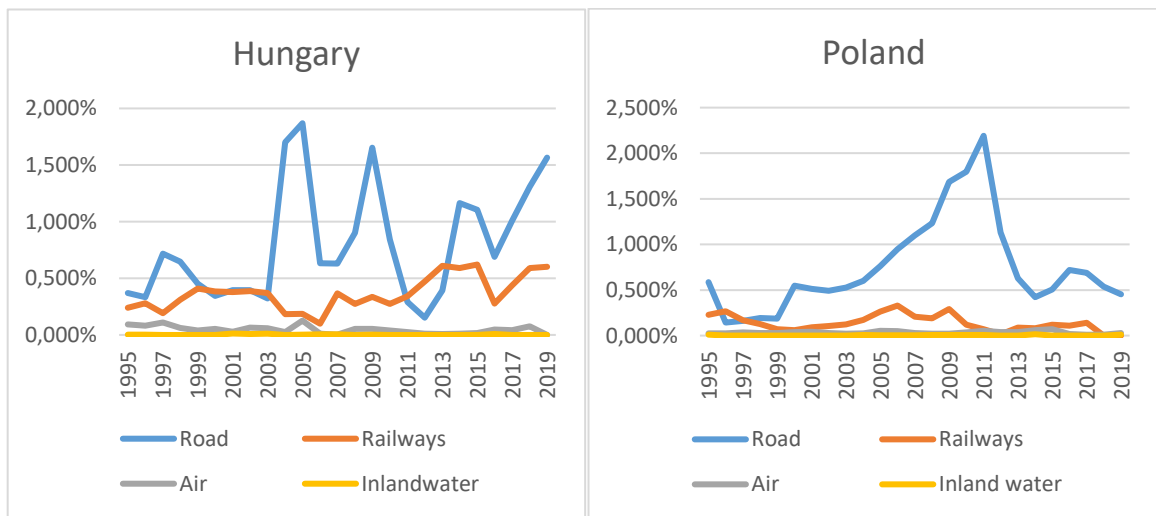


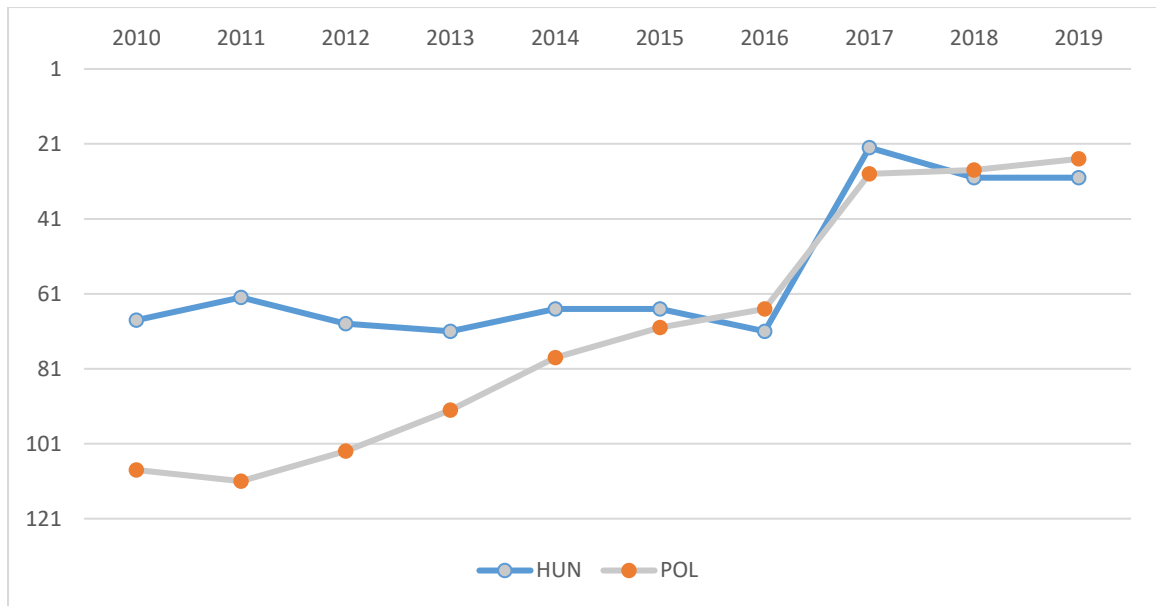
Figure 2: Motorway density, by NUTS 2 region, 2020  
(km of motorways per 1000 km<sup>2</sup>)

Source: File:Motorway density by NUTS 2 regions, 2020.PNG - Statistics Explained, 2020

Investments in inland in general have risen noticeably after joining the European Union for both countries in 2004. Despite this increase in investment infrastructure in Hungary, the local transport infrastructure is still considered underdeveloped as reflected in the poor quality of roads, trains, and bus connections. Hungary also dropped in the quality of roads in the global competitiveness index from 62 in 2017 to 71 in 2019. On the other hand, the environmental performance has been broadly satisfactory in meeting the 2020 emissions objectives by decreasing the emissions through transforming more railways into electrical trains and increasing the capacity of passengers per train. Investing in housing and transportation infrastructure in Hungary is promoting geographical mobility through the integration of the local and national networks to achieve regional growth. Poland has made a significant improvement in its transportation infrastructure in the last 20 years, where its rank in the GCI rose from 65 in 2017 to 57 in 2019 in terms of the quality of roads.



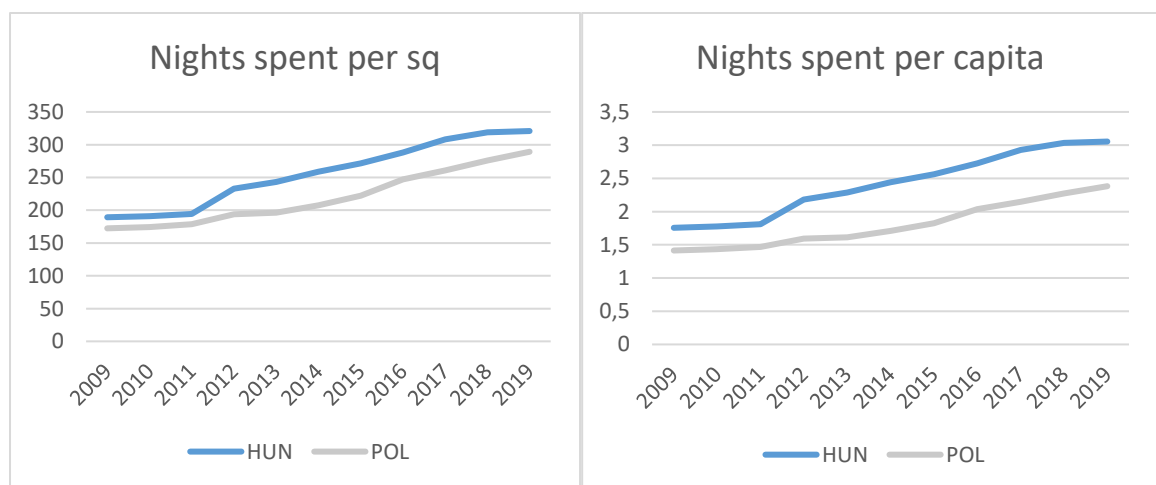
**Figure 3: Investments in transportation infrastructure as % of GDP**  
 Source: Transport - Infrastructure investment - OECD Data, 2022



*Figure 4: Global Competitiveness Index (GCI) for transportation infrastructure*

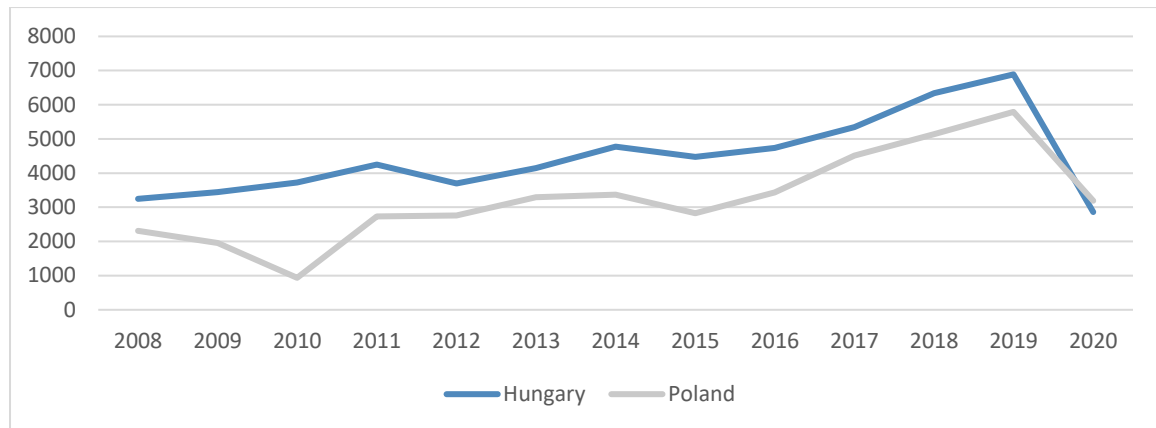
Source: Global Competitiveness Report - knoema.com, 2022

It is noticeable that investments in road infrastructure are a larger percentage of GDP in Poland than Hungary, but Hungary is investing a higher percentage in railway infrastructure than Poland, while inland water and air transportation in both countries are relatively less than the invested amounts in rail and road infrastructure. Hungary and Poland have experienced surpluses between tourism receipts and spending since 2008, and these surpluses are increasing noticeably year after year.



*Figure 5: Guest night's spent per square meter and per capita*

Source: Statistics | Eurostat, 2022



*Figure 6: Difference between tourism receipts and spending*  
Source: *Industry - Tourism receipts and spending - OECD Data, 2022*

A good and appealing transport system that can foster the tourism industry in a country depends significantly on the quality and availability of transportation infrastructure, including all modes of land, air, and water transportation. The importance of transportation for the tourism industry stems from its role in connecting the tourism origin and destination countries, and in order to provide a better transportation tourist experience to reach the touristic attractions, it should be easy to navigate and relatively cheap, especially if the destination country is geographically spread, and this should be accomplished by improving transportation infrastructure. Furthermore, the importance of improving transportation quality within the destination country stems from the fact that the majority of tourists come from industrialized countries with high transportation quality, which means that tourists will be satisfied if they experience the same or better transportation quality than the origin countries. There is a scarcity of research on the significance of transportation infrastructure for the growth of tourism. Numerous tourism studies describe the connection between transportation and tourism only in terms of accessibility, with transportation serving as a link between tourist-generating areas and tourist-destination regions. While some researchers (Dickman, 1994) examined the history of tourism through the lens of the development of different modes of transportation, others (Morrison & Mill, 1985) took an interdisciplinary approach, seeing transportation as simply one of many components of the tourist system. Additionally, models of tourism flow have been

developed, although transportation plays a minimal role. For instance, (Lundgren, 1982) investigates visitor movements between urban and rural areas geographically.

#### 4. Research Method

When it comes to geoeconomics, physics and economics have a hidden connection: the gravity model, which implies that there is a gravitational force between two entities that is directly proportional to their masses and inversely proportional to their distance, much like Newton's gravitational law (Morley, Rosselló, & Santana-Gallego, 2014). In geoeconomics, the gravity model is used to explain migration, commerce, and, more recently, tourist movements. It is expressed as the following equation:

$$F_{ij} = B \frac{(GDP_i)^\alpha (GDP_j)^\lambda}{(Dist_{ij})^\xi} U_{ij}$$

F denotes the flows, while in most cases, the masses are denoted by GDP, as in the preceding equation. Dist is the distance between two entities I and j; U is the error term; and B,,,, are the estimated parameters. This equation may be legitimized by transforming it into the following:

$$\ln F_{ij} = \beta + \alpha \ln GDP_i + \lambda \ln GDP_j + \xi \ln Dist_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

After being used to describe commercial and non-economic activities, it began to be used in the tourist sector as well, since tourism may be regarded as a subset of commerce. Tourist flows were substituted for migrant or other sorts of flows in the preceding equation. However, the gravity model for the tourist sector has suffered from a lack of theoretical foundation and relevant data. Even so, the models have been improved and refined in recent years, most notably after (Kimura & Lee, 2006) showed that the gravity model is better at forecasting service movement than goods flow.

Initially, this technique was utilized by simply adding the population and geographical distance between the two places. Later, more difficult factors such as the income of the origin and destination nations, pricing levels, and other cultural variables such as language were

incorporated. (Eilat & Einav, 2004) discovered that currency rates, pricing elasticities, destination risk, and a shared border and language may all influence visitor flows. while (Gil-Pareja, Llorca-Vivero, & Martínez-Serrano, 2007), (Morley, Rosselló, & Santana-Gallego, 2014), and (Santana-Gallego *et al.*, 2010) investigated the significance of the common currency and the exchange rates between the countries of origin and destination.

However, the gravity model in commerce is applicable to various types of item flows other than those seen in tourism. It is concerned with human flows, and more research has been conducted in order to improve the model by identifying and adding new trustworthy factors. Nonetheless, a number of constraints may limit the number of tourist flows, according to (Gołembski & Majewska, 2018):

1. The number of tourists indicates the number of people crossing the border, which is not the same because a tourist can cross the border several times, especially in Europe.
2. Tourists' flow can be uncorrelated with the average daily tourist's expenditure.
3. Tourists' behavior can vary from one to another.

Depending on the previous limitation, many studies have taken the tourists' expenditure as a dependent variable but using this data can result in less precise outcomes. Therefore, in this study, the number of nights spent will be used as a dependent variable since tourists are regarded as a more accurate proxy for tourism profits. Additionally, it senses the time dimension, which indicates how long visitors spend in a certain location (Culiuc, 2014)

However, this research will try to find if there is any link between the transportation and tourism *ceteris paribus* isolating other factors using the gravity model.

## **5. Empirical Modeling**

In this study, a dynamic panel of 41 countries (Australia, Austria, Belgium, Brazil, Bulgaria, Canada, China, Croatia, Cyprus, Czechia, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Japan, Korea, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, the Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Russia,

Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, and Liechtenstein), for the period of 2005-2019, is used. data collected from Eurostat and OECD databases. in addition to the data collected from the CEPII 2020 database and the World Bank 2020.

This research has the limitations of lack of some years data.

## 6. Model Variables

1. Gross Domestic Product: The primary factor influencing tourists' decisions to travel is their income. It is estimated in this research by the origin country's GDP at current purchasing power parities. The World Bank's World Development Indicators provide GDP statistics for the years 2005–2019.
2. Relative and competitive prices: the cost of living in the destination country may affect tourist demand. Relative prices are used as a proxy here for Poland. Based on the previous literature, relative prices are calculated as follows:

$$RP_{i,t} = \frac{CPI_{P,t}}{CPI_{i,t}EX_{i,t}}$$

Where  $CPI_{P,t}$  and  $CPI_{i,t}$  are the customer price index of Poland and the origin country at a given time  $t$ , and  $EX_{i,t}$  is the exchange rate of the foreign currency of the origin country in Poland, Furthermore, another relative price is considered between Poland and Hungary, as it is an expected competitor destination for Poland.

In general, a decrease in the relative price level of Poland compared with its origin or competitor country would result in an incentive for tourists to stay longer in Poland. Therefore, a negative sign is expected.

3. Distance: Distance is an important variable in the gravity model, where it is considered a proxy for transportation costs between countries. Usually, distance is measured in kilometers between the origin and destination countries, or between the capitals of both countries, but since distance is fixed with time and this study



is studying only Poland as a destination country, this will cause autocorrelation and multicollinearity problems in the dynamic panel data of the GMM method. Therefore, distance will be multiplied by the prices of world crude oil, which will also enhance the elaboration of transportation costs in the gravity equation. A negative sign is expected.

4. Other supply factors include total inland transportation investments, total road investments, air transportation infrastructure investments, and the length of motorways and railways, which will be used as proxies for the transportation infrastructure quality in Poland.

Table 1: Used Variables

Var	Definition	Expected Sign
NS	Number of nights spent by tourists in Hungary	Dependent Variable
GDP <sub>o</sub>	GDP PPP in the origin country	+
GDP <sub>p</sub>	GDP PPP in Poland	+
DistCop	Distance between Poland and the origin country multiplied by world crude oil prices	-
RP	Relative price level between Poland and the origin country	-
RPH	Competitive price level between Poland and Hungary	-
I-motor	Length of the motorways	+
I-rail	Length of the railways	+

Source: own work

A dynamic estimation is applied to account for econometric problems such as autocorrelation, unit roots, and endogeneity. In addition to that, dynamic estimation is allowing us to distinguish between the short-term and long-term impacts by lagging the dependent variable. Moreover, to avoid the potential bias and inconsistency of static estimation techniques, the generalized method of moment (GMM) estimation will

be applied for the analysis. Therefore, the equation of the model will be:

$$\Delta \lg NS_{i,t} = \beta_1 \Delta \lg NS_{i,t-1} + \beta_2 \Delta \lg GDP_{o,i,t} + \beta_3 \Delta \lg GDP_{p,i,t} + \beta_4 \Delta \lg DistCop_{i,t} + \beta_5 \Delta \lg RP_{i,t} + \beta_6 \Delta \lg Tran_{i,t} + \Delta \varepsilon_{i,t}$$

Table 2: Model 1 results

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
NP(-1)	0.66013	0.0103	64.1088	0
GDP_O	0.62292	0.04923	12.6535	0
GDP_P	0.01237	0.0126	0.98197	0.332
RP	0.00925	0.01557	0.59424	0.5557
RP_H	-0.1684	0.03292	-5.1151	0
DITCOP	-0.022	0.0037	-5.953	0

Source: own work

Table 3: Model 2 results

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
NP(-1)	0.663146	0.005495	120.6883	0.0000
GDP_O	0.646005	0.009968	64.80583	0.0000
GDP_P	-0.126246	0.006552	-19.26857	0.0000
DITCOP	-0.010393	0.001640	-6.338499	0.0000
L_MOTOR	0.170204	0.004772	35.66702	0.0000
L_RAIL	2.726172	0.027615	98.71895	0.0000

Source: own work

## 7. Findings

Model (1) shows that the demand for Poland's tourism services is positively affected by the income of both the origin and destination

countries, with a greater impact on the income of the origin country. and negatively affected by the distance multiplied by the world price of crude oil between Poland and the country of origin. The coefficient value of the lagged dependent variable suggests a substantial recognition lag of almost 3.3 years for tourists visiting Poland. Further, the estimation results show that an increase in the personal income of tourists by 1% will have a positive effect on tourism demand, increasing it by 0.56 on the short run and 170% on the long run. While an increase in the personal income of Polish citizens by 1% will have a positive effect on tourism demand, increasing it by 0.107 on the short run and 33% on the long run. The relative prices are found to have a zero effect on tourism. Although the coefficient has the expected negative sign, it is not statistically different from zero, indicating that relative prices do not appear to have a substantial impact on tourist arrivals.

The effect of the relative prices between Poland and the alternative holiday destination of Hungary on the demand for Poland's tourism services has a negative and significant impact on tourist flows to Poland. An increase in the price ratio between Poland and Hungary will result in a drop in tourist nights spent in Poland. This effect is even stronger in the long run than in the short run, as shown by the estimated coefficients. All else being equal, consumers (who behave rationally and possess full information) will be more likely to visit the destination that offers the same services at lower prices.

The effect of the length of motorways and railways on the demand for Poland's tourism services has a positive and significant impact on tourist flows to Poland. An increase in the length of motorways and railways will result in a rise in tourist nights spent in Poland.

The purpose of this article is to investigate the primary factors driving foreign tourist demand in Poland. Distance and national income between Poland and the sending countries are significant determinants of foreign demand for tourist services, according to the study, which uses data on tourist nights spent from 41 countries in Poland. At whatever level of analysis, the relative pricing and the proxy for infrastructure and other amenities are statistically significant, but the coefficient of length of highways and railways has a favorable influence on tourism. The relative pricing between Poland and Hungary indicates a substantial effect on tourism in Poland.

These results are greater on the long run as the lag variable has a strong significant coefficient which it may be interpreted as the tourist who experienced a better transportation infrastructure might spend more nights in the future.

These findings support the fact that investment in the infrastructure is not only good for the people living inside the country but also it can initiate and increase in the nights spent in the destination country by the tourist especially in the long run.

## References

Culiuc, A. (2014) Determinants of International Tourism, *IMF Working Papers*, 14(82), 46 p. <https://doi.org/10.5089/9781484383032.001>

Dickman, S. (1994) *Tourism: An Introductory text*. 3<sup>rd</sup> edition. Sydney: Edward Arnold.

Eilat, Y., & Einav, L. (2004). Determinants of international tourism: A three-dimensional panel data analysis. *Applied Economics*, 36(12), 1315–1327. <https://doi.org/10.1080/000368404000180897>

*File: Motorway density by NUTS 2 regions, 2020.PNG - Statistics Explained* (2020). Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Motorway\\_density\\_by\\_NUTS\\_2\\_regions,\\_2020.PNG](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Motorway_density_by_NUTS_2_regions,_2020.PNG) (Accessed: 6 December 2022).

Gil-Pareja, S., Llorca-Vivero, R., & Martínez-Serrano, J. A. (2007). The effect of EMU on tourism. *Review of International Economics*, 15(2), 302–312. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2006.00620.x>

*Global Competitiveness Report - knoema.com* (no date) 2022. Available at: <https://knoema.com/WFGCI2019/global-competitiveness-report?country=1000960-mexico&indicator=1000390-transport-infrastructure> (Accessed: 6 December 2022).

Gołembski, G., & Majewska, J. (2018). The Impact of Transport Infrastructure on International Inbound Tourism – A Gravity Model for

Poland. *International Journal of Contemporary Management*, 14(4), 135–154. <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.18.040.10026>

*Industry - Tourism receipts and spending - OECD Data* (2022). Available at: <https://data.oecd.org/industry/tourism-receipts-and-spending.htm> (Accessed: 6 December 2022).

Kaul, R.N. (1985) 'The Dynamics of Tourism', *Sterling Publishers*, 1: The Phe.

Khadaroo, J., & Seetana, B. (2007). Transport infrastructure and tourism development. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 1021–1032. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.05.010>

Kimura, F., & Lee, H. H. (2006). The gravity equation in international trade in services. *Review of World Economics*, 142(1), 92–121. <https://doi.org/10.1007/s10290-006-0058-8>

Lundgren, J. O. J. (1982). The tourist frontier of Nouveau Quebec: Functions and regional linkages. *The Tourist Review*, 37(2), 10-16. <https://doi.org/10.1108/eb057856>

Morley, C., Rosselló, J., & Santana-Gallego, M. (2014). Gravity models for tourism demand: Theory and use. *Annals of Tourism Research*, 48, pp. 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.008>

Morrison, A. M., & Mill, R. C. (1985). *The tourism system: An introductory text*. Prentice-Hall.

Polyzos, S. (2004). Public works, investments and their regional economic effects. *Operational Research*, 4(3), 373–388. <https://doi.org/10.1007/bf02944153>

Prideaux, B. (2000). The role of the transport system in destination development. *Tourism Management*, 21(1), 53–63. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00079-5)

Santana-Gallego, M. *et al.* (2010). Does a common currency promote countries' growth via trade and tourism. *World Economy*, 33(12), 1811–1835. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01305.x>

Santana-Gallego, M., Ledesma-Rodríguez, F. J., & Pérez-Rodríguez, J. V. (2016.) International trade and tourism flows: An extension of the gravity model. *Economic Modelling*, 52(B), 1026–1033. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.10.043>

Smith, S. L. J. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582–595. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90121-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90121-X)

*Statistics | Eurostat* (2022). Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TTR00002/default/table?lang=en> (Accessed: 6 December 2022).

*Statistics | Eurostat* (no date) 2022. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour\\_occ\\_ninat/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tour_occ_ninat/default/table?lang=en) (Accessed: 6 December 2022).

*Transport - Infrastructure investment - OECD Data* (no date) 2022. Available at: <https://data.oecd.org/transport/infrastructure-investment.htm> (Accessed: 6 December 2022).

Vanhove, N. (2011). *The Economics of Tourism Destinations*. Second edition. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080969978>

# **GAZDASÁGFEJLESZTÉS ÉSZAK - MAGYARORSZÁGON, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KÖZLEKEDÉSI INFRASTRUKTÚRÁRA ÉS HATÁSAIRA**

**BÁNNÉ DR. GÁL BOGLÁRKA**

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

## **Absztrakt**

Észak-Magyarország közlekedési szerkezetére a vasúti és közúti közlekedés jellemző. Az Északi-középhegység hegyvonulatai miatt a közlekedés fő tengelye mind vasúton, mind közúton a terület déli sík vidékén épült ki. A közlekedés gerincét adó M3 és M30 autópálya közvetlen összeköttetést tesz lehetővé Közép-Magyarországgal, valamint Észak-Alfölddel. A régióban 146 km-en közlekedhetünk autópályán és autóúton, mely az országos 11%-a. Észak-Magyarország megyei közül Borsod-Abaúj-Zemplén területén a közutak hossza 2588 km, ami az országos úthálózat 8,2%-a (a régiós úthálózat 54%-a), egyik leghosszabb útszakasz az összes megye között. Alapfeltevésem, hogy az autópályaszakaszok kibővülése a térség gazdasági, társadalmi és munkaerőpiaci helyzetére egyaránt kihat, tehermentesíti a korábban nagy közlekedési terhelésnek kitett lakott területeket és megfelelő tervezéssel, csökkentheti a régió ökoszisztémáinak terhelését is. Elemzéseimet többnyire szekunder adatokra építettem, ahol a regionális infrastruktúra fejlesztés, a körkörös gazdálkodás és a természetes ökoszisztémák védelmének egy rendszerben való megvalósíthatóságát szándékozom körvonalazni speciálisan Borsod-Abaúj-Zemplén Vármegye területén.

## **1. Bevezető – nemzetközi kitekintés**

Az infrastruktúra és az általa nyújtott szolgáltatások jelentősen befolyásolják a nemzetgazdaságokat és az emberek életminőségét. Napjaink globális gazdaságában a közlekedési infrastruktúra

létfontosságú a kereskedelem, a kereskedelem és a beruházások előmozdításához.

### *Ökológiai szempontok*

A közlekedési infrastruktúra és szolgáltatások, különösen az utak és a vasúti közlekedés, fontos szerepet játszanak a gazdasági és társadalmi fejlődésben, és olyan pozitív hatással járnak, mint az egészségügyi létesítményekhez, piacokhoz, iskolákhoz és foglalkoztatáshoz való hozzáférés biztosítása az emberek számára (Quintero, 2015). Az úthálózatok kialakításakor figyelembe kell venni azok ökológiai hatásait is (Li et al., 2022), melyek közül a legfontosabbak a következők:

- természetes és agro-ökoszisztémák fragmentációja (Wu et al., 2014; Mengna & Ting, M. 2019).
- ökológiai korridorok számának csökkenése
- vizes élőhelyek szennyezése és ökoszisztéma-fragmentációja
- légszennyezés
- felszíni vizek szennyezése
- zajszennyezés
- fényszennyezés

A pozitív környezeti hatások közül legfontosabbak:

- a kisebb mellékutak terhelésének csökkentése
- települések ökológiai terhelésének csökkentése – pl. kisebb zajszennyezés
- regionális és helyi mezőgazdasági termények és kézműves termékek gyorsabb szállítása, helyi biogazdaságok életképességének növelése
- megújuló energia nyersanyagok (biomassza, biodízel, bioetanol) hatékonyabb szállítása

Számos tanulmány állítja, hogy a közlekedési infrastruktúra-használati jogok pozitív szerepet játszhatnak számos állatfaj számára, különösen az erősen fragmentált és ember által uralt tájakon. Egy tanulmány azt vizsgálta, hogy az autópályás csapadékvizes tavak hogyan járulnak hozzá a kételtűek ökológiai hálózataihoz, megkérdőjelezve mind



elhelyezkedésük hatását a fajgazdagságra, mind pedig a táji összeköttetést növelő képességüket (Clevenot et al., 2022). Más szerzők, a közlekedési infrastruktúrák életciklusának oldaláról közelítik meg a fenntarthatóságnak és a közlekedési infrastruktúra-fejlesztésnek a kapcsolatát. A rendszerszemléletben és az energiaelszámolásban gyökerező korábbi munkákra építve az életciklus-értékelést a közlekedési tanulmányokban alkalmazták egy olaszországi infrastruktúra környezeti teljesítményének értékelésére a nagyobb bővítési és eltérési munkák előtt és után, átfogó eszközként a fenntarthatóság mérésére, beleértve az erőforrás-felhasználást és -szükségleteket, a közvetlen és közvetett környezeti hatásokat, valamint ezeknek az emberi egészségre gyakorolt hatásait, mindezt 30 szabványos mutató széles választékával ábrázolva (Cristiano, 2022). A tanulmány felhívja a regionális tervezők figyelmét a holisztikus megközelítési mód szükségességére és arra, hogy az építési/bővítési szakasz „rejtett” hatásainak gyakori figyelmen kívül hagyása, amely tagadhatatlanul összefügg a felhasználási fázisban feltételezett előnyök növelésének lehetőségével, itt nem indokolt. A döntéshozók, tervezők és tervezők figyelmének nagy része gyakran a felhasználási fázisra irányul; egy átfogóbb értékelés azonban olyan jelentős eredményeket tárhat fel, amelyek képesek megdönteni a várt célokat és a tervezőket, regionális fejlesztőket hosszú távon is fenntartható, ökoszisztéma-központú megoldások alkalmazására készíteni.

### *Az utak típusai, osztályozásuk*

Egyes országok az utakat városi vagy vidéki kategóriába sorolják; mások a közigazgatási illetékesség vagy a napi járművek száma, sebesség, keresztezett domborzat vagy terep, sávok száma, korlátozott hozzáférés, kapcsolódás stb. szerint osztályozzák őket. Az útszámítás besorolásának legáltalánosabb módja azonban a funkciói és képességei szerint történik (Quintero, 2015):

*A gyorsforgalmi utak vagy autópályák* aszfaltozott kétsávós utak, mindkét irányban három vagy több sávós, korlátozott hozzáféréssel. Nagyrészt megszakítás nélküli utazást biztosítanak, gyakran részleges vagy teljes hozzáférés-vezérléssel, és nagy sebességre tervezték. Az autópályákon nincs szintbeli kereszteződés, kereszteződés,

jelzőlámpa vagy körforgalom. Némelyikük gyűjtő/elosztó sávokkal vagy csomópontokkal rendelkezik, amelyek tovább csökkentik a rámpák számát, amelyek közvetlenül kapcsolódnak az autópályához. A *főútvonalak* jelentős átmenő utak, amelyek várhatóan nagy forgalommal járnak. Ezek nagy, megosztott utak, amelyeken kereszteződések, azonos szintű kereszteződések, közlekedési lámpák vagy körforgalmak lehetnek.

A *gyűjtők*, ahogy a nevük is sugallja, összegyűjtik a helyi utak forgalmát, és szétosztják a főútvonalakon. A helyi utakon a legalacsonyabb a sebességkorlátozás, és alacsony a forgalom. Egyes területeken a helyi utak burkolat nélküliek, városi vagy vidéki utak lehetnek.

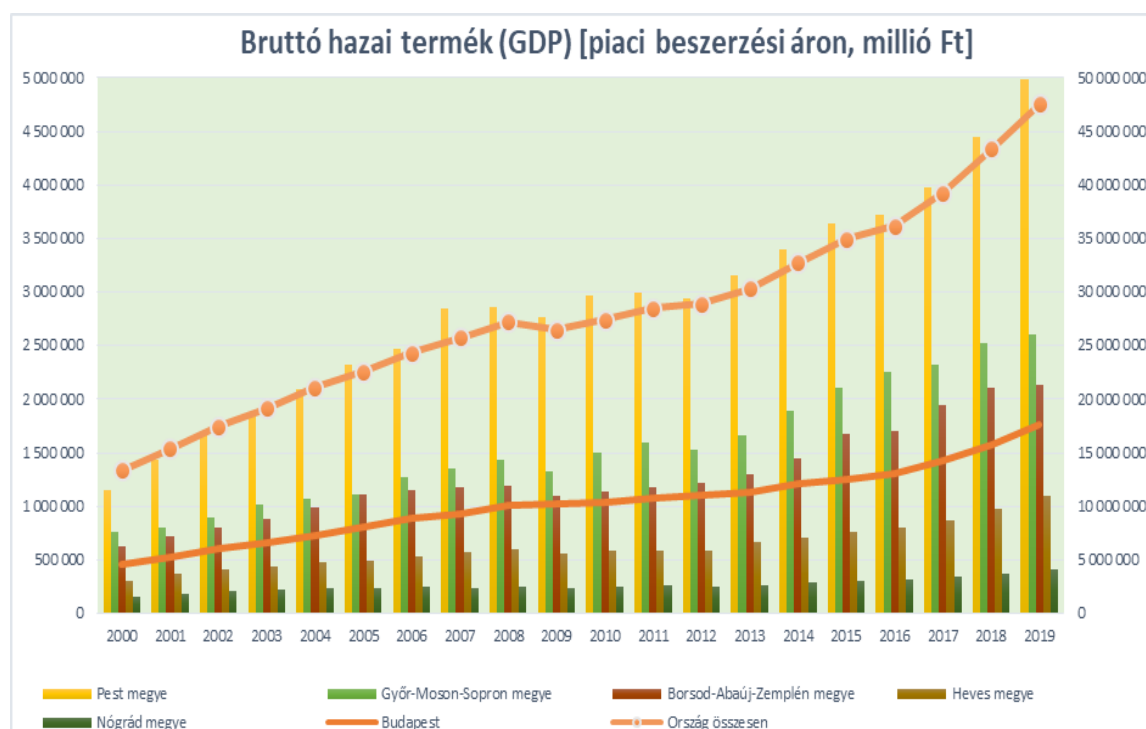
### *Szocio-ökonómiai tényezők*

Az utóbbi időben különösen Kelet Európában a vidéki régiók népessége jelentősen csökkent (Mitrică et al., 2020) és az emberek gyakran a városi központokba vagy más országokba vándorolnak. A jelenség háttérében álló tényezők különösen összetettek és összefüggenek egymással (Raicov et al., 2021). A legtöbb kutatás azt jelzi, hogy a két fő szempont, amely egy település sikeres fejlődéséhez vezet, a földrajzi elhelyezkedése, valamint a helyi és regionális erőforrások (Mack et al., 2018; Pavel et al., 2018). A városközpontokhoz közeli elhelyezkedés számos előnyt jelent a szomszédos települések számára, mivel városi központokban található munkát (Simescu et al., 2020). A lenyűgöző táji potenciállal rendelkező vidékek más kapcsolódó tevékenységeket és turizmust is fejleszthetnek, de ez nem valósítható meg fejlett közúti infrastruktúra nélkül.

## **2. Borsod-Abaúj-Zemplén megye általános jellemzői és gazdaság, ipar helyzete**

Borsod-Abaúj-Zemplén megye az ország második legnagyobb megyéje, területe 7.247 négyzetkilométer, összesen 358 települést foglal magába, lakossága megközelítőleg 630 ezer fő. A megye térségei mind területben, mind lakosságban, mind gazdasági

eredményeikben és lehetőségeikben jelentősen különböznek egymástól. Tíz évvel ezelőtt megindult a térség társadalmi felzárkóztatása (Kocziszky & Szendi 2021).



1. ábra: Bruttó hazai termék változása 2000-2019. év között a vizsgált megyékben, a fővárosban és országosan

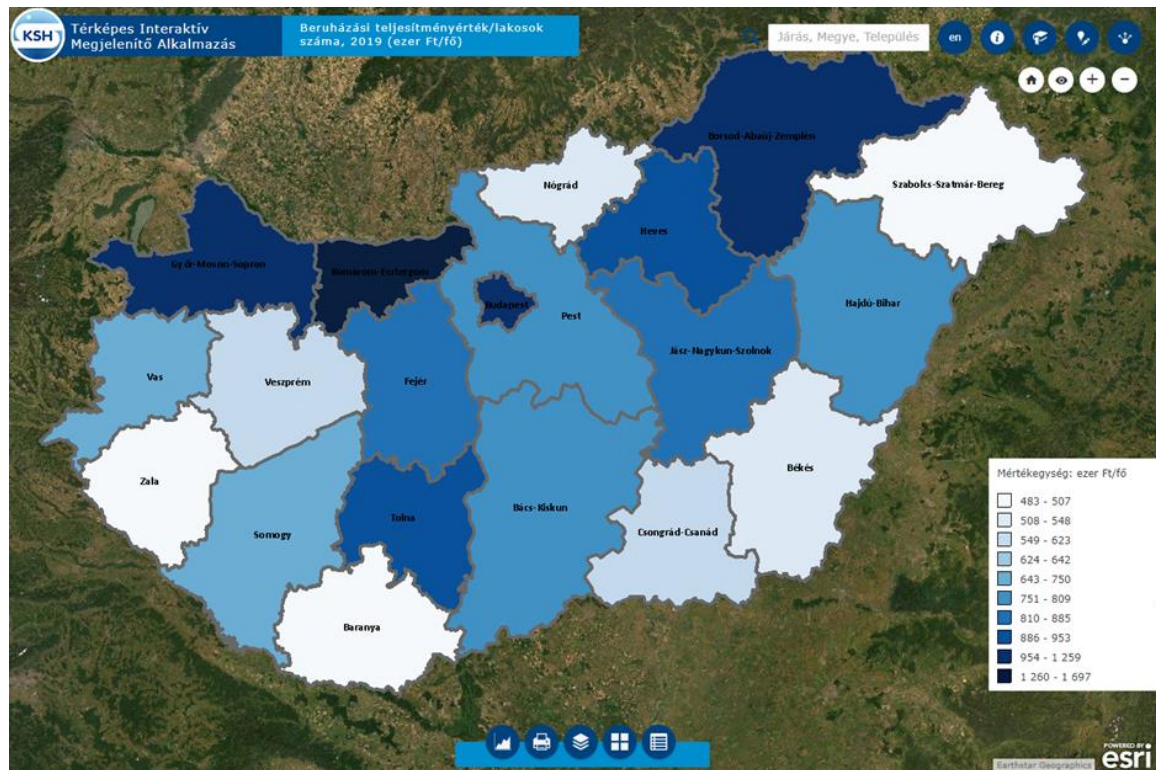
Forrás: KSH, saját szerkesztés

A gazdasági fejlettség legnépszerűbb mérőszáma az egy főre jutó GDP. Előállításánál a gazdasági teljesítmény és jólét általánosan elfogadott mutatóját, a GDP-t az adott térség népességszámára vetítik. Az egy főre eső GDP-t vizsgálva megállapítható, hogy az országos átlag felett teljesít Budapest és Győr-Moson-Sopron megye, az országos átlagot eléri Komárom-Esztergom és Fejér megye. Az egy főre eső GDP tekintetében Borsod-Abaúj-Zemplén már csak a 11. helyet foglalja el az országos sorban és az országos átlaghoz képest közel 30%-kal marad el. A lemarzó térségek között található Szabolcs-Szatmár-Bereg megye és Békés megye mintegy 40%-os lemaradással, az egy főre eső GDP tekintetében a megyék közti sort Nógrád megye zárja majd 60%-os lemaradással az országos átlaghoz képest.

Elmondható azonban, hogy a GDP folyamatos növekedése nem a KKV szektor teljesítménye, hanem néhány húzóágazatban tevékenykedő nagyvállalaté. Meghatározó gazdasági ágazatoknak azokat tekintjük, amelyeknek a megyei teljesítményekből – nettó árbevétel, export, belföldi értékesítés, GDP – való részesedése meghaladja a 10%-ot, vagy ha ennél valamelyest alacsonyabb, akkor több szempontból is az élmezőnybe tartozik.

Ez alapján Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a vegyipart, a gépipart, a kohászatot és az energia- és víztermeléssel, hulladékgazdálkodással foglalkozó ágazatokat tekintjük kiemelt, a megyei gazdaság tevékenységét döntően befolyásoló iparágaknak. Kistérségi szinten megállapítható, hogy a megyeszékhely – és annak agglomerációjának – részesedése megyei szinten is kiugró a bruttó hozzáadott értékben, továbbá még Tiszaújváros és Kazincbarcika kistérségeinek vegyipari üzemei, erőművei és egyéb termelő vállalatai révén járulnak hozzá a megyében a bruttó hozzáadott értékhez.

A területi szemléletű fejlesztés minden esetben figyelembe kell, hogy vegye az adott beruházás földrajzi és ökológiai összefüggéseit. Minden esetben figyelembe kell venni a fejlesztésnek helyet adó térséget, a beruházás által érintett térség környezeti, társadalmi és gazdasági viszonyait (NFM 2012). Hazánk gazdaságának növekedése 2020-ban lelassult, a Covid-19 járvány gazdasági hatásainak következtében megtört a 2013 óta tartó pozitív tendencia.

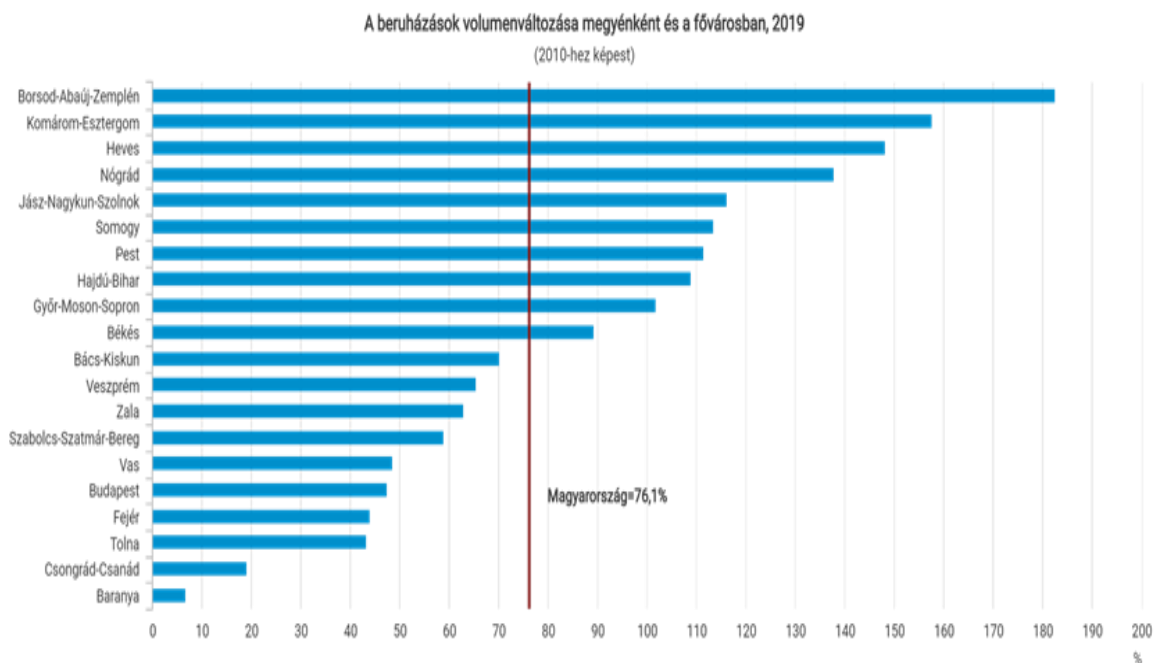


2. ábra - A megyék beruházási teljesítményértékének lakosságszámra vetített mutatója 2019. év, ezer Ft/fő

Forrás: <https://map.ksh.hu/timea/?locale=hu>

Természetesen ez a gazdasági visszaesés hatással volt a gazdasági szerkezetre is. Az elmúlt évtizedben az országos növekedési ütemet meghaladó, legintenzívebb beruházások az észak-magyarországi, az észak-alföldi és az egyes dunántúli megyékre koncentrálódtak. Hazánkban ezek az erős befektetések területi különbségei 2019. évre is megmaradtak. Komárom-Esztergom megyében (1697e Ft/fő) és Budapesten (1256e Ft/fő) kiugróan magas volt az egy lakosra jutó beruházás, melyeket szorosan követ Győr-Ménfőcsanak megye (1063e Ft/fő) és Borsod-Abaúj-Zemplén megye (1047e Ft/fő), miközben az ország – ilyen szempontból – legelmaradottabb megyéjében, Baranyában (501e Ft/fő) nem érte el az élen álló megye harmadát. Dinamikus növekedés és az országos tendenciáktól eltérő beruházási aktivitás jellemzi Borsod-Abaúj-Zemplén megyét. A koronavírus járványt megelőzően kimagasló növekedés volt mérhető, a járvány következtében pedig az átlagosnál kisebb mértékű csökkenés volt tapasztalható. A 2020-as évben majdnem minden harmadik vállalkozás végzett valamilyen mértékű beruházást, a beruházások 64%-a a feldolgozóiparban koncentrálódtak. Műszaki

infrastruktúra tekintetében a fejlesztési források 28%-át épületek és egyéb építmények építésére, 71%-át gépek, berendezések és járművek beszerzésére fordították.

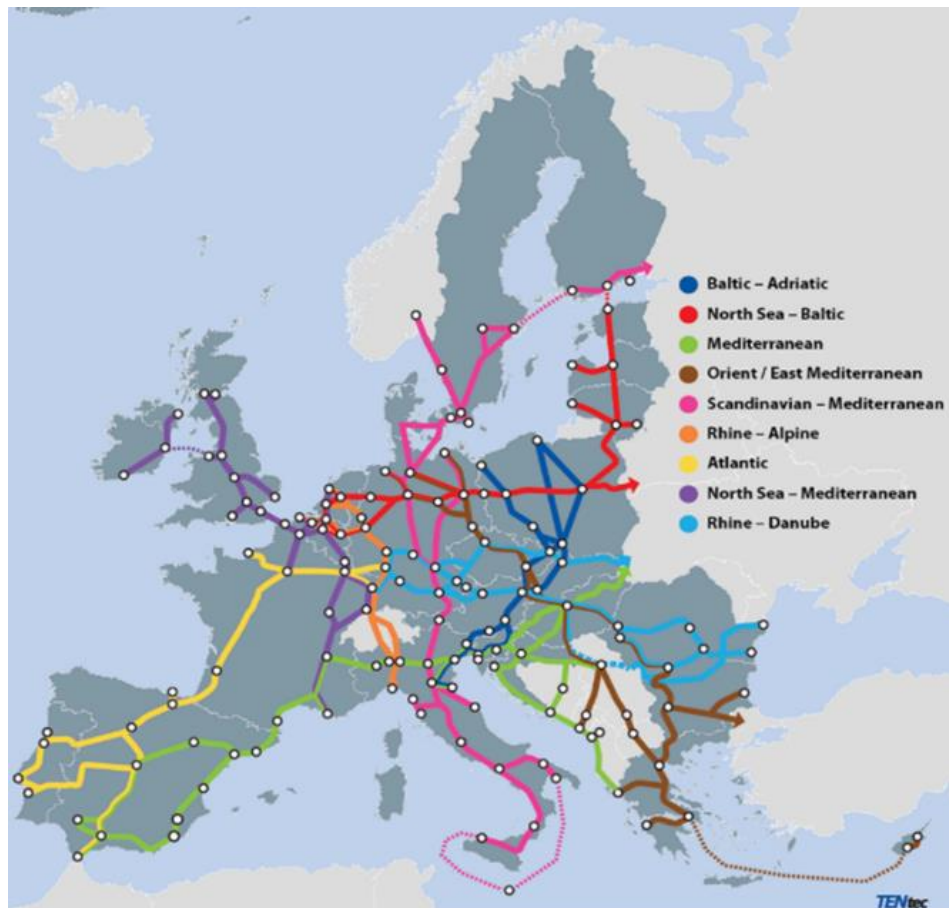


3. ábra: A beruházások volumenváltozása megyénként és a fővárosban, 2019.

Forrás: KSH, saját szerkesztés

### 3. Közlekedés-földrajzi helyzet

A közlekedési infrastruktúra fejlettsége alapvetően befolyásolja egy térség gazdasági helyzetét. Magyarország közlekedés-földrajzi helyzete kedvező, hiszen az európai közlekedési vonalak egyik fontos találkozási területe. Borsod-Abaúj-Zemplén megye kiváló földrajzi adottságainak köszönhetően híd szerepet tölt be kelet és nyugat között, a Via Carpathia és a TEN-T közlekedési folyosók egyaránt érintik.



Note: the nine TEN-T core network corridors are based on the CEF and TEN-T Regulations (1315/2013 & 1315/2013); they have been created as a coordination instrument to facilitate the completion of major parts of the core network of strategic importance.

Source: European Commission, Directorate-General for Mobility and Transport, TENtec Information System

#### 4. ábra: Ten-T hálózat

Forrás: <https://iho.hu/>

Megyeinkben a közúthálózat jól kiépített, jelentős részét a mellékutak adják, melyek révén biztosított az összes megyei település közvetlen megközelítése, illetve a gyorsforgalmi utak és főutak összekapcsolása is. A gyorsforgalmi úthálózat az utóbbi 20 évben jött létre, az M3 és az M30 autópálya alkotja. A Via Carpathia részeként megépült az M30 autópálya országhatárig húzódó, Miskolc-Tornyosnémeti közötti szakasza, így közvetlen gyorsforgalmi kapcsolat valósult meg Miskolc és Kassa között. A magas színvonalú úthálózatnak köszönhetően kelet-nyugati, valamint észak-déli irányban egyaránt biztosított a közúti közlekedés és áru fuvarozás, így tökéletesen megfelelő helyszín a nemzetközi partnerkapcsolatokkal rendelkező vállalkozások számára.





ás maximális megengedett sebességnek köszönhetően a főút mentén haladó autópályán közlekedve jelentős az utazási idő rövidülése, Miskolcra megközelítőleg több mint fél óra alatt elérhetővé vált a határ. Míg Debrecenből a beruházások megkezdése előtt 2,25 óra alatt lehetett eljutni Kassára, az M30-as autópálya átadását követően ez az út 2 óra alatt kényelmesen megtehetővé vált.

Kassa-Miskolc közös metropolis-térséggé olvadása jelentős húzó hatást gyakorolhat a környező – mind Szlovákiában, mind Magyarországon – országos összehasonlításban rendkívül fejletlen térségek gazdaságára. Az autópálya hozzájárul mindehhez, könnyebbséget jelent a határon átnyúló kereskedelmi és szolgáltatási szektoroknak is, és fellendíti a helyi gazdasági lehetőségeket a határ mindkét oldalán, egyebek közt a Tornyosnémeti és Hidasnémeti határán tervezett ipari park megvalósítását is. A meglévő, jelentős ipari központok országos szempontból jelenleg is jól megközelíthetőek, így azok elsősorban nemzetközi szinten profitálhatnak az autópálya megépítéséből, ha párhuzamosan sikeresen megerősítésre kerülnek a Szlovákiával való nemzetközi kereskedelmi kapcsolatok, és mélyebb gazdasági együttműködés indul be a régióban.

## **5. Az ingázókra való hatása**

A megye néhány ágazatában, illetve térségében (jellemzően ipari központokban) jelenleg is munkaerőhiány van, így nagyon fontos a munkaerő mobilitásának erősítése a jövőben, hogy a hátrányos helyzetű területekről minél egyszerűbben, hatékonyabban munkába juthassanak az eddig nem mobilizált potenciális munkavállalók.

A Kassára és környékére történő határon átnyúló ingázás nagyjából 10 éve egyre meghatározóbb a térségben. A mobilitás mértékét jelentősen megnövelték azok a szlovák átköltözők, akik az északi határszél magyar falvaiban vásároltak ingatlant, és napi szinten ingáznak Kassára dolgozni. Ez a folyamat elsősorban az Alsóregmec-Csobád-Büttös vonalon belüli területet érinti, amely a szlovák oldalhoz képest rendkívül kedvező ingatlanárakkal, csendes, nyugodt környezettel, illetve Kassa közelségével vonzza a kassai lakosokat a határ másik oldalára.

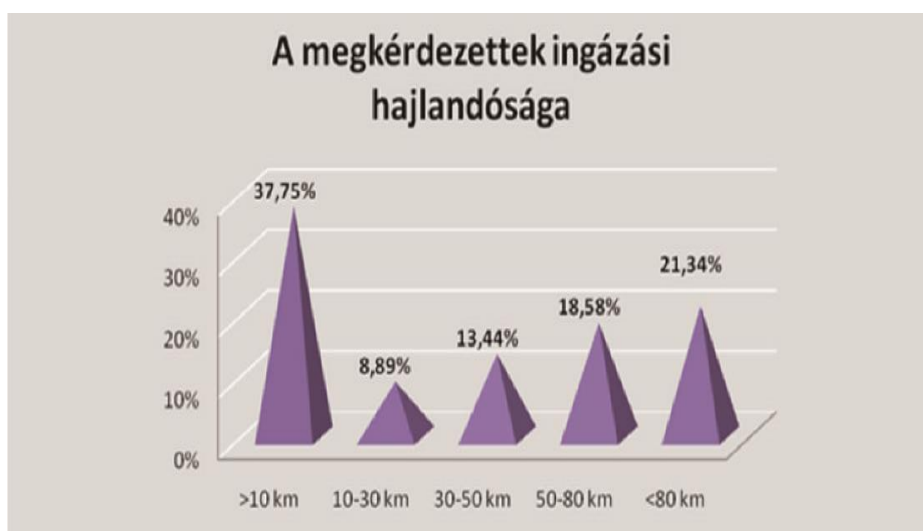
Az autópálya megépülésével lerövidül az utazási idő, azaz adott idő alatt már a korábbinál távolabb fekvő településekről is elérhetővé vált Miskolc. Ez egyrészt pozitív hatással lehet a munkanélküliség alakulására, másrészt elősegítheti, hogy a perifériák lakosai a központban való jellemzően magasabb bérrel járó munkavállalást részesítsék előnyben. A vállalatok számára is pozitív hatást jelent az agglomeráció tágulása, hisz így szélesebb körből válogathatnak munkavállalókat, ami elősegítheti a megfelelőbb szaktudással rendelkezők kiválasztását. A Miskolchoz képest közel 30 perces utazással elérhető településekről lehetőség van az érintett városok közti ingázásra, míg más települések viszonylatában a kényelmes napi ingázás már további közlekedésfejlesztést igényel.

Az autópálya menti járásokban jelentős az alacsonyan képzett, nehezen foglalkoztató álláskeresők száma. E csoportok egyrészt nehezen mobilizálhatóak, másrészt jellemzően a tömegközlekedést részesítik előnyben az autópályával szemben. A gyorsjelentéshez kapcsolódó kérdőíves kutatás egyik kérdése során azt mérette fel a megyei önkormányzat, hogy hány kilométert utaznának a válaszadók a munkahelyükre. A válaszokból kiderült, hogy a legjobban preferált lokáció a helyben történő elhelyezkedés, de elég jelentős számmal vannak olyanok is, akik vállalják az ingázást az elhelyezkedés érdekében. (Éves szakmai gyorsjelentés – 2021. Borsod-Abaúj-Zemplén Megye Foglalkoztatási Stratégiája). Az ingázási hajlandóság eredményei (6. ábra) alapján jelen kutatáshoz további kérdések felvetésével kívánom elemezni a gazdaságfejlesztés irányait:

1. Van-e a térségnek ennek kapcsán jövőképe?

Az infrastrukturális hálózatok javulása, fejlesztése ösztönzi a külföldi működő tőke beáramlását, megtelepedését az országban, megteremti a lehetőségét annak, hogy a területi fejlődésbeli különbségek belátható időn belül kiegyenlítődhessenek, a ma még kevésbé fejlett régiók, térségek bekapcsolódhassanak a gazdaság vérkeringésébe, erősödjön a társadalmi kohézió. A mobilitás alapvető fontosságú a gazdasági és társadalmi folyamatok sikeréhez és a polgárok szabad mozgásához (határokon átívelően). Az elmúlt évtizedekben a növekvő mobilitási igény a közúti közlekedés erőteljes térhódítását eredményezte. A fenntartható fejlődés a közlekedésben úgy

valósítható meg, ha sikerül a szállítási igények növekedési ütemét lényegesen mérsékelni a gazdasági növekedés üteméhez képest, továbbá a környezetkímélőbb szállítási módok – a vasúti és a vízi közlekedés, a kombinált áruszállítás – részesedési arányát növelni a közúti közlekedéssel szemben.



6. ábra - A megkérdezettek ingázási hajlandósága

Forrás: Borsod-Abaúj-Zemplén Megye Foglalkoztatási Stratégiája 2016-2021 - Éves Szakmai gyorsjelentés 2021., 53. o.

Az utazási idő csökkenés és az ehhez kapcsolódó szállítási költségek csökkenése, az egyének és gazdasági szereplők relokációs döntésein keresztül térszerkezeti változásokat generálhat a térségben.

## 2. Hoz-e az emberek életében olyan fordulatot, ami jelentős lehet számukra és milyen tekintetben?

A közlekedési infrastruktúra fejlődése elérhetőbbé teszi a munkahelyeket és az oktatási, egészségügyi és egyéb szolgáltatásokat, javítja a munkaerő mobilitását, hozzájárul a foglalkoztatás bővítéséhez.

A 3-as főút tehermentesítésével javulnak a lakókörnyezeti feltételek a főút által érintett településeken, mely többnyire a települési lég- és zajszennyezés csökkenésében nyilvánul majd meg.

## **6. Az M30-as autópálya hatása az ipari parkok fejlesztésére**

Ipari park és iparterület fejlesztésre 4,6 milliárd forintot fordított a Magyar Kormány, mely befektetések a gyorsforgalmi úthálózat rendelkezésre állásával a külföldi (szlovák) gazdasági szereplők számára is fontos relevanciával bírhatnak. Az utazási idő csökkenése és az ehhez kapcsolódó utazási és szállítási költségcsökkenés a gazdasági szereplők lokációs döntéseit is befolyásolhatja. A költségek csökkenése elősegíti a termelés hatékonyságának növelését és a piac kiszélesítését, valamint a helyi termelők, helyi termékek piacra jutását, emellett a termelést követő műveletekhez (tárolás, hűtés, válogatás, mosás, csomagolás) kapcsolódó infrastruktúrák fejlesztésére fordított források is többlet értékhez jutnak.

Az M30-as autópálya mentén létrejövő ipari parkok hosszabb távon biztosíthatják saját maguk, illetve a térség fejlődését. A két szóba jövő ipari park elsősorban az encsi és a szikszói, mivel az új autópálya-szakasz mentén, a Miskolc és Kassa közötti távon pontszerűen helyezkednek el, így kihasználva az útvonal infrastruktúra-erősítő szerepét.

Az ipari park üzemeltetőinek feladata a park területén belül és vonzáskörzetében olyan gazdasági mikroklímát teremteni, amelyre támaszkodva a gazdálkodó szervezetek – elsősorban a mikro- kis- és közepes vállalkozások – kellő biztonsággal tudnak fejlődni, valamint a park olyan szolgáltatásokat szervez, amelyek piacképesen, a kölcsönös előnyök alapján épül be a KKV-k, a település és a kistérség életébe. Emellett a parkoknak ki kell építeni olyan kistérségi, régiós, országos és – legjobb esetben – Európai Uniós kapcsolatokat, amelyek révén mindig kellő időben és kellően pontos információkhoz jut a gazdaságfejlesztéshez fűződő feladatainak ellátásához.

## **7. Az M30-as autópálya munkaerőpiacra gyakorolt hatása**

Ahogy a korábbiakban kifejtésre került, a cégek, vállalatok számára pozitív hatást jelent az agglomerációk bővülése, így szélesebb körből válogathatnak munkavállalókat, ami elősegítheti a megfelelőbb szaktudással rendelkezők kiválasztását. A munkavállalók körében a korábbinál messzebbre történő ingázás lehetősége is felmerül. Az itt

élők részére elérhetőbbé válnak a közszolgáltatások, nagyvárosi központok, kibővül az elérhető munkalehetőségek köre. Minden vonzóbbá teheti a térséget, így növelheti annak lakosság megtartó erejét.

A megye gazdasági fejlődése döntően függ attól, hogy a vállalatok rendelkezésére áll-e elegendő képzett munkaerő.

Az Encsi, a Szikszói, valamint a Cigándi járások tekintetében a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai alapján minden esetben 40% fölötti a legfeljebb 29 évesek aránya.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye munkaerő-tartaléka 2015-ben 45-50 ezer, 2020-ban 35-40 ezer fő között volt mérhető, mely változás elsősorban a gazdasági növekedésnek köszönhető. A csökkenés részben a gazdasági növekedésnek köszönhető, ám szerepet játszhat benne a társadalom elöregedése is.

Megfigyelhető, hogy a munkanélküliségi ráta az elmúlt 5 évben folyamatosan csökkent, mely tendencia megyei szinten is érzékelhető. A megye legjobb munkanélküliségi adata éppen a járvány előtti utolsó negyedévben mérhető, amikor 4% alá csökkent a munkanélküliek aránya. (Borsod-Abaúj-Zemplén Megye Foglalkoztatási Stratégiája 2016-2021 - Éves Szakmai gyorsjelentés 2021.)

A megyei önkormányzat nagy hangsúlyt helyez a foglalkoztatást segítő intézkedésekre és oktatási, képzési projektek megvalósítására. Ezért szoros kapcsolatot épített ki a Szakképző Centrumokkal és a Miskolci Egyetemmel, a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával, és projektvezetőként a megye egészére kiterjedően vesz részt képzési és foglalkoztatási programok megvalósításában a Foglalkoztatási Paktum (<https://www.bazpaktum.hu>) keretében. Az M30-as autópálya miatt létrejövő új ipari fejlesztések a jövőben átalakíthatják a térség foglalkoztatási szerkezetét. A megye északi területein rendelkezésre áll a szükséges munkaerő-kapacitás, mely jelentős része ezidáig a határ túloldalán vállalt munkát.

## **8. Az M30-as autópálya turizmusra gyakorolt hatása**

Az M30-as autópálya megépítésével a megye északi része is könnyen elérhetővé vált az utazni vágyók számára. Az M30-as autópálya környezetében több mint 7,1 milliárd forint értékben valósulnak meg

turisztikai célú fejlesztések többek közt Forró, Encs, Halmaj, vagy a 37-es, 38-as és 39-es számú főutakon keresztül elérhető városainkban, mint Szerencs, Tokaj, Sárospatak és Sátoraljaújhely. A térség, a turisztikai attrakciók elérhetőségének javulása az utazási idő csökkenésében nyilvánul meg.

A kulturális örökségek nagy száma mellett a megye turisztikai kínálata országos összehasonlításban jelentős és sokszínű, az elmúlt évtized minőségi fejlesztéseinek köszönhetően jelentősen emelkedett a turisták száma. A kulturális, egészség- és gyógyturizmus, sportturizmus erőteljesen fejlődik a megyében. Számos új szálláshely és turisztikai attrakció létesült az elmúlt időszakban, a 2020. évi vendégéjszakák száma 642.063 (KSH 2020. év Borsod-Abaúj-Zemplén megye vendégéjszakák száma adat), ezzel a számadattal országos viszonylatban a középmezőnyhöz tartozunk. Kiemelkedő forgalmat bonyolítanak le továbbá gyógyfürdőink is, többek között Bogács, Mezőkövesd, Mezőcsát, Tiszaújváros, illetve Végardó. A fürdők személyforgalma 2020. évben 976.000 fő (KSH 2020. év Borsod-Abaúj-Zemplén megye, fürdők személyforgalma adat) volt.

Kiemelt cél a zöld- és aktív turizmus fejlesztése is, melynek keretében kormányzati támogatásból a megye kerékpárút hálózata folyamatosan fejlődik. A vármegye turisztikai desztinációinak térségeiben (Tokaji borvidék, Zempléni-hegység, Bükk-Hegység, Aggteleki karszt) további szálláshelyfejlesztések várhatóak, melyek mind a falusi turizmus, mind pedig a kereskedelmi szálláshelyfejlesztések területén valósulnak majd meg, és amelyek nem csak a belföldi, de a határon túlról érkező vendégek tekintetében is jelentőséggel bírnak.

## **9. Az M30-as autópálya jelentősége a határmenti településekre**

A megye gazdasági és társadalmi kapcsolataiban jelentős múltra tekint vissza a Felvidékkel való gazdasági-kulturális kapcsolat, mely sok kiaknázatlan lehetőséget rejt még magában.

A térségben előállított agrártermékek hozzáadott értékének növelése érdekében ajánlott a termények minél magasabb szintű feldolgozása, amelyhez új kapacitások létesítése szükséges. A határtérség nagy kiterjedésű, városhiányos, vidékies jellegű területein a kisvállalkozások által uralt mezőgazdasági termelés a meghatározó, míg a

feldolgozóipar rendkívül fejletlen. Ennek következtében a térségi agrártermékek nagy arányban feldolgozatlanul, alapanyagként kerülnek értékesítésre és hagyják el a régiót. A meglévő feldolgozóipari kapacitások ugyanakkor térben koncentráltan, a jelentősebb városok környezetében összpontosulnak. A feldolgozóipari kapacitások telepítésével, fejlesztésével kapcsolatban fontos leszögezni, hogy Kassa a határhoz közeli magyar ellenpólus hiányában a magyarországi terményeket is feldolgozhatja. Kassa mellett kisebb élelmiszeripari koncentráció Igló, Nagymihály, Rozsnyó, Miskolc, Ózd, Sátoraljaújhely és Szerencs környezetére jellemző, míg máshol szinte teljesen hiányoznak a kapacitások, ahol cél lehet a lefedettség és optimális kapacitáseloszlás biztosítása.

A hiányzó, új kapacitások megteremtésével jelentősen növelhető a helyi agrártermékek magasabb fokú feldolgozása, s ezáltal a hozzáadott érték növelése a térség agrárgazdaságában. Elsősorban a gyümölcsfélék, tökfélék, gyógynövények, közepes és kistestű, igénytelen vagy szapora állatok feldolgozása, illetve a mézfeldolgozás bír jelentős potenciállal a térségben. Az új feldolgozó kapacitások új munkahelyeket generálhatnak a társadalmi kihívásokkal küzdő vidékies térségekben. Megfelelő képzési kínálat segítheti a tartós munkanélküliséggel küzdők, illetve a hátrányos helyzetű csoportok visszatérését, illetve bekapcsolását a munkaerőpiacra, továbbá a térség általános életszínvonalának növelése által hozzájárulhat az elnéptelenedéssel küzdő térségek népességmegtartó képességének javításához.

A térségben előállított agrártermékek helyben történő feldolgozása és értékesítése által térségi rövid ellátási láncok szerveződhetnek, amelyek növelhetik a térségi élelmiszer-ellátás fenntarthatóságát, illetve hozzájárulhatnak a helyi agrárgazdaság hozzáadott értékének növeléséhez. Ennek a rendszernek a megfelelő működéséhez egy olyan logisztikai, felvásárlási és elosztó központ létrehozására van szükség, amely összekapcsolja az agrárgazdaság különböző szereplőit, illetve biztosítja az áruk begyűjtését, feldolgozását, raktározását, elosztását és értékesítését. A helyi termékek begyűjtéséhez egy kisebb termékgyűjtő pontokból, raktárakból, tárolókból álló decentralizált hálózat létrehozása is indokolt. Fontos, hogy ez a felvásárlási és elosztó rendszer a kisebb, ökológiai

termelésből származó terményekre, erdei gyümölcsökre, gyógy- és fűszernövényekre is kiterjedjen, segítve azok piacra jutását, s ezáltal a fenntartható termelési eljárások térnyerését. A határtérséget jellemző közös és komplementer adottságok kihasználása által jóval hatékonyabb erőforrás-felhasználás érhető el.

A belső áramlásokat segítő infrastruktúrafejlesztés új gazdasági tevékenységeket és új munkahelyeket teremthet a térségben, amelyből a helyi lakosság is profitálhat. A térségben előállított magas minőségű helyi termékek jelentős gazdaságfejlesztési potenciállal rendelkeznek, amelyek térnyerése a helyi gazdaságfejlesztés egy meghatározó eleme lehet a jövőben. Számos őstermelő, kiskgazda, egyéni vállalkozó és mikrovállalkozás található a térségben, akik különböző öko-, bio- és kézműves termékeket állítanak elő. A helyi termékek piacának kibontakozását sajnos még számos probléma nehezíti, a helyi termelők többségének önállóan nincs kellő ereje valódi vállalkozóként a piacra lépni. A helyi termékek fogyasztókhöz való eljuttatásához egy kimondottan helyi termékekkel foglalkozó disztribúciós hálózat kialakítása szükséges.

A helyi termékek piacának markáns bővüléséhez további disztribúciós csatornák kialakítása szükséges, amelynek kiváló eszköze lehet egy egységes arculattal bíró védjegyeken alapuló online webáruház kialakítása.

A körforgásos gazdasági modell irányába való elmozdulás érdekében olyan vállalkozásokra van szükség, amelyek a régió endogén erőforrásain alapuló, környezeti és társadalmi szempontból egyaránt fenntartható, mindeközben új hozzáadott értéket teremtő tevékenységet folytatnak.

## **10. Összefoglaló megállapítások**

Mind az úthálózatot, mind a vasúti és autóbusz közlekedést tekintve megállapítható, hogy a közlekedési szolgáltatások fejlődése, fejlesztése csak az egyes alágazatok együttműködése révén válhat fenntarthatóvá. Egyetlen közlekedési mód sem tud önállóan olyan megoldási lehetőséget kínálni, amelyekkel a növekvő mobilitási igényekből eredő elvárások teljesíthetőek lennének, legyen szó akár



a városon belüli, akár települések közötti közlekedési kapcsolatokról.

A jelenlegi tervezési gyakorlatban a környezeti hatásvizsgálat (KHV) a táji adottságokat, értékeket a legrészletesebben vizsgáló tervezési eszköz, így fontos szerepe van a tájvédelmi szempontok érvényesíthetősége szempontjából. A KHV azonban általában csak egy, maximum két folyosót vizsgál, így a tájvédelmi elvek érvényesíthetősége elsősorban helyi szinten befolyásolható mérséklő intézkedések meghatározásával. A mérséklő intézkedések a további tervezésben jól érvényesíthetők, ha a környezetvédelmi engedélyben előírásként szerepelnek. A részletes tervezési és kiviteli tervek is hozzájárulhatnak az út megfelelő tájba illesztéséhez az út menti növénytelepítés vagy környezetvédelmi létesítmények kialakításával. Az M30-as út esetében ezeket a szempontokat maximális mértékben figyelembe vették.

A mai közlekedési rendszereknek egymás között kölcsönösen átjárhatóknak kell lenniük, elengedhetetlen a különböző közlekedési ágak együtt dolgozása, egymás kiegészítése (intermodalitás) és nagyon fontos a közlekedési ágak aktív együttműködése, egymásra épülő együtt dolgozása, a különböző közlekedési módok optimalizált együttes alkalmazása.

Különösen igaz ez Borsod-Abaúj-Zemplén megyét illetően, ahol jellemző a szétaprózódott településszerkezet, a járáások egy részének periférikus elhelyezkedése, a kistelepülési alapellátások hiánya, és az ezekből fakadó problémákat tovább erősítő mobilitás nehézségek.

Az összetett hatások messze túlmutatnak a közlekedés fizikai térhasználatán. A közlekedés, ezen belül is az elérhetőség javítása alapvető feltétele a tartós és fenntartható gazdasági növekedésnek, az egész gazdaság, az egyes régiók, térségek, a vállalkozások és a munkavállalók versenyképessége növelésének. A közlekedési infrastruktúra fejlődése elérhetőbbé teszi a munkahelyeket és az oktatási szolgáltatásokat, javítja a munkaerő mobilitását, hozzájárul a foglalkoztatás bővítéséhez. Az infrastrukturális hálózatok javulása, fejlesztése ösztönzi a külföldi működő tőke beáramlását, megtelepedését az országban, megteremti a lehetőségét annak, hogy a területi fejlődési különbségek belátható időn belül

kiegyenlítődhessenek, a ma még kevésbé fejlett régiók, térségek bekapcsolódhassanak a gazdaság vérkeringésébe, erősödjön a társadalmi kohézió.

A mobilitás alapvető fontosságú a gazdasági és társadalmi folyamatok sikeréhez és a polgárok szabad mozgásához (határokon átívelően). Az elmúlt évtizedekben a növekvő mobilitási igény a közúti közlekedés erőteljes térhódítását eredményezte. Az már az ezredfordulóra világossá vált, hogy a fenntartható fejlődés a közlekedésben úgy valósítható meg, ha sikerül a szállítási igények növekedési ütemét lényegesen mérsékelni a gazdasági növekedés üteméhez képest, továbbá a környezetkímélőbb szállítási módok – a vasúti és a vízi közlekedés, a kombinált áruszállítás – részesedési arányát növelni a közúti közlekedéssel szemben.

Kiemelkedően fontos a megye számára a Miskolc–Kassa interregionális együttműködés. Ennek kisugárzó ereje a két város közötti forgalmi folyosó mentén még nem érzékelhető, de Kassa foglalkoztatási, kereskedelmi, oktatási, kulturális vonzása a Hegyköz északi részére intenzív és idővel akár erősödő szuburbanizációs folyamatokat is beindíthat. A megye földrajzi helyzetéből adódóan a nemzetközi kereskedelmi forgalom egyik központja lehet, mind észak-déli (lengyel-magyar-román kereskedelmi tengely), mind a nyugat-keleti irányban. Kitűnő kapcsolódási lehetőség adódik a határon túli nagyobb városokhoz, Kassához, Ungvárhoz, illetve Nagyváradhoz.

## **Felhasznált irodalom**

Benedek, J. (2006): *Területfejlesztés és regionális fejlődés*. Cluj-Napoca: Kolozsvári Egyetemi Kiadó.

Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Önkormányzat (2021): *Borsod-Abaúj-Zemplén Megye Területfejlesztési Konceptiója 2021*. (saját forrás)

Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Önkormányzat (2021): *Borsod-Abaúj-Zemplén Megye Foglalkoztatási Stratégiája 2016-2021 - Éves Szakmai gyorsjelentés 2021*, (p. 53.). (saját forrás)

Clevenot, L., Clauzel, C., Turret, K., Carre, C., & Pech, P. (2022) How much can highway stormwater ponds contribute to amphibian ecological network connectivity?. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 40(6), 517-530. <https://doi.org/10.1080/14615517.2022.2119526>

Cristiano, S. (2022). The “price” of saved time, the illusion of saved fuel: Life-Cycle Assessment of a major highway expansion. *Journal of Cleaner Production*, 344, 10 April 2022, 131087. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131087>

Kocziszky, Gy., & Szendi, D. (2021). Quo vadis Észak-Magyarország? A régió lehetséges fejlődési pályáinak ex-ante vizsgálata. *Területi Statisztika*, 61(6), 679-711. <https://doi.org/10.15196/TS610601>

Kocziszky, Gy., & Szendi, D. (2021). A magyar megyék gazdasági fejlődési pályáinak összehasonlító vizsgálata. *Pénzügyi Szemle*, 66(2 ksz), 7-30. [https://doi.org/10.35551/Psz\\_2021\\_k\\_2\\_1](https://doi.org/10.35551/Psz_2021_k_2_1)  
<https://www.penzugyiszemle.hu/hu/fokuszban/a-magyar-megyek-gazdasagi-fejlodesi-palyainak-osszehasonlito-vizsgalata>

Li, C., Zhang, J., Philbin, S. P., Yang, X., Dong, Z., Hong, J., & Ballesteros-Pérez, P. (2022). Evaluating the impact of highway construction projects on landscape ecological risks in high altitude plateaus. *Scientific Reports*, 12, 5170. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-08788-8>

Mack, G., Fintineru, G., & Kohler, A. (2018). Do Rural Development Measures Improve Vitality of Rural Areas in Romania? *AgroLife Scientific Journal*, 7(2), 82–98.

Mengna, H. & Ting, M. (2019). Assessing the impacts of China’s road network on landscape fragmentation and protected areas. *Journal of Geo-information Science*, 21(8), 1183–1195. <https://doi.org/10.12082/dqxxkx.2019.190059>

Mitrică, B., Șerban, P., & Mocanu, I. (2020). Social Development and Regional Disparities in the Rural Areas of Romania: Focus on the Social Disadvantaged Areas. *Social Indicator Research*, 152, 67–89. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02415-7>

NFM (2012). Nemzeti Fejlesztési Minisztérium: *Területfejlesztési füzetek (3): Térségileg integrált fejlesztések*. Budapest: NFM.

Pavel, A., Moldovan, B., Neamtu, B., & Hinteá, C. (2018). Are Investments in Basic Infrastructure the Magic Wand to Boost the Local Economy of Rural Communities from Romania? *Sustainability*, 10(10), 3384. <https://doi.org/10.3390/su10103384>

Quintero, J. D. (2015). *A Guide to Good Practices for Environmentally Friendly Road*. Latin America Conservation Council. <https://www.nature.org/content/dam/tnc/nature/en/documents/latin-america/Friendlyroads.pdf>

Raicov, M., Banes, A.; Brad, I.; & Feher, A. (2021). Absorption of Rural Development Funds. A Lesson Learned? *Scientific Papers Series: Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 21, 505–512.

Simescu, L.; Rahoveanu, M. M. T., & Risnoveanu, L. (2020). Diversification and consolidation of the system training in agriculture in Romania. *Education Excellence and Innovation Management: Vision*, 2020, 11, 1306–1309.

Wu, C.-F., Lin, Y.-P., Chiang, L.-C. & Huang, T. (2014). Assessing highway's impacts on landscape patterns and ecosystem services: A case study in Puli Township, Taiwan. *Landscape and Urban Planning*, 128, 60–71. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2014.04.020>

#### **Internet források:**

[https://regionalispolitika.kormany.hu/download/a/d1/31000/TF\\_fuzet\\_3\\_Tersegeleg\\_integralt\\_programok\\_NTH\(1\).pdf](https://regionalispolitika.kormany.hu/download/a/d1/31000/TF_fuzet_3_Tersegeleg_integralt_programok_NTH(1).pdf), letöltés: 2022.09.07.  
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelberuh/2020/index.html>  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gdp/hu/gdp0077.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0077.html)

[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gdp/hu/gdp0078.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0078.html)  
[www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)  
[www.nif.hu](http://www.nif.hu)

# INSIGHTS ON ENERGY POVERTY FROM JORDAN

**MOHAMMAD JABER**

Institute of World and Regional Economics, Faculty of Economics

[regjaber@uni-miskolc.hu](mailto:regjaber@uni-miskolc.hu)

## 1. Introduction

One of the problems facing modern societies is energy poverty. Energy poverty affects millions of individuals, despite the fact that its origins and effects occur in various contexts (Bouzarovski, 2018). It appears when a household experiences difficulty providing "sufficient levels" of essential energy services, such as heating, cooling, lighting, and using appliances, in the home (Thomson et al., 2017). Low income, high energy costs, and poor building conditions all contribute to energy poverty (Bouzarovski, 2014). Researchers continue to disagree on the concept of energy poverty, the distinctions between it and fuel poverty, and the methodology for measuring these problems.

The theories, frameworks, and strategies are constantly being developed to comprehend the phenomenon. Energy poverty might have different definitions depending on the situation and the measures used to assess it. Rademaekers et al. (2016) distinguish between two types of energy poverty. The first occurs when a high percentage of income is spent on energy, while the second occurs when a household cannot afford to spend enough money on energy. Both types of poverty can overlap, and learning more about energy poverty can help us understand fuel poverty as well.

"An inability to realize essential capabilities as a direct or indirect result of insufficient access to affordable, reliable and safe energy services, and taking into account available reasonable alternative means of realizing these capabilities," according to the definition proposed by (Day et al., 2016). Energy poverty is "when a household is unable to secure a level of home energy services," according to (Thomson et al., 2019). This concept suggests that research on energy poverty should include both heating and cooling of buildings. Increased pressure on

human life may result from increasingly frequent and severe heatwaves.

This paper is summarizing the insights on energy poverty in Jordan based on direct measurement.

## **2. Jordan**

It is a non-oil producing country, relies mainly on importing its energy needs from surrounding countries, and has a high abundance of renewable energy resources, mainly solar and wind energy (Jaber et al., 2004; Jaber & Probert, 2001, 2001). The country consumes more energy per unit of economic output than other countries with similar social and economic structures (Saeedan & Friedrich-Ebert-Stiftung Amman office, 2011).

Three regions and twelve governorates make up Jordan (four governorates in each region). The northern region includes Ajloun, Irbid, Jerash, and Mafraq; the central region comprises Amman, Balqa, Madaba, and Zarqa; and the southern region includes Aqaba, Karak, Ma'an, and Tafila. Jordan's map and the population distribution in 2020 are shown in Figure 1. The northern region and the capital Amman is home to the majority of the country's population — more than 90% — while the southern region has a smaller population. The population's geographic distribution reveals which areas have a higher demand for services, including energy, and which have a lower demand or consumption.

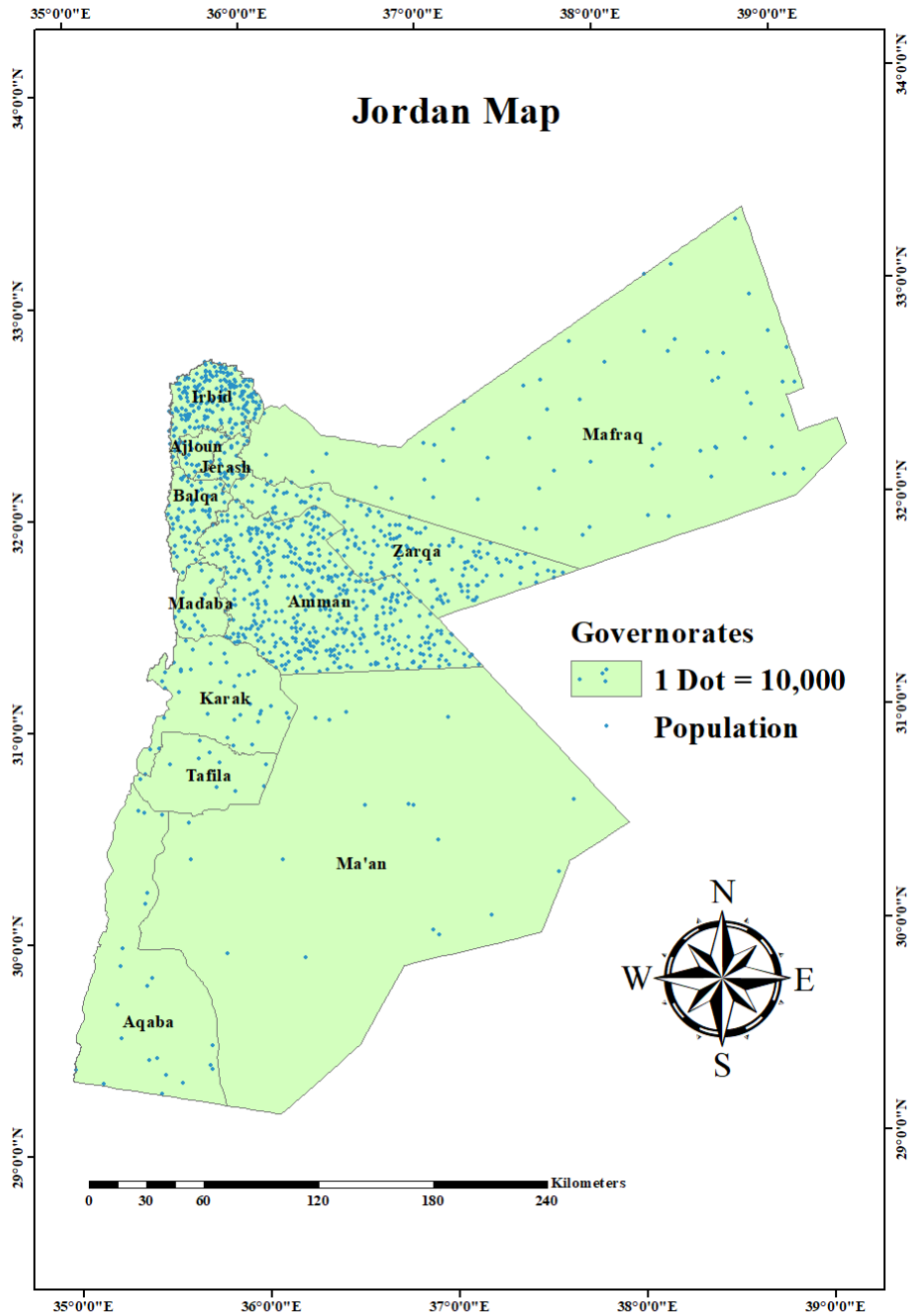


Figure 1. Jordan map with the distribution of the population in 2020.  
Source: Own work.

Fossil fuels are the primary energy source in Jordan. The transportation industry will use the most energy in the nation in 2021, followed by the residential sector. The most common products by source are oil and electricity. By 2019, Jordan's net energy imports totalled 378.9 TJ (IEA, 2022). The energy sector also faces a number of difficulties, including rising demand, a lack of domestic energy



resources, unstable political conditions in neighbouring nations, and the resulting security and cost issues, poor planning, and sector losses. (Albezuirat et al., 2018).

Figure 2 shows a comparison between energy imports vs. final energy consumption in each sector in Jordan. Over the years, while the energy demand has increased, the local energy sources are not contributing enough to the system. Even with the country's ambitious goals to increase the share of renewable energy, the problem of storage still exists.

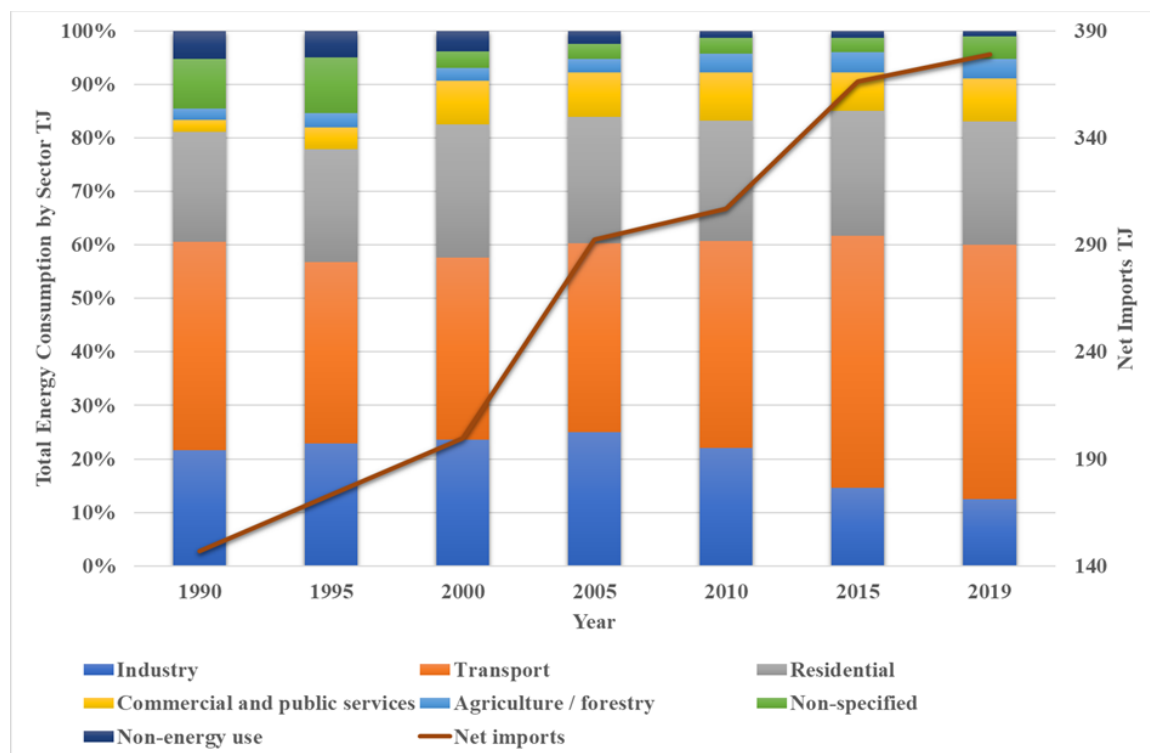


Figure 2: Energy imports vs total energy consumption by sector in Jordan.

Source: (IEA, 2022)

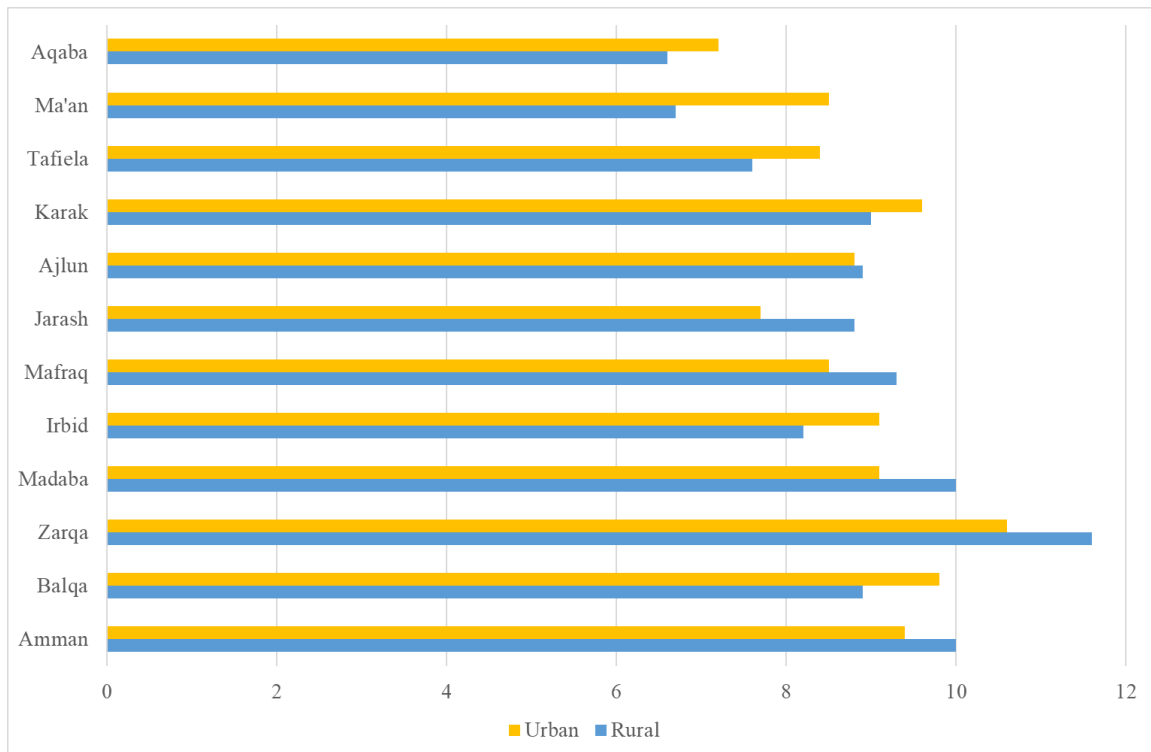
### 3. Measuring energy poverty

Energy poverty is complex, and measuring it depends mainly on the time and place it occurs (Siksnyte-Butkiene et al., 2021). According to European Parliament and Csiba (2016), there are three methods of measurement: First, a direct comparison of achieved energy services, such as heating, to a standard. The second method, known as the expenditure technique, compares the household income to energy

consumption ratio to both an absolute and a relative criterion. The third strategy is the consensual approach, in which participants disclose their capacity to fulfill specific requirements. The methods used to study the characteristics and extent of energy poverty at different levels have been growing steadily in both quantity and complexity. Nevertheless, there is no agreement favouring a particular measurement approach over the others (Herrero, 2017), and maybe the household level is the most important.

#### **4. Energy poverty in Jordan: direct measures**

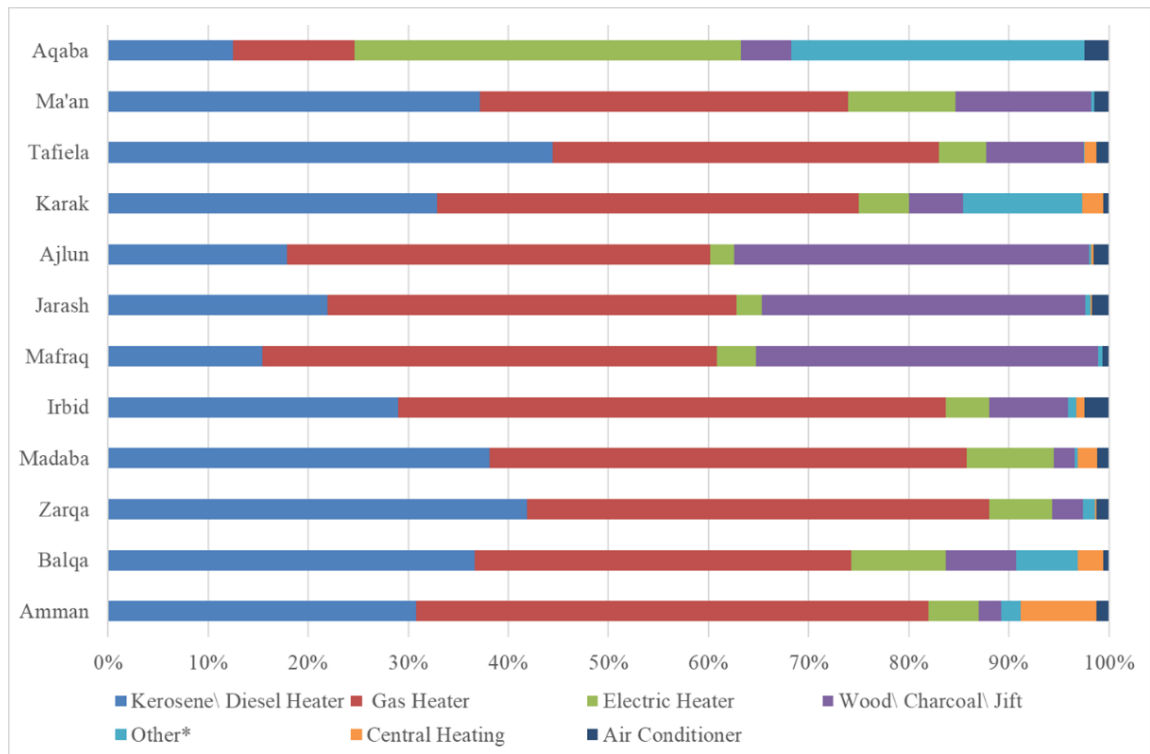
The Department of Statistics (DOS) produced information in 2008 on the percentage of total income that was spent on energy on average in the governorates of Jordan. Sadly, the information has not been changed since (Department of Statistics (DOS), 2017). Figure 3 demonstrates that Zarqa had the highest household energy expenditure among all the governorates, exceeding the 10% ratio. The graph also indicates that rural areas spent more energy in Zarqa, Amman, and Madaba than urban areas. Investigating such indicators is more difficult because more recent data is not available. More recent statistics are required to determine if the amount of money spent on energy has increased or reduced in relation to income because the available data is older than 10 years.



*Figure 3: Ratio of Expenditure from Total Income on Energy by Governorate (Urban/Rural) 2008.*

Source: Own compilation based on official data published by the DOS.

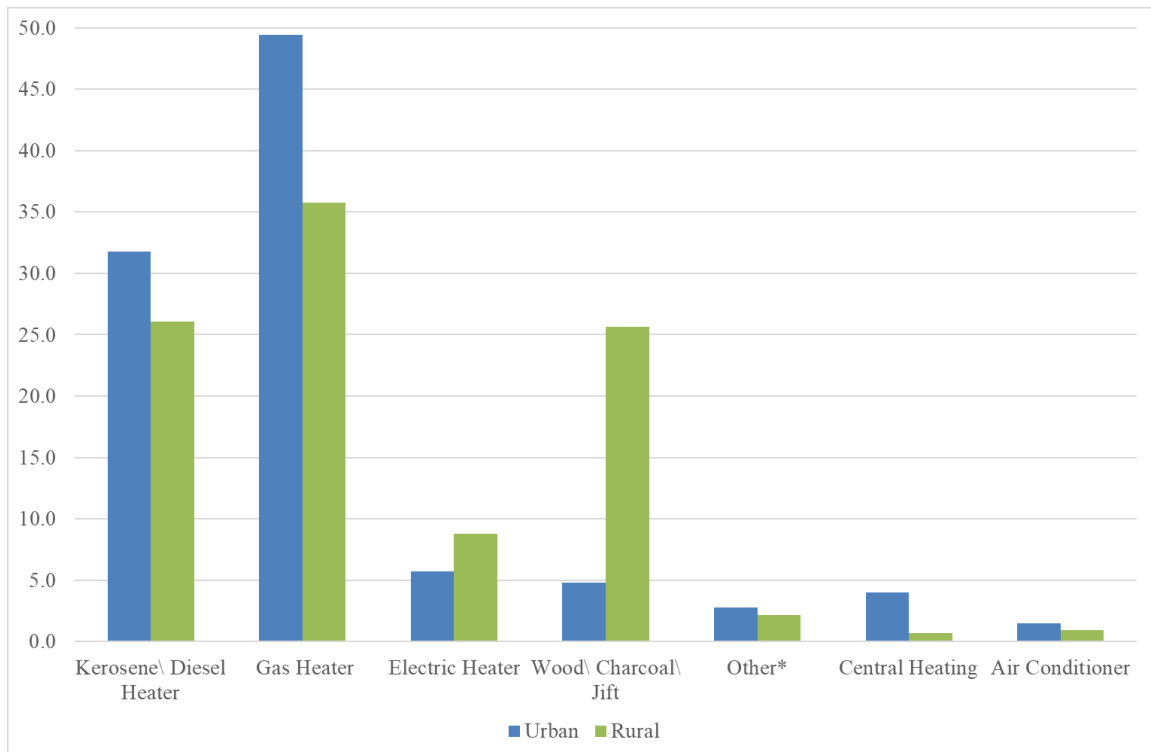
Because Jordan has a range of energy sources, households can select the ones that best suit their social and economic circumstances. Figure 4 demonstrates that, with the exception of Aqaba, where families utilize electric heaters, kerosene/diesel and gas heaters are the two main types of heating used in Jordan. When compared to other governorates, Zarqa's families utilize gas heaters in roughly 45 percent of cases, while only about 40 percent use kerosene heaters. In Zarqa, only 2.2% of households heat their homes by burning wood or charcoal. Other heating sources include those who do not require heating and people whose homes lack the necessary heating equipment.



*Figure 4: Distribution of Housing Units by Main Source of Heating and Governorate (%)*

Source: own compilation based on official data published by the DOS.

Compared to rural areas, statistics on urban/rural areas reveal that approximately 50% of homes in urban areas utilize gas heaters (Figure 5). Additionally, with a bit of variation of 5%, kerosene/diesel heaters are employed in both locations. However, it is important to note that only 5% of urban homes use wood, charcoal, or jift burning for heating, compared to nearly 25% of rural homes.

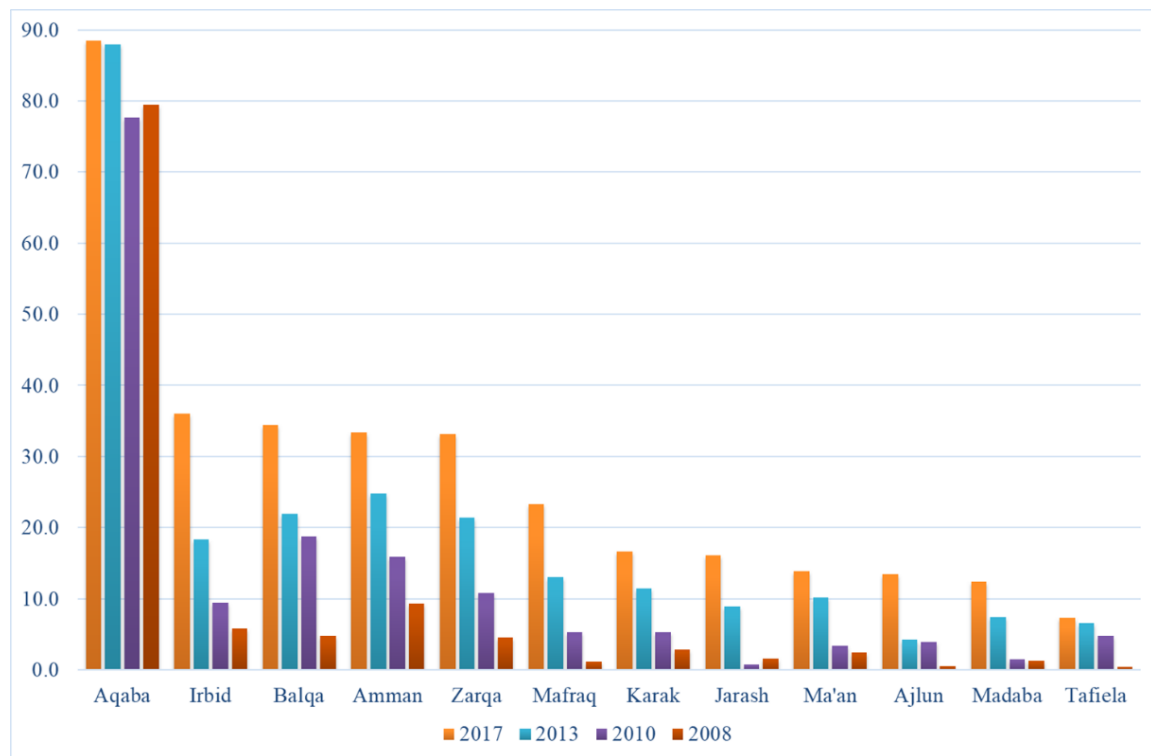


*Figure 5: Distribution of Housing Units by Main Source of Heating in urban and rural areas.*

Source: own compilation based on official data published by the DOS.

The only public information on cooling homes relates to the presence of air conditioners. Figure 4 demonstrates that about 90% of homes in Aqaba, Jordan's sole seaside city, have air conditioners. The proportion of residences with air conditioners is minimal when compared to Aqaba. For instance, Zarqa is comparable to Amman, the capital, where only 33% of homes have air conditioners. Data on houses without a need for or ownership of cooling devices and information on the ownership of other cooling devices, such as fans, are not accessible. Last but not least, compared to rural households, where just 22.5% have air conditioners, 33.2% of urban households have them. Figure 6 provides more information about the four HEIS surveys' findings regarding the shift in air conditioner ownership in each governorate. In recent years, households have installed more air conditioners to cope with Jordan's extreme heat. Urban heat islands, which are overheating problems that impact the health of those who live in such settings, may arise in a warm environment (Fabbri, 2015). Furthermore, Fabbri, (2015) mentioned that while those with little income cannot purchase an air conditioner, those in a solid economic

situation can. As a result, the community's most vulnerable members will not be able to ensure "summer comfort" in their homes.



*Figure 6: Distribution of Housing Units by Household ownership of air conditioner.*

Source: Own compilation based on official data published by the DOS.

## 5. Concluding remarks

Energy poverty is a modern phenomenon that affects households all over the world. This issue appears in various forms where a household in the UK may suffer from energy poverty as a form of inability to heat the household adequately. In some countries, in Africa or Southern Asia, the usage of unclean energy sources, such as burning wood for cooking and heating, will characterize the problem.

In Jordan, as an emergent economy, energy poverty is still unclear. Current research offers a glimpse of the situation in Jordan by listing the main characteristics of direct measures of the issue.

More data is needed to understand how energy poverty impacts Jordanian households, how Jordanian households cop with energy

poverty, and what measures can be applied to solve Jordanian energy poverty.

Based on direct measures, energy poverty can be an issue that impacts Jordanian households through the ownership of electric devices, heating and cooling methods, and the percentage of expenditure on energy from the income.

## References

Albezuirat, M., Iqbal Hussain, M., Al-saraireh, F., & Ahmad, R. (2018). Jordan Energy Sector Choices and Challenges. *SEISENSE Journal of Management*, 1(5), 16-37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1452373>

Bouzarovski, S. (2018). Energy Poverty Revisited. In *Energy Poverty* (pp. 1–8). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69299-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69299-9_1)

Bouzarovski, S. (2014). Energy poverty in the European Union: landscapes of vulnerability. *Wires Energy and Environment*, 3(3), 276–289. <https://doi.org/10.1002/wene.89>

Day, R., Walker, G., & Simcock, N. (2016). Conceptualising energy use and energy poverty using a capabilities framework. *Energy Policy*, 93, 255–264. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.03.019>

Department of Statistics (DOS), 2017. Energy in Homes | Department of Statistics [WWW Document]. URL <http://dosweb.dos.gov.jo/economic/energy-in-homes/> (accessed 9.24.22).

European Parliament, & Csiba, K. (2016). *Energy poverty handbook*. Brussels: Publications Office of the European Union <https://www.bpie.eu/wp-content/uploads/2016/11/energypovertyhandbook-online.pdf>

Fabbri, K. (2015). Building and fuel poverty, an index to measure fuel poverty: An Italian case study. *Energy* 89, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2015.07.073>

Herrero, S. T. (2017). Energy poverty indicators: A critical review of methods. *Indoor and Built Environment*, 26(7), 1018–1031. <https://doi.org/10.1177/1420326X17718054>

IEA (2022). Jordan - Countries & Regions [WWW Document]. IEA. URL <https://www.iea.org/countries/jordan> (accessed 9.26.22).

Jaber, J. O., Badran, O. O., & Abu-Shikhah, N. (2004). Sustainable energy and environmental impact: role of renewables as clean and secure source of energy for the 21st century in Jordan. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 6, 174-186. <https://doi.org/10.1007/s10098-003-0232-9>

Jaber, J. O., & Probert, S. D. (2001). Energy demand, poverty and the urban environment in Jordan. *Applied Energy*, 68(2), 119-134. [https://doi.org/10.1016/S0306-2619\(00\)00054-4](https://doi.org/10.1016/S0306-2619(00)00054-4)

Rademaekers, K., Yearwood, J., Ferreira, A., Steve, P., Hamilton, I., Agnolucci, P., Grover, D., Karásek, J., & Anisimova, N. (2016). *Selecting Indicators to Measure Energy Poverty*. Rotterdam: Trinomics. [https://energy.ec.europa.eu/publications/selecting-indicators-measure-energy-poverty\\_en](https://energy.ec.europa.eu/publications/selecting-indicators-measure-energy-poverty_en)

Saeedan, M. N. (2011). *Sustainable energy mix and policy framework for Jordan*. Amman: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/amman/08883.pdf>

Siksnylyte-Butkiene, I., Streimikiene, D., Lekavicius, V., & Balezentis, T. (2021). Energy poverty indicators: A systematic literature review and comprehensive analysis of integrity. *Sustainable Cities and Society*, 67, 102756. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102756>



Thomson, H., Bouzarovski, S., & Snell, C. (2017). Rethinking the measurement of energy poverty in Europe: A critical analysis of indicators and data. *Indoor and Built Environment*, 26(7), 879-901. <https://doi.org/10.1177/1420326X17699260>

Thomson, H., Simcock, N., Bouzarovski, S., & Petrova, S. (2019). Energy poverty and indoor cooling: An overlooked issue in Europe. *Energy and Buildings*, 196, 21–29. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2019.05.014>

World Bank Country and Lending Groups – World Bank Data Help Desk [WWW Document], n.d. URL <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups> (accessed 12.29.20).

# EVALUATING THE PANDEMIC RESILIENCE OF THE EUROPEAN SMART CITIES

**MOHAMMAD KASHOUR**

Institute of World and Regional Economics, Faculty of Economics,  
University of Miskolc  
[qgtmhmd@uni-miskolc.hu](mailto:qgtmhmd@uni-miskolc.hu)

## **Abstract**

COVID-19 has negatively impacted the performance of cities worldwide. This study examines the overall influence of this pandemic on the performance of nineteen EU capital cities as measured by the Institute for Management Development (IMD) smart city ranking for the years 2019 and 2021. The main aim is to measure the cities' pandemic resilience and determine which industry was most adversely impacted. The results revealed that the Human Development Index (HDI) for all cities' countries declined by 0.43% between 2019 and 2021. It increased for the most developed countries and dropped for the least developed ones, confirming the positive relationship between city development level and resilience. The results also revealed that the healthcare sector was the most impacted by COVID-19, which requires more efforts to enhance the sector's services to mitigate future pandemics.

## **1. Introduction**

On March 11, 2020, with over 118,000 cases in 114 countries, the World Health Organization (WHO) declared the latest coronavirus (COVID-19) outbreak a pandemic (World Health Organization, 2020b). The COVID-19 outbreak has significantly influenced daily living, affecting the global economy. It affected the way people lived and interacted with each other. Our daily life has been impacted in every aspect. Millions of businesses are at risk of extinction. Almost half of the world's workers risk losing their jobs (World Health Organization,

2020a). The pandemic also impacted the whole food system. Farmers could not reach markets due to border closures and trade restrictions, which disrupted local and international food supply chains and reduced access to healthy and diversified food. It has wrecked jobs and put millions of people's lives in jeopardy.

Cities have been COVID-19 infection centers because of their high population density and economic activity (Sharifi & Khavarian-Garmsir, 2020). In 2018, an estimated 55.3 percent of the world's population lived in cities. Two-thirds of the world's population is expected to live in urban regions by 2050 (United Nations, 2018). Cities are critical to economic growth. They provide economies of scale, agglomeration, and urbanisation. They also offer efficient infrastructure and services and attract educated and skilled workers, allowing for specialisation in knowledge and management capabilities (Choe & Laquian, 2008).

Further, cities encourage trade and commerce by providing megamarkets. Because the production of several services and products is more efficient in a highly populated urban environment, they serve as manufacturing and service centers. Cities serve as engines of social, cultural, economic, technological, and political development (UN-HABITAT, 2011).

This research examines the impact of COVID-19 on nineteen European Union (EU) member states' capital cities. The cities included Helsinki, Copenhagen, Amsterdam, Stockholm, Dublin, Berlin, Brussels, Vienna, Madrid, Paris, Warsaw, Prague, Lisbon, Bratislava, Budapest, Bucharest, Sofia, Athens, and Rome. It measures the smart city performance change in five fields between 2019 and 2021 to explore the connection between these cities' resilience and intelligence. The fields included are health and safety, mobility, activities, opportunities, and governance.

The following section provides a theoretical background and a literature review. The definition of a smart city and its relationship to pandemic resilience are discussed in this section. Then, the methodology, data, and databases used are described, followed by the results and conclusion.

## 2. Theoretical background and Literature Review

The term "digital city" gained popularity in the 1990s because of technological developments in information and communications technologies (ICTs). Many digital cities have emerged quickly across Europe, generating innovations in city management, economic regeneration, and community development (Aurigi, 2016). However, since 2009, the term "digital city" has been gradually replaced by the more recent term "smart city". This term is appropriate for developing new technologies and combines aspects of sustainability and social inclusion (Eremia et al., 2017). Several researchers such as (Komninos, 2011; Kourtit & Nijkamp, 2012; Szendi, 2019) have defined the smart city concept. One of the first definitions was introduced by Hall et al. (2000) who scribed it as a city that monitors and integrates all critical infrastructure to optimise its resources, plan its activities, and control security aspects, while maximising the services provided to its citizens. According to Giffinger et al. (2007), it is a city that functions successfully in a forward-looking manner with six different characteristics: smart economy, smart people, smart governance, smart mobility, smart environment, and smart living.

Smart cities leverage technology and data to improve the lives of their citizens. They frequently emphasise the use of technology to make the city more sustainable and efficient. They may also use technology and data to improve their economic performance by identifying opportunities for growth and supporting businesses and industries in their advancement. When a city's economy is diversified, with various sectors and industries, the city becomes more resilient and capable of adapting to changing economic conditions. The city's ability to withstand shocks, including natural disasters, economic crises, or outbreaks, is called city resilience. Because cities are the locations most vulnerable to such conditions, they must introduce new and innovative ways to recover quickly, and only cities with strong resilience can do that. Smart city technologies used in smart cities can increase their competitiveness and resilience, making them viable solutions (Szendi, 2021).

Although pandemics have affected cities previously throughout human history, little research on cities and pandemics existed before the

outbreak of COVID-19 (Sharifi & Khavarian-Garmsir, 2020). Research on prior pandemics has primarily addressed problems like inequality, which increase the vulnerability of disadvantaged populations to pandemics (Wade, 2020). The pandemic of 2020–2021 sparked an interest in the topic of urban resilience to pandemics. Climate change and human intrusion into wildlife and ecosystems may lead to a rise in the frequency of pandemics in the future. It is critical to comprehend their underlying patterns to effectively prepare for and respond to pandemics (Connolly et al., 2020). In this context, COVID-19 provides an opportunity to analyse how pandemics affect cities' social, environmental, and economic performance and what can be done to increase their pandemic resilience.

### **3. Methodology and Data**

The examined years are 2019 and 2021, selected to measure the impact of COVID-19. The unit of observation is nineteen capital cities of the EU's 27 member states, chosen due to data availability. Table 1 gives details about the variables and databases used.

The smart city score is computed by calculating the average scores obtained by the Institute for Management Development (IMD) business school. The scores are determined by questioning 120 inhabitants in each city about the structures and technological applications that are available to them. Their values vary from zero to one hundred. The structures part refers to the city's existing infrastructure, while the technology part describes the technical resources and services offered to residents. Each part is assessed in five fields: health and safety, mobility, activities, opportunities, and governance. For 2021, the final score for each city is calculated using the survey's impressions from the previous three years, with a weight of 3:2:1 for 2021:2020:2019, respectively. Furthermore, the cities are divided into four groups depending on their nations' HDI. The HDI values fall from groups 1 to 4, with group 4 having the lowest values. The cities are then rated depending on their average score and the HDI group to which their nations belong (IMD.org, 2022a). It is noteworthy to mention that this ranking is different from the IMD ranking.

Table 1: Data descriptions

Abbreviation	Unit	Label	Source
<b>SCS</b>	Unity	Smart city score	Author's compilation based on (IMD.org, 2022b, 2022a)
<b>HDI</b>	Unity	Human development index	(UNDP.org, 2022)

Source: Author's compilation based on (IMD.org, 2022b, 2022a; UNDP.org, 2022)

#### 4. Results

Table 2 lists the nineteen smart cities along with their rank, the group that they belong to, the average smart city score, and the HDI of their country in 2019. This ranking reflects where the city stands compared to the other nineteen cities included in the study; it does not reflect a global ranking scale. The cities are primarily ranked based on the group to which they belong, followed by the smart city score. The figure shows that Sofia had the most minor smart city rank, while Copenhagen had the highest. Even though Rome was in the twelfth position, it had the lowest smart city score among other cities, reflecting the dissatisfaction of its residents with the city services. Generally, the smartest cities, with high ranks, are typically the most socially and economically developed.

Table 2: Smart cities groups, rank, score, and their countries' HDI in 2019

Group	Rank	Capital City	SCS	Country	HDI
<b>1</b>	1	Copenhagen	60.94	Denmark	0.946
	2	Amsterdam	58.47	Netherlands	0.943
	3	Stockholm	54.67	Sweden	0.947
	4	Dublin	53.86	Ireland	0.942
	5	Berlin	52.44	Germany	0.948
<b>2</b>	6	Helsinki	64.92	Finland	0.939
	7	Vienna	59.63	Austria	0.919

	8	Prague	57.55	Czech Republic	0.897
	9	Madrid	57.02	Spain	0.908
	10	Paris	51.99	France	0.905
	11	Brussels	47.18	Belgium	0.936
	12	Rome	35.90	Italy	0.897
	13	Warsaw	65.28	Poland	0.881
	14	Lisbon	54.47	Portugal	0.867
	15	Budapest	50.18	Hungary	0.853
<b>3</b>	16	Bratislava	50.00	Slovakia	0.862
	17	Bucharest	48.74	Romania	0.832
	18	Sofia	44.11	Bulgaria	0.81
	19	Athens	38.19	Greece	0.889

Source: Author's compilation

To assess the impact of COVID-19, with the assumption that it is the only driving factor, on the ranking and performance of the cities during the study period, Table 3 presents their ranking in 2021. The table also shows the cities' ranking shifts between 2019 and 2021. Many changes in the cities' rankings occurred. Helsinki moved up five positions, overtook Copenhagen, and took the top rank. Brussels jumped four positions, moving from group 2 to group 1. With the lowest smart city score, Rome dropped seven positions to become the least smart city. Three cities maintained their places: Madrid, Paris, and Budapest.

Table 3: Smart cities groups, rank, score, and their countries' HDI in 2021

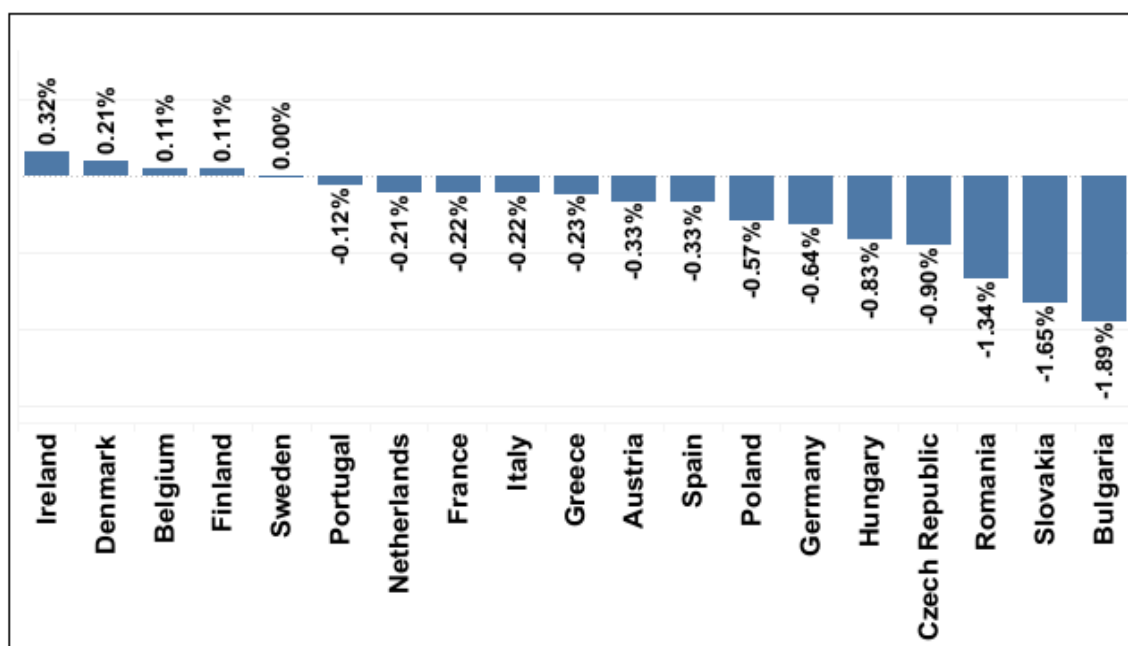
<b>Group</b>	<b>Rank</b>	<b>Capital City</b>	<b>SCS</b>	<b>Country</b>	<b>HDI</b>
	▲ (+5) 1	Helsinki	61.44	Finland	0.94
	▼ (-1) 2	Copenhagen	60.93	Denmark	0.948
	▼ (-1) 3	Amsterdam	57.39	Netherlands	0.941
<b>1</b>	▼ (-1) 4	Stockholm	54.99	Sweden	0.947
	▼ (-1) 5	Dublin	52.55	Ireland	0.945
	▼ (-1) 6	Berlin	52.05	Germany	0.942
	▲ (+4) 7	Brussels	51.79	Belgium	0.937
	▼ (-1) 8	Vienna	58.99	Austria	0.916
<b>2</b>	(0) 9	Madrid	56.56	Spain	0.905
	(0) 10	Paris	51.65	France	0.903

	▲ (+2)	11	Warsaw	57.84	Poland	0.876
	▼ (-4)	12	Prague	57.21	Czech Republic	0.889
	▲ (+1)	13	Lisbon	51.52	Portugal	0.866
	▲ (+2)	14	Bratislava	50.66	Slovakia	0.848
<b>3</b>	— (0)	15	Budapest	49.05	Hungary	0.846
	▲ (+1)	16	Bucharest	45.23	Romania	0.821
	▲ (+1)	17	Sofia	44.6	Bulgaria	0.795
	▲ (+1)	18	Athens	40.63	Greece	0.887
	▼ (-7)	19	Rome	38.73	Italy	0.895

Source: Author's compilation

The effect of COVID-19 on human development is presented in Figure 1, which illustrates the percentage change in each country's HDI between 2019 and 2021. For most countries, the HDI values decreased. The value increased only in Ireland, Denmark, Belgium, and Finland and was stagnant in Sweden. This outcome indicates that these countries have the most substantial pandemic resilience. They are also among the most developed countries, with the highest HDI values. Alternatively, the most affected countries were Romania, Slovakia, and Bulgaria. These countries are among the least developed countries with relatively low HDI values. Consequently, they had limited pandemic resilience. The average HDI values for all countries dropped by 0.43%. The decline in the average values of life expectancy at birth was the primary source of this decline. Its value declined by 1.21%, while it increased by 0.73% for Gross National Income (GNI) and 0.53% for mean years of schooling (UNDP.org, 2022).





*Figure 1: The percentage change in each country's HDI between 2019 and 2021*

Source: Author's compilation

Moving forward to measure the change in the smart city scores, Figure 2 illustrates the percentage change in each city's score between 2019 and 2021. The figure shows that Brussels, Rome, and Athens had the highest percentage change, while Lisbon, Bucharest, and Warsaw had the lowest changes. However, Rome and Athens had the lowest smart city scores and ranks among all cities, so it is irrational to consider them among the most resilient cities. This can be attributed to the fact that these scores do not reflect relative values. They are also based on the views of the locals rather than on values observed or quantified.

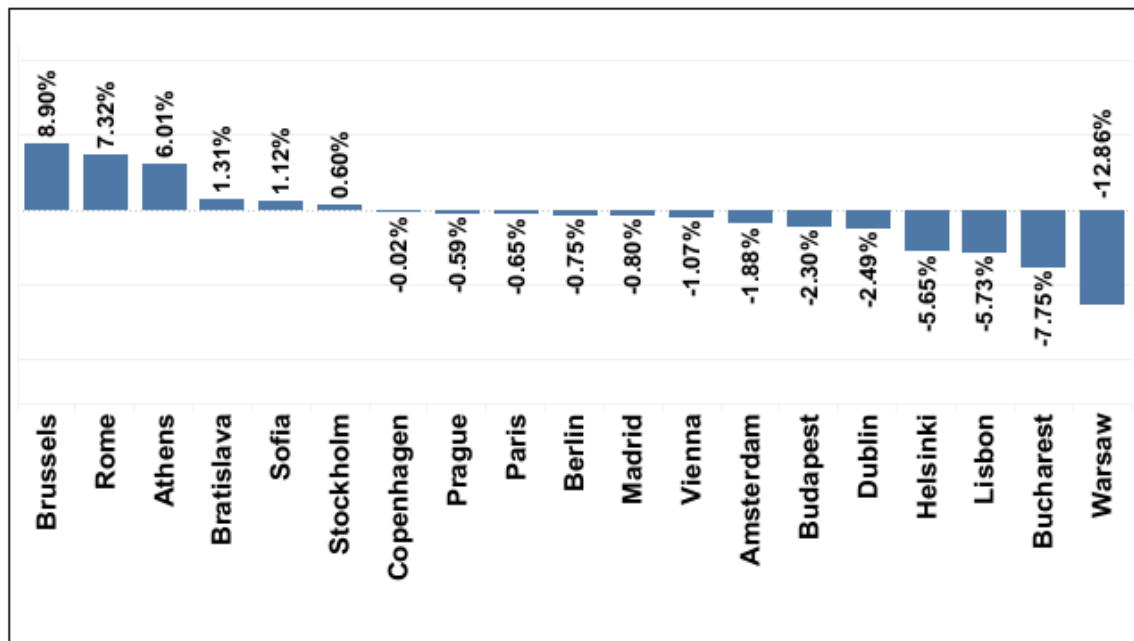
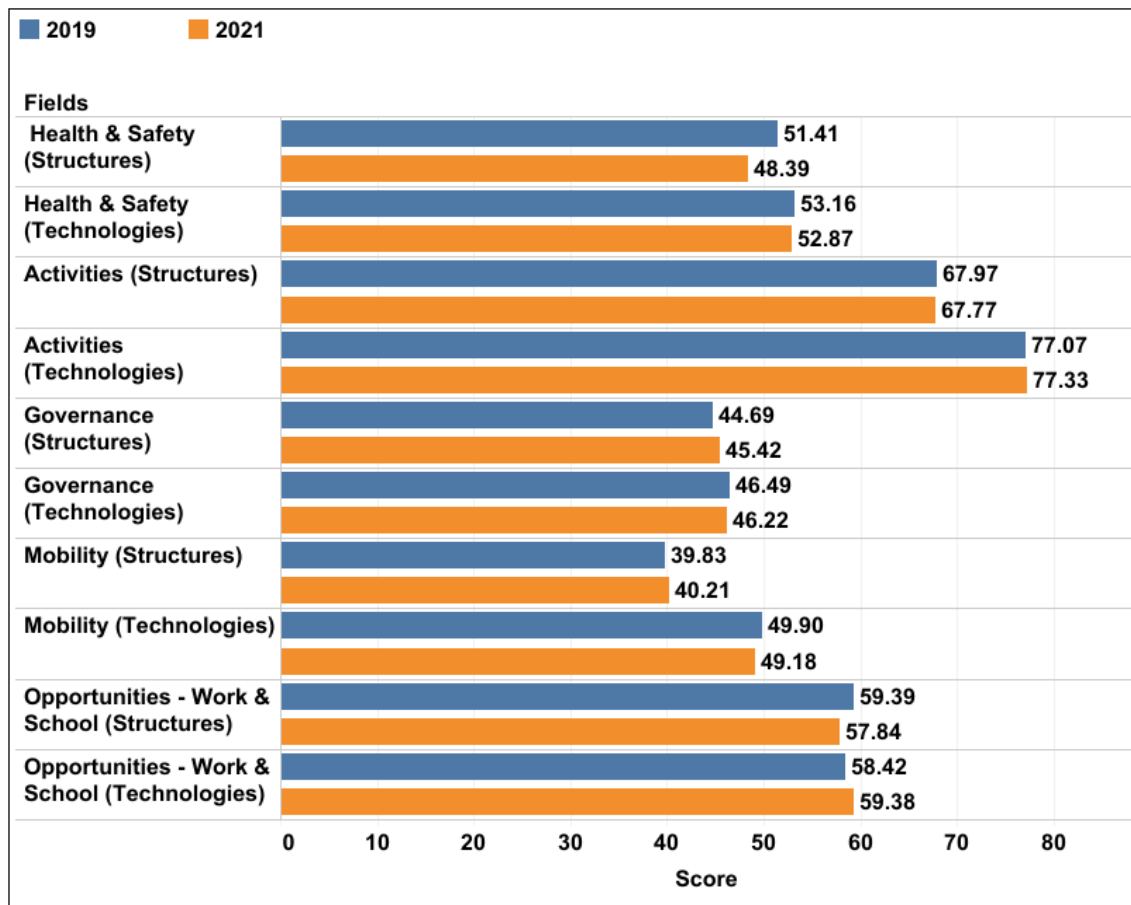


Figure 2: The percentage change in each city's score between 2019 and 2021

Source: Author's compilation

Nevertheless, analyzing the smart city scores may help identify which area was the most affected by COVID-19. To do so, Figure 3 displays the average scores for all cities in the five fields in 2019 and 2021. The structures and technologies of the activities field had the highest average scores in 2019 and 2021. The structures of activities measure the satisfaction of city residents with the availability of green spaces and cultural activities such as bars, museums, and shows, while the technologies measure their satisfaction with online purchasing. Alternatively, the infrastructure of the mobility field, which measures the residents' satisfaction with public transport and traffic congestion levels, had the lowest scores in both years. The structures part of the health and safety field was the most affected as its average value declined from 51.41 in 2019 to 48.39 in 2021. This field evaluates the quality of various services, including basic sanitation, recycling services, public safety, air pollution, and medical services provisions. The structures part of the opportunities field, which experienced a 1.53 decline in the score, was the second most negatively impacted. The field area measures the satisfaction of city residents with the availability

of reasonable access to schools, lifelong learning opportunities, and new jobs.



*Figure 3: the average scores for all cities in the five fields: health and safety, mobility, activities, opportunities, and governance in 2019 and 2021*

Source: Author's compilation

Figure in colour at [Fields Average Score Change | Tableau Public](#)

## 5. Conclusion

Pandemics affect cities more than rural areas because they have a high concentration of people and economic activities. At several levels, COVID-19 negatively influenced cities' social and economic performance worldwide. These levels were determined by the intelligence of the cities and the level of awareness of their inhabitants.

In the EU, it affected the smart city scores and the countries' human development levels for the nineteen capital cities included in the study. The HDI value for most of the cities' countries declined between 2019 and 2021. The value increased for the most developed countries showing strong resilience to the pandemic, while it decreased for the least developed ones showing weak resilience. This finding confirms the positive relationship between the city development level and resilience. However, the percentage change in the smart city score for each city between 2019 and 2021 did not demonstrate a similar relationship between the cities' smartness and resilience. This is because the scores do not reflect relative values and are based only on the opinion of the cities' residents. Although this smart city ranking correlates positively with their countries' human development level, the ranking criteria do not consider how quickly cities can recover from shocks and crises. In this context, a more comprehensive ranking system for smart cities is advised.

Regarding the impact of COVID-19 on the different fields, as expected, health and safety in the cities were the most impacted, specifically, their infrastructures. The life expectancy at birth for cities was the only HDI component that declined between 2019 and 2021, confirming that the healthcare sector suffered the most from COVID-19 across all cities. To a lesser extent, the availability of job opportunities and school accessibility were impacted. As a result, local governments should improve the services in these sectors to mitigate the impact of potential pandemics.

In the context of studying the impact of the recent pandemic to prepare and respond better to potential pandemics in the future, it is recommended to analyze each city separately. Conclusions would be more precise and meaningful in this manner.

## References

Aurigi, A. (2016). *Making the Digital City : The Early Shaping of Urban Internet Space*. London: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315249964>

Choe, K. (KyeongAe), & Laquian, A. A. (2008). *City Cluster Development: Toward an Urban-led Development Strategy for Asia*. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/publications/city-cluster-development-toward-urban-led-development-strategy-asia>

Connolly, C., Ali, S. H., & Keil, R. (2020). On the relationships between COVID-19 and extended urbanization. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 213-216. <https://doi.org/10.1177/2043820620934209>

Eremia, M., Toma, L., & Sanduleac, M. (2017). The Smart City Concept in the 21st Century. *Procedia Engineering*, 181, 12–19. <https://doi.org/10.1016/J.PROENG.2017.02.357>

Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., & Kalasek, R. (2007). (PDF) *Smart cities - Ranking of European medium-sized cities*. [https://www.researchgate.net/publication/261367640\\_Smart\\_cities\\_-\\_Ranking\\_of\\_European\\_medium-sized\\_cities](https://www.researchgate.net/publication/261367640_Smart_cities_-_Ranking_of_European_medium-sized_cities)

Hall, R. E., Boerman, B., Braverman, J., Taylor, J., Todosow, H., & Von Wimmersperg, U. (2000). (pdf) *The vision of a smart city*. [https://www.researchgate.net/publication/241977644\\_The\\_vision\\_of\\_a\\_smart\\_city](https://www.researchgate.net/publication/241977644_The_vision_of_a_smart_city)

IMD.org. (2022a). *IMD Smart City 2021*. <https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/>

IMD.org. (2022b). *IMD Smart City Index 2019*. <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/imd-smart-city-index-2019/>

Komninos, N. (2011). Intelligent cities: Variable geometries of spatial intelligence. *Intelligent Buildings International*, 3(3), 172–188. <https://doi.org/10.1080/17508975.2011.579339>

Kourtit, K., & Nijkamp, P. (2012). Smart cities in the innovation age. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 25(2), 93–95. <https://doi.org/10.1080/13511610.2012.660331>

Sharifi, A., & Khavarian-Garmsir, A. R. (2020). The COVID-19 pandemic: Impacts on cities and major lessons for urban planning, design, and management. *Science of the Total Environment*, 749, 142391. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.142391>

Szendi, D. (2019). Measuring the smart cities performance in the capital cities of the EU. In *Proceedings of the International Conference - Special mechanism and policy for the development of Ho Chi Minh City from the legal perspective* (pp. 87-120). Ho Chi Minh City: University of Ho Chi Minh City: [https://www.researchgate.net/publication/331113430\\_Measuring\\_the\\_smart\\_cities\\_performance\\_in\\_the\\_capital\\_cities\\_of\\_the\\_EU](https://www.researchgate.net/publication/331113430_Measuring_the_smart_cities_performance_in_the_capital_cities_of_the_EU)

Szendi, D. (2021). The Role of Penta-helix Model in the Case of Smart Cities. In K. F. Zimmermann (Ed.) *35th EBES Conference Proceedings Vol. 1.: Rome, Italy, 7-9 April 2021* (pp. 302-313). Rome: Sapienza University of Rome. [https://www.researchgate.net/publication/350974943\\_The\\_Role\\_of\\_Penta-helix\\_Model\\_in\\_the\\_Case\\_of\\_Smart\\_Cities](https://www.researchgate.net/publication/350974943_The_Role_of_Penta-helix_Model_in_the_Case_of_Smart_Cities)

UNDP.org. (2022). *Human Development Data | Human Development Reports*. <http://hdr.undp.org/en/data#>

UN-HABITAT. (2011). *The Economic Role of Cities*.

United Nations. (2018). *The World's Cities in 2018*. <https://www.flickr.com/photos/thisisin>

Wade, L. (2020). An unequal blow. *Science*, 368(6492), 700–703. <https://doi.org/10.1126/SCIENCE.368.6492.700>

World Health Organization. (2020a). *Impact of COVID-19 on people's livelihoods, their health and our food systems*.

<https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people's-livelihoods-their-health-and-our-food-systems>

World Health Organization. (2020b). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

# OKTATÁSI HELYZETKÉP A CSÍKI MEDENCÉRŐL

**SÁROSI-BLÁGA ÁGNES**

Hantos Elemér Gazdálkodás és Regionális Tudományi Doktori Iskola

[agnesblaga@gmail.com](mailto:agnesblaga@gmail.com)

## 1. Bevezetés

### *1.1. A vidéki térségekben zajló oktatással kapcsolatos szemléleti és gyakorlati fordulat*

A székelyföldi térségben zajló oktatás számára hasznos tapasztalatként szolgál a Európai Unió országainak vidéki környezetében lévő iskolák működése. Ezen iskola típusok a 21. századi oktatás változásával a közösségfejlesztést és vidékfejlesztést helyezik a fókuszba és sajátos módon kezelik a pedagógusok szerepét (Sousa, 2013), valamint a iskolák vezetését (Fargas-Malet, & Bagley, 2021). A nemzetközi szakirodalom szerint (Wallin & Newton, 2014; Lingam et al., 2014; Bauch, 2001; Olsen, 2017) fontos a falusi iskolák versenyképessége, társadalmi szerepe és fejlesztési lehetősége.

A székelyföldi térségben működő vidéki iskolák fejlesztésével és társadalmi szerepével foglalkozó kutatások egyértelműen azt jelzik, hogy a vidéki iskolák működésének megítélése az intézményi, szakpolitikai és közbeszéd szintjén is negatív. A működési nehézségek kezelése még nem számít elterjedt megoldásnak a társadalmi szerepvállalás újragondolásával, a társadalmi elfogadottság növelésével (Biró & Bodó, 2022; Biró & Bodó, 2020; Biró & Sárosi-Blága, 2018; Sárosi-Blága, 2018; Biró et al., 2021). A vidéki térségben zajló oktatáshoz egy sor negatív minősítés is kapcsolódik (Beach et al., 2018; Kvalsund, 2009). Ezek között említhetők a következők: a városi iskolák jelentősebb vonzereje és a születési arányokból adódó gyereklétszám alacsonyabb volta, az ingázó oktatók motivátlansága, az iskolák lokális társadalmi szerepének csökkenése, a tanárok szakmai felkészültsége, infrastrukturális hiányosságok, a rosszabb felszereltség, a városoktól való távolságból adódóan eltérő és nehezebben megvalósítható iskolán kívüli programlehetőségek,



gyengébb oktatási eredmények és így tovább. Azok az újabb szakmai megközelítések (Mihály, 2000; Coombs, 1985; Boix et al., 2015), amelyek a vidéki iskolák megszüntetése ellen azok fejlesztése és funkcióbővítése mellett érvelnek, tudomásul veszik a hátrányos helyzetből adódó tényezőket/jellemzőket:

- A vidéki térségben működő iskoláknak nem csupán oktatási funkciójuk van, hanem közvetett vagy közvetlen módon – jelentős mértékben befolyásolják, támogatják a lokális közösségek (települések) működését. Az iskola társadalmi szerepe vidéki térségben jóval több mint a gyerekek oktatása, az iskolának ezeket a közösségmegtartó, közösségfejlesztő funkcióit is előtérbe kell helyezni, ami az iskola szerepének és működésének az újra pozicionálását igényli.
- A másik fontos érv ahhoz a megfigyeléshez kapcsolódik, hogy a vidéki térségben zajló oktatásnak olyan jellemzői, sajátos értékei is vannak – többek között a természetközelségből, a tanuló és a pedagógus közti kapcsolat intenzívebb jellegéből adódóan – amelyek előnyt jelentenek az urbánus környezetben zajló, formalizáltabb oktatási gyakorlattal szemben (Boix et al., 2015).

A változás minden bizonnyal összekapcsolható az új vidékfejlesztési paradigma (OECD, 2006; Van der Ploeg et al., 2015; Woods, 2007; Almstedt et al., 2014) előtérbe kerülésével, amelyen belül fontos témát képeznek a vidéki térségek felértékelődési folyamatai, az endogén értékekre alapozó lokális fejlesztési programok. Ez a globális folyamat ösztönző tényező lehet a vidéki térségekben működő iskolák helyzetének, újra pozicionálására, funkcióinak bővítésére, ami a székelyföldi térségben nem csak a kisebbségi oktatáspolitikai, hanem a települések működése és versenyképessége szempontjából is kiemelkedő jelentőséggel bír.

Fontos ez a téma a smart paradigma várható térnyerése szempontjából is, amennyiben ez a hátrányos helyzetű vidéki térségekben is fejlesztéspolitikai gyakorlattá válik. A szakirodalomban egyre több szerző és kutatás (Naldi et al., 2015; Wang et al., 2022; Gerli et al., 2022) foglalkozik a smart vidékfejlesztés lehetőségeivel és kérdéseivel. Ebben a folyamatban a helyi iskolák szerepe több szempontból is kulcsfontosságú lehet.

A smart paradigma magyarországi vidéki kontextusban történő értelmezésével és adaptálásával kapcsolatban egyelőre kevés kutatás és szakirodalmi anyag készült, de az eddigi kísérleti jellegű projektek és szakmai elemzések (Tóth et al., 2015; Nagy et al., 2015; Sikos & Szendi, 2021) azt jelzik, hogy a hátrányos vidéki térségek számára a smart elméleti modell adaptálása fontos fejlesztési eszköz lehet.

A fenti szempontok arra hívják fel a figyelmet, hogy a vidéki térségben zajló oktatásra érdemes jobban figyelni, elkészíteni azokat a helyzetelemzési anyagokat, amelyek a vidéki térségben zajló változásokkal, illetve az oktatáshoz kapcsolható adottságok és folyamatok elemzésével kapcsolatosak.

### *1.2. Miért fontos a fentiekben jelzett szemléleti és gyakorlati fordulat a székelyföldi térség szempontjából?*

A székelyföldi térség szempontjából a fentiekben jelzett szemléleti és gyakorlati fordulat fontossága az alábbi okokra vezethető vissza:

- A vidéki oktatás kedvezőtlen jellemzői a közvéleményben és a térségi szakpolitikai megközelítésekben már jelen vannak, azonban a fentiekben jelzett fordulat még nem.
- A székelyföldi térségben a vidéki oktatást a fokozatos leépülés jellemzi: az intézmények száma csökken, az iskolákat érintő adminisztratív összevonások megszüntetik a kistelepüléseken a kisebb iskolák önállóságát, egyes településekről a szülők egyre nagyobb számban városi iskolába íratják gyerekeiket.
- Az oktatás nagyobb hányada jelenleg még a vidéki térségekben zajlik. A Román Nemzeti Statisztikai Hivatal 2021-es adatai alapján Hargita megyében az elemi és általános iskolások száma 27 771, amelynek 55%-a vidéki és 45%-a városi iskolákban tanult.
- A téma fontossága és a szemléletváltás szükségessége mellett a negyedik és egyben a leglényegesebb érv a lokális társadalom működésének fontossága a „többszámú” térségben, ugyanis az eddigi megfigyelések és kutatási tapasztalatok alapján, ahol az iskola megszűnik, a lokális közösség közösségként való működése fokozatosan leépül (Biró et al., 2021). Ez jelzi, hogy az iskolák helyzetét a települések működése szempontjából szükséges vizsgálni.

A fentiek alapján: fontos lenne a minél részletesebb idősoros elemzés, mivel ennek segítségével lehetővé válna a települési folyamatok változásának részletes nyomonkövetése valamint a tájegységek szerinti, a községsoros mutatók szerinti összehasonlító elemzések végzése, mert a székelyföldi térségben a városok köré szerveződő vonzáskörzetek (mint például a Csíki medence) az oktatás terén is funkcionális egységet képeznek.

Jelen tanulmány egy előzetes helyzetkép a Csíki medencéről, az elemi és általános iskolai szinten történő oktatáshoz kapcsolódóan. Fontos megemlíteni, hogy a Csíki medence egy Romániában, Hargita megyén belül található természetföldrajzi térség, amely nem képez önálló adminisztratív egységet. 22 község és 2 kisebb város, valamint Hargita megye székhelyét képező Csíkszereda sorolható ehhez a tájegységhez.

## 2. Helyzetkép a Csíki medencében zajló oktatásról

A Román Nemzeti Statisztikai Hivatal 2021-es adatai alapján (1. táblázat) Hargita megyében az elemi és általános iskolások száma 27 771 fő, amelynek 55%-a vidéki és 45%-a városi iskolákban tanul. A vidéken és városban tanuló általános iskolás tanulók aránya közel azonos: az 12 460 általános iskolás 53%-a vidéki és 47%-a városi. A pedagógustársadalom esetében a falusi iskolában oktatók aránya megyei szinten 61%-ék, a városi iskolában oktatóké pedig 39%-ék.

1. táblázat: Hargita megyei oktatási adatok 2021-ben

	<b>Elemi és általános iskolások száma</b>	<b>Elemi iskolások száma</b>	<b>Általános iskolások száma</b>	<b>Pedagógusok száma</b>
<b>Város</b>	12591	6724	5867	874
<b>Vidék</b>	15180	8587	6593	1398
<b>Összesen</b>	27771	15311	12460	2272

Forrás: A Román Nemzeti Statisztikai Hivatal (TEMPO online adatbázis) saját szerkesztés

A Csíki medence településeire vonatkozó adatok alapján a ruralitás dominanciája erőteljes az elemi és általános oktatási szinten is: az elemi és általános iskolás tanulók száma 2021-ben összesen 10 197, amelynek 57%-a vidéki, és 43% városi iskolában tanult. Ezen belül az 5600 elemi iskolás tanuló 58%-a vidéki és 42%-a városi iskolákban tanul. A 4597 általános iskolás tanuló 55%-a vidéki és 45%-a városi. A Csíki medence pedagógustársadalma esetében a vidéken dolgozók aránya 65%, a városon dolgozóké pedig 35%.

Ezek az arányok az elmúlt 10 évben nem nagyon változtak, habár a nyers tanulólétszámokban vidéki és városi szinten is tapasztalható csökkenés (2. táblázat). Növekedés azokon a településeken tapasztalható, ahol jelentős, és az években növekedett a romák aránya (statisztikak.erdelystat.ro). A települések életképességéről és versenyképességéről többet elárul az 1000 lakosra jutó tanulólétszám, amely 2012 és 2021 között a Csíki medence több települése esetében 10% körüli, vagy azt meghaladó mértékű csökkenést jelez.

2. táblázat: Elemi és általános iskolás tanulólétszám változása 2011 és 2021 között

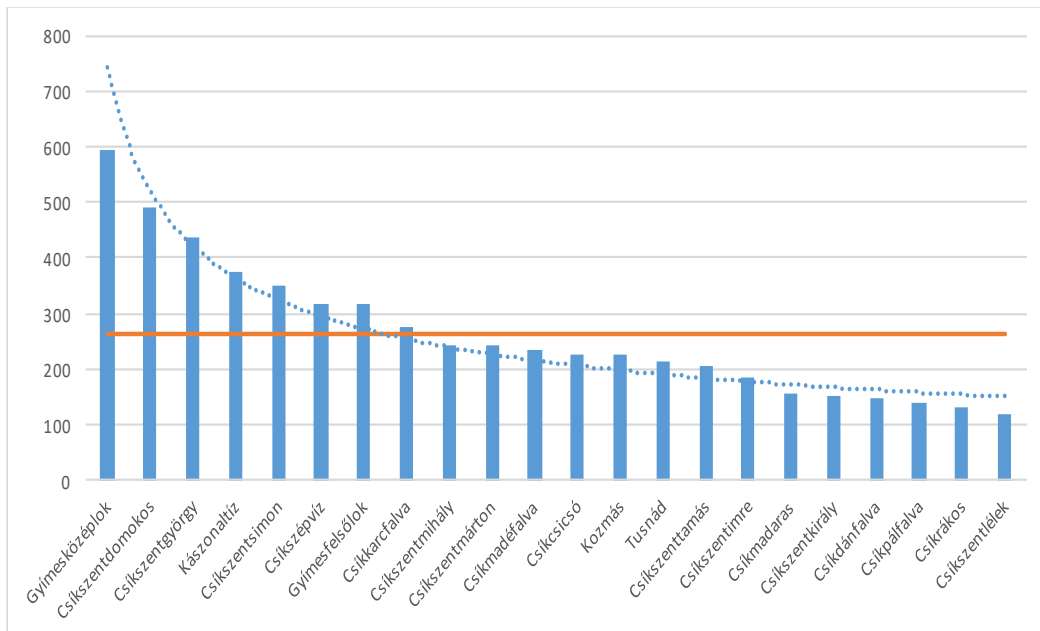
Település	Elemi és általános iskolás tanulólétszám 2011	Elemi és általános iskolás tanulólétszám 2021	Változás 100%-ban
Csíkkarcfalva	263	274	4%
Csíkcsicsó	223	226	1%
Csíkszentgyörgy	454	437	-4%
Kozmás	195	226	16%
Csíkdánfalva	168	146	-13%
Csíkszépvíz	270	316	17%
Csíkszentlélek	115	120	4%
Gyimesközéplak	527	595	13%

<b>Gyimesfelsőlok</b>	344	315	-8%
<b>Csíkmadaras</b>	200	157	-22%
<b>Csík-szentmihály</b>	198	243	23%
<b>Csík-pálfalva</b>	109	140	28%
<b>Kász-onaltíz</b>	297	373	26%
<b>Csík-rákos</b>	130	132	2%
<b>Csík-szentkirály</b>	171	151	-12%
<b>Csík-szentdomokos</b>	510	489	-4%
<b>Csík-szentmárton</b>	250	241	-4%
<b>Csík-szentsimon</b>	371	348	-6%
<b>Csík-szentimre</b>	172	186	8%
<b>Csík-madéfalva</b>	147	235	60%
<b>Csík-szenttamás</b>	231	205	-11%
<b>Tusnád</b>	238	213	-11%
<b>Balánbánya</b>	546	304	-44%
<b>Csík-szereda</b>	3426	3996	17%
<b>Tusnád-fürdő</b>	173	129	-25%

Forrás: A Román Nemzeti Statisztikai Hivatal (TEMPO online adatbázis) saját szerkesztés

A vidéki iskolákban tanulók és tanítók aránya egyértelműen jelzi, hogy az elemzett térségben a vidéki oktatás súlya jelentős. A vidéki iskolákat negatívan érinti a csökkenő gyereklétszám, infrastrukturális felszereltség, az ingázók és a település életéhez nem vagy részben kapcsolódó oktatók, a városi iskolák felé való fordulás és az oktatás hatékonysága. Minden bizonnyal mindezek összefüggésben vannak az oktatást általános értelemben érintő 21. századi változásokkal (Wallin & Newton 2014; Lingam et al., 2014; Bauch, 2001; Olsen, 2017), amelyek következtében a vidéki iskolák nehezebben tudnak

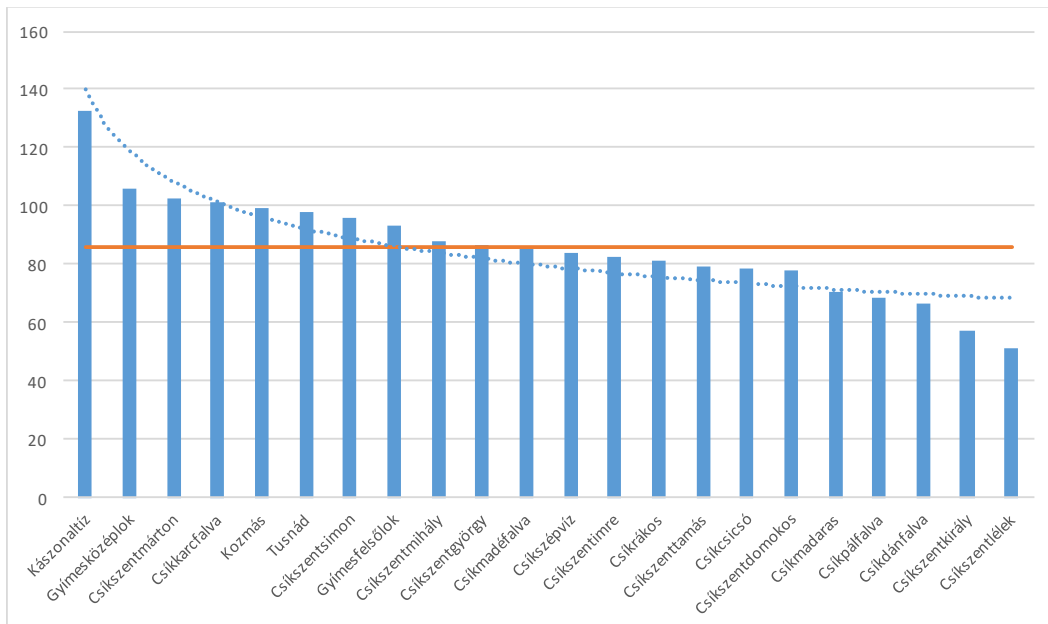
alkalmazkodni az újszerű kihívásokhoz. Megemlítendő továbbá az iskolák települések életében betöltött közösségi szerepének a fontossága is, ami fokozhatja a működési nehézségekkel kapcsolatos aggodalmakat. Ezt igazolják az elmúlt években a székelyföldi térségben végzett kérdőíves kutatások (Biró & Bodó, 2020; Biró & Sárosi-Blága, 2018; Biró et al., 2021). A vidéki térségek kedvezőtlen fejlődéséhez az is hozzájárult, hogy a községközpontokhoz kapcsolódó kistelepüléseken az elmúlt években osztályokat, iskolákat vontak össze, illetve néhány esetben iskolák sorát zárták be. A 2021-es elemi és általános iskolások létszámának községek szerinti megoszlását szemlélteti az 1. ábra, melyről megállapítható, hogy a Csíki medence 22 községe közül 14 az átlagos 262 alatti tanulólétszámmal rendelkezik. Ezeknek a számoknak jelzésértékű van az iskolák működése és fennmaradása szempontjából. Oktatáspolitikai szempontból a nagyobb létszámú iskoláknak nagyobb esélyük van arra, hogy több és magasan képzett pedagógust tudjanak toborozni, több forrást tudjanak bevonni, és minőségibb oktatást tudjanak biztosítani. Ezeknek az összefüggéseknek a helytállósága a későbbiekben minden bizonnyal mélyebb elemzést igényel olyan szempontok szerint, mint például a várostól való távolság, a tanulólétszámok település lakosságához viszonyított aránya, előző évek adatai, és az iskola életképességével összefüggő egyéb tényezők. Ezekkel az adatokkal jelen tanulmány keretén belül csupán azt szeretném szemléltetni, hogy a nyers tanulólétszámok alapján a Csíki medence településeinek több mint fele a vizsgált térség szintjén átlag alatti tanulólétszámmal rendelkezik, és elképzelhető, hogy az elkövetkezendő években ezen arányok tovább fognak csökkenni.



**1. ábra: Elemi és általános iskolás tanulólétszám 2021-ben**  
 Forrás: A Román Nemzeti Statisztikai Hivatal (TEMPO online adatbázis) saját szerkesztés

Annak érdekében, hogy a települések versenyképessége és életképessége szempontjából is képet kapjunk a Csíki medence oktatási helyzetéről, megvizsgáltam, hogy a legfrissebb, 2021-es adatok alapján 1000 lakosra hány tanuló jut. A lakosságszámok esetében a 2021-es népességszám adatokat vettem figyelembe (TEMPO, INSSE, 2021).

Az adatokat a 2. számú ábra szemlélteti. Ebben az esetben a 22 település közül 12 esik az átlagos 86 tanulólétszám alá, 3 pedig határeset. Látható, hogy az 1. és a 2. ábra adatai alapján néhány település esetében (Csíkszentlélek, Csíkszentkirály, Csíkdánfalva, Csíkmadaras, Csíkpálfalva, Csíkszenttamás, Csíkrákos, Csíkcicsó, Csíkmadéfalva) van átfedés.

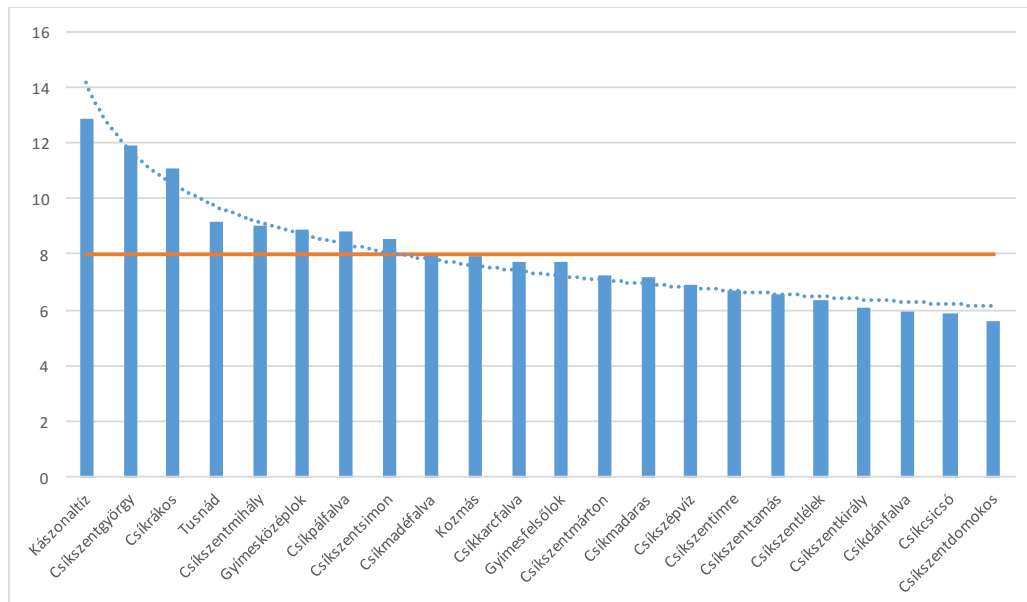


**2. ábra: 1000 lakosra jutó tanulólétszámok 2021-ben**

Forrás: A Román Nemzeti Statisztikai Hivatal adatai alapján (TEMPO online adatbázis) saját szerkesztés

Az iskolavezetőkre és a pedagógusokra a vidéki társadalom működése szempontjából kulcsfontosságú szereplőként tekintünk. A 3-as ábra mutatja, hogy a 22 vizsgált településből 14-ben az átlagos pedagógusszám alacsonyabb, mint 8 fő. A vizsgált településekre jellemző, hogy városból vagy más településekből ingáznak a pedagógusok, az 1000 lakos alatti 8 pedagógust számláló településbe, ez összefüggésbe hozható a vidéki iskolák vonzerejének csökkenésével.





**3. ábra: 1000 lakosra jutó pedagógusszám (elemi és általános iskolai oktatási szint, 2021)**

Forrás: A Román Nemzeti Statisztikai Hivatal adatai alapján (TEMPO online adatbázis) saját szerkesztés

### 3. Összegzés

A tanulmány egy előzetes helyzetképet vázolt fel a Székelyföldön található Csíki medencében zajló oktatásról. Az elemzés fókuszában a Csíki medence 22 vidéki településének elemi és általános iskolai szintű oktatása állt a tanuló- és a pedagógusszámokra alapozva. A bemutatott adatok azt igazolták és szemléltetik, hogy a Csíki medencében a vidéki oktatás súlya jelentős. A vidéki oktatás szempontjából a Csíki medence egy fajsúlyos régió, aminek az elemzésével érdemes hosszabb távon is foglalkozni.

A szerző megállapítása szerint a tájegység alapú elemzés fontos, és szükséges Székelyföldön az oktatás terén is. Az elemzés szakmai kiindulópontja a smart paradigma és a vidéki települések életképessége közötti összefüggések elemzése volt. A kutatás fontos része volt a tematikus helyzetelemzés. Amennyiben a smart paradigma hátrányos helyzetű vidéki térségekben fejlesztéspolitikai gyakorlattá válik, a helyi iskolák szerepe több szempontból előtérbe kerülhet.

## Irodalomjegyzék

Almstedt, A., Brouder, P., Karlsson, S., & Lundmark, L. J. T. (2014). Beyond postproductivism: from rural policy discourse to rural diversity. *European Countryside*, 4., 297-306.

Bauch, P.A. (2001). School-Community Partnerships in Rural Schools: Leadership, Renewal, and a Sense of Place. *Peabody Journal of Education*, 76(2), 204-221.

Beach, D., From, T., Johansson, M., & Öhrn E. (2018). Educational and spatial justice in rural and urban areas in three Nordic countries: a meta-ethnographic analysis. *Education Inquiry*, 9(2), 4-21.  
<https://doi.org/10.1080/20004508.2018.1430423>

Biró, A. Z., & Bodó, J. (2020). Iskolai oktatás egy vidéki társadalom szemszögéből. *Tér és Társadalom*. 34(4), 143-157.  
<https://doi.org/10.17649/TET.34.4.3307>

Biró, A. Z., & Bodó, J. (2022). Oktatás – ruralitás – társadalmi környezet. *Acta Medicinæ Et Sociologica*, 13(35), 31–53.  
<https://doi.org/10.19055/ams.2022.11/29/2>

Biró, A. Z., & Sárosi-Blága, Á. (2018). Rurális iskolák – Válaszút előtt? *Pro Scientia Ruralis*, 2018(3-4), 105-147.

Biró, A. Z., Sárosi-Blága, Á., Szász, M. M., Kovács, O. E., & Kovács, J. T. (2021). A tanítózserop változásai rurális környezetben. *Pro Scientia Ruralis*, 6(2), 105-154.

Boix, R., Champollion, P., & Duarte, A. M. (2015). Teaching and Learning in Rural Contexts. *Sisyphus — Journal of Education*, 3(2), 28-47. <https://doi.org/10.25749/sis.7883>

Coombs, P. (1985). *The World Crisis in Education. The views from the eighties*. Oxford: Oxford University Press.

Fargas-Malet, M., & Bagley C. (2021). Is small beautiful? A scoping review of 21st-century research on small rural schools in Europe. *European Educational Research Journal*, 21(5), 822-844. <https://doi.org/10.1177/147490412110222>

Gerli, P., Navio Marco, J., & Whalley, J. (2022). What makes a smart village smart? A review of the literature. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 16(3), 292-304. <https://doi.org/10.1108/TG-07-2021-0126>

Kvalsund, R. (2009). Centralized decentralization or decentralized centralization? A review of newer Norwegian research on schools and their communities. *International Journal of Educational Research*, 48(2), 89–99. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2009.02.006>

Lingam, G., Lingam, N., & Raghuwaiya, K. (2014). Challenges for Rural School Leaders in a Developing Context: The Case of Solomon Islands. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(2), 372-380.

Mihály, I. (2000). Vidéki környezet – vidéki iskolák. *Új Pedagógiai Szemle*, 50(05), 65-72. <https://epa.oszk.hu/00000/00035/00038/2000-05-vt-Mihaly-Videki.html> (a letöltés ideje: 2022. december 3)

Nagy, Z., Tóth, G., Péter, Zs., Szendi, D., Pál, Zs., Leskó, A., & Tóthné Kiss, A. (2015). Smart Local Community kezdeményezések lehetőségei vidéki térségekben - BorsodAbaúj-Zemplén megye három járásának példáján. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12(2), 59-70.

Naldi, L., Nilsson, P., Westlund, H., & Wixe, S. (2015). What is smart rural development? *Journal of Rural Studies*, 40, 90-101.

OECD [Organisation for Economic Co-operation and Development] (2006). *Education at a Glance*. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/37376068.pdf> (a letöltés ideje: 2022. december 6).

Olsen, D. D. (2017). *Homegrown rural school leaders*. PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa, 2017. <https://doi.org/10.17077/etd.st6dgk1x>

Ploeg, J. D. van der., Schneider, S., & Ye, J. (2015). Rural Development: Actors and Practices. *Research in Rural Sociology and Development*, 22, 17-30.

Sárosi-Blága, Á. (2018). Iskola társadalmi elfogadottsága és vidékfejlesztési jelentősége egy kistérségben működő szakiskola példáján. *FALU VÁROS RÉGIÓ*, 23(1), 120-123., lapszám online változata:

<https://regionalispolitika.kormany.hu/download/6/c4/82000/FVR2018%20-%20Online.pdf> (a letöltés ideje: 2021. szeptember 10).

Sikos, T., & Szendi, D. (2021). Kialakulhatnak-e okos falvak az Abaúji térségben? *Tér és Társadalom*, 35(3), <https://doi.org/10.17649/TET.35.3.3361>

Sousa, S. F. (2013). Families, Schools and the Image Communication in the Education Market. *International Journal about Parents in Education*, 7(2), 177-188.

Tóth, G., Nagy, Z., Péter, Zs., & Szendi, D. (2015). Smart City alkalmazások bevezetésének lehetőségei csereháti mintaterületen. In Veresné Somosi M., Lipták K. (szerk.), *IX. International Scientific Conference. A Gazdaságtudományi Kar megalapításának 25. évfordulója alkalmából, Miskolc, Lillafüred* (pp. 368-379). Miskolc: Miskolci Egyetem GTK.

Wallin, D. C., & Newton, P. (2014). Teaching Principals in Small Rural Schools: "My Cup Overfloweth". *Alberta Journal of Educational Research*, 60(4), 708-725.

Wang, Q., Luo, S., Zhang, J., & Furuya, K. (2022). Increased Attention to Smart Development in Rural Areas: A Scientometric Analysis of

Smart Village Research. *Land*, 11(8), 1362.  
<https://doi.org/10.3390/land11081362>

Woods, M. (2007). Engaging the global countryside: globalization, hybridity and the reconstitution of rural place. *Progress in Human Geography*, 31(4), 485–507.  
<https://doi.org/10.1177/0309132507079503>

# KONVERGENCIA VAGY DIVERGENCIA, TERÜLETI KÜLÖNBSÉGEK A VISEGRÁDI ORSZÁGOKBAN AZ ELMÚLT 20 ÉVBEN

**ZAPRESKÓ-FARKAS EVELIN**

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

[evelin.zapresko-farkas@uni-miskolc.hu](mailto:evelin.zapresko-farkas@uni-miskolc.hu)

## **1. Bevezetés**

Közel fél évszázados múltra tekint vissza a geográfiában megjelent területi különbségek fejtegetése, amely a 20. század első felében egy paradigma váltáson esett át, hisz előtérbe kerültek a természeti és a társadalmi alkotóelemekkel rendelkező kapcsolat rendszerek. Eredménye az 1950-es évektől kezdődően a társadalmi jelenségek, illetve hatások térbeli eloszlása és modellezése (Győri, 2005). A geográfia pontos elméleti meghatározás hiányában átfogó definíció nélkül maradt, így a kutatók különböző társadalmi vagy gazdasági mutatók alapján térbeli különbségeket fedeznek fel települések és régiók között, mivel az adott területi egység erőforrásai a térben különböző mértékben lehetnek jelen (Nemes-Nagy, 1990a).

Az emberiség történelmét végig kísérő jelenségnek tekinthetők a területi különbségek (népvándorlások, lakosság koncentrációja), amelyek valamilyen gazdasági, társadalmi vagy természeti tényezőkől fakadnak. A történelem során kialakult centrumok, illetve az ipari forradalom, gazdasági válságok, világháborúk nagymértékben hatást gyakoroltak a területi különbségek további fokozódására. A gazdasági folyamatok kísérő jelenségének tekinthető az egyenlőtlenségek növekedése, de nem tisztázott tény az, hogy milyen hatással van a gazdaságra és a globalizációra (Káposzta, 2014).

## 2. Területi egyenlőtlenség általános fogalmi meghatározása

A különböző gazdasági vizsgálatok és modellek már az 1950-es évektől kezdődően előtérbe kerültek, hisz a regionális elemzések fő irányzatává alakult (Nagy, 2006).

Gunnar Myrdal 1957-ben ismerte fel azt a tényt, hogy a befolyásoló tényezőkön és az ok-okozati összefüggéseken keresztül megfigyelhetünk különböző területi polarizációs folyamatokat, amelyek mértéke fokozódhat.

„A régiók közötti meglévő egyensúlytalanságból a kumulatív hatásokon, ok-okozati láncokon keresztül a „spread” és „backwash” hatások tartós fennmaradása révén a területi egyenlőtlenségek fennmaradása és a különbségek növekedése értelmezhető” (Myrdal, 1957, idézi: Nagy, 2006, p. 529).

Paul Krugman az „új gazdaságföldrajz” – a Gunnar Myrdalhoz hasonlóan – szemléletében alkotta meg 1991-ben a területi egyenlőtlenség definícióját, amelyet úgy értelmezhetünk, hogy a vizsgált terület egységén lévő kisebb mértékű differencia is a gazdaság regionális jellemzőjeként értelmezhető.

„A csekély induló különbségek mellett a területi egyenlőtlenségek megjelenése és megerősödése a sajátos regionális gazdasági karakternek tekinthető” (Krugman, 1991, idézi: Nagy, 2006, p. 529).

A közgazdaságtan hosszú időn keresztül tér és idő figyelembevétel nélkül fogalmazta az egyenlőtlenségek jellemzőit. A XX. század közepétől kezdődően jelent meg az a közgazdasági igény, amely a térbeli gazdasági és a társadalmi egyenlőtlenségeket helyezi a vizsgálat fókuszába (Kocziszkó, 2011). A térbeli eltérések és a területi egyenlőtlenségek a hazai kutatások egyik eszköztárának tekinthetők (Nemes-Nagy, 1990b).

Nemes-Nagy 1990-ben alkotott területi különbsége meghatározásának középpontjába az esélykülönbségek, a gazdasági függő- és függetlenség, illetve az arányok különbsége került, amelyek együttesen hathatnak a településekre és régiókra.

„A területi egyenlőtlenség a társadalmi egyenlőtlenségek, esélykülönbségek egyik hordozója és megjelenési formája, társadalmi, gazdasági, hatalmi függés, alá- és fölérendeltség, egyensúlyhiány alapja, s egyben következménye is” (Nemes-Nagy, 1990a).

Az egyenlőtlenség általánosan úgy értelmezhető, hogy valamely módon nem azonosnak tekinthető, illetve modellszerű értelemben A nem egyenlő B relációt fejez ki (Nemes-Nagy, 1990b).

„A területi egyenlőtlenség alapján nem állítható, hogy a jelentős gazdasági növekedés feltétlenül területi kiegyenlítő hatású lesz, mivel mindig lesznek régiók, melyek helyi adottságai kedvezőtlenek a gazdasági fejlődésre, a kiegyenlítődés a nemzeti jövedelem alapján a területek újrafelosztását igényelheti” (Enyedi, 1996, p. 56-58. idézi: Zsibók, 2017).

Enyedi (1996) úgy határozta meg a területi egyenlőtlenséget, hogy a régiók bármilyen szintű gazdasági növekedése nincs kompenzáló hatással a különbségekre. A definíció alapján elmondható, hogy az országok vagy régiók helyi adottságai nem feltétlenül hatnak pozitívan a gazdasági fejlődésre, így bizonyos mértékű különbségek mindig megtalálhatók lesznek ezen egységek között.

„A társadalom, mint összetett rendszer működésében együtt, egyidejűleg van jelen a két alapvető tendencia, a kiegyenlítődés és a differenciálódás, hisz ugyanazon időszakon belül egyes szférákat polarizáció, másokat homogenizálódás jellemezhet így kijelenthető, hogy a különböző térségi szinteken egyidőben lehet jelen a kiegyenlítődés és a differenciálódás” (Nemes-Nagy et al., 2002, p. 8). Nemes-Nagy 2002-ban meghatározott definíciója alapján elmondható, hogy fókuszba került az idő tényezője, mely alapján megvizsgálható kiegyenlítődés és a differenciálódás irányvonala. A meghatározás rámutat arra, hogy egy adott időpontban különböző területegységek milyen mértékű különbségek jellemezhetik.

Nemes-Nagy 2005-ben fókuszba helyezte a rendezettséget és az egyenlőtlenséget a területi különbségek vizsgálatánál. Ez oly módon értelmezhető, hogy a vizsgálat alá vont területi egységeken belül rendezett mintázatokat tapasztalhatunk, amely utalhat az egység gazdasági és társadalmi helyzetére is.

„A területi egyenlőtlenség vizsgálatakor fontos szempontnak tekinthető a térbeliség két alapkomponeense az egyenlőtlenség és a rendezettség” (Nemes-Nagy, 2005, idézi: Káposzta, 2014).

Kocziszky (2011) hasonló megállapítást fogalmazott meg a területi egyenlőtlenség elméleti koncepciójában, mint Enyedi (2004), hisz



hasonlóan különböző mutatók és indikátorok vizsgálata során jelenhetnek meg a különbségek a vizsgált területi egységen belül.

„A területi egyenlőtlenségen (diszparitáson) a munkahelyek számában, a tőkevonzó képességben, az infrastruktúrában, a szociális és demográfiai jellemzőkben mutatkozó egyenlőtlenségeket interpretál” (Kocziszky, 2011, p. 4).

A területi különbségek vizsgálata aktuálisak (háborúk, válságok, globalizáció hatásai) az idő múlásával, illetve nélkülözhetetlen komponensnek tekinthetők a közgazdasági elemzések szempontjából. A területi egyenlőtlenségek elemzésénél előtérbe kerülnek azon területek, amelyek magasabb vagy alacsonyabb gazdasági tevékenységgel rendelkeznek így kijelenthető, hogy a térben nem találunk két azonos teljesítménnyel rendelkező régiót vagy területi egységet.

## *2.1 Konvergencia elméleti háttere*

A területi különbségek nagyságának és differenciáltságának változása nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy valamilyen módon mérhetővé váljon ezen érték (Kotosz, 2016). A közgazdaság- és regionális tudományokban a konvergencia egyre inkább előtérbe került, amely értelmezhető egymáshoz való közelítésként, illetve felzárkózásként (Ferkelt & Gáspár, 2008). A területi különbségek csökkenését konvergenciának, míg növekedését divergenciának nevezhetjük (Kotosz, 2016). A konvergencia a növekedésemélet –amely az elmúlt évtizedek legdinamikusabb fejlődő gazdasági egysége - egyik leggyakrabban használt módszertani vizsgálata (Dedák & Dombi, 2009). A növekedéseméletnek közel 60 évre visszamenő fejlődési története van, amely a nemzetgazdaságok növekedési pályáját vizsgálja hosszú távú időszakokon belül. Az elmélet közül kiemelkedik a szakirodalmi források alapján Solow elmélete (1956), amelynek eredményeként megjelent a béta-konvergencia (Kertész, 2021). Az 1970-es években a konvergencia vizsgálatok középpontba kerültek a területi egyenlőtlenségek mérései alapján (Szendi, 2016).

A szakirodalmi források szerint elmondható, hogy a konvergencia legfőbb állomása 1986-ban volt Baumol tanulmánya szerint, amelyben iparosodott országok gazdasági növekedését vizsgálta a kezdeti egy

főre jutó jövedelemmel, ami közel 100 éves időtartamot foglalt magába. Baumol szerint konvergenciaklubokról beszélhetünk abban az esetben, amikor a kedvező tőke és az intézményrendszer kerülhet a vizsgálat fókuszába, hisz ezen tényezők segítségével szolgálhatnak a terület gazdasági növekedéséhez (Baumol, 1986). Baumol alapvetően a nemzetgazdaságok gazdasági növekedését és annak ütemét helyezte a vizsgálatok középpontjába, míg Quah (1996) szerint a fejlett gazdaságokhoz való felzárkózás egy alacsonyabb jövedelemmel rendelkező gazdaság esetén nem valósulhat meg, mivel országcsoportonként a jövedelmi szintek különbözőek és az alacsonyabb jövedelmi szinttel rendelkező országokon belül nem valósult meg a konvergencia (Alexiadis, 2013).

Fischer és Stirböck klubkonvergencia definíciót így határozta meg:

„A klubkonvergencia vizsgálat reálisabb és részletesebb helyzetjelentést ad a regionális jövedelemnövekedésről, mint a hagyományos konvergenciaelemzés” (Fischer & Stirböck, 2006, p. 693).

A konvergencia és a felzárkózás elméleti elemzése során kijelenthető, hogy különböző ütemben zajlanak, hisz a felzárkózás úgy definiálható, hogy: „az a távolság, amelyet meg kell tenni”, ellenben a konvergencia „a haladás mértékével” definiálható. A konvergenciahipotézis a neoklasszikus növekedési modell eredménye miszerint, ha adott nemzetgazdaság alacsonyabb egy főre jutó GDP értékkel rendelkezik, akkor ennek következményeként magasabb gazdasági növekedési ütemet produkálhat, mert alacsonyabb fejlettségi szintről könnyebben elérhető magasabb növekedési szint elérése. Ezzel szemben az endogén növekedés kiterjesztett elmélet fókuszában a tőke állandósága és stabilitása jelenhet meg (Halmai 2019). A megvalósult konvergencia nemzetgazdaságok között Dowrick és DeLong (2002) szerint térben és időben korlátozott, míg ellenkező esetben nem megvalósul meg a vizsgálat során a konvergencia, ilyenkor divergencia érvényesülhet (Jones, 1997).

A regionális fejlődés alapjának tekinthető konvergencia számítás, amelyben elkülöníthetünk béta és szigma konvergenciát. A szigma konvergencia során a vizsgált területi egység fejlettségi szintjének az országos átlaghoz viszonyított különbségét és szóródását helyezi előtérbe (Szendi, 2016).

A béta konvergencia meghatározása alapján kijelenthető, hogy az alacsonyabb fejlettségi szintről induló nemzetgazdaságok gyorsabb és nagyobb mértékű gazdasági növekedést képesek elérni, mint a fejlettebb régiók vagy gazdaságok. Ezen elmélet mellett megjelent a feltételes konvergencia modell, amelyben előtérbe került a nemzetgazdaságokon belül a munkaerő képzettségi szintje, az információval való rendelkezés mértéke és a technológiai színvonal. Az előzőekben említett tényezők mértéke hozzájárul ahhoz, hogy a nemzetgazdaságok vagy régiók különböző mértékben legyenek képesek a felzárkózásra, hisz ezen aspektusok befolyásoló tényezőként jelenhetnek meg (Kertész, 2021).

### 3. Módszertan

A tanulmány vizsgált területi egysége a Visegrádi országai NUTS3-as szintű térségei. A vizsgált régióban az – szigma és béta konvergencia számítás alapjaként szolgáló – egy főre jutó GDP alakulását helyezem középpontba a konvergencia számítás tükrében a 2000-től 2019-ig terjedő időszakban.

A béta- és szigma-konvergencia az eloszláson alapuló módszerek csoportjába tartozik, amelyben megkülönböztetünk paraméteres és nem paraméteres technikát. (Kotosz & Ferenci, 2010) A szigma-konvergencia valamilyen csökkenés esetén értelmezhető oly módon, hogy a szórás, relatív szórás vagy a coefficient of variation (CV) csökkenő tendenciát mutat, amely esetén a szigma-konvergencia megvalósul (Kotosz, 2016; Szendi, 2016). A szigma-konvergencia segítségül szolgálhat, hogy a vizsgált változó milyen mértékben kezd hasonlónak válni a többi vizsgált területegységhez képest (Szendi, 2016).

A szigma konvergencia kiszámítása (CV):

$$CV = \frac{\text{szórás}}{\text{átlag}}$$

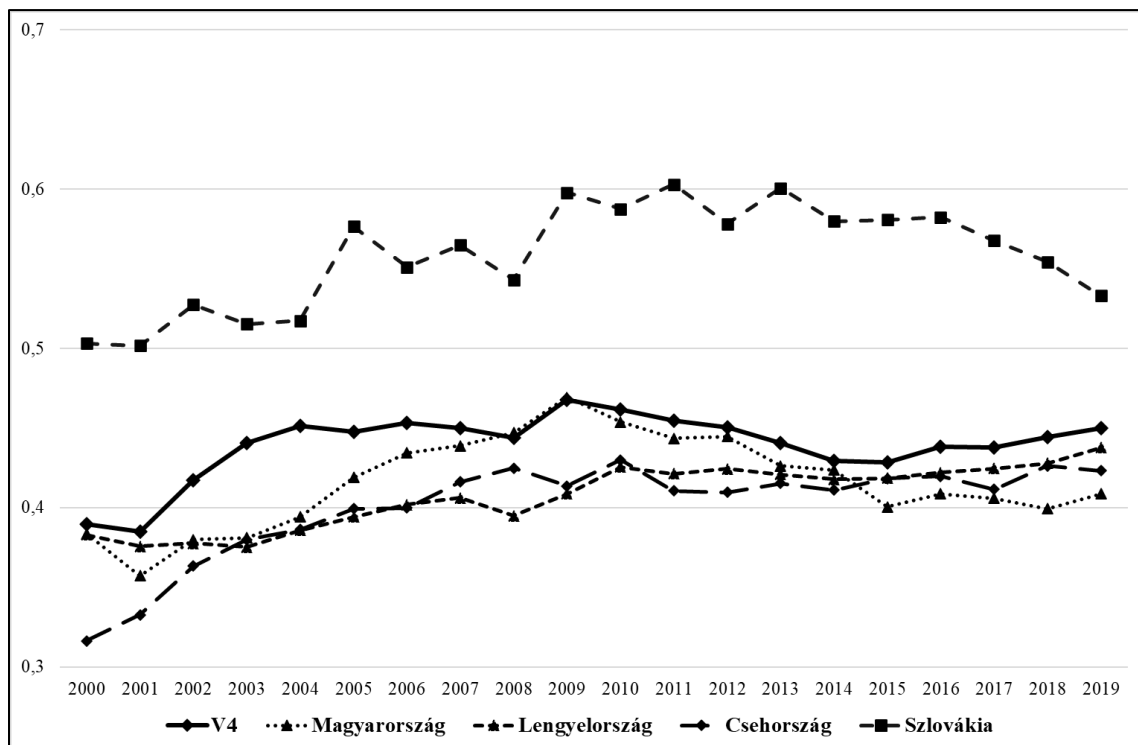
A béta konvergencia regressziós modellnek is tekinthető, amelynek segítségével a felzárkózás üteme mérhető és a feltételes konvergenciához tartozik (Kotosz, 2016). A béta-konvergencia vizsgálat során a vizsgált területi egység növekedési üteme és a kezdeti év egy főre jutó GDP-je közötti kapcsolatot keressük

regressziós modell alkalmazásával. A vizsgálat során a béta-konvergencia eredménye úgy értelmezhető, hogy ha a koefficiens negatív tendenciát mutat és szignifikáns kapcsolatot találunk, akkor megvalósul a béta konvergencia (Ferkelt, 2005).

#### **4. A visegrádi országok területi egyenlőtlenségei a konvergencia számítás tükrében**

A Visegrádi országok NUTS3-as szintű területi különbségeit a konvergencia (szigma és béta) számítás módszerével vizsgáltam a 2000-től 2019-ig terjedő időszakban (1. ábra). Magyarország és Szlovákia tekintetében a 2008-2009-es válság előtti időszakban kijelenthető, hogy a területi különbségek növekvő tendenciát mutatnak, míg a válságot követő időszakban csökkenést tapasztalhatunk a szigma konvergencia értékei alapján. Említésre méltó, hogy Szlovákia esetében magasabb CV értéket tapasztalhatunk, amely azt bizonyítja, hogy a területi egyenlőtlenségek aránya itt a legmagasabb a többi vizsgált ország értékeihez viszonyítva. Magyarország esetében a GDP szórásának csökkenő értékeit figyelhetjük meg a válság utáni időszakban, amely alapján kijelenthető, hogy ebben az időszakban megvalósult, míg összességében Magyarországon és Szlovákiában sem valósult meg a szigma konvergencia. Magyarországon az értékek csökkenése azzal magyarázható, hogy a 2008-2009-es válság mélyebben érintette a fővárost, ami az egyenlőtlenségek csökkenését eredményezte.

Lengyelország és Csehország szigma konvergencia alakulása a 2008-2009-es válság előtti időszakban – az előzőekben említett magyarországi és szlovákiai tendenciát követve – növekvő értékeket mutat. Összességében Lengyelország és Csehország GDP értékeinek szórása alapján kijelenthető, hogy nem valósult meg a szigma konvergencia, ebből arra következtethetünk, hogy a területi egyenlőtlenségek nem csökkentek a vizsgálat területi egységeken a 2000-től 2019-ig vizsgált időszakban.



7. ábra: Szigma konvergencia a Visegrádi országokban; NUTS3; (2000-2019)

Forrás: saját szerkesztés

A Visegrádi országok régiós szintű szigma konvergencia vizsgálata során elmondható, hogy hasonló növekvő tendenciát mutat, mint a vizsgált országok értékeinek irányvonala a 2008-2009-es válság előtti időszakban. Ebben az időszakban a területi egyenlőtlenségek növekedtek régiós szinten, azonban a szigma konvergencia értékeit vizsgálva megfigyelhető, hogy magasabb CV értékek jelennek meg, így a régiós szintű területi különbségek magasabbnak tekinthetők – kivéve Szlovákia - a többi vizsgált ország értékeihez viszonyítva. A Visegrádi országok tekintetében a szigma konvergencia nem valósult meg.

A béta konvergencia vizsgálata azt mutatja meg, hogy az 1 főre jutó GDP értékeinek alakulása milyen viszonyban áll a gazdasági növekedés ütemével az adott vizsgált országban.

A Visegrádi országok NUTS3-as szintű területegységeit béta konvergencia alapján vizsgáltam. Csehország tekintetében nem valósult meg, míg Szlovákia, Lengyelország és Magyarország alapján is megvalósult a béta konvergencia, mert negatív „x-es tagokat” figyelhetünk meg az egyenletekben (1. táblázat). A vizsgált országok

egyenleteinek értékei alapján Magyarország kiemelhető, mert alacsonyabb „x-es taggal” rendelkezik. Az alacsonyabb érték azt fejezheti ki, hogy az országban nagyobb mértékű felzárkózás van jelen vagy ezzel ellentétben Budapest gazdasági növekedés ütemében nagyobb visszaesés tapasztalható.

A Visegrádi országok régiós szintű béta konvergenciája is megvalósultnak tekinthető, illetve a vizsgált országoknak és a Visegrádi országok régiójának  $R^2$  értékei alapján megállapítható, hogy az adatok nem illeszkednek a trendvonal egyenesére.

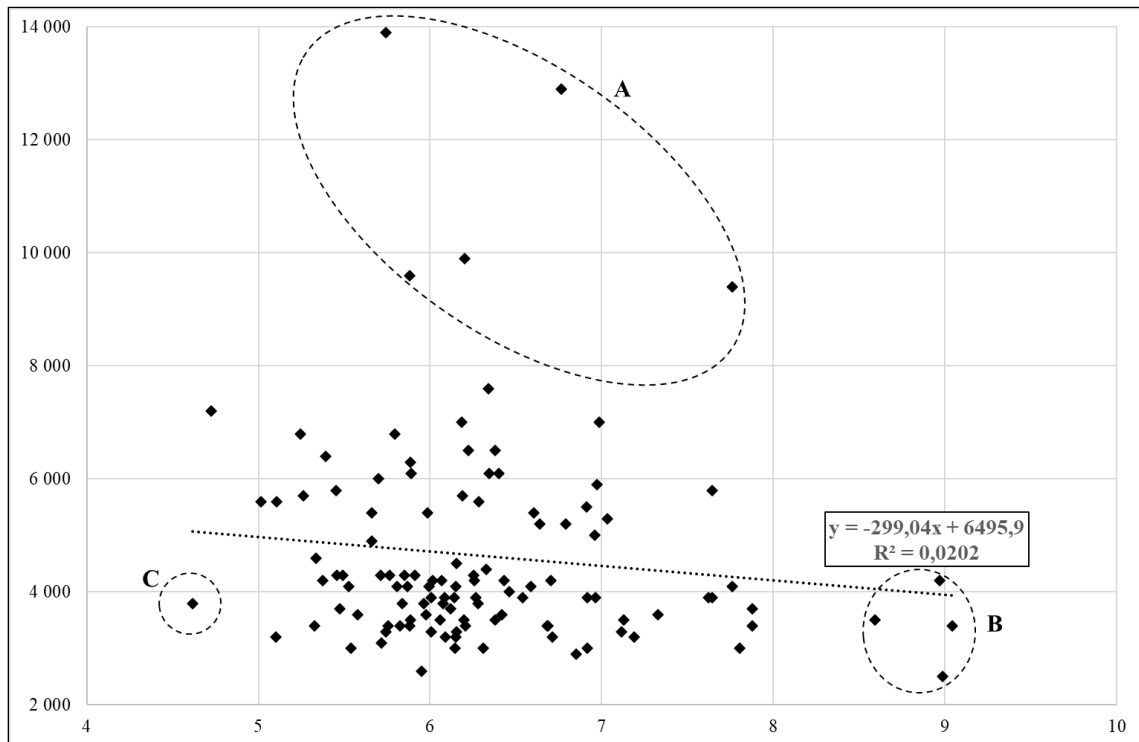
1. táblázat: Az egy főre jutó GDP konvergenciája a Visegrádi országokban; NUTS3; (2000-2019)

	Szigma		Béta		
	CV		Egyenlet	$R^2$	
Szlovákia	0,50-0,60	X	$Y=-145,04x+50022,5$	0,0077	✓
Csehország	0,31-0,42	X	$Y=491,94x+3100,7$	0,0198	X
Lengyelország	0,37-0,43	X	$Y=-276,38x+6091,9$	0,0091	✓
Magyarország	0,35-0,46	X	$Y=-918,9x+10084$	0,1508	✓
V4	0,38-0,46	X	$Y=-299,04x+6495,9$	0,0265	✓

Forrás: saját szerkesztés

A Visegrádi országok régiós szintű béta konvergencia vizsgálata alapján (2. ábra) megállapíthatók azok a térségek, amelyek magasabb gazdasági növekedéssel vagy magasabb egy főre jutó GDP-vel rendelkeznek.

A béta konvergencia vizsgálat alapján elmondható, hogy Nagyszombat, Zsolna, Eperjes és a Nyitra térségek alacsonyabb egy főre jutó GDP értékekkel rendelkeznek mégis magasabb növekedési ütemmel rendelkeznek, amely alapján az „A” klaszterbe is sorolhatók. Ezzel ellentétben a fővárosok (Budapest, Prága, Varsó és Pozsony) és Poznan térsége magasabb egy főre jutó GDP-vel rendelkezik, azonban gazdasági növekedésük üteme közepesnek tekinthető. Az előzőkhez hasonlóan ezen térségek a „B” klaszterbe rendelhetők.



**8. ábra: Béta konvergencia a Visegrádi országokban; NUTS3;(2000-2019)**

Forrás: saját szerkesztés

Említésre méltó Szczein térsége, ahol a legalacsonyabb gazdasági növekedési ütemmel és a legkisebb egy főre jutó GDP-vel figyelhetjük meg, így önmagában ez a térség is alkotja a „C” klasztert.

## 5. Összefoglalás

A tanulmány elméleti részében fókuszba került a területi egyenlőtlenség és a konvergencia általános fogalmi meghatározása. A területi egyenlőtlenség definíciójának fejlődésében három nagyobb korszakot különíthetünk el. Az első korszakban a klasszikus földrajzi megközelítés volt középpontba, amelyhez már különböző közgazdasági szempontok is előtérbe kerültek. A második szakaszban megjelent a térbeli szemléletmód, amikor a különböző térbeli folyamatok és kölcsönhatások a kvantitatív módszerek alkalmazásával kerülhettek vizsgálat alá. Az „új gazdaságföldrajz” nevezhető a harmadik szakasznak, amelyben már a tér és az idő együttes alkalmazása volt jellemző az elemzések során.

A konvergencia (béta és szigma) számítás segítségével szolgálhat a területi egyenlőtlenségek mértékének megállapítására, illetve az különböző térségek felzárkózására. A szigma konvergencia a különböző területegységek fejlettségét hasonlítja össze és az egy főre jutó GDP átlagának változását vizsgálja. A béta konvergencia azt határozza meg, hogy az alacsonyabb egy főre jutó jövedelemmel rendelkező országok gyorsabb ütemben képesek a növekedésre, ezáltal a gazdaság jövedelmi szintje és a növekedési ütem közötti kapcsolatot fedezhetünk fel.

A tanulmány középpontjába a Visegrádi országok NUTS3-as szintű területei kerültek a konvergencia számítás tükrében. A vizsgálatnál kijelenthető, hogy Szlovákia, Csehország, Lengyelország és a Visegrádi országok régiós területein sem valósult meg, míg Magyarország tekintetében megvalósult a szigma konvergencia.

Az elemzés során Csehország kivétel minden területegységen megvalósult a béta konvergencia. A vizsgálatot követően elmondható, hogy Nagyszombat, Zsolna, Eperjes és Nyitra térségek rendelkeztek a legnagyobb növekedési ütemmel, míg a fővárosok és Poznan térsége egy közepesnek mondható gazdasági növekedés ütemet produkált.

Jelen kutatás a GDP változásaira fókuszál konvergencia-számítás tükrében, amelyet különböző indikátorokkal szeretnék bővíteni a további kutatásaim során.

## **Köszönetnyilvánítás**

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

## **Irodalomjegyzék**

Alexiadis, S. (2013). *Convergence Clubs and Spatial Externalities*. Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31626-5>



Baumol, W. J. (1986). Productivity Growth, Convergence, and Welfare: What the Long-Run Data Show? *American Economic Review*, 76(5), 1072–1085.

Dedák, I., & Dombi, Á. (2009). Konvergencia és növekedés ütem. *Közgazdasági Szemle*, 56(1), 19-45.

Dowrick, S., & DeLong, J. B. (2002). Globalisation and Convergence. In M. Bordo, A. Taylor, & J. G. Williamson (Eds.), *Globalisation in Historical Perspective* (pp. 191-226). Chicago: University of Chicago Press.

Enyedi, Gy. (2004). Regionális folyamatok a poszt szocialista Magyarországon. *Magyar Tudomány*, 49(9), 935-941.

Ferkelt, B. (2005). Konvergencia az eurozónában a közös pénz bevezetése előtt és után, *EU working papers*, 2005(4), 3–15.

Fischer, M., & Stirböck, C. (2006). Pan-European regional income growth and club-convergence. *The Annals of Regional Science*, 40(4), 693–721. <https://doi.org/10.1007/s00168-005-0042-6>

Gáspár, A., & Ferkelt, B. (2008). Konvergencia-vizsgálatok az Európai Unióban. *EU Working papers*, 2008(1), 35-44.

Győri, R. (2005). Bécs kapujában – Területi fejlettségi különbségek a Kisalföld déli részén a 20. század elején, *Korall -Társadalomtörténeti folyóirat*, 7(24-25), 231-250.

Halmai, P. (2019). Konvergencia és felzárkózás az euróövezetben. *Közgazdasági Szemle*, 66(6), 687-712.

Jones, C. I. (1997). Convergence Revisited. *Journal of Economic Growth*, 2(2), 131–153. <https://doi.org/10.1023/a:1009762900799>

Káposzta, J. (2014). Területi különbségek kialakulásának főbb összefüggései. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 58(5), 399-412.

Kertész, K. (2021). Nemzetgazdasági és regionális konvergencia az Európai Unióban: Tagállamok és megyéik felzárkózása az Európai Unióban. *Európai Tükör: Az integrációs stratégiai munkacsoport kéthavonta megjelenő folyóirata*, 24(3), 33-58.  
<https://doi.org/10.32559/et.2021.3.2>

Kocziszky, Gy. (2011). *Centrum-periféria kapcsolatok vizsgálata BAZ-megye kijelölt térségeiben*. (kutatási beszámoló) [https://t-modell.unimiskolc.hu/files/8921/2\\_Centrum-periferia\\_kutatasi+beszamolo .pdf](https://t-modell.unimiskolc.hu/files/8921/2_Centrum-periferia_kutatasi+beszamolo.pdf)

Kotosz, B. (2016). A konvergencia területisége és lokális szintű mérése: elméleti áttekintés. *Területi Statisztika*, 56(2), 139–157.  
<https://doi.org/10.15196/TS560203>

Kotosz, B. & Ferenci, T. (2010). Nemnormális, parametrizált eloszlású valószínűségi változók. *Statisztikai Szemle*, 88(7-8), 803–832.

Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. Cambridge MA: MIT Press.

Myrdal, G. (1957). *Rich lands and poor*. New York: Harper&Row.

Nagy, G. (2006). A magyar gazdaság területi folyamatainak mérlege: erősödő területi különbségek, vs. regionális kiegyenlítődé. In A. Kiss, G. Mezősi, & Z. Sümegh (szerk.), *Táj, környezet, Társadalom. Ünnepi tanulmányok Keveiné Bárány Ilona professzor asszony tiszteletére* (pp. 529-540). SZTE Éghajlattani és Tájföldrajzi Tanszék.

Nemes-Nagy, J. (1990a). Területi kiegyenlítődé és differenciálódás Magyarországon. *Földrajzi értesítő*, 39(1-4), 133-149.

Nemes Nagy, J. (1990b). Területi egyenlőtlenségek dimenziói – Adalékok egy „kvázi-elmélethez”. *Tér és Társadalom*, 4(2), 15-30.  
<https://doi.org/10.17649/TET.4.2.171>

Nemes-Nagy, J. et al. (2002). *A területi egyenlőtlenségek új indikátorainak és értékelési módszereinek lehetőségei*. Kutatási zárójelentés, ELTE Regionális Földrajzi Tanszék-VÁTI.

Quah, D. (1996). Regional convergence clusters across Europe. *European Economic Review*, 40(3–5), 951–958.  
[https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00105-0](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00105-0)

Szendi, D. (2016). *Perifériák felzárkózásának esélyei, különös tekintettel Kelet-Közép-Európa két térségére*. PhD. értekezés, Miskolci Egyetem, Miskolc. <https://doi.org/10.14750/ME.2016.025>

Zsibók, Zs. (2017). Területi egyenlőtlenségek hosszú távon: A nemzeti szintű előrejelzések regionalizálása. In I. Fata, É. J. Gajzágó, & J. Schuchmann (szerk.), *Regionális folyamatok a változó világban és Magyarországon: Tanulmánykötet Enyedi György professzor emlékére*. (pp. 91-99). Budapest: Tomori Pál Főiskola.

# **BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN VÁRMEGYE ÉS PEST MEGYE KIBOCSÁTÁSI TELJESÍTMÉNYE ÉS MUNKANÉLKÜLISÉGI RÁTÁJÁNAK VIZSGÁLATA ÉS ÖSSZEHASONLÍTÁSA, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A TRENDVIZSGÁLAT FÓKUSZÁBAN**

**ZAPRESKÓ-FARKAS EVELIN**

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

[evelin.zapresko-farkas@uni-miskolc.hu](mailto:evelin.zapresko-farkas@uni-miskolc.hu)

## **1. Bevezetés**

A társadalom és a gazdaság egyik alapvető szemléletmódja és jellemzője a térbeliség, amelynek felismerése régmúltra visszanyúlik. (Benedek & Kocziszky, 2016)

Az 1900 évektől kezdődően három nagy fejlődési szakaszt tapasztalhatunk a térgazdaságtan fogalmi meghatározásában. Ezen időszakok szakirodalmi áttekintését követően kijelenthető, hogy kezdetekben a földrajz tudományában jelentek meg közgazdaságtani szempontok, majd ezt követően az 1950-es évektől kezdődően a térbeli szemléletmód erőteljesen a fókuszba került. Az evolúciós fejlődésnek köszönhetően az „új gazdaságföldrajz”, irányzat térhódítása az 1990-es évektől kezdődött, amelyben a tér és idő együttes alkalmazása került fókuszba.

A gazdasági növekedés általános elméleti meghatározásaira és modelljeire különféle szakirodalmakat és irányzatokat találhatunk. A gazdasági növekedés és annak mérése arra szolgálhat, hogy adott vizsgált térség kibocsátásának mértékét és időbeli változásait figyelemmel kísérhetjük.

Jelen vizsgálatom középpontjába a Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye 1 főre jutó GDP és munkanélküliségi rátájának trendjeinek meghatározására irányul, majd ezt követően Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye kerül összehasonlításra az 1995-től 2020-ig vizsgált időszakban.

## 2. A térgazdaságtan általános fogalmi meghatározása

A regionális tudomány korai szakaszában Christaller nagy hatással volt a „klasszikus modern” földrajzos generációra, mert a közgazdaságtani szempontok előtérbe kerültek (Rey, 2004; Jackson, 2004), amely később egy komplexebb társadalmi tértudománnyá fejlődött (Probáld, 2007).

Mendöl (1947) a következőket fogalmazta meg a geográfia tárgykörét meghatározva:

„A földrajz végső feladata a mai felfogásunk szerint a tájak és a belőlük összetevődő egész földfelszín életének és arculatának magyarázó leírása. A tájelemek sorában előkelő helyet foglalnak el az ember és főleg annak alkotásai. Az emberföldrajz feladata éppen az embernek és alkotásainak, mint tájelemeknek a vizsgálata” (Mendöl, 1947).

A definíció alapján a „magyarázó leírás” alatt értelmezhető a természet és a társadalom kapcsolata, amely beilleszthető a földrajz tágabb és szűkebb értelemben vett jellemzőire. A meghatározás a területi egységet vagy entitást helyezi előtérbe (Probáld, 2007).

A földrajztudomány fejlődése során az 1950-es években Kuhn értelmezése alapján egy paradigma váltás történt, amikor is a mennyiségi módszerek és az úgynevezett „kvantitatív forradalom” együttesen és párhuzamosan kerültek a középpontba (Probáld, 2007).

A paradigma váltást követően Schaefer (1953) tanulmányában a modern földrajz mellett a térbeliség került a fókuszba.

„A földrajznak nem annyira magukra a jelenségekre, mint inkább azok térbeli elrendeződésére kell összpontosítani a figyelmet. A térbeli kapcsolatok a lényegesek a geográfia számára, semmi egyéb” (Schaefer F. K., 1953).

Berry (1964) meghatározása a térbeli folyamatokra irányul a rendek, integrációk, kölcsönhatások és szerveződések tekintetében.

„A geográfus szempontjából alapvető fogalmak a térbeli rendre, a térbeli integrációra, a térbeli kölcsönhatásokra és a szerveződésre, a térbeli folyamatokra vonatkoznak” (Berry, 1964).

A paradigma váltást követően az 1970-es évek végére a tértudomány elvesztette pozícióját, de ennek ellenére a tértudomány, mint szemléletmód alapvető jellemzőként jelent meg a társadalomföldrajzban (Probáld, 2007).

Nemes-Nagy (1991) határtudománynak nevezte a regionális gazdaságtant, amelyekben a nevében szereplő gazdasági megközelítések lehetőséget nyújthatnak a közgazdasági értelemben vett térbeli szemléletmódok megjelenítésére és jelenlétére a területi tudományban.

„A regionális gazdaságtan határtudomány. Elméleti-szemléleti alapjait, fogalmait, eszközeit – módszereit alapvetően a nevében szereplő két diszciplínából meríti, a duális jelleg ugyanakkor esélyt teremt a visszahatásra is: a regionális (térbeli) nézőpont megjelenítésére a közgazdaságtanban, a közgazdasági szemlélet, problematika bevitelére a területi tudományokba” (Nemes-Nagy, 1991, p. 115).

Mayhew (1997) definíciójában már előtérbe került a térelemzés és a területi differenciálódás, ami a területi egyenlőtlenségek kapcsolataira vonatkozhat.

„A társadalomföldrajz az emberi tevékenység és a természeti környezet kapcsolataival, térelemzéssel és a területi differenciálódással foglalkozik” (Mayhew, 1997)

Az 1990 évektől kezdődően megjelent az „új gazdaságföldrajz” szemléletmódja, amely a regionális gazdasági növekedés és a konvergencia okán jött létre (Szendi, 2017).

Blotevogel (2002) meghatározásában már nem csak a különböző társadalmi és térszerveződések vannak jelen, hanem annak időbeni változása és hatása is megjelenik.

„A társadalom és a térszerveződés kölcsönös összefüggéseivel, illetve ezek időbeni változásaival foglalkozik” (Blotevogel, 2002)

Meyer (2005) az új gazdaságföldrajz központba helyezésével, a tér és idő elemeinek közös alkalmazásával a vizsgálatok során a következő központi kérdés vetődött fel: (Szendi, 2017).

„Hogyan lehet a jövedelmi, technológiai – azaz hagyományos közgazdaságtani – kategóriák alapján a földrajzi adottságokat endogenizálni, a gazdaságelméletbe integrálni, hogyan modellezhető a gazdasági folyamatok visszahatása a gazdaságföldrajzi adottságokra.” (Meyer, 2005, p. 61)

A tér és az idő jelenléte alapvető aspektusként jelenhet meg a társadalomban és a gazdaságban (Benedek & Kocziszky, 2016).

Az elmúlt évek tapasztalásai alapján kijelenthető, hogy a növekedés egy meghatározó jellemzőként van jelen a gazdasági és társadalmi

folyamatokban. A gazdasági növekedésnek időtartamában egyúttal megjelent a népességrobbanás, a növekvő környezetszennyezés, az innováció és a digitalizáció megjelenése által az infokommunikációs robbanás is, amelyek kihívást jelentettek a gazdasági növekedés tekintetében (Lukács, 2013).

2. táblázat: A térgazdaságtan általános fogalmi meghatározása és evolúciós fejlődése különböző aspektusok alapján

		1950 előtti években		1950-1990 években					1990-napjainkig			
		<i>Klasszikus modern földrajzi megközelítés</i>		<i>Térbeli szemléletmód megjelenése</i>					<i>"Új gazdaságföldrajz"</i>			
		Christaller	Mendöl	Kuhn	Schaefer	Berry	Nemes-Nagy	Mayhew	Blotevogel	Meyer	Szendi	Benedek&Kocziszkv
Klasszikus modern földrajz		+			+					+		
Tájegységek kapcsolata	Társadalmi		+									
	Gazdasági		+									
Természeti környezet megjelenése								+				
Közgazdasági szempontok jelenléte		+								+		
Mennyiségi módszerek alkalmazása				+								
Határtudomány							+					
Térbeliség megjelenése	Térbeli folyamatok				+	+	+					
	Térbeli kölcsönhatások				+	+	+					
	Térbeli szerveződés				+	+	+	+				
	Térelmézés				+	+	+	+				
Társadalomföldrajz	Területi differenciálódás				+	+	+					
	Társadalmi szerveződés								+			+
Gazdaságföldrajz	Emberi "tevékenység" vizsgálata							+				
	Gazdasági folyamatok									+		+
Regionális földrajz	Gazdasági növekedés										+	
	Konvergencia vizsgálat										+	
Az idő tényező megjelenése	Időbeni változás								+			
	Időbeni hatás								+			
Tér és idő együttes alkalmazása										+		+

Forrás: saját szerkesztés

A térgazdaságtan fogalmait összefoglalva elmondható (1. táblázat), hogy három nagy időbeli egységre bonthatóak. Az első az 1950-es évek előtti szemléletmódban azt fedezhetjük fel, hogy a kutatók leginkább a klasszikus modern földrajzi adottságokra összpontosítanak, amelyekben már közgazdaságtani szempontok is megjelennek. A második időbeni egység az 1950-1990-ig terjedő időszak, amelyben azt tapasztalhatjuk, hogy térbeliség, mint pl. a folyamatok, a kölcsönhatások, a szerveződések és differenciálódások aktívan jelen vannak a definíciók meghatározásában. Az harmadik időbeni besorolás tekintetében megfigyelhetjük, hogy már komplexebb meghatározások jelentek meg a térgazdaságtan tekintetében, hisz

egyszerre jelenik meg a klasszikus modern földrajz aspektusai a társadalomföldrajzzal, a gazdaságföldrajzzal és a tér is idő együttes alkalmazásával.

### 3. Gazdasági növekedés általános meghatározása

A közgazdasági tudomány egyik legfontosabb kérdéskörének mondható a gazdasági növekedés vizsgálata, amelyre különböző növekedési irányzatokat és modelleket találhatunk a szakirodalomban (Lengyel & Varga, 2018).

„Adott gazdaság kibocsátásának nagysága egyrészt elosztási, másrészt jóléti szempontból egyaránt fontos, mert az előállított javak mennyisége és minősége teremti meg az elosztáshoz, ill. újraelosztáshoz szükséges forrásokat, azaz nagyobb kibocsátás esetében nemcsak a helyben élők fogyasztása, hanem a jóléti rendszerek költségvetési mozgástere is nőhet. A gazdasági növekedés csökkentheti a foglalkoztatási gondokat, a növekvő felhalmozás pedig lehetőséget biztosít a társadalmi különbségek csökkentésére” (Benedek & Kocziszky, 2016, p. 80).

A gazdasági növekedés mértéke egy bizonyos időszakban bekövetkezett gazdasági teljesítményt foglal magába. A vizsgált területi egység fejlődésének abszolút mértéke egy adott bázis időszakban bekövetkezett gyarapodását jelenti, amelynek mértékegysége az adott fizetőeszköz dimenziójában jelenik meg, ami megjelenhet folyó, abszolút vagy fajlagos formában (Benedek & Kocziszky, 2016).

3. táblázat: A gazdasági növekedés- és depresszió különböző aspektusok alapján történő jellemzőit összefoglaló táblázat

		Időhorizont	Célja	Átlagos növekedési ráta	Kibocsátás átlagos üteme
Gazdasági növekedés	Rövid távú gazdasági növekedés	év/év; negyedév/negyedév	Változások trendjének meghatározása	nagyobb, mint nulla	nő
	Hosszú távú gazdasági növekedés	több éves			
Gazdasági depresszió	Rövid távú gazdasági depresszió	év/év; negyedév/negyedév		kisebb, mint nulla	csökken
	Hosszú távú gazdasági depresszió	több éves			

Forrás: Benedek & Kocziszky, 2016 alapján saját szerkesztés



A gazdasági tendenciákat tekintve két nagyobb csoportot figyelhetünk meg a gazdasági növekedést és a gazdasági depressziót (2. táblázat). A gazdasági növekedés tekintetében elmondható, hogy az időhorizont rövid távú és kisebb időszakot foglal magába (év/év vagy negyedév/negyedév), míg a hosszabb távú gazdasági növekedés tekintetében akár több éves is lehet a vizsgált időszak. A gazdasági növekedés átlagos növekedési rátája egyértelműen nagyobb, mint nulla, míg ebből következtethető, hogy a kibocsátás átlagos üteme növekedési tendenciát mutat.

A gazdasági depresszió időhorizontját tekintve ugyanúgy alakul, mint a gazdasági növekedés tekintetében, azonban az átlagos növekedési ráta ebben az esetben kisebb, mint nulla, amiből eredményezhető, hogy a kibocsátás átlagos üteme csökkenő tendenciát szemléltet. A gazdasági növekedés- és depresszió célja, hogy a különböző változások trendjei meghatározásra kerüljenek.

### *3.1 A gazdasági növekedés mérésének lehetőségei*

A különböző térségek és országok gazdasági nyitottsága vagy zártsága alapján a gazdasági kibocsátás mértékének meghatározása napjainkban is bonyolultnak tekinthető. A gazdasági teljesítmény mérésére tett legkorábbi próbatétel Thomas Petty (1665) nevéhez fűződik, amikor is a nemzeti adózás mértéke alapján próbálta meghatározni gazdasági teljesítményt. A gazdasági növekedés és teljesítmény mérésének leggyakrabban fellelhető jelzőszáma a bruttó hazai termék (GDP) (Benedek & Kocziszky, 2016).

A térségi GDP meghatározása három különböző módszer segítségével történhet (3. táblázat).

A bottom-up módszer megmutatja, hogy az adott terület egység, amely vizsgálat alá kerülhet a termelés nagyságának összegével megállapítható a GDP mértéke. A top-down módszer az országos termelési adatok felosztását követően térségi szinten jellemezhető a GDP nagysága. A két módszer kombinációja abban az esetben jelenhet meg, ha az alulról-felfelé történő módszer esetén a vizsgálat során nem áll rendelkezésünkre megfelelő adat, így a top-down módszer alkalmazása kerülhet előtérbe.

#### 4. táblázat: A térségi GDP meghatározását bemutató módszerek

Térségi GDP meghatározása		
Bottom-up	Top-down	Két módszer kombinációja
A vizsgált területi egység termelés mértékének összege	Az országos GDP adatok térségi szinten lévő felosztása	Ha az alulról-felfelé történő módszer adatai nem állnak rendelkezésünkre, akkor a top-down módszer alkalmazása

Forrás: Benedek & Kocziszky, 2016 alapján saját szerkesztés

A következőkben a Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye fajlagos GDP és munkanélküliségi adatai kerülnek bemutatásra, ezt követően összehasonlításra kerül Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye kibocsátási teljesítménye és munkanélküliségi adatai az 1995-2008-ig és a 2009-2020-ig terjedő időszakokban trendvizsgálat segítségével. A vizsgálat segítségével felfedezhetők azok a különbségek, amelyek egy fejlettebb és egy fejletlenebb térség között tapasztalhatók a kibocsátási teljesítmény és a munkanélküliségi ráta tendenciái alapján.

#### 4. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye gazdasági teljesítménye és munkanélküliségi adatai alapján történő trendek meghatározása

Az Észak-magyarországi régió jelen helyzetben fennálló társadalmi és gazdasági viszonyait a történelem különböző hatásai formálták, amelyeknek hatása ma is érezhető. Az 1990-es évektől kezdődően a gazdaság és a foglalkoztatás tekintetében is nagyobb változások következtek be. Az addig erős gazdasági ágazatnak tekinthető kohászat, bányászat és gépipar megtorpant, illetve nagymértékben visszaesett az ipar, az építőipar és a mezőgazdasági termelés mértéke is. A munkahelyek megszüntetése nagyarányú munkanélküliséget eredményezett, ezáltal az országos megítélés is erősen romlott ebben a térségben (Kocziszky, 2001).

A 4. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében az 1 főre jutó GDP mértéke növekedési tendenciát mutat a vizsgált időszakban.

Ezzel ellentétben a munkanélküliségi ráta csökkenését tapasztalhatjuk 1996-tól 2001-ig, 2004-ben és 2006-ban, aminek értékét fordítottan értelmezhetjük, hiszen a ráta csökkenése a munkanélküliség mértékének javulását mutatja. A munkanélküliségi ráta növekedését tapasztalhatjuk 2002-től 2003-ig, 2005-ben és 2007-től 2008-ig terjedő időszakokban.

5. táblázat: Az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta alakulása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében 1995-től 2008-ig

	1 főre jutó GDP (ezer ft)	1 főre jutó GDP változásának mértéke az előző év adataihoz viszonyítva	Munkanélküliségi ráta (%)	Munkanélküliségi ráta változásának mértéke az előző év adataihoz viszonyítva
<b>1995</b>	418		16,6	
<b>1996</b>	478	<b>114%</b>	15,6	<b>94%</b>
<b>1997</b>	584	<b>122%</b>	15,3	<b>98%</b>
<b>1998</b>	690	<b>118%</b>	13,8	<b>90%</b>
<b>1999</b>	760	<b>110%</b>	13,1	<b>95%</b>
<b>2000</b>	822	<b>108%</b>	11,6	<b>89%</b>
<b>2001</b>	959	<b>117%</b>	9,3	<b>80%</b>
<b>2002</b>	1 069	<b>111%</b>	10,5	<i>113%</i>
<b>2003</b>	1 184	<b>111%</b>	11,2	<i>107%</i>
<b>2004</b>	1 355	<b>114%</b>	10,9	<b>97%</b>
<b>2005</b>	1 519	<b>112%</b>	12,0	<i>110%</i>
<b>2006</b>	1 589	<b>105%</b>	11,9	<b>99%</b>
<b>2007</b>	1 653	<b>104%</b>	13,9	<i>117%</i>
<b>2008</b>	1 682	<b>102%</b>	14,7	<i>106%</i>

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

Az 5. táblázatban megfigyelhetjük Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye 1 főre eső GDP adatainak változását, amely az előzőekben már vizsgált időszakhoz képest ismételten pozitív tendenciát mutat a 2009-től 2020-ig terjedő időszakban. A munkanélküliségi rátát tekintve a megyében a csökkenő értékeket figyelhetünk meg a 2012-től 2019-ig, illetve a ráta növekedését tapasztalhatjuk 2010-től 2011-ig és 2020-ban terjedő időszakokban.

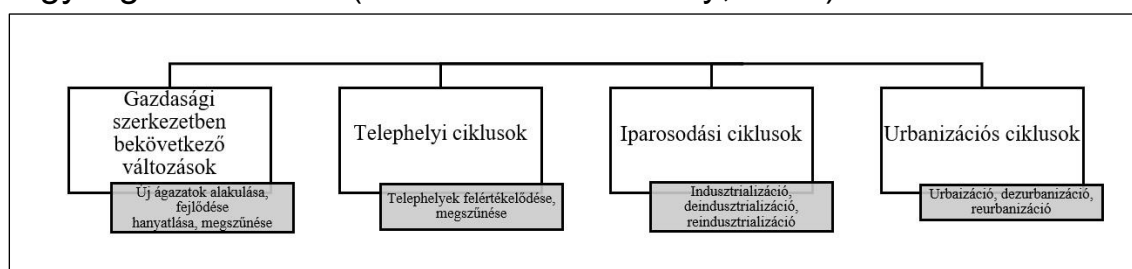
6. táblázat: Az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta alakulása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében 1995-től 2008-ig

	1 főre jutó GDP (ezer Ft)	1 főre jutó GDP változásának mértéke az előző év adataihoz viszonyítva	Munkanélküliségi ráta (%)	Munkanélküliségi ráta változásának mértéke az előző év adataihoz viszonyítva
2009	1 574		16,0	
2010	1 646	105%	17,3	108%
2011	1 732	105%	17,4	101%
2012	1 772	102%	16,6	95%
2013	1 918	108%	12,1	73%
2014	2 158	113%	11,3	93%
2015	2 525	117%	9,1	81%
2016	2 583	102%	6,6	73%
2017	2 978	115%	5,7	86%
2018	3 265	110%	5,1	89%
2019	3 360	103%	4,5	88%
2020	3 471	103%	5,0	111%

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

#### 4.1 A Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye GDP és munkanélküliségi ráta trendjeinek meghatározása és az 1995-2008-ig és a 2009-2020-ig vizsgált időszakok összehasonlító elemzése

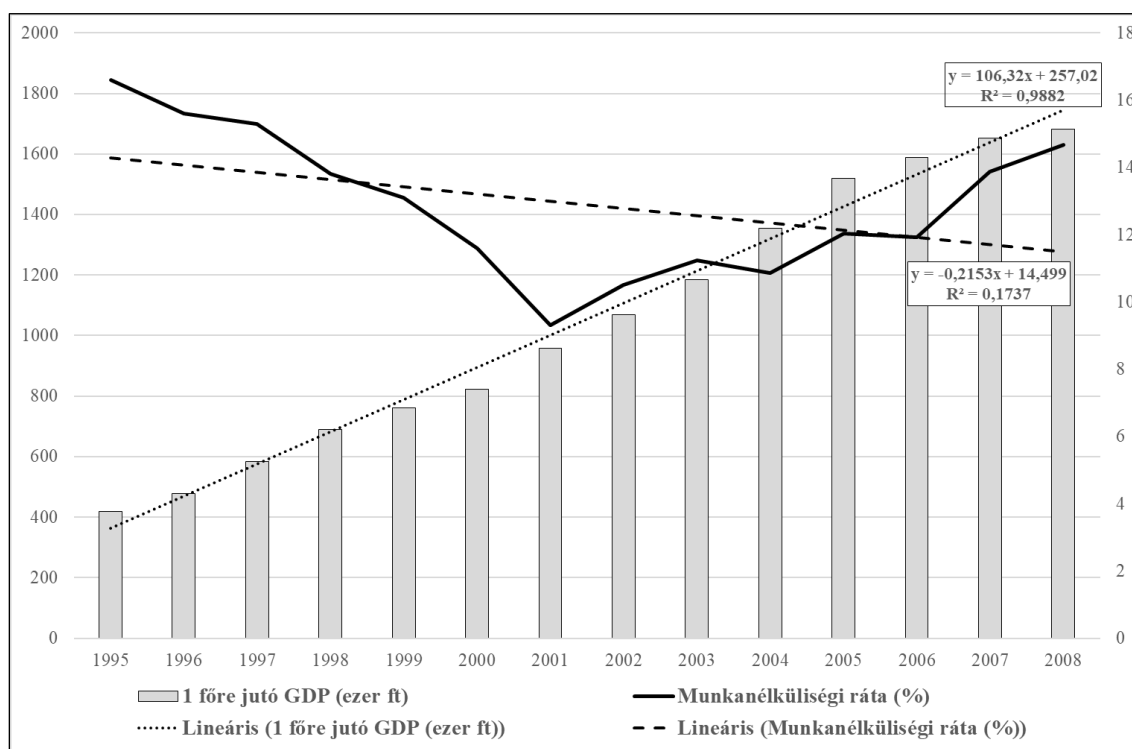
A térségi gazdasági növekedés empirikus vizsgálata alapvető elemzői feladatnak tekinthető, mert gazdasági teljesítmény tendenciája és szerkezete nagymértékben változhat az idő folyamán. Idősoros teljesítmény vizsgálatára szolgálhat a trendvizsgálat, amely megmutatja, hogy az átlagos kibocsátás vagy teljesítmény milyen mértékben tér el a trend átlagától vagy ha megegyezik a trend átlagával, akkor várható értéke egyenlő eggyel. A gazdasági teljesítmény eltérése különböző ciklikus ingadozás okán jöhet létre, amelynek fontos tényezője lehet az elemzések során az eltérés nagysága és hossza (Benedek & Kocziszky, 2016).



9. ábra: A térségi teljesítmény változásának okai

Forrás: Benedek & Kocziszky 2016 alapján saját szerkesztés

A térségi teljesítmény ciklikus változásának különböző okai lehetnek (1. ábra), amelyek közé sorolhatjuk a gazdasági szerkezetben bekövetkező különböző változásokat (ágazatok alakulása, megszűnése), a telephelyi- (telephelyek felértékelődése, megszűnése), az iparosodási- és az urbanizációs ciklusokat.

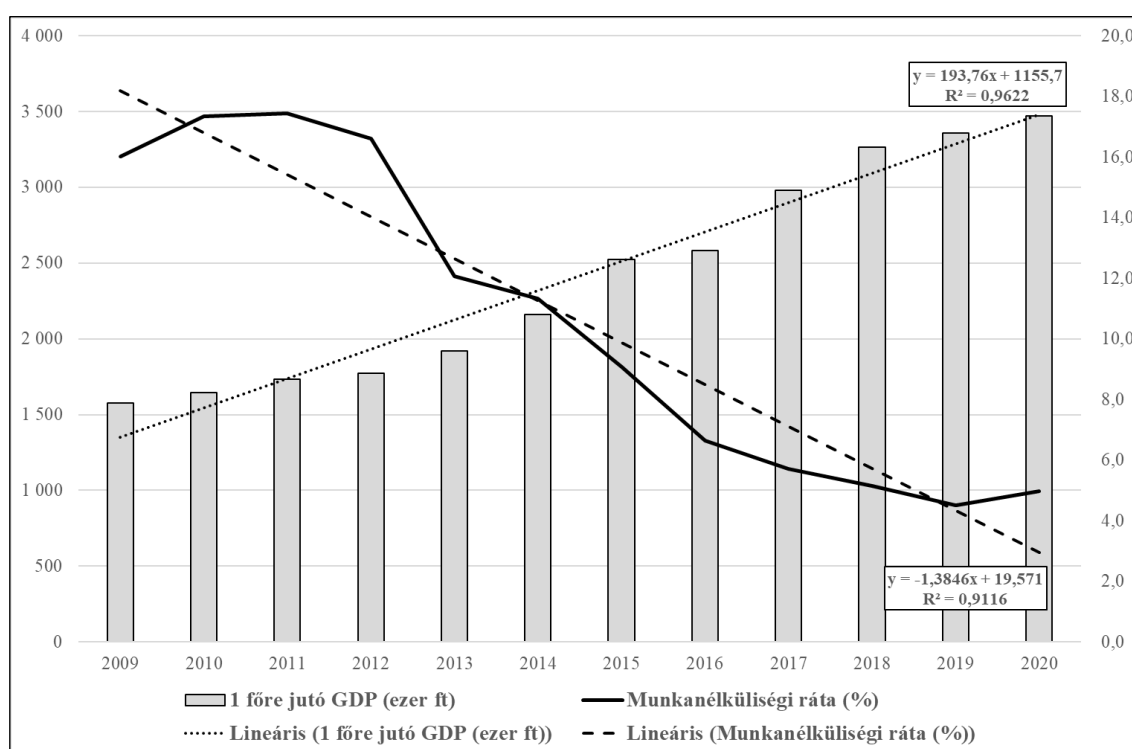


**10. ábra: Az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta alakulása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében 1995-től 2008-ig**  
 Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

A 2. ábra bemutatja a Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye trendjének átlagát az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta adatai alapján az 1995-től 2008-ig terjedő időszakban. A vármegye 1 főre jutó GDP adatai alapján megállapítható, hogy növekedésnek indult a térségbe áramló állami támogatások hatására az 1995-től 1998-ig vizsgált időszakban. A trend átlagához viszonyítva azt tapasztalhatjuk, hogy egy kisebb mértékű hanyatlás figyelhető meg 1999-2003 között, ezt követően pedig ismételen pozitív tendencia következik, amely valószínűleg a térségbe áramló külföldi működőtőkének volt köszönhető.

A Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye munkanélküliségi ráta adatait tekintve megfigyelhető, hogy nagyobb mértékű eltérések

tapasztalhatók a trend átlagához viszonyítva az 1995-től 2008-ig terjedő időszakban. A munkanélküliségi adatokat tekintve 1995-től 2001-ig folyamatos és erőteljesen csökkenés tapasztalható és mindkét esetben a végpontok eltérési nagysága nagynak tekinthető a trendvonal átlagától, miközben 1998-1999 között érinti a trendvonalat. A 2001-től 2005-ig vizsgált időszakban növekedést tapasztalhatunk, amely már nem tekinthető olyan erőteljesnek, mint előzőekben említett csökkenés. A munkanélküliségi ráta 2005-2006 között a trendvonalon helyezkedik el, majd ezt követően egy újabb növekedés veszi kezdetét.



**11. ábra: Az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta alakulása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében 2009-től 2020-ig**  
 Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

A 3. ábra szemlélteti a Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye trendjének átlagát az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta adatai alapján a 2009-től 2020-ig terjedő időszakban. A térség 1 főre jutó adatai alapján megfigyelhető, hogy 2011-ig a trend átlagához közeli vagy magasabb teljesítményt tudhat magáénak ebben az időszakban, majd ezt követően visszaesés tapasztalható 2012-2015 közötti időszakban, amelynek egyik fő oka a 2008-as és 2009-es világválság hatása.

Általános kijelenthető, hogy a válság eredménye a „W” alakú lefutás, ami az elemzés során is megmutatkozik. A vizsgált időszak további szakaszában 2015-től 2020-ig (kivéve 2016-ban, mert akkor egy kisebb mértékű megtorpanás tapasztalható) a trendvonal átlagához viszonyítva magasabban teljesít.

A munkanélküliségi rátát tekintve 2013-ig egy kisebb mértékű növekedést tapasztalhatunk, de a trendvonal átlagához képest nagyobb mértékű eltérés tapasztalható. A Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye munkanélküliségi adatai 2012-2019 között folyamatos csökkenő tendenciát mutat, amelyben kisebb-nagyobb mértékben alkalmazkodik a trendvonal átlagához. Nagyobb mértékű „közeledés” tapasztalható 2012-2015 és 2018-2019 között, míg kisebb mértékű alkalmazkodás 2015-2017 közötti időszakban a trendvonal átlagához viszonyítva. A covid válság hatására 2019-2020-ig vizsgált időszakban egy kisebb mértékű növekedés tapasztalható.

7. táblázat: Az 1 főre jutó GDP és munkanélküliségi ráta trendjeinek egyenletét összefoglaló táblázat Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében az 1995-2021-ig vizsgált időszakban

Mutató	Időszak	Egyenlet	R <sup>2</sup>
1 főre jutó GDP	1995-2008	$y=106,32x+257,02$	0,9882
	2009-2020	$y=193,76x+1155,7$	0,9622
Munkanélküliségi ráta	1995-2009	$y=-0,2153x+14,499$	0,1737
	2009-2021	$y=-1,3846x+19,571$	0,9116

Forrás: saját szerkesztés

Az 1995-2008-ig és a 2009-2020-ig terjedő időszakok trendjeinek összehasonlítása alapján megállapítható, hogy az 1 főre eső GDP tekintetében mindkét időszakban hasonlóan alakulnak és növekedési tendenciát mutatnak, illetve kisebb mértékű eltérések a különböző gazdasági folyamatok révén láthatunk, de alapvetően a trendvonal átlagának tendenciáját követi. Míg a munkanélküliségi ráta mindkét időszak trendjeit összehasonlítva elmondható, hogy mindkét trend alakulását tekintve csökkenő tendencia tapasztalható, azonban a trend átlagát tekintve a 2009-2020-ig vizsgált időszakban meredekebb tendencia figyelhető meg, mivel ebben az esetben a trendvonal kezdeti és végső pontjai között nagyobb eltérést tapasztalunk. Az 1995-2008-

ig időszak munkanélküliségi ráta alapján az tapasztalható, hogy a trend átlagához viszonyítva nagyobb mértékű eltéréseket láthatunk, mint a 2009-2020-ig vizsgált időszakban trendjében (kivéve a 2011-2012 időszakot), így alapvetően kijelenthető, hogy a 2008-2020-ig vizsgált időszak trendjében a munkanélküliségi ráta – legfőképpen a 2014-2019-es időszakokban – a trend átlagát próbálja követni. A vizsgálat  $R^2$ -ei alapján az adatok és a trendvonal tendenciája között nem található szoros kapcsolat 1995-től 2008-ig terjedő időszakban, míg 2009 és 2021 között szorosabb kapcsolatot érzékelhető.

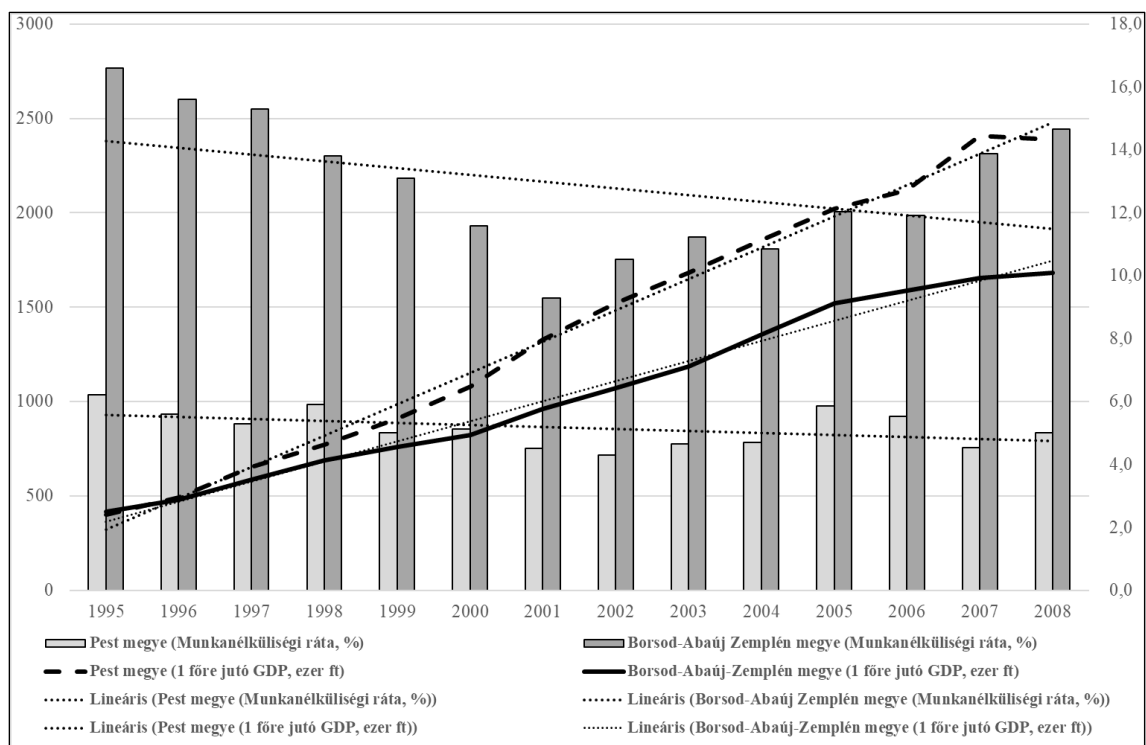
#### *4.2 Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye GDP és munkanélküliségi ráta összehasonlítása trendvizsgálat tükrében az 1995-2008-ig és a 2009-2020-ig terjedő időszakban*

A tanulmányban vizsgálat alá került Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye GDP és munkanélküliségi ráta trendjeinek összehasonlítása az 1995-től és 2020-ig terjedő időszakban.

Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye GDP és munkanélküliségi ráta trendjeinek alakulása (4. ábra) alapján elmondható, hogy GDP tekintetében az adatok szorosan illeszkednek a trendvonal egyenesére az 1995-től 2008-ig vizsgált időszakban.

A munkanélküliségi ráta trendjeinek összehasonlítása alapján figyelembe kell venni az inverz értelmezést, hisz a magasabb érték összességében rosszabb eredményre utal. Ebben az értelmezésben Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye tekintetében körülbelül kettő – néhol akár két és félszeres – munkanélküliségi rátát tapasztalhatunk Pest megye adataihoz viszonyítva. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye vonatkozásában az adatok nem illeszkednek, míg ezzel ellentétben Pest megye adatai szorosabban illeszkednek a trendvonal egyenesére, amelyek csökkenő tendenciát mutatnak az 1995-től 2008-ig vizsgált időszakban. A vizsgált idősor alatt említésre méltó, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye összefüggésében körülbelül 9%-ra csökkent a munkanélküliségi ráta 2001-ben, ami az időszak legalacsonyabb értékének tekinthető.

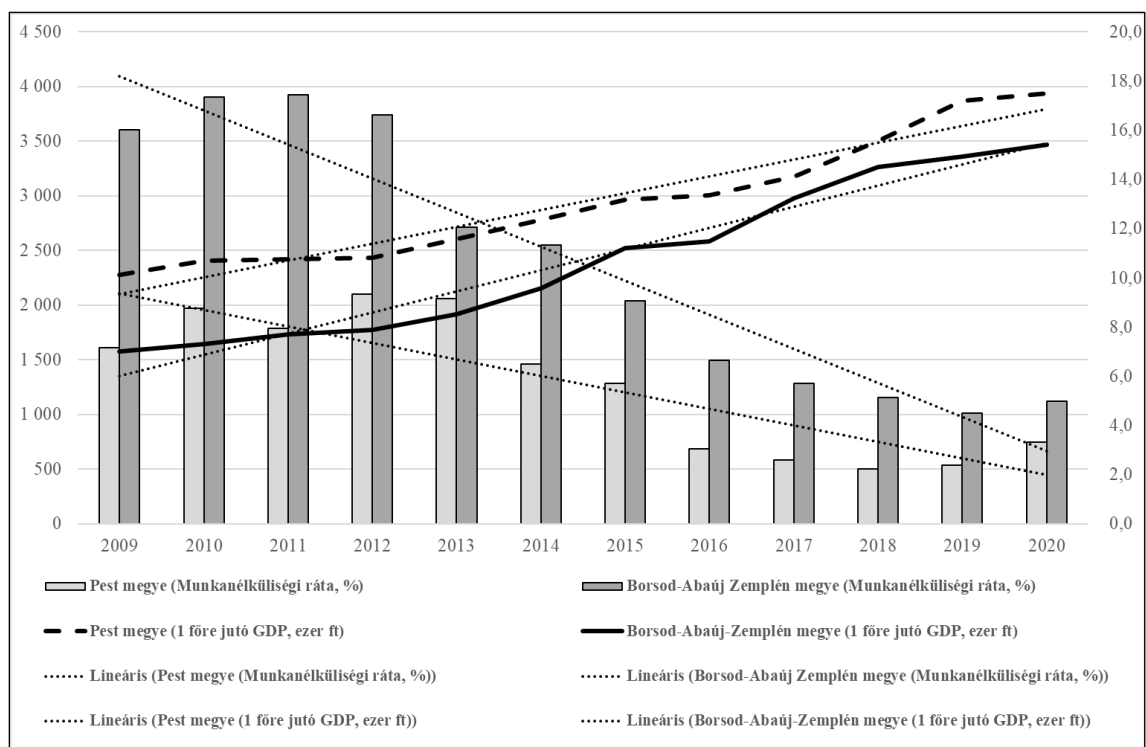




**12. ábra: Az egy főre jutó GDP alakulása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében és Pest megyében 1995-től 2008-ig**

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye GDP trendjeinek alakulása (5. ábra) alapján kijelenthető, hogy mindkét területen az adatok még mindig szorosan illeszkednek a trendvonal egyenesére – hasonlóan az előzőekben vizsgált időszakhoz képest – a 2009-től 2020-ig vizsgált időszakban. A pénzügyi világválságot követően Pest megye és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye tekintetében is tapasztalható, hogy mindkét területen a kibocsátás alacsonyabban helyezkedik el, mint a trendvonal egyenesese. Ellenben Pest megye vonatkozásában 2018-ban, míg Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében 2019-ben magasabb kibocsátási teljesítményt tapasztalhatunk a trendvonal egyeneséhez összevetve.



**13. ábra: Az egy főre jutó GDP alakulása Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében és Pest megyében 2008-tól 2020-ig**  
 Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

A vizsgálat alá vont területegységek a munkanélküliségi ráta adatai alapján, mindkét esetben szorosabban illeszkednek a trendvonal egyenesére, mint az előzőleg vizsgált időszakban, különösen Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye vonatkozásában, amely a 7. összefoglaló táblázat jól szemléltet az egyenletek és az  $R^2$  vonatkozásaiban. Összességében Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében és Pest megyében is csökkenést tapasztalhatunk a munkanélküliségi ráta adatai alapján, amelyek az előzőleg vizsgált időszakhoz képest „meredekebb” tendenciát követnek. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye vonatkozásában relevánsnak tekinthető a 2008-2009-es válságot követően a munkanélküliségi ráta kisebb mértékű növekedése, majd ezt követően 2012-es időszakot követően drasztikus csökkenést figyelhetünk meg, amelynek magyarázata a foglalkoztatáspolitikai változások az országban.

8. táblázat: Az 1 főre jutó GDP trendjeinek egyenletét összefoglaló táblázat Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében az 1995-2021-ig vizsgált időszakban

	1 főre jutó GDP			Munkanélküliségi ráta		
	Időszak	Egyenlet	R <sup>2</sup>	Időszak	Egyenlet	R <sup>2</sup>
Borsod-Abaúj-Zemplén	1995-2008	$y = 106,32x + 257,02$	R <sup>2</sup> = 0,9882	1995-2008	$y = -0,2153x + 14,499$	R <sup>2</sup> = 0,1737
	2009-2020	$y = 193,76x + 1155,7$	R <sup>2</sup> = 0,9622	2009-2020	$y = -1,3846x + 19,571$	R <sup>2</sup> = 0,9116
Pest	1995-2008	$y = 165,97x + 156,91$	R <sup>2</sup> = 0,9933	1995-2008	$y = 0,3861x + 3,2863$	R <sup>2</sup> = 0,7364
	2009-2020	$y = 153,68x + 1949,5$	R <sup>2</sup> = 0,9379	2009-2020	$y = -0,6724x + 10,049$	R <sup>2</sup> = 0,7388

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalva Pest megye és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye kibocsátás vonatkozásában szorosan illeszkedik a trendvonal trendjéhez és pozitív tendenciát érzékelhetünk, míg ezzel ellentétben a munkanélküliségi ráta csökkenő tendenciát mutatnak és az adatok nem illeszkedtek a trendvonal egyenesére 1995-2008-ig, viszont a későbbiekben már egy szorosabb illeszkedés tapasztalható.

## 5. Összefoglalás

A tanulmány elméleti részében a térgazdaságtan és a gazdasági növekedés általános meghatározásait mutattam be, amelyek főbb jellemzőit a különböző szakirodalmi források alapján próbáltam ismertetni, illetve párhuzamba hozni különböző aspektusok alapján. Kisebb részletességgel, de szemléltettem a gazdasági növekedés mérési lehetőségét, amelynek fő fókusza a térségi GDP meghatározása és csoportosítási lehetőségei.

Az elemzés kezdeti fázisában az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta alakulása került bemutatásra Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye tekintetében 1995-2020 terjedő időszakban. Ezt követően két fő időszak került középpontba az 1995-2008-ig és a 2009-től 2020-ig terjedő időszakok, amelyekben meghatározásra került az 1 főre jutó GDP és a munkanélküliségi ráta adatainak segítségével az időszakok trendjeinek változása. A trendek összehasonlítása alapján kijelenthető, hogy az 1 főre jutó GDP trendjében pozitív tendencia figyelhető meg, kivéve 1999-2003-ig, 2012-2014-ig és 2016-ban, amikor egy kisebb mértékű visszaesés tapasztalható. Az említett utóbbi két időszakban érzékelt visszaesés

oka a 2008-2009-es válság hatása a térségekre, ami általánosan követi a „W” alakú tendenciát és a munkanélküliségi ráta vizsgálatánál is megmutatkozik. A munkanélküliség ráta alapján elmondható, hogy a mindkét időszak esetén csökkenő tendenciát figyelhetünk meg, de a trend átlagához képest nagyobb mértékű eltérések is tapasztalhatók. Nagy mértékű eltéréseket figyelhetünk meg 1995-1997-ig, 2000-2004-ig, 2007-2008-ig, 2011-2013-ig és 2016-2017-ig tartó időszakokban a trend átlagához viszonyítva. Említésre méltó, hogy a gazdaság és a foglalkoztatás változásai hatására – a kohászat, a bányászat és a gépipar megtorpant, illetve nagymértékben visszaesett az ipar, az építőipar és a mezőgazdasági termelés mértéke is – a munkanélküliségi ráta magasnak tekinthető, mivel nagymértékben megszűntek a munkahelyek száma a vizsgált időszak kezdeti éveiben. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és Pest megye kibocsátási teljesítmény összehasonlításában kijelenthető, hogy az adatok szorosan illeszkednek a trendvonal egyenesére és növekvő tendenciát mutatnak. Pest megye magasabb teljesítményi kibocsátással rendelkezik, mint Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye, azonban mindkét vizsgált terület esetében az adatok a trendvonal „alatt” teljesítenek 2011-től 2017-ig, amelyet egy kisebb mértékű növekedés kísért 2017 és 2018 időszakot követően. Az előzőekben vizsgált két területi egység munkanélküliségi rátáját és trendjeit tekintve az adatok nem illeszkednek szorosan a trendvonal egyenesére, illetve azok is negatív tendenciát követnek, amiből pozitív eredményre következtethetünk a munkanélküliségi ráta inverz értelmezése miatt. A különböző foglalkoztatáspolitikai változások eredményeként 2012-es időszakot követően nagymértékű csökkenést tapasztalható.

## Irodalomjegyzék

Benedek, J., & Kocziszky, Gy. (2016). *Térgazdaságtan*. Miskolc.

Berry, B. J. L. (1964). Approaches to Regional Analysis: A Synthesis. *Annals of the Association of American Geographers*, 54(1), 2-11.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.1964.tb00469.x>

Jackson, R. W. (2004). The impacts of W Isard on geography. *Journal of Geographical System*, 6, 71-77. <https://doi.org/10.1007/s10109-004-0126-3>

Kocziszky, Gy. (2001). Gondolatok Borsod-Abaúj-Zemplén megye gazdasági helyzetéről az ezredfordulón. In Gy. Kocziszky, & E. Lórántné Orosz (szerk.), *Borsod-Abaúj-Zemplén megye kistérségeinek jelene és jövője az ezredfordulón* (pp. 5-9). Miskolc: B-A-Z Megyei Önkormányzat.

Lengyel, I., & Varga, A. (2018). A magyar gazdasági növekedés térbeli korlátai – helyzetkép és alapvető dilemmák. *Közgazdasági Szemle*, 65(5), 499-524.

Lukács, E. G. (2013). A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások növekedési lehetőségei. In Cs. Svéhlik (szerk.), *"Sokszínűség a közgazdaságtanban": VIII. KHEOPS Tudományos Konferencia: Fiatal Kutatók Tudományos Fóruma* (paper 7). Mór: Kheops Automobil-Kutató Intézet.

Mayhew, S. (1997). *Oxford Dictionary of Geography*. 2. ed., Oxford: Oxford University Press.

Mendöl, T. (1947). *A magyar emberföldrajz múltja, jelen állása és feladatai*. A Magyar Népkutatás Kézikönyve II. Budapest: Teleki Pál Tudományos Intézet, 1-16.

Meyer, D. (2005). Az új gazdaságföldrajz gazdaságpolitikai implikációi – növekedésméleti megközelítésben. In Á. Dombi (szerk.), *Gazdasági növekedés Magyarországon* (pp. 61-74). Budapest: Műegyetemi Kiadó, 61-74.

Nemes-Nagy, J. (1991). A hazai regionális gazdaságtan és társadalmi környezete. *Tér és Társadalom*, 5(1), 115-116. <https://doi.org/10.17649/TET.5.1.202>

Probáld, F. (2007). Társadalomföldrajz és regionális tudomány. *Tér és Társadalom*, 21(1), 21-33. <https://doi.org/10.17649/TET.21.1.1091>

Rey, S. J. (2004). Walter Isard's influence on analytical human geographical research. *Journal of Geographical System*, 6, 3-6. <https://doi.org/10.1007/s10109-003-0119-7>

Schaefer, F. K. (1953). Expectationalism in geography. *Annals of the Association of American Geographers*, 43(3), 226-249. <https://doi.org/10.2307/2560876>

Szendi, D. (2017). Települési jövedelmek térbeli kölcsönhatása: felzárkózás vs. tartós különbségek? In A. Gelei (szerk.), *Sokszínű gazdálkodástudomány: A 2016. év Tudomány Napja alkalmából szervezett PhD konferencia előadásai* (pp. 141-174). Budapest: MTA Gazdaság- és Jogtudományok Osztálya.

# VEZETŐI STÍLUSOK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

**BAKOS ANDRÁS**

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

[szvbakos@uni-miskolc.hu](mailto:szvbakos@uni-miskolc.hu)

## **Absztrakt**

A vezetési stílusok evolúciója során számos változás tapasztalható a vezető személyek fókuszterületét illetően. Kezdetben maga a vezető volt a főszereplője a vezetési tevékenységnek, amely később áthelyeződött a folyamatokra, hatékonyságra majd később a munkavállalóra is. A különböző stílusok helyzetfüggő tudatos alkalmazása pedig már a modern kor vívmánya. Az egyre gyorsabban változó világ problémáira csak a felkészült vezető, és a felkészített csapat tud megfelelő választ adni. A „felkészítési” - vagy hívhatjuk - „tanulási” folyamatot tudatosan építik a gazdasági szereplők szervezeti egységei. A tudásmenedzsment kiépítése és a vállalaton belüli tudásközpontok létrehozása kulcskérdés lehet a versenyelőny megszerzése, megtartása szempontjából, ezért a vezetők támogató szerepe is felértékelődik, mikor a tudásmenedzsment kiépítésének igénye, vagy fejlesztésének igénye szóba kerül. Azonban nem minden vezető és nem minden vezetési stílus tudja egyformán támogatni a tudás átadását, áramlását. A kutatásom során szeretném elemezni, összehasonlítani és értékelni a különböző korokra jellemző vezetési stílusokat és modelleket, megérteni ezek változását, és megvizsgálni azt, hogy hogyan alakult ki a mai modern korra jellemző vezetői stílus. A célom a kutatással az, hogy meghatározzam azokat a vezetési stílusokat, amelyek alkalmazásával hatékonyan létrehozható egy tudásbázis, felépíthető egy tudásmenedzsment modell. Jelen munkám nem fog foglalkozni a tudás kiépítésének folyamatával. A vezetői stílusokat a tudásmenedzsment modellek kiépítésének célja szerint szeretném majd kutatás alá venni. A jelen tanulmányom célja az, hogy összegezzem és időrendbe állítsam a vezetői stílusokat olyan szempontból, hogy mi állt a vezetői stílus középpontjában. További

kutatás során szeretnék azzal foglalkozni, hogy azok a vezetői stílusok, ahol az ember, beosztott, munkavállalói csoport nagyobb szerepet kap a vezető fókuszában, hatékonyabban tudnak részt venni a tanulási folyamatban, így a tudásmenedzsment kiépítése nagyobb támogatást kaphat vezetői oldalról.

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évek gazdaságát nagy mértékben befolyásolta a pandémia. A 2008-as gazdasági világválság után bő 10 évvel ismét olyan kihívások elé kerültek a gazdasági szereplők vezetői, amivel korábban nem találkozhattak. Úgy kellett a vállalkozásokat, cégeket életben tartani, hogy gyakorlatilag a vállalat szereplői, dolgozói nem tudtak személyes kapcsolatot létesíteni. A kommunikációt csak online formában, a digitális térben tudták lefolytatni. Az átállásra rövid idő állt rendelkezésre, de a digitális kommunikáció már elengedhetetlen része a gazdasági folyamatoknak. Az elektronikus levelezés, telefonkonferenciák már nem voltak ismeretlenek, a cégek és munkavállalók számára, azonban az, hogy a teljes munkafolyamatot távolról, a digitális világban kellett bonyolítani új kihívásokat eredményezett. A kihívásokra adott válaszok részben sikeresek, részben sikertelenek voltak.

A digitális világban végzett munka, és a home office megoldás nem fog már eltűnni a cégek életéből. Az egymástól fizikailag elválasztott, azonban a digitális térben együtt dolgozó munkavállalók tudáscseréje, tudásintegrációja is megváltozott. Sok pozitív tapasztalat van mögötte, azonban a munkavállalók felkészítése és fejlesztése, hogy hatékonyan tudjanak dolgozni egymástól elkülönítve további tanulást – tanítást igényel. A tudásmenedzsment megléte könnyítheti a korábbi normának nevezett munkavégzésből a digitális munkavégzésbe való váltást, illetve egy új norma (digitális és jelenléti munkavégzés hibrid megoldása) kidolgozását. A jelen folyamatainak kihívásait könnyebben lehet kezelni a múlt tapasztalatainak felhasználásával, illetve ezekre támaszkodva lehetséges megoldási irányokat lehet elkészíteni a közeljövő kimeneteleire. A változások kezelését és a munkavállalók felé való közvetítését a vezetőknek kell megoldania, és ez komoly kihívás elé állíthatja őket. A vezetői stílus nagy mértékben



meghatározza a változás kezelését, a hibrid modellben működő tudásmenedzsment modell hatékonyságát vagy a kialakítandó tudásközpont bevezetésének sebességét. Az, hogy a radikálisan változó környezetben milyen vezetői stílusok lehetnek a leghatékonyabbak érdemes a definiált stílusokat megvizsgálni és egy olyan összehasonlítást végezni, hogy a különböző élethelyzetekben melyek lehetnek a legcélravezetőbbek.

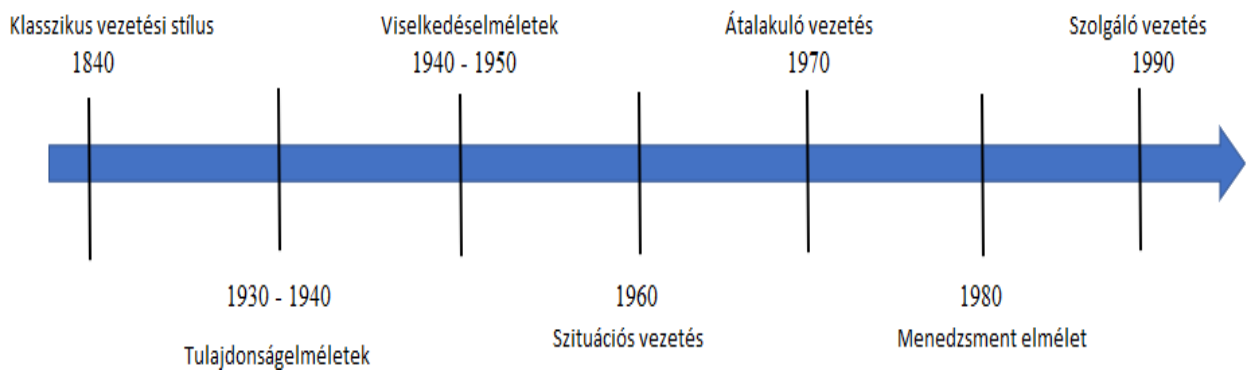
## **2. Elméleti háttér, alapfogalmak**

A vezetés, mint tevékenység az emberi lét megjelenése óta létezik. Ahol már legalább két személy egy időben jelen volt, az egyikük véleménye alapján cselekedtek. Nem tudtak arról, hogy vezetői tevékenységet folytattak, de a mai modern felfogás szerint egyikük vezető, a másik személy pedig vezetett szereplője lett a tevékenységnek. A vezetés, mint definíció számos helyen megjelent már, és több vita alakult ki annak kapcsán, hogy annak tartalma mi célt szolgál: vezetésről vagy irányításról beszélünk? A kérdés megválaszolásával nem fogok foglalkozni kutatásom során, azonban a vezetés definíciójára az én gondolatmenetemhez közel álló definíciót megvizsgáltam. A vezetési tevékenység, amely támaszkodik a kommunikációs folyamatra, meghatározott cél vagy célok érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat (Bayer, 1995). Robbins (1991) szerint a vezetés olyan átfogó tevékenység, amellyel eredményesen lehet megvalósítani célokat a többi ember által vagy a többi emberrel együtt. Sok más definíciót is feldolgozva megállapítható, hogy a vezetés egy közös tevékenység végzésére irányul, megtervezett folyamatok mentén halad, amely során szétosztott, de egymással összehangolt feladatok vannak, melyeket ellenőrző tevékenységgel párosulnak.

A vezetési tevékenység egyik összetevője, ahogy a Dobák – Antal szerzőpáros fogalmaz, dimenziója (Dobák & Antal, 2009, p. 58) a vezetési stílus a vezető jellegzetes viselkedésére utal, amikor embercsoportokat irányít, motivál, vezet és menedzsel. A nagyszerű vezetők politikai mozgalmakat és társadalmi változásokat inspirálhatnak és másokat is képesek teljesítményre, alkotásra és innovációra motiválni. A vezetők azonban nagyon különböző stílusban

vezetik a rájuk bízott szervezetet. A kutatók különböző elméleteket és keretrendszereket dolgoztak ki, amelyek lehetővé teszik számunkra, hogy jobban azonosítsuk és megértsük a különböző vezetési stílusokat.

A vezetői stílusok fejlődést a következő idővonalon ábrázolhatjuk, megjelölve rajta a kidolgozott modelleket.



*1. ábra: Vezetési elméletek idővonala*  
 Forrás: saját készítés, King (1990) alapján

### 3. Vezetői modellek bemutatása

Az 1930-as végén jelentek meg az első pszichológia tanok a vezetői viselkedés témában. A vezető viselkedésre és a csoportok közötti dinamikákra épülő tanulmányok közül alapkőnek tekinthető Kurt Lewin (1890–1947) 1939-ben egy kutatócsoport vezetésével nekilátott a különböző vezetési stílusok azonosításának. Lewin tanulmányában az iskolásokat három csoport egyikébe osztották be, amelyeknek vezetője különböző stílusban irányította a munkát. A gyerekeket ezután egy kézműves projektben vezették, miközben a kutatók megfigyelték a gyerekek viselkedését a különböző vezetési stílusokra adott válaszként. A kutatók azt találták, hogy az autokratikus stílussal szemben a demokratikus vezetés volt a leghatékonyabb a követők jó teljesítményre való ösztönzésében. A tanulmány során fő vezetési stílusokat állapítottak meg, amelyek ugródeszkaként szolgáltak a pontosabban meghatározott vezetési elméletekhez. 1939-es kutatása nyomán született az úgynevezett döntésközpontú vezetői modell.

### 3.1 A döntésközpontú vezetési modellek

A vezetési stílusokat aszerint határozták meg, hogy a vezető mennyire vonja be a munkavállalókat a döntéshozatal folyamatába. Lewin tanulmánya három vezetési stílust határozott meg:

**Autokratikus vezetés:** a tekintélyelvű vezetők, más néven autokratikus vezetők egyértelmű elvárásokat támasztanak azzal kapcsolatban, hogy mit, mikor és hogyan kell elvégezni. Ez a vezetési stílus erősen összpontosít mind a vezető általi utasításra, mind a követők ellenőrzésére. A vezető és a tagok között is egyértelmű a felosztás. A tekintélyelvű vezetők önállóan, a csoport többi tagjának kevés vagy semmilyen közreműködése nélkül hoznak döntéseket.

**Demokratikus vezetés:** Lewin tanulmánya szerint a részvételi vezetés, más néven demokratikus vezetés jellemzően a leghatékonyabb vezetési stílus. A demokratikus vezetők útmutatást nyújtanak a csoporttagoknak, de részt vesznek a csoportban, és lehetővé teszik a csoport többi tagjának hozzájárulását. A demokratikus vezetők a csoporttagokat részvételre ösztönzik, de megtartják a végső szót a döntéshozatali folyamatban. A csoporttagok elkötelezettek érzik magukat a folyamatban, motiváltabbak és kreatívabbak. A demokratikus vezetők hajlamosak arra, hogy a követők úgy érezzék, hogy fontos részei a csapatnak, ami elősegíti a csoport céljai iránti elkötelezettséget.

**Megengedő vezetés (Laissez-Faire):** A vezetési stílusról elmondható, hogy a megengedő vagy delegatív vezetők kevés vagy semmilyen útmutatást nem adnak a csoporttagoknak, és a döntéshozatalt a csoporttagokra bízzák. Bár ez a stílus hasznos lehet olyan helyzetekben, amelyekben magasan képzett szakértők vesznek részt, gyakran vezet rosszul meghatározott szerepekhez és a motiváció hiányához. Lewin megjegyezte, hogy a laissez-faire vezetés általában olyan csoportokat eredményez, amelyekből hiányzik az irányítás, a tagok pedig egymást hibáztatják a hibákért, nem hajlandók vállalni a személyes felelősséget, kevesebbet haladnak előre és kevesebb munkát végeznek (Lewin K., Lippitt R., & White K., 1939).

### 3.2 A személyiségközpontú vezetési modellek

A vezetésről híres tanulmánysorozatot végeztek a Michigan Egyetemen az 1950-es évektől kezdve azzal a céllal, hogy meghatározzák azokat az elveket és vezetési stílustípusokat, amelyek nagyobb termelékenységhez és a munkavállalók nagyobb munkahelyi elégedettségéhez vezetnek. A kutatócsoport a felügyeleti magatartás és a munkavállalók termelékenysége és elégedettsége közötti kapcsolatot vizsgálta. A kutatás eredményeként megjelentek az úgynevezett személyiségközpontú vezetési stílusok. A tanulmányok a hatékony vezetők három kritikus jellemzőjét határozták meg:

**Feladatorientált viselkedés:** A vezetőknek ez a csoportja időt tölt a feladatok tervezésével, koordinálásával, beosztottaik feladatvégzésének felügyeletével és a szükséges erőforrások biztosításával. A beosztottakat vagy alkalmazottakat a szervezet céljainak eléréséhez szükséges eszközöknek tekintik. A munkát, a munkakörülményeket és a munkamódszereket igyekszik jobban megérteni a vezetői orientáció stílusában.

**Munkavállaló-orientált viselkedés:** A vezetők a feladateredményekre koncentrálnak, de a beosztottaikkal is kapcsolatokat alakítanak ki. Támogatóan lépnek fel, és a jutalmakra is összpontosítanak. A munkavállaló-orientált vezetői stílus a munkakörök kapcsolati aspektusát hangsúlyozza. Az ilyen vezető érdeklődik mindenki iránt, és elfogadja az egyéniségeket és a munkavállaló személyes igényeit. Teljes a bizalom a munkavállaló felé és bizalmat tanúsít minden kérdésben a beosztottjai iránt.

**Részvételi vezetés:** A vezető szerepe inkább részvételi, mint direktív, irányítja a beszélgetést, és segít a nézeteltérések feloldásában. A vezető azonban felelős az eredményekért, és nem mentesül a felelősség alól. Mint ilyen, hozhat olyan végső döntéseket, amelyek figyelembe veszik a csapat ajánlásait. A részvételi vezetés hatására egy összetartó csapat jön létre, amely együtt dolgozik, nem pedig egy olyan csapat, amit inkább hívunk egyének összességének.

### 3.3 Kontingenciaelmélet

A kontingenciaelméletek az 1960-as 1970-es évek során alakultak ki. A korábbi elméleteket és kutatásokat figyelembe véve alapozták meg azt a teóriát, miszerint a növekvő komplexitású vezetői tevékenységek során nem lehet egy dimenzióban gondolkodni, és nem lehet egy szabályrendszer szerint előre meghatározni a vezetői tevékenységet. Először ismerték fel, hogy a korra jellemző vezetési tevékenység nem található meg egyik korábban tárgyalt tiszta, egydimenziós formák között. Az elmélet arra épül, hogy a vezetési stílus és a vezetés feltételrendszere között milyen követelményeket kell meghatározni a vezetővel szemben. A különböző helyzetek során más és más feltételeknek kell megfelelni, így a vezetőnek adaptálnia kell a megfelelő vezetési stílust a helyzetnek megfelelően. A kontingenciaelméletek közös jellemzője (függetlenül attól, hogy döntésközpontú vagy személyiségközpontú modelltől beszélünk), hogy a környezeti tényező az egyik alapidimenzió, ami a vezetői stílus változtatását indikálja. A kontingenciaelmélet korai kutatásai rámutatnak, hogy az olyan változók, mint a vezetési stílus, a munkakörök kialakítása, a döntéshozatalban való részvétel és a szervezeti struktúra kritikus jelentőségűek annak megértésében, hogy mi vezet jó általános vezetői eredményhez (Shepard & Hougland, 1978).

### 4. Az adatgyűjtés módszerei

A kutatásom korai fázisában kvalitatív adatokat használtam fel. A meglévő vezetői modellek összehasonlító elemzése után meg tudtam állapítani, hogyan változott a vezetés, mint tevékenység. A Schwarz féle tudásmenedzsment rétegződés egyik külső eleme a vezetői támogatás volt. Az értelmezésem szerint, a tudás a belső magból nem tud áramlani a technikák segítségével nélkül, amelyek a külső rétegben helyezkednek el, így a vezető, mint köztes réteg szereplője szükséges az áramlás biztosításához. Ehhez azonban a vezetőnek fókuszterületbe kell helyeznie az egyéneket. Az adatgyűjtés során meghatároztam azokat a vezetői modelleket, amelyek középpontjában nem a döntés, vagy a technológia áll, hanem az emberi tényezőre

fókuszál. A különböző időpontokban létrehozott vezetési stílusok középpontjában, fókuszterületében más szempontok álltak. A kvalitatív adatgyűjtés során megvizsgált vezetői modellek, vezető stílusok fókuszai alapján azt fogom meghatározni, hogy a stílus mennyire képes támogatni, vagy hátráltatni a tudásmenedzsment kialakulását. A kutatás jelenlegi fázisában, a megismert irányzatok alapján semleges válasz is születhet (nem bizonyítható az, hogy támogatja, vagy hátráltatja a tudásmenedzsment létrejöttét). A fókuszterületek alapján nominális skálát alkalmazok majd arra, hogy meghatározzam azokat a vezetői stílusokat, amelyek a kutatás további tárgyát képezik majd.

## 5. Eredmények, összegzés

A bemutatott modelleket nevezhetjük a később létrejött modellek alapműveinek. A következő összefoglaló táblázatban szeretném bemutatni, hogy az idővonalon található modelleknek és elméleteknek mi áll a fókuszterületében.

1. táblázat: Modellek és elméletek összefoglaló táblázata

Korszak	Időszak	Elmélet	Szerző, kutató	Fókuszterület
Klasszikus vagy Személyiség korszak	1860 - 1900	Nagy-Ember elmélet	Galton, 1869	Az elmélet középpontja a vezető, az elmélet azt sugallja, hogy a hatalmon lévők különleges adottságaik miatt érdemlik meg, hogy ott legyenek.
Klasszikus vagy Személyiség korszak	1900 - 1950	Tulajdonságelmélet	Bingham, 1927	A vezetői hatékonyság előrejelzésére szolgál (fizikai, személyes, motivációs, adottságok) és készségek (kommunikáció és befolyásolási képesség), amelyeket a vezetők minden vezetői feladathoz magukkal hoznak.

Viselkedés korszaka, Viselkedéselméletek	1960 - 1970	Ohio állami tanulmányok, Michigan állami tanulmányok	Fleishman, Harris, Burrt, 1955, Likert, 1961	A korai viselkedési periódus a személyiségjegyek fejlesztésére összpontosított a viselkedési tulajdonságok kialakításával. A vezetők érdeklődése a feladat teljesítése iránt és az egyéni csoportkohézió iránti aggodalom volt a két alapvető vezetői magatartásjellemző, a vezetői fókusz vagy a feladatra vagy a csoportra irányult
Viselkedés korszaka, Viselkedéselméletek	1970 - 1980	A vezetés cselekvési elmélete	Argyris, 1976	A munkavállalói viselkedés áll a fókuszban, a tudás/gondolkodás és a cselekvések közötti összhanggal, illetve ellentétekkel
Szituációs vezetés, Kontingencia korszak	1960 - 1970	Kontingencia elmélet	Fiedler, 1964	A vezetési stílus és a vezetés feltételrendszere között milyen követelményeket kell meghatározni a vezetővel szemben, feladatorientált és csoportorientált vezetési stílus
Szituációs vezetés, Kontingencia korszak		Út-cél elmélet	Evans, 1970	A vezetői viselkedésére és a követők észlelésére koncentrálnak, megfigyeli, hogy az adott viselkedés (út) követése milyen mértékben vezet egy adott eredményhez (cél)
Szituációs vezetés, Kontingencia korszak		Szituációs elmélet	Hersey Blanchard, 1969	A szituációs tényezőkre, mint az egyén preferált irányultságára összpontosít.
Átalakuló vezetés, Tranzakció korszak	1960 - 1970	Vezető tagcseréjének elmélete	Dansereau, Graen, Haga, 1975	A vezetés kapcsolatalapú megközelítése, amely a vezetők és a követők közötti kétirányú kapcsolatra összpontosít.

Átalakuló vezetés, Tranzakció korszak		Formálódó vezetés	Hollander, 1958	A vezetési stílus az együttműködésen alapuló kultúra megteremtésén alapul, arra fókuszál, hogy egy feltörekvő vezető a csoporttagok által minél gyorsabban tudjon növekedni, és gyors innovatív ötletekkel sikert elérni
Menedzsmentel mélet	1980	Mckinsey 7S keretrendszer	Pascale and Athos, 1981	A modell azon az elméleten alapul, hogy ahhoz, hogy egy szervezet jól teljesítsen, hét elemnek összhangban kell lennie és kölcsönösen erősítenie kell egymást. A modell tehát arra használható, hogy segítsen azonosítani, mit kell újra összehangolni a teljesítmény javítása érdekében

Forrás: saját készítés

A táblázatba foglalt és megvizsgált stílusok és modellekből jól látható, hogyan alakult át a fókuszterület az évek során. A vezetők felismerték azt, hogy a kezdeti "Önközpontú" nézetből szükséges váltani, és más megközelítést kell alkalmazni a vezetői tevékenység során, annak érdekében, hogy meg tudják szerezni az adott korban a versenyelőnyt a vetélytársakkal szemben. A XX. század elejére megjelentek a funkcionális területek leírásai, és az ezekhez kapcsolódó szakmai vezetés. A fókuszterületek inkább a folyamatok és a hatékonyság voltak, de az emberi tényező nem játszott jelentős szerepet. A század közepére jellemző lett a csoportos munkavégzés erősítése, a csoportok együttműködésének a hatékonysága került a középpontba és a vezetői stílusok különbözőségé abban rejlett, hogy mekkora teret biztosított az egyes vezető a csapat, beleértve a csapatot alkotó személyek számára. A kotingenciaelméletek megjelenésével váltak a vezetők igazi megfigyelőkké. Tudatosan változtatták a stílusokat annak érdekében, hogy a kitűzött célokat, a vezetett munkavállalók teljesítményén keresztül, sikeresen elérjék. A XX. század végére egyre



komolyabb szerephez jutott az 'emberi' tényező a vezetékek szemében. Felismerték, hogy motivációval, felelősséggel, együttműködéssel gyors eredményeket lehet elérni. A vezetők a csoporttagok jó teljesítménye által gyorsabban tudtak növekedni. A menedzsmentelméletek megjelenésével elmondhatjuk, hogy az 1980-as évekre kialakult egy modern, munkavállaló központú vezetés.

A kutatásom folytatása több irányú is lehet a közeljövőben. Az összegyűjtött adatokat fel lehet használni arra, hogy az új vezetői stílusirányokat meghatározhassuk, jellemezhessük. A „New Leadership” (karizmatikus, transzformatív, jövőképalapú vezetés) megjelenésére már jellemző az emocionális intelligencia és ennek a tudatos beépítése a vezetési stílusba.

További felhasználási terület lehet, a tudásmenedzsment modellek kiépítését támogató vezetői stílus definiálása. Korábbi kutatásom során foglalkoztam a tudásközpontok kiépítésének folyamatával és a tudásmenedzsment modellek létrehozásának szükséges tényezőivel. A tudásközpont kialakításának sikere nagy mértékben függ a vezetőktől, így a vezetői stílus hatást gyakorol a központ megalkotására. A kutatási irány megfogalmazható úgy, hogy melyek lehetnek azok a vezetési stílusok, amelyek támogatóan hatnak a tudásközpontok kiépítésére.

## Irodalomjegyzék

Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó.

Bayer, J. (1995). *Vezetési modellek - vezetési stílusok*. Budapest: Vinton. 1995.

Dobák, M., & Antal, Zs. (2009): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Aula.

Fiedler, F. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa: The Journal for decision Makers*, 15(2), 43-54.  
<https://doi.org/10.1177/02560909199002>

Lewin, K, Lippitt, R, & White, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Likert, R. (1974). Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In: T. Englander (szerk.), *Üzempszichológia* (pp. 101-124). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Schwartz, David G. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Bar-Ilan University, Israel. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-573-3>

Shepard, J. M., & Hougland, Jr. J. G. (1978). Contingency Theory: "Complex Man" or "Complex Organization"? *The Academy of Management Review*, 3(3), 413-427.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305714>

Robbins, S. P. (1991). *Management*. 3rd. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Tannenbaum R., & Schmidt W. H., (1966). Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: R. A Sutermeister (Ed.), *Ember és termelékenység* (pp. 354-365). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

# THE EMERGENCE OF BEHAVIOURAL ELEMENTS IN STRATEGIC MANAGEMENT

FODOR PÉTER KRISTÓF

University of Miskolc

[peter.fodor@uni-miskolc.hu](mailto:peter.fodor@uni-miskolc.hu)

## 1. Introduction

Strategic management is basically about understanding why some companies perform better than others.

The study of decision making has been fundamentally shaped by the development of operations research and its findings in strategic decision making. Operations research as a subject was most popular in the 1960s. Researchers in this discipline set themselves the goal of developing methods to process large amounts of information in order to make optimal decisions. This approach was relatively short-lived and its limitations were recognised in the mid-1970s. Approaches based on behavioural science emerged as a critique of rationality and optimal decision making. The behavioural approach was advocated by such prominent figures as Herbert Simon, John Child, Philip Bromiley, Harold J. Leavitt and, among the Hungarians, Ferenc Nemes. Herbert Simon developed the theory of bounded rationality, for which he was awarded the Nobel Prize, for ill-structured problems, such as typical strategic decisions. According to his approach, decision makers do not seek optimal solutions, but only satisfactory ones.

Behavioural-oriented theory aims to base strategic management on realistic assumptions about human cognition, the descriptively accurate drivers of choice, emotion and social interactions. Behavioural strategy refers to the application of insights from psychology and behavioural economics to the research and practice of strategic management.

According to one definition of the field, "behavioural strategy combines cognitive and social psychology with the theory and practice of strategic management. The goal of behavioural strategy is to bring

realistic assumptions about human cognition, emotions, and social behaviour into the strategic management of organizations, thereby enriching strategy theory, empirical research, and real-world practice" (Powell, Lovallo, & Fox, 2011)

The idea that psychology has an influential role on business decisions and strategies is not a recent one, similar approaches have been published since the 1960s, e.g. Cyert and March (1963) (A behavioral theory of the Firm), Kahneman and Lovallo (1993) (Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk-taking.), Schwenk (1984) (Cognitive simplification processes in strategic decision-making), etc.

The aim of this paper is to explore behavioural approaches to strategic management through a review of the literature and to contribute to its understanding by examining them in more depth. In this paper, I will review four works that have had a major impact on the field and through which the behavioural view of strategic management can be better understood. In selecting the sources for this study, I focused on the most accepted and highly regarded studies in my field of research.

## **2. Behaviour theory as a critique of rationality**

This book argues that the assumptions of rationality and market equilibrium are inconsistent with rigorous strategic management research, so that strategic management must adopt behavioural assumptions.

Bromiley (2005) assumes that when researchers assume that firms can make better or worse decisions, they implicitly adopt a behavioural approach. After examining the problems caused by rationality and equilibrium assumptions, the author outlines the foundations of a behavioural approach to strategic management. The book discusses how the behavioural approach relates to several major strands of strategic management theory and explores relevant methodological issues. Overall, the book argues convincingly that the behavioural approach offers the best foundation for strategic management science. Bromiley also sets up a model based on behavioural foundations. His research suggests that firms operating under this model can interact in markets. Instead of optimal choice of prices and output, behavioural

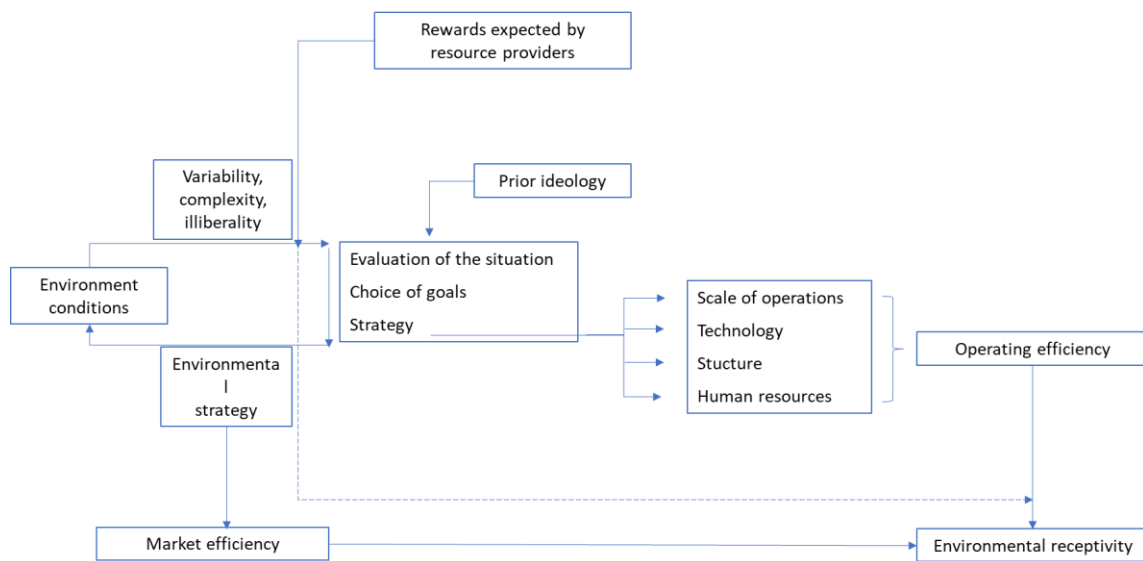
models predict adaptation through sequential feedback. Such feedback implies that firms respond sensibly to most things. If wages rise, production costs may exceed the level of targets. The analysis that follows starts at the production level, looking for ways to make production costs acceptable. Replacing labour with capital may be one solution. In models where the world follows simple, stable, and pleasant functional forms, adaptation can eventually lead to results that resemble the predictions of optimization theories. However, in his view, this is generally not true. The world is complex, not fully stable, and does not follow nice functional forms, so companies rarely achieve such optimal values. In this model, firms behave sensibly, but not optimally.

Most firms are profit-seeking. As aspirations rise above past performance, firms look for ways to increase profits. Thus, behavioural models follow the logic of rational behaviour - if firms know that something would increase profits, they usually do it.

This comes with two strong caveats. First, it differs from optimal decision making in that optimal decision making says that firms will immediately optimize performance, not that they will tend toward higher performance. Second, it sees the tendency to higher performance as part of a complex process in which many other factors influence the firm.

### **3. Dominant coalition**

Child (1972) concludes in his study that many works on the theory of organisational structure do not include a direct source of variation in formal structures, namely the strategic decisions of those who have power in the organisation. In this respect, the theoretical models they review attempt to explain organisational structure from a more distant perspective. These models draw attention to the possible constraints on the choice of efficient structures, but do not take into account the choice process itself, in which the economic and administrative requirements of the actors concerned are weighed against the possibilities of operating the structure preferred by themselves and/or other organisational members.



*Figure 1: The role of strategic decision-making in organisational theory*

Source: Own editing based on Child (1972)

Child's study also creates a model that summarises the main assumptions and relationships. In this theoretical model, the exercise of the dominant coalition's strategic choice refers to a process in which coalition members first assess the state of their organisation - what expectations are set by resource providers such as business shareholders, what the trend of events in the environment is, what the organisation's recent performance has been, how appropriate the current internal configuration is, and so on. The choice of the organisation's goals or objectives follows from this analysis and is reflected in the strategic action that is decided upon. In terms of external variables, strategic action may involve entering or exiting particular markets or areas of activity in order to try to secure a favourable demand or response, which is reflected in a high valuation of the organisation's products or services.

In terms of internal variables, strategic action within the constraints of availability and indivisibility attempts to create a configuration of manpower, technology and structural arrangements that is both internally consistent and consistent with the scale and nature of the operations envisaged. The 'fit' thus achieved determines the level of efficiency ensured, as expressed in terms of performance relative to cost. The relationship between efficiency and demand determines the

overall level of performance of the organisation. The performance achieved is considered as the information input of the dominant coalition. Within this schema of organisational processes, the analysis of organisational structure, environment and performance is situated.

#### **4. The role of leaders in strategic management**

In 1986, Stanford University professor Harold Leavitt published his influential book *Corporate Pathfinders*, in which the foundations of behavioural strategic management are strongly demonstrated. The work is essentially concerned with the management process and the person of the managers. He breaks down leadership as a process into three phases: direction setting, problem solving and finally implementation. The pathfinding phase involves the development of the long-term plans and vision of the company. Problem solving involves the processing of information, analysis and the development of decision alternatives. Implementing is the realisation of the agreed strategy, where the author emphasises the importance of motivating and influencing the members of the company and of getting them to accept the direction taken, so that they feel ownership of the direction taken by the managers. According to Leavitt, these three tasks also represent a leadership style, so there is a directional leader, a problem-solving leader, and an implementation leader. It is important to point out that these styles do not always appear clearly demarcated and are often observed in a mixture. According to Professor Leavitt, all three types of leaders are necessary to run an organisation effectively in the long term. However, based on his research, he states that in practice (based on the US 1970s and 1980s), the problem is that there are very few leaders who are charismatic individuals, capable of innovative thinking and innovation. He sees education as one of the causes of this problem, as the education system trains professionals who are less able to deal with unexpected situations. The subjects taught in business schools mainly prepare students for analytical tasks such as financial analysis, market analysis, cost analysis. The problem with this is that there is little emphasis on the search for new solutions, innovation and individual thinking that are essential for running a company effectively.

## **5. The emergence of behavioural elements in the domestic literature**

Few domestic researchers have investigated the field, but Ferenc Nemes began researching leadership perceptions and attitudes as early as the 1970s. Like Leavitt, he identified different leadership styles and role perceptions. He identifies two types of leadership roles in his study: the externally and the internally directed leader. (Nemes, 1981) The externally directed leader is essentially risk and conflict averse, well adapted to the expectations placed on them, and aims to build and maintain good relationships. In contrast, internally-driven leaders are characterised by initiative, risk-taking, a perception that the leader's task is to move the organisation forward, to achieve renewal. In the case of the internally-directed type of leader, we can observe some degree of parallelism with Leavitt's directional leader. In his study, based on empirical research, he concludes that there are significantly more externally-directed leaders in the Hungarian economy than internally-directed leaders. He explains this on the one hand by the political, economic and social conditions, and on the other hand by the fact that externally managed managers receive greater recognition and better career opportunities. At the same time, he found that companies where managers from within prevail achieve higher levels of economic performance.

## **6. Conclusion**

In this paper I have presented the views of four respected authors on why they believe it is important to incorporate a behavioural approach to strategic management. Leavitt, in his highly successful book *Corporate Pathfinders*, develops his views on managerial behaviour and, on this basis, identifies three types of manager: the direction setter, the problem solver and the implementer. Sociologist Ferenc Nemes took a similar approach and studied leadership behaviour in Hungary in the 1970s. He identifies two types of leader: the leader from the outside and the leader from the inside. In his book *The behavioural foundations of strategic management*, Philip Bromiley contrasts the



behavioural approach with other views and lays the foundations for a behavioural approach to strategic management.

In this short paper, my intention was to draw on literature to explore the foundations of behavioural strategic management in order to facilitate understanding of the subject area. In my future research, I plan to expand this study with additional sources to gain an even better insight into the field.

## **Bibliography**

Balaton, K. (2021). A stratégai menedzsment magatartás-orientált megközelítése. In: *Köszöntők és tanulmányok Veresné Professzor Dr. Somosi Mariann 60. születésnapja tiszteletére* (pp. 41-45). Miskolc: Bíbor Kiadó.

Bromiley, P. (2005). *The behavioral foundations of strategic management*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.  
<https://doi.org/10.1177/003803857200600101>

Leavitt, H. J. (1986). *Corporate Pathfinders*. Harmondsworth Middlesex, CA: Penguin Books.

Nemes, F. (1981). A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. *Közgazdasági szemle*, 28(7-8), 796-806.

Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.  
<https://doi.org/10.1002/smj.968>

# VÁLLALKOZÓI ATTITÚD ÉS A VERSENYKÉPESSÉG ÖSSZEFÜGGÉSEI

**KASZA LAJOS**

PhD hallgató, Hantos Elemér  
Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola  
[lajos.kasza1@mail.com](mailto:lajos.kasza1@mail.com)

*“A publikáció alapját a Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda által koordinált Global Entrepreneurship Monitor kutatás magyar adatai képezik, melyeket a Budapesti Gazdasági Egyetem, mint a konzorcium magyar partnere bocsátott rendelkezésre egyedi engedély alapján.”*

## **1. Bevezetés**

A 2000-es évek elején a kutatások középpontjában a vállalkozói aktivitás állt, napjainkra azonban emellett az attitűdök és a vállalkozói aspirációk is egyre inkább a vizsgálatok fókuszába kerültek. Ez az út vezetett fokozatosan a vállalkozások egydimenziós nézőpontjától és vizsgálatától a vállalkozások komplexebb, több dimenziós perspektívája felé.

A vállalkozói attitűd döntő hatással van a vállalkozások sikerességére, életképességére ezzel összhangban pedig a vállalkozás versenyképességére. Csorba (2009) a versenyképességet képesség a versenyre-ként írja le. Vagyis az a képesség, ami egy adott gazdasági egységet szereplővé tesz a versenyben – akár saját céljai, akarata ellenére is – miközben a saját céljai elérésére kell törekednie. Ebben a versenyben értelemszerűen vannak támogató és gátló tényezők. Olyan elemek, amelyek a GEM kutatás felmérésében is megjelennek (vállalkozói légkör, a vállalkozási környezet).

## 2. A vállalkozás és a vállalkozói attitűd

A mindennapi szóhasználatban, de még tudományos publikációkban is gyakran előfordul, hogy a vállalat és a vállalkozás szavakat (de nyugodtan nevezhetjük fogalmaknak is) egymás helyettesítőjeként, szinonimájaként használják. Ezzel tulajdonképpen a két fogalom lényegi meghatározását egyszerűsítik le, teret adva ezzel a fogalmi keretrendszerek hibás megközelítésének.

Az értelmező szótár szerint a vállalat (főnév) „Olyan, főleg ipari, közlekedési, kereskedelmi üzem, amely ellenértékért bizonyos termékek előállítását, értékesítését, szállítását vállalja vagy valamely szolgáltatást teljesít.”

Gazdaságtani megközelítésben a vállalkozás tárgya maga a vállalat, vállalkozás, mely egy olyan gazdasági egység, melyben a dolgozók tevékenysége, munkavégzése a fogyasztói igények kielégítésére irányul, úgy, hogy ez a gazdasági tevékenység optimalizált nyereséget realizáljon.

A vállalkozói tevékenység alapvető célja, hogy egy adott feltételrendszer mellett, gazdasági szabályzók, versenytársak jelenléte mellett hatékonyan gazdálkodjon. A vállalatot tehát ebben az értelemben az üzleti vállalkozás meghatározott szervezeti keretének tekinthetjük.

A vállalkozás igével kifejezett cselekvés, amelynek eredménye az a munka, amelyre valaki vállalkozik. Az értelmező szótár meghatározása kereskedelmi, közgazdaságtani megközelítésben „egy vagy több természetes vagy jogi személy, vállalkozó részéről kifejtett üzleti tevékenység, amely ipari, kereskedelmi, pénzügyi, közlekedési vállalat, üzem létrehozására, illetve fenntartására vagy valamely nagyobb üzlet megkötésére irányul, amelybe rendszerint bizonyos nagyságú tőkét fektettek be.”

Törvényi meghatározása szerint a vállalkozó” minden olyan gazdálkodó, amely a saját nevében és kockázatára nyereség-és vagyonszerzés céljából üzletszerűen, ellenérték fejében termelő vagy szolgáltató tevékenységet (továbbiakban vállalkozási tevékenység) végez.” (2000. évi számviteli törvény)

A vállalkozás, mint fogalom, aktív cselekvés és mint gazdasági értékteremtő egység kiemelt szerepet a gazdaságpolitikában – az

innovációval együtt – az utóbbi 15–20 évben kapott. Konszenzusos meghatározása sok tanulmány, vita, konferencia ellenére eddig nem sikerült, nincs általánosan elfogadott definíciója. Az Európai Unió zöld könyve (2003.) a következő meghatározást ajánlja: „A vállalkozás gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének és fejlesztésének folyamata, ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt józan menedzsmenttel, egy új vagy már működő vállalaton belül”.

Ezek alapján sajátos gondolkodásmódot feltételez, melyet a vállalkozó cselekvésre vált; az új létrehozása mellett fejlesztést is jelent, feltételül szabja a kreativitást és az innovációs képességet, valamint a kockázatok felvállalását követeli meg sajátos vezetői képességekkel. Az Európai Unió zöld könyve a meghatározás szerinti vállalkozás teljesítményének mérésére több nézőpontot említ.

A vállalkozást, mint gondolkodásmódot, a vállalkozást, mint aktivitást ragadja meg, illetve a vállalkozási folyamat néhány jellemzőjét, az ennek legfontosabbnak vélt eredményét, a munkahelyteremtő hatását vizsgálja. A nézőpontok komplex értelmezésével képet kapunk arról, hogy egy adott országban, régióban milyen minőségű a vállalkozói gondolkodás, milyen vállalkozási aktivitást és folyamatokat eredményez, vagyis milyen hatása van a gazdaságra.

A vállalkozási környezet és a vállalkozással kapcsolatos attitűdök megismerése gazdasági és társadalmi szinten kiemelt jelentőséggel bír, mert a vállalkozások olyan értéket képesek teremteni, amire a nemzetgazdaságoknak és közösségeiknek nagy szüksége van. A vállalkozások fejlődő képessége, innovációs hajlandósága számos gazdasági, környezeti és társadalmi probléma megoldásához járulhat hozzá. A vállalkozók és a vállalkozási környezet aktuális állapotának mélyebb megismerése amellet, hogy hasznos látképet ad, forrásként szolgálhat a döntéshozók számára is. Jackson és Rodkey (1994) kutatásának eredményeként kiemelendő, hogy a sikeres vállalkozások elengedhetetlenek a piacgazdaság működéséhez, s emellet jelentős szerepük van a munkahelyteremtésben is.

A vállalkozói tulajdonságok, a motivációk különféle fajtái meghatározó erővel befolyásolják a vállalkozások sikerességét, tulajdonképpen meghatározzák azt, egyben magukba foglalják az értékek létrehozását, meghatározását és elosztását is. Timmons (2003)

értelmezésében a vállalkozásra úgy is tekinthetünk, mint emberi kreatív cselekedetre. A „megfelelő” kompetenciákkal, motivációval rendelkezők alkalmasak a vállalkozások elindítására, működtetésére. A vállalkozói attitűd meghatározására különböző definíciók kerültek megfogalmazásra. Az egyik értelmezés szerint *„az attitűd tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely dinamikus vagy irányító hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik”* (Rozgonyi, 2001, p. 32). A megközelítésekből kiderül, hogy az attitűd a tapasztalatokra épülve alakul ki és erősödik, egyfajta értelmi megjelenítés, s egy tárgyhoz kapcsolódó értékítéletet tükröz. Tehát esetünkben a vállalkozói léthez (mint tárgyhoz) való viszonyulást tekintjük attitűdnek. Wardana és szerzőtársai (2020) alapján a vállalkozói attitűd nem más, mint a meglévő lehetőségekre, az információkra, a kritikákra és az eseményekre adott egyéni válaszok. A vállalkozói attitűd mérése a gyakorlatban összetett folyamat, ezen belül a regionális szintű elemzések esetén az adatok összegyűjtése jelentősen komplikált. Kiszámú empirikus kutatás fókuszált a regionális kultúrára, illetve a vállalkozói attitűd mérésére (Kangasharju, 2000), melynek egyik oka azon mérőszámok hiánya, melyekkel megfelelően reprezentálható a vállalkozói tevékenység. Az attitűd alapvetően a kezdeményezőkészség, az akarat, az innováció és a motiváció együtteséből épül fel, és szoros kapcsolatban áll a vállalkozói kompetenciákkal. A vállalkozói attitűd és az egyéni vállalkozói kompetenciák egyaránt fontos tényezői a jövőbeni vállalkozók számára. A rendelkezésre álló szakirodalmak sajnos nem minden esetben egyértelműek a vállalkozói attitűd és a tényleges vállalkozói magatartás tekintetében, s ebből következően nem egyszerű a vállalkozói attitűd kvantitatív és kvalitatív azonosítása és vizsgálata.

### **3. Versenyképességi elméletek, a vállalkozások versenyképességi megközelítése**

Az előző fejezetben tárgyalt a vállalkozások teljesítményének mérésére ajánlott nézőpontok alapjaként egy sajátos vállalkozói

gondolkodásmódot ajánlj és feltételez, amelyhez következőképpen egy sajátos vállalkozó attitűd párosul.

Egyet értve a fentebb már említett vállalkozói attitűd megközelítéssel, amely a vállalkozói léthez való viszonyulást tekinti attitűdnek, vagyis az adott lehetőségek kihasználása, a rendelkezésre álló információk felhasználása és a környezeti kihívásokra adott válaszok határozzák meg a vállalkozói attitűdöt. Ezek a válaszok pedig versenykörnyezetben valósulnak meg, amelyek alapvetően befolyásolják a vállalkozás versenyképességét, mint a vállalkozói környezet egy fontos szegmensét.

Sokféle módon közelíthetjük meg a versenyképességet, mint ahogyan azt rengeteg szakértő tette az évtizedek során. Sűrűn említik párhuzamosan a korszerűséggel, innovációval. Vannak, akik számára a definíció vállalkozási vagy éppen gazdasági fejlettségi szintjének mércéjeként jelenik meg. Azonban még számos gazdasági kifejezéssel hozhatjuk kölcsönhatásba, mint például: a gazdasági növekedés; a piaci pozíció, ismertség; az üzleti tevékenység sikeressége és a kereslet-kínálat aránya. Az 1980-as évek elején kezdődött a versenyképesség tudományos meghatározása, kutatása. Az Ipari Versenyképességi Bizottság (President Reagan Commission on Industrial Competitiveness) megalapításával kapcsolható össze, melyet Reagan amerikai elnök hozott létre azzal a céllal, hogy javasoljanak megoldást egy akkori problémára, vagyis, hogy hogyan tudják az Egyesült Államok legyengült piaci pozícióját újra felerősíteni (Lengyel, 2003).

Amennyiben a klasszikus közgazdaságtani szakértők megközelítését vizsgáljuk, ez esetben Hechscher, Adam Smith, Ohlin, Ricardo, Krugman nevét mindenképpen megemlíthetjük. Az elméletek, irányzatok, amit képviselnek elsődleges célja volt, hogy megpróbálják a fogalmat tisztázni vagy lehetőleg minél pontosabban meghatározni. A versenyképesség közgazdaságtudományi megközelítése mellett az 1990-es években megjelent a gazdaságtudományi megközelítés is.

Ez a fajta megközelítés a versenyképesség fejlődésére, javítására tesz javaslatokat, szemben azzal, ami a másik irányzat megközelítését vallotta, vagyis tisztázni a fogalmi problémákat (Lengyel, 2003).

„A versenyképességi kutatások kialakulásának alapját a makroökonómia és a nemzetközi közgazdaságtani elméletek jelentik.

Vizsgálódásuk középpontjában elsősorban a nemzetközi kereskedelem alakulását befolyásoló tényezők állnak. Magyarázó elméleteik fókuszában a komparatív előnyök, illetve a keresleti és kínálati oldali tényezők állnak.” (Gyuris, 2007, p. 17).

A komparatív előny fogalma mellett számos más elmélet született a versenyképesség meghatározására. Ezen elméletek közé sorolhatjuk Krugman meglátását is, aki szerint a versenyképesség fogalma nem értelmezhető nemzetgazdaságokra, azokat csak a vállalkozások szintjén érdemes vizsgálni (Krugman, 1994).

Krugman gondolatmenetével egyetértve a versenyképesség igazán a vállalati, illetve az iparági körökben tapasztalható és mérhető leginkább, így elsősorban ezek megértésére kell koncentrálnunk. Azonban ahhoz, hogy megértsük a versenyszférában zajló folyamatokat és kapjunk egy összképet, hogy az adott szférában mit is jelent igazán a versenyképesség, melyek a legbefolyásolóbb tényezők, ahhoz rendszeres megfigyelésekre, nyomon követésekre és elemzésekre van szükség.

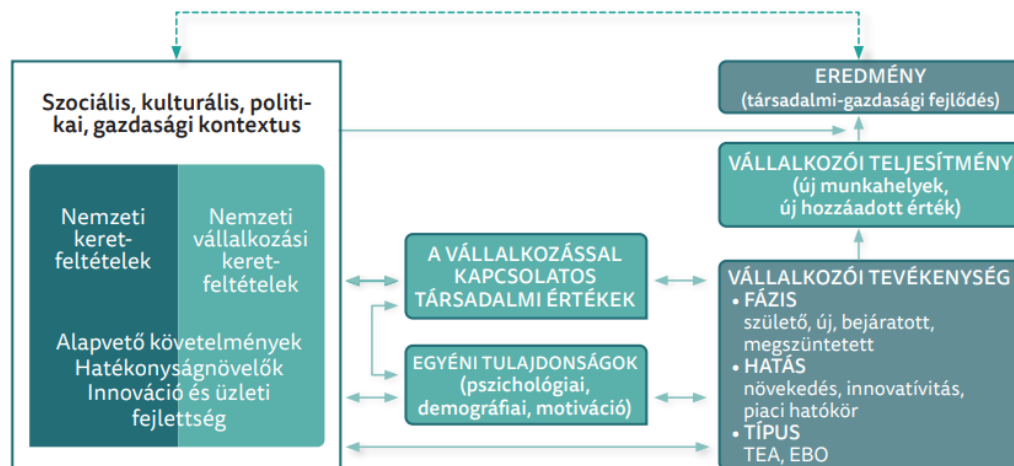
A szakirodalomban jellemzően elfogadott a következő definíció: „Egy vállalkozói ökoszisztéma független szereplők és tényezők olyan módon koordinált együttese, amelynek eredményeként meghatározott területen lehetőséget biztosít a versenyképes vállalkozások számára.” (Stam, 2015, p. 48). Cavallo és szerzőtársai (2018) hangsúlyozzák, hogy az ökoszisztéma határainak kijelölése döntő fontosságú mind a kutatások során, mind pedig a gyakorlatban. A vállalkozói környezetet országokhoz, régiókhoz, megyékhez és városokhoz kapcsolva szükséges vizsgálni, illetve a kutatás fókuszától függően inkubátorokhoz kötve (Acs, Stam, Audretsch, & O’Connor, 2017). Az ökoszisztémák tanulmányozásakor jelentős szempont, hogy a teljes környezet vizsgálata van fókuszban, vagy érdemes leszűkíteni az elemzendő területet. Isenberg (2010) is rámutat arra, hogy a helyi ökoszisztéma meghatározó a vállalkozás fejlődése szempontjából, s az ökoszisztémák fejlesztése alapvetően a lokális sajátosságokhoz, helyi kultúrához és igényekhez illeszkedve valósítható meg hatékonyan.

## 4. A vállalkozói aktivitás mérése

### 4.1. A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatás módszertan

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a világ legátfogóbb vállalkozói aktivitást mérő kutatásaként 2021-ben összesen 50 ország (reprezentatív lakossági felmérés 47 országban, szakértői interjúk 50 országban) vizsgálta a vállalkozói aktivitást, valamint a vállalkozói környezetet. Az átfogó kutatás arra keresi a választ, hogy milyen eltérések és hasonlóságok vannak az egyes országok vállalkozói aktivitási szintje között, hogyan befolyásolja az aktivitás mértéke a gazdasági növekedés ütemét, milyen tényezők befolyásolják a vállalkozói tevékenységet?

Ehhez kidolgozásra került egy fogalmi keretrendszer, amely segíti az egységes értelmezést és alapot biztosít a vállalkozói attitűd és a nemzetgazdasági fejlődés közötti kapcsolat megértéséhez.



1. ábra: GEM fogalmi keretrendszer  
Forrás: GEM Global Report 2021/22

A GEM nemzeti jelentése szerint: „A GEM fogalmi keretrendszerének alapja, hogy a nemzetgazdasági növekedés az egyének azon képességének eredménye, hogy felismerik és megragadják a kínálkozó üzleti lehetőségeket. Az egyének vállalkozói tevékenység indításával kapcsolatos döntéseire a személyes képességeiken és tudásukon kívül a környezeti tényezők is hatással vannak. A vállalkozói

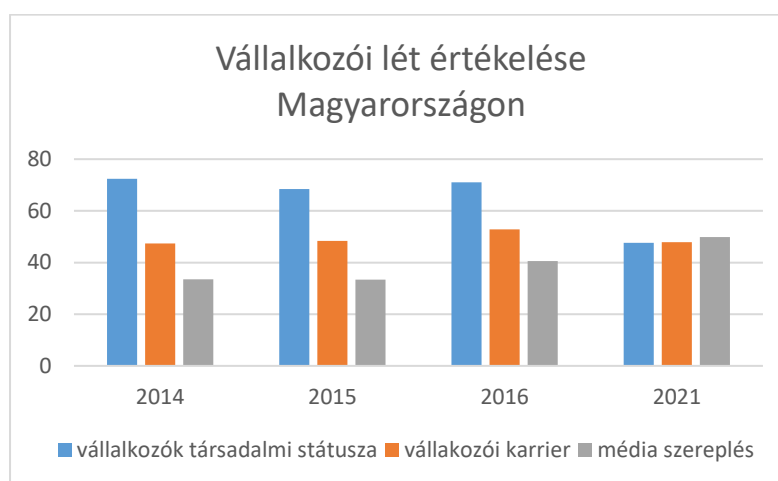


*tevékenység indításának meghatározói az egyén lehetőségészlelése és képessége (motiváció és készségek), hogy éljen ezen lehetőséggel, továbbá az egyént körülvevő környezet.” (GEM National Riport 2021/22)*

A globális felmérésben, amelyben világszerte neves egyetemek vesznek részt, 2020- tól a Budapesti Gazdasági Egyetem képviseli Magyarországot. A 2016 óta az első, hazai, már a BGE Budapest LAB Vállalkozásfejlesztési Iroda irányításával zajló adatgyűjtésre 2021-ben került sor. A kutatás során a felnőtt, 18-64 éves lakosság körében 2014 fő bevonásával zajlott reprezentatív kérdőíves felmérés, továbbá 36 kiválasztott szakértő megkérdezésére került sor.

#### 4.2. A vállalkozói lét értékelése

Vágyunk-e vállalkozóvá válni? Teszik fel a kérdést a GEM nemzeti jelentés készítői. Vagyis mennyire látjuk vonzónak a vállalkozói életutat, mennyire követendő karrierút, mennyire tekintik a felmérésben résztvevők magas társadalmi státuszúnak a vállalkozókat, vagy gondolják azt, hogy kiemelt helyen szerepelnek a médiában? Összehasonlítom az elmúlt négy GEM felmérés ez irányú megállapításait, mert azt gondolom számos tanulsággal szolgálnak.



2. ábra: A vállalkozói lét értékelése

Forrás: GEM National Report 2014-2015-2016-2021  
(saját szerkesztés)

A táblázat eredménye egyértelmű változást mutat elsősorban a társadalmi státusz megítélésében. Míg a megelőző években – 2014:

72%; 2015:68%; 2016:71% - kifejezetten magasra értékelték a státuszt, addig a legfrissebb felmérés – 2021:47.6% - szerint markáns csökkenés figyelhető meg a véleményben. Érdekesség, hogy a 2021-es jelentés megállapítása alapján szignifikáns különbségek nem mutathatóak ki a megyei szintű adatokban (általánosan ellentmondásos a „nem tudja” válaszok magas aránya - 25%).

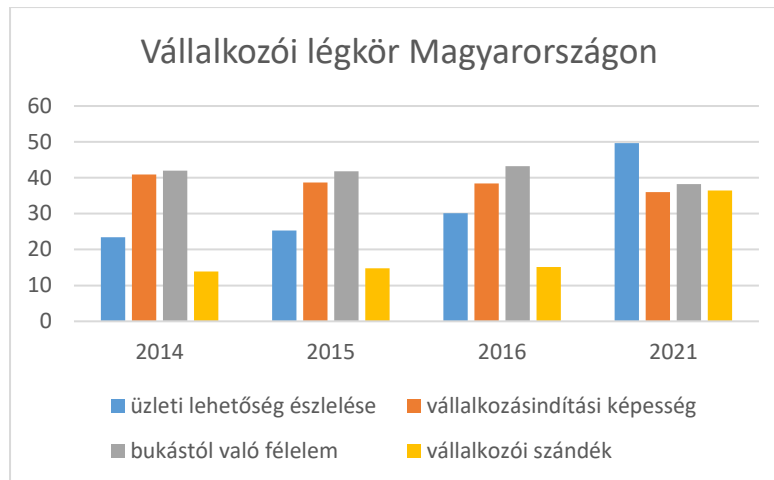
A vállalkozói karrier megítélésben 2016 kivételével (53%) nem találunk eltérést lényegében, vagyis mind a négy kérdéses időszakban egy kifejezetten vágyott létforma a vállalkozói lét.

A médiában való szerepléssel kapcsolatos vélemények folyamatos, növekvő tendenciát mutatnak.

Érdekesség, hogy 2021-ben a nők és férfiak között a vizsgálat nem mutatott ki szignifikáns eltérést, a követendő karrierút legerősebben a fiatal korosztály körében jelenik meg (70,5%), de az idősebb korosztályoknál is markánsan megjelenő vélemény (62,4% és 58,2%). A vizsgált összes GEM riportból kiolvasható, hogy követendő karrierútként a vállalkozás leginkább a gazdaságilag fejlettebb régiókban élők körében vonzó. A társadalmi státusz és a vállalkozói létforma kapcsolata megyei szintű bontásban ennél már összetettebb képet mutat. Itt is kiugróak a határmenti, dél-magyarországi vármegyék (Baranya és Bács-Kiskun vármegye), magas az egyetértés az állítással kapcsolatban a Balaton környéki megyék és a főváros esetében is.

#### *4.3. A vállalkozói légkör Magyarországon*

A vállalkozói légkör megítélésben, ami azt az atmoszférát írja le, amiben megélik az üzleti lehetőség kibontakozásának lehetőségét, a képességet, amely a vállalkozás indításához szükséges, ami a szándékot mutatja a vállalkozások ösztönzéséhez, illetve figyelembe veszi a bukástól való félelmet.



3. ábra: A vállalkozói légkör Magyarországon

Forrás: GEM National Report 2014-2015-2016-2021  
(saját szerkesztés)

Az üzleti lehetőség észlelése 2021-ben (49.7%) duplája a 2014-es (23.4%) és a 2015-ös (25.3%) eredménynek, de még a 2016-os mutatót (30.1%) is jelentősen túlhaladja. A vállalkozói szándék ennek megfelelően szintén nagyságrendileg tér el a felmérés éveinek összehasonlításában. Az a képesség, ami a vállalkozás indításához szükséges az évek során lényegében nem változott (nem javult a tudás megszerzésének minősége), ahogyan a bukástól való félelem sem mutat szignifikáns eltérést. A 2021-es jelentésből kiolvasható, hogy területi megoszlás szerint főként Győr-Moson-Sopron megye, Vas megye, Zala megye, Somogy megye (nyugati határ közelsége) valamint a Pest megyében és Nógrád megyében élők látják magas arányban úgy, hogy Magyarországon egyszerű vállalkozást indítani, míg az észak-keleti megyékben élők között a legalacsonyabb az ezzel egyetértők aránya. A kudarctól való félelem erőssége legerősebben Borsod-Abaúj-Zemplén megye válaszadói között mérhető, valamint a nyugati országrész három megyéje esetében jelenik meg.

## 5. Összefoglalás

Tanulmányom célkitűzése volt, fogalmi szinten tisztázom a vállalkozás és a vállalat közötti meghatározásból adódó különbségek, összefüggést találok vállalkozás és a vállalkozói attitűd kapcsolatrendszerében, majd rávilágítok az attitűd

versenyképességre gyakorolt hatására. A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatás módszertan bemutatása után feltárjam négy felmérési év eredményei alapján a változást a vállalkozói légkör és a vállalkozói lét értékelése között.

Tanulmányomban szemléltettem a GEM logikai keretrendszerét, kiemelendő, hogy a vizsgálati minta a 18-64 éves felnőtt lakosság körében reprezentatív nem és kor szerint.

Fontos volt számomra a versenyképesség fogalmi rendszerét megvilágítani több tudományos munka és elméleti megközelítéseinek függvényében.

### **Köszönetnyilvánítás**

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

### **Irodalomjegyzék**

Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>

Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 52(1), 1–31.

Csákné Filep, J. (2012). A családi vállalkozások pénzügyi sajátosságai. *Vezetéstudomány*, 43(9), 15–24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.02>

Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2020a). Magyar mikro- és kisvállalkozások családi vállalat-kormányzásának specialitásai.

Csákné Filep, J., & Radácsi, L. (2020b). Vállalkozói ökoszisztémák definiálása, modellezése, lehetséges kutatási irányok. BGE Budapest LAB, *Working Paper Series*, 10.

Csákné Filep, J., Gosztonyi, M., Radácsi, L., Szennay, Á., & Timár, G. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor National Report – Hungary*. Budapest: Budapest Business School.

Európai Unió Zöld könyve (2003).

Gyuris, Zs. (2007). *Kísérlet egy új versenyképességi modell kialakítására*. OTDK dolgozat.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.

Jackson, J. E., & Rodkey, G. R. (1994). The attitudinal climate for entrepreneurial activity. *Public Opinion Quarterly*, 58(3), 358–380. <https://doi.org/10.1086/269432>

Kangasharju, A. (2000). Regional variations in firm formation: Panel and cross-section data evidence from Finland. *Papers in Regional Science*, 79(4), 355–373.

Krugman, P.R. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–45.

Lengyel, I. (2003). *Verseny és területi fejlődés*. Szeged: JATEPress.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. *The Business History Review*, 57(4), 576–578.

Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2020). Vállalkozói ökoszisztémák definiálása, modellezése, lehetséges kutatási irányok. *BGE Working Paper Series Issue10*.

Rozgonyi T. (2001). *Személypercepció és attitűd*. Oktatási jegyzet. Budapest.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

Szerb, L. (2017). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években – helyzetértékelés és szakpolitikai javaslatok. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 2–14.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2003). *New venture creation/entrepreneurship for the 21st century*. Singapore City: McGraw-Hill.

Tóth-Pajor, Á., & Farkas, R. (2017). A vállalkozói ökoszisztémák térbeli megjelenésének modellezési lehetőségei – tények és problémák. *Közgazdasági Szemle*, 64(2), 123–139. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.2.123>

Wardana, L. W., Narmaditya, B. S., Wibowo, A., Mahendra, A. M., Wibowo, N. A., Harwida, G., & Rohman, A. N. (2020). The impact of entrepreneurship education and students' entrepreneurial mindset: the mediating role of attitude and self-efficacy. *Heliyon*, 16(9), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04922>

# "LET'S PLAY SURVIVING!" - THE IMPACT OF ACCELERATING ENVIRONMENTAL CHANGES ON HR CONTROLLING OF ONGROPACK LTD.

**ENDRE NAGY**

Faculty of Economics, University of Miskolc

[endre.nagy.appl@gmail.com](mailto:endre.nagy.appl@gmail.com)

## **1. Introduction to the case study, short theoretical summary**

The case study presents the impact of the accelerating changes in the external environment on the HR controlling function (changes in management reporting requirements, decision-making focus, KPIs, data sources; HR's strengthening position) through the last 10 years of Ongropack Ltd. The study provides an excellent example of how the reference company responded to the radical environmental changes in the macroeconomic dimension of the last ten years (2015-migration, 2020-COVID, 2022 - war, rising raw material and energy prices) (1) with actions taken at the management level in the microeconomic dimension. (2) How did management's decision data needs position HR increasingly higher? (3) What HR controlling tools were affected by these changes? (4) What controlling reports have HR used to support management decisions? The case study analyses data from real corporate management documents and accounting sources. The conclusion also provides a literature linkage. The study helps to deepen applied HR knowledge and supports knowledge transfer based on a Best Practice approach.

The role, functions and tasks of HR controlling, according to Zéman - Tóth (2017) and Musinszki et al. (2020) are: strategic and operational planning of human resources, working together with the specialised departments; the operational planning of human resources management; the plan-fact variance analysis, the alignment of plan figures and their incorporation into the performance, cost and financial plans of central controlling, and finally the activities of HR, central controlling and information transfer to management.

## 2. Brief introduction to Ongropack

- Company name: Ongropack Kft,
- Activity: plastics processing and trading.
- Year of establishment: 1993.
- Location: Szirmabesenyő, Northern Hungary, Hungary.
- Ownership structure: 100% owned by 1 Hungarian family (2009, before 1993-2008: subsidiary of BorsodChem Rt).
- Markets: 93% foreign market (EMEA + Central Asia, Korea, Australia, Canada), 7% domestic market.
- Raw material: PVC (poly-vinyl chloride)
- Turnover: 22.5 billion Ft,
- Number of employees: 290 people

Markets, products and technologies:

- Pharmaceutical industry (calendered technology): pharmaceutical film
- Food industry, packaging (blown technology): Folpack film
- Construction (extrusion technology): plastic sheeting - cladding, cover, profile
- Advertising industry (extrusion, calendered technology): plastic foam sheet, graphic film

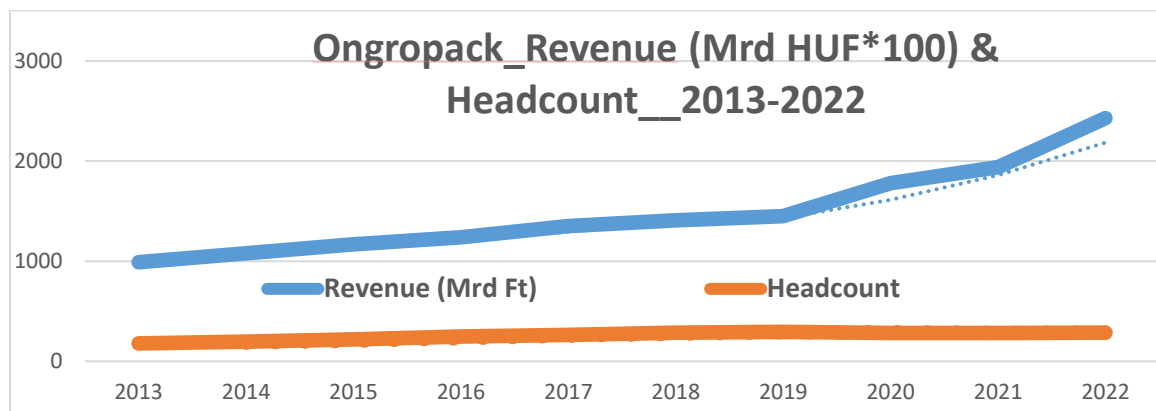


Figure 1: Ongropack\_Revenue and Headcount\_2013-2022

Source: Ongropack Ltd, Economic Directorate, HR



### **3. Environmental changes and their impacts on the company**

#### *3.1. Baseline\_2013*

BACKGROUND: Ongropack Ltd. has been on a growth path after the buy-out and change of ownership from the parent company BorsodChem (leading Hungarian chemical raw materials company: isocyanate, PVC, aniline) in 2009 and has been growing at a rate of 15-20% per year (revenue, EBITDA). The keys to this growth are: (1) Restructured and efficient organisational and operational processes. (2) Professional market research and sales work by a separate "Sales" unit within the work organisation, replacing the contract sales agent (broker) system. (3) Fast and smooth customer support. (4) Improved product quality. (4) Continued commitment to investments in technological efficiency and capacity expansion.

HR: following the change of ownership in 2009, a separate corporate HR manager position will be created (one-person HR), with non-professional functions (e.g. full EU tender administration).

HR CONTROLLING: none, data sources (payroll, personnel files, analytics) outside the company ("quasi outsourcing", left with former parent company). Individual ad hoc HR manager/executive/ CFO data requests from BorsodChem HR.

No radical environmental impact on company development in the first 5 years (2009-2013). However, the 10 years 2013-2022 brought a challenging period. In addition, the company has outgrown its site infrastructure...

Table 1: Environmental changes and HR activity of Ongropack

Period	Number of radical environmental impacts	Name of radical environmental impact	Number of corporate projects launched in relation to the change	Number of HR projects (within corporate projects)	HR activity as a percentage of strategic projects
2009-2013 (5 years)	0	-	-	-	-
2014-2017 (4 years)	2	- Site "outgrowth" -"Arab Spring" impact	8	1	13%
2018-2022 (5 years)	4	- Moving to a new site -COVID - Russian - Ukrainian war - Raw material and energy price inflation	23	7	35%

Source: Ongropack Ltd, Management, HR

### 3.2 Radical environmental changes, impact on the company and HR controlling

#### 3.2.1. Site „outgrowth”

COMPANY IMPACT 1: new "greenfield" site in an excellent location 20 km south of the headquarters, on the outskirts of the regional centre, close to the M30 motorway access (design 2014-2016, construction 2016-2018, project cost: 10.5 Billion HUF, EUR). Medium-term staffing in exchange for public support. Sales and revenue growth moderates to 7% per year. Significant changes in the working organisation, operational and decision-making practices of the company (formation of boards of directors, weekly time management, change of the basic

logic of decision-making from production to sales-oriented, change of the first two items on the agenda of management meetings: 1.) Sales, 2.) Production

HR IMPACT 1: HR manager staff change (quality change), one-person HR remains. Profiling and process improvement takes place (Best Practice approach), classic 3-structured task delivery is established (recruitment, labour, training). 1 trainee (October 2016) and 1 labour administrator (March 2017) are recruited. Expansion to 2 office rooms (Front/ Back Office solution is established). To reduce costs, outsourcing of payroll administration "migrates" between providers.

HR CONTROLLING IMPACT 1: Autonomous HR controlling task provision, reconciliation of reporting requirements and KPIs (as Dugelova, M.-Strenitzerova M 2015) later confirmed). Confidence index starts to rise. Data source: outsourcing payroll software. From October 2016, monthly " Structured Full Database" is exported from unstructured payroll software SQL database, with the data structure specified by HR. This provides partial independence from outsourced payroll, with immediate and fast reporting capabilities.

### 3.2.2. "Arab Spring" and migration

COMPANY IMPACT 2: 8% of the company's markets are in the Balkans and North Africa. Reduced planning and security of logistic ("delayed, lost" goods), lack of personal customer relations. Market presence in North Africa (Morocco, Tunisia, Egypt) is declining. We can make up for lost sales from other markets.

HR IMPACT 2: Recruitment database registers applicants from Iraq, Syria and Jordan, irrelevant

HR CONTROLLING IMPACT 2: no detectable impact

### 3.2.3. Moving to a new site

COMPANY IMPACT 3: There is space for newly acquired machinery and equipment; technological lay-out and material flow optimised; additional costs for technology and maintenance and BC rent are significantly reduced (buildings are returned in series); immediate access to M30 (logistical advantage). Dual site management,

duplicated production requires temporary „surplus” employment of additional staff, new functions and jobs emerge (e.g. Site Maintenance Department). Product output and sales increase by 10 %, product quality increases and becomes fully flat (significant market advantage). HR IMPACT 3: When the move takes place in September 2018, HR is directly next to the Owner and the Managing Director, physical "distance" is eliminated, trust deepens. Recruitment and employment tasks are quadrupled, HR internship programme to be launched, at the end of which 2 trainees are employed (1 September 2019). HR plays a key role in change management (communication, conflict management, new corporate culture, company bus service, running a two-site customer reception system). Staff turnover increases from 10 to 30% (taking up the regional pattern). Preparations are made to end outsourcing of payroll.

HR CONTROLLING IMPACT 3: (1) HR Controlling Dashboard is launched in January 2018 (2) Ad hoc reports related to change management are issued: headcount analysis by site, turnover rate over 12 months, residence, long-distance bus schedule matching, shift model analysis, list of "non-transfers", Miskolc salary benchmark, beta graph. (3) KPIs of government subvention for site development: number of graduates report, labour cost report.

#### 3.2.4. COVID

COMPANY IMPACT 4: (1) Sales: 30% (60% in foil business) market loss in March-August 2020 (restrictive effect of legislation: quarantine, tourism-catering stops, retail sales decrease, market caution). (2) Logistics: immediate border closures causes procurement, logistics and transport management problems (unpredictability, significant increase in freight rates) (3) Health: unpredictable loss of human resource capacity in production, increase in inactivity rates. The fear factor appears.

HR IMPACT 4: HR "stays on board" while most "flee" to Home Office. Consideration of HR aspects becomes more pronounced in management decisions (HR is generally the topic No1. in management meetings), a close working relationship is established between Management and HR, daily internal communication is led by HR.

Priority is given to retaining key people with know-how, managing quality exchanges. Development and regulation of Home Office and teleworking (exlex status in the national legal hierarchy for 8 months); management of job-retention public subsidy tender. Our "Building an internal training system" project falls victim to cost savings at the 80% implementation stage.

HR CONTROLLING IMPACT 4: 24 individual ad hoc reports and analyses requested at a glance from management in March-April 2020. Within the COVID main project, 4 sub-projects with KPIs (staff rationalisation, leave and working time management, Home Office / teleworking, payroll support) are launched; daily reporting at the "corporate operative trunk" meeting. Reports requested by managers are available, accurate, timely, with objective data, visualised. HR controlling reports provides valid and relevant data, fed into decision centre.

### 3.2.5. War

COMPANY IMPACT 5: 10% of the markets are Russian and Ukrainian. Impacts: immediate destruction of Russian market, our experimental colour printable "Matryoshka" Folpack R&D project is stalled. Ukrainian pharmaceutical film market boom brings extra profits (financed by Ukrainian war economy).

HR IMPACT 5: none, "Ukrainian refugees" effect is irrelevant

HR CONTROLLING IMPACT 5: no measurable effect

### 3.2.6 Inflation (raw materials, energy, wages)

COMPANY IMPACT 6: increase in raw material by 50%, in auxiliary materials by 30-250%, in electricity price by 140%, in transport cost by 45%; increase in product selling price by 70%, but company can pass this on to customers, while embarking on a vigorous "greening": a solar park and heat pumps are being installed. Construction and furniture industry orders are down by 50-70%. Acquisition of the machinery of a "bankrupt" Hungarian company at a getaway price opens up a new market with significant volumes (pipe insulation).

HR IMPACT 6: HR's position is significantly strengthened, it becomes an "expert" and a member of the "inner decision-making cabinet", a department subject to prior norm control! 40% of the savings generated by insourcing the payroll service used for HR payroll development (management of individual career and salary plans). From July 2022, an additional trainee is hired (7 HR yet from 1 person HR). The HR job descriptions becomes differentiated, from multitask to functional tasking.

HR CONTROLLING IMPACT 6: Payroll and thus the full-scale HR database is brought in-house in 2022 after 3 years of preparatory work! Ad hoc reports are faster; HR response time and reporting speed increases by 2.5x! Significant increase in prestige, HR manager and HR employee in charge of payroll have been trained in HR controlling tasks ("quasi HR Controlling group" is formed), they have mastered the possibilities of software specific data collection and reporting.

#### **4. Conclusions**

(1) The number and intensity of environmental changes affecting the firm has increased significantly in the last 10 years compared to the previous 20 years.

(2) Management has been faced with a significantly higher number of unexpected decision (constraint) situations.

(3) The previously well-functioned decision making had to be left and new aspects had to be introduced into that.

(4) The changing mechanisms and data requirements of decision making have mostly strengthened the controlling functions within the company. (Musinszki and Nácsa, 2021)

(5) Some changes had a greater impact on HR controlling than on other corporate controlling functions (e.g. New Site-2018, COVID-2020).

(6) The HR Controlling function has been able to meet changing management needs at a higher level than expected (decision making focal points, relevant KPIs and reports, more accurate sources of root data). (Caldwell and Anderson (2018) details the role of HR as an Integrator & Change Champion.)

(7) The key role of HR Controlling has "lifted" the whole HR organisation within management (from the periphery to the decision

making core). „HR department takes a leading role in crisis situation.” (Lukic et al., 2022)

Table 2: Evolution of the HR organisation

period	strategic level	operational level	trainee	dual trainee	contract	total HC
1993-2008						0
1 January 2009	1 HR manager					1
November 2016 - April 2018			1 HR trainee			2
1 March 2017		1 administrator/ HR trainee				3
January 2018 - March 2020			1 HR trainee			3
January 2018			2 HR trainees			5
1 September 2019		2 HR assistant				5
1 September 2021					1 Social Insurance expert	5
1 September 2021				1 dual trainee		6
7 June 2022				1 dual trainee		7

Source: HR, Ongropack

## Bibliography

Baltazar, L.A. (2022, April 25). *Top 10 Human Resource Predictions For 2022: HR Is Gearing Up!*. Sage HR Blog. <https://blog.sage.hr/top-10-human-resource-predictions-for-2022-hr-is-gearing-up/>

Caldwell, C., & Anderson, V. (2018). The Future of Human Resource Management: Responding to a New Context. In C. Caldwell, V. Anderson (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (pp. 1-23). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

<https://www.researchgate.net/publication/322525661> The future of human resource management Responding to a new context

Illés, M (2016). *Vállalati gazdaságtan*. Miskolc: Miskolci Egyetemi Kiadó.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79

Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B., & Sikka S. (2021, March 12). *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. Mckinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>

Lukic, J., Lazarevic, S., & Jaganjac, J. (2022). Leadership Role of the Human Resources Department in Crisis Situations: The Case of Covid-19 Pandemic. *Strategic Management*, 27(3). 19-31. <https://www.smjournal.rs/index.php/home/article/view/195>

Musinszki, Z., & Nácsa, Cs. (2021). Kontroller feladatok és kompetenciák – egy munkaerőpiaci felmérés eredményei. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 18(Klnsz), 126–135. <http://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.11>

Musinszki, Z., Vallasek, M., Mélypataki, G., Horváthné, C. E., & Lipták, K. (2020). Workaholism and a New Generation – Labour Market Survey among Hungarian and Romanian Youth. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1227–1242. <http://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1227>

Ongropack (2022). *SAP Executive Report*.

Ongropack (2009-2022). Management Meeting Minutes.

Osezua, E. M., & Nkogbu, G. O. (2016). Managing changes in organizational external environment: The role of human resource



managers. *Ilorin Journal of Administration and Development*, 2(1), 45-51.

Szőke, B. (2022). *A kontrolling módszertan fejlesztése a HR specifikációs tényezők alapján*. Doktori (PhD) értekezés. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.

Vroom, G, & McCann, B. T (2009). Ownership structure, profit maximization and competitive behavior. *IESE Business School Working Paper*, WP-800. IESE Business School, University of Navarra.

Zéman, Z. & Tóth, A. (2017). *Stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

# THEORETICAL REVIEW OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

**ZOLTÁN SOMOSI**

Ph.D. Student, University of Miskolc, Faculty of Economics, Marketing and Tourism Institute, Miskolc, Hungary

[zoltan.somosi@uni-miskolc.hu](mailto:zoltan.somosi@uni-miskolc.hu)

## 1. Introduction

Thanks to the Internet and related technologies, companies' marketing capabilities have greatly improved, which has also affected the management of relationships between companies and their customers (Ngai, 2005). Customer relationship management consists of processes and systems that strategically help companies build profitable relationships (Ling & Yen, 2001). The concept gradually spread in the business world in the 1990s. In addition, it has been of interest to researchers in the academic field from the beginning (Soltani & Navimipour, 2016). Galbreath and Rogers (1999) believed that the concept was due to the creation of a new business environment and enabled more effective customer relationship management.

Jafari Navimipour et al. (2015) consider the development of these relationships as a competitive advantage for companies. Therefore, the statistical data related to Customer Relationship Management (CRM) that are typical of today are not surprising. These include customizations, general trends, usage data, and benefits:

- CRM is the fastest evolving software in digital marketing,
- 91% of companies that employ at least 10 people have a CRM system,
- 94% of companies using CRM software use it for customer management, 88% for monitoring interactions,
- 74% of companies said CRM provides better access to customer data, and 60% said it also has a positive impact on productivity. (Fields, 2022)

Companies that use CRM use the system in hopes that it will provide better targeting for segmentation and reaching profitable segments, improve customer service and retention, and increase the company's financial performance (Peppers & Dorf, 1999; Josiassen, Assaf, & Cvelbar, 2014a).

Josiassen, Assaf and Cvelbar (2014b) also processed the studies of different authors in their study on the dimensions of CRM (Gustafsson et al., 2005; Wu & Lu, 2012; Boulding et al., 2005; Yim et al., 2004; Mithas et al., 2005). Their conclusions are correct, and studies have confirmed that the CRM system has many customer-oriented outcomes. These include customer satisfaction, customer loyalty, and customer knowledge, but these factors are presented in different ways in different studies. And most definitions are formed from these elements belonging to the system, as there is no universally accepted consensus on the definition of the CRM system. Buttle (2009), Ngai (2005), Richards and Jones (2008), Chai et al. (2020) have highlighted the sections Customer Acquisition, Customer Retention, Long-term Maximization of Customer Lifetime Value, which have also piqued my interest. I have seen the latter authors' ideas in practice as the rise in the cost of customer acquisition processes (Desai, 2019) is forcing companies to improve customer retention and increase customer value.

Since these areas focuses on increasing the efficiency of online marketing and sales, a comprehensive study of the CRM system and its sub-areas became necessary. As the basis, I will examine the emergence and development of the CRM system based on the existing literature. I will then similarly examine the three main areas of customer acquisition, customer retention, and increasing customer lifetime value.

## **2. Literature Review**

Since 1990, several studies have been conducted to understand the CRM system and evaluate how it works. In the next point I would like to discuss them.

## *2.1 Literature review of CRM*

A comprehensive review of the literature has also been conducted several times. Of these, the publication by Soltani and Navimipour (2016) was authoritative for me, in which the literature on CRM was examined to identify potential research trends. The literature review was narrowed down to only 27 articles out of 1,658 through a multi-stage review. These articles can be categorized into 5 categories: E-CRM, knowledge management, data mining, data quality, and social CRM. In addition, researchers examined the topic from various aspects dating back more than 30 years. For example, Stone, Woodcock, and Wilson (1996) studied the possibility of moving from marketing planning to a CRM system. Their research involved large companies and aimed to develop a model to help them manage their customers using IT. In their pre-millennial study, they separated relationship marketing from marketing planning, calling it both new and old style. Beckett-Camarata, Camarata, and Barker (1998) focused on the integration of internal and external customer relationships and noted that companies must 1) seek, 2) nurture, and 3) manage long-term relationships. This requires carefully selected employees with the right skills to meet the service expectations of global customers. Peppard (2000) used financial services as the basis for evaluating CRM systems. At the turn of the millennium, he was confronted with the fact that the previous close relationship, albeit at high cost and less effectively, had also been loosened in banks and other trust services thanks to mass marketing. Mătiș and Ilieș (2014) found that significant changes in the insurance sector were triggered by changing consumer expectations. This effect also extends to sales, where the use of IT tools and CRM systems has become more important due to decreased costs and improved technologies. As for the industry, they believe CRM is taking on a role as a business strategy, influencing processes, culture and technology. It also has an optimizing effect on company revenues and increases value by focusing on the needs of individual consumers. Triznova et al. (2015) studied the relationship between employees and corporate culture and concluded that the customer relationship experienced by consumers is not the same as it was 15 years ago. Relationship management is changing in line with consumer

behavior. It is seen as a business strategy and philosophical factor whose main goal is to create value, not profit. In their study, they put it this way:

„We believe that experience between company and customer is based on human beings; that’s why we assume that corporate culture and corporate values and company employees are ones who shape customer experience with the company” (Triznova et al., 2015, p. 958).

Bashar et al (2020) sees CRM as an innovative technology that aims to achieve customer satisfaction and loyalty to ensure business profitability. He examined its application in healthcare and showed that the number of related studies has increased significantly in recent years. Between 2000 and 2020, 1,642 results were listed for the specified keywords.

This approach is also reflected in all the studies on the CRM system listed so far. Meuter et al. (2000), Xu and Walton (2005), Geib, Kolbe and Brenner (2006) confirm that the CRM system can be divided into three categories.

- Operational CRM, which mainly focuses on automation to increase efficiency.
- Analytical CRM, which aims to understand individual consumers and identify their needs,
- Collaborative CRM, which focuses on integrating communications and connecting points of interaction.

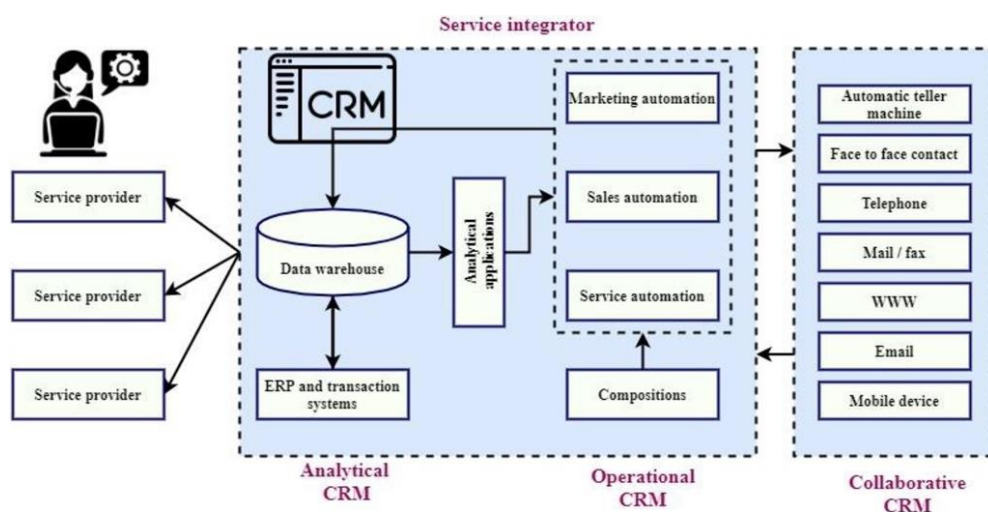


Figure 1: The CRM system  
Source: Li and Xu (2022:5)

I find it interesting that the focus is on automation in the context of the operational CRM part of the list, which has a huge impact on all areas of marketing today. Murtarelli, Gregory, and Romenti (2021) highlight that one of the most popular AI-based application methods occurs in customer service and is likely to change the form of interaction. Youn and Jin (2021) drew several conclusions in their study of the changing form of communication in customer service, the use of chatbots. One of them focused on the fact that chatbots are able to represent the brand in the CRM system, while they also addressed the fact that parasocial interaction and brand personality perception have an impact on several dimensions of CRM. Besides automatism as a possible solution of artificial intelligence, there are many other application methods. In my previous research, I myself have explored the role of artificial intelligence as a content creator and studied its impact in the case of search engine optimization, social media ads, and click-based ads. On the other hand, Li and Xu (2022) presented the relationship between artificial intelligence and CRM, and as it is stated in the title of the study: this can be the basis for sustainable business performance. It was pointed out that:

- Consumers know that companies are using AI-enabled technologies,
- AI technologies provide a customer experience,
- As a result, consumers remain more loyal to companies and recommend them to others.

Despite the expansion and rise of artificial intelligence, I would like to mention the thoughts of Matis and Ilies (2014).

"CRM is a powerful tool, but it remains just a technology that alone cannot deliver results, and it needs someone who knows how to use it." (Matiş & Ilieş, 2014, p. 1144)

The processing of articles dealing with systematic literature review has shown that customer relationship management, i.e., CRM, which can be used in a wide range of services and product sales, appears in business processes as a whole. For this reason, I believe it is necessary to map and define its three main elements - customer acquisition, customer retention, and customer value enhancement - in order to determine possible research trends and points of connection for my dissertation. The flowchart in the article by Libai et al. (2020) on

CRM and artificial intelligence (AI) confirms the relevance of customer acquisition, customer retention, and customer lifetime value as CRM systems, as do the studies by D'Haen and Van den Poel (2013), Jackson (2005).

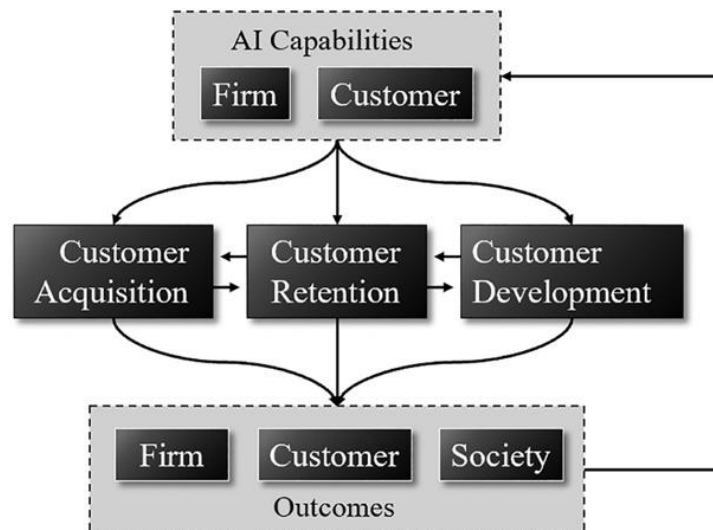


Figure 2: AI-CRM effect  
Source: Libai et al., (2020:45)

## 2.2 Pillars of CRM

Based on Libai et al. (2020) D'Haen and Van den Poel (2013), Jackson (2005) researches, different pillars of CRM can be identified. In their study, Guerola-Navarro et al. (2022) categorised these in the customer-centric marketing approach of CRM. These are the Customer Acquisition, Customer Retention and Customer Lifetime Value. Regarding to this information, I have decided to well define these pillars.

Marie, Ballings, and Van den Poel (2017) and Reinartz and Kumar (2003) point out that customer acquisition is the least researched topic among customer acquisition, retention, and increasing customer value. This is because the topic is extremely complex and the research costs are high. In addition, the number of qualitative and quantitative studies that have been conducted in this area is vanishingly small. Nevertheless, it is important to define the definition and support its relevance with statistical data, which I will do for the sub-elements of Customer Loyalty and Customer Lifetime Value.

Table 1 summarizes the definitions of customer acquisition that have been defined by different authors.

Table 1: Definitions of Customer Acquisition

<b>Definition of Customer Acquisition</b>	<b>Source/Author</b>
Customer acquisition refers to bringing in new customers - or convincing people to buy your products. It is a process used to bring consumers down the marketing funnel from brand awareness to purchase decision.	Ehrlich, J. (2019)
The customer acquisition process comprises strategies that businesses use to get new customers for their business. These strategies can be for all stages of the customer journey, from creating awareness about a product or service to making a sale.	Moorthy, J. (2022)
Customer acquisition is how a company turns a potential customer into a new customer. Some examples of customer acquisition include email marketing, using a CRM (customer relationship management) platform, or providing great customer service and earning a reputation for doing that well.	Ramroop, T. (2020)

Source: Own editing

In reviewing the literature, I have concluded that authors generally consider customer acquisition and its concept to be an accepted fact and practitioners are mainly concerned with the definition. Among the listed authors and their definitions, I agree most with the considerations of Ehrlich (2019), as he also mentions the sales funnel. In general, it can be said that the authors interpret it as a process that is about attracting attention.

The topic of customer loyalty has been the focus of interest for decades and a considerable number of studies have been conducted on this topic (Degbey, 2015). I have listed the definitions of 3 different authors from which I draw conclusions about this part of CRM In Table 2.



Table 2. Definitions of Customer Retention

Definition of Customer Retention	Source/Author
Customer retention is a metric that measures customer loyalty, or the ability for an organization to keep its customers over time. In addition to identifying the number of loyal customers, customer retention can reflect or predict customer satisfaction, repurchase behavior, customer engagement and emotional ties to a brand.	Gillis and Sachs, (2021)
Customer retention is a measure of how many customers stay with your business for the long term. It's what demonstrates your business's ability to stimulate customers to make repeat purchases and spend more money on your products and services over time.	Edwards, S. (2022)
Customer retention refers to a company's ability to turn customers into repeat buyers and prevent them from switching to a competitor. It indicates whether your product and the quality of your service please your existing customers.	Olson, S. (2020)

Source: Own editing

A great emphasis is justified to Gillis and Sachs (2021) and Edwards (2022) extremely interesting, according to which customer loyalty can be interpreted as a metric. Moreover, according to their definition, this indicator can be interpreted as a mixture of many other indicators. A key difference with customer acquisition is that they no longer talk about potential customers but focus on influencing the behavior of existing customers. According to Olson (2020), it indicates the quality of the company's product or service or the perception of existing customers about it.

Customer lifetime value has been studied by many researchers. After reviewing, I came across Mosaddegh et al. (2021), who analysed 17 billion transactions in the banking sector using supply data analysis and found that customer value is predicted based on current dynamics rather than past data. I have created a summary definition table for this area of CRM, called the third part, as Table 3.

Table 3. Definitions of Customer Retention

Definition of Customer Lifetime Value	Source/Author
Customer lifetime value (CLV) is a business metric that measures how much a business can plan to earn from the average customer over the course of the relationship.	Caldwell, A. (2022)
The prediction of the net profit generated throughout the entire business relationship with a customer.	Radu, V. (2021)
It represents a customer's value to a company over a period of time.	Kellett, S. (2020)

Source: Own editing

The term indicator also appears in definitions of customer lifetime value. In Mosaddegh et al.'s (2021) research, conceptual definitions also address the future, planning, and foresight. A strong customer centricity can be observed in Radu's (2021) description, but it is also present in Caldwell's (2022) description of the relationship.

All in all, the three parts of CRM, customer acquisition, customer retention, and customer lifetime value, are concepts that are closely related. Companies need to focus on their development as a unit, like the 4Ps of marketing, because independent development is not enough to be successful in the market.

### 3. Conclusions

The evolution in marketing triggered by changes in consumer demand has led to a strengthening of relationship marketing. In order to gain a competitive advantage, companies have shifted their communications from traditional, outdated solutions to online capabilities. The importance of CRM systems, which have received special attention since 1990, has multiplied for this reason, among others, and is now the most popular topic in digital marketing (Fields, 2022). Practical and theoretical research and statistical findings also support the part analytical, part operational, and part collaborative CRM system (Meuter et al., 2000; Xu & Walton, 2005; Geib, Kolbe & Brenner, 2006), which has been studied in the literature on various topics.

A systematic literature review was conducted by Stone, Woodcock, and Wilson (1996) on the transition from marketing planning, by Beckett-Camarata, Camarata, and Barker (1998) on the integration of

external and internal relationships, by Peppard (2000) on the financial sector, and more than 20 years later by Murtarelli, Gregory, and Romenti (2021) for an artificial intelligence application. This shows that the field of CRM goes far beyond marketing, as well as that this rapidly changing phenomenon is still the basis of research to this day.

Libai et al. (2020) also conducted research related to artificial intelligence and confirmed that the importance of three of its elements deserves special attention. These can be divided into the sub-elements of Customer Acquisition, Customer Retention, and Customer Lifetime Value, which, as their names suggest, are uniformly focused on consumers. It is also no coincidence that, as part of the CRM system, they cover various points of connection, from gaining the attention of the potential customer, to data storage in relation to existing customers - to use - to plan future presentation. (Mosaddegh et al., 2021).

Getting to know the different systematic literature processes, reviewing the statistical data, and getting to know the system fit well with the topic of my dissertation. In summarizing the definitions, it became clear that online sales effectiveness resonates throughout all parts of the CRM system. Optimal communication design in customer acquisition, provision of various components - no less than Gillis and Sachs (2021) - in customer retention, and in the case of Customer Lifetime Value, essentially the consumer's perception of the previous two elements.

Artificial Intelligence and Big Data are not only emerging in analytical and operational contexts, but also offer additional research opportunities like:

- IoT (Internet of Things)
- Chatbots,
- Customer Journey (Ledro et al., 2021)

This study has several limitations, it mostly focuses on the field of marketing and only discusses three pillars of CRM which has a customer centric marketing approach.

## References

Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic response to a changing global

environment. *Journal of Business Research*, 41(1), 71–81. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00013-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00013-1)

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155> (Downloaded: 14. Nov. 2022)

Buttle, F. (2009). Managing the customer lifecycle: customer acquisition. In F. Buttle, *Customer relationship management: Concepts and technologies* (pp. 227-254). 2nd ed., London: Taylor & Francis.

Caldwell, A. (2022, July 21). *What Customer Lifetime Value (CLV) Is & How to Calculate It*. Oracle NetSuite. Available at: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/customer-lifetime-value-clv.shtml> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Chai, W., Ehrens, T., & Kiwak, K. (2020). *CRM (customer relationship management)*. TechTarget, CustomerExperience. Available at: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management> (Downloaded: 4. Sep. 2022)

D'Haen, J., & Van den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>

Degbey, W. Y. (2015). Customer retention: A source of value for serial acquirers. *Industrial Marketing Management*, 46, 11-23. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.002>

Desai, N. (2019, August 14). *How Is CAC Changing Over Time?* Profitwell. Available at: <https://www.profitwell.com/recur/all/how-is-cac-changing-over-time> (Downloaded: 4. Sep. 2022)

Edwards, S. (2022, March 23). *What Is Customer Retention? Definition, Examples, & Tools*. Amplitude. Available at:

<https://amplitude.com/blog/customer-retention> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Ehrlich, J. (2019, April 19). *What is Customer Acquisition?* DemandJump. Available at: <https://www.demandjump.com/blog/what-is-customer-acquisition> (Downloaded: 4. Sep. 2022)

Fields, A. (2022, August 19). *85+ Impressive CRM Statistics You Need to Know in 2022.* WebFX. Available at: <https://www.webfx.com/blog/marketing/crm-statistics/> (Downloaded: 14. Nov. 2022)

Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM magazine*, 11(3), 161-171. <https://doi.org/10.1108/09544789910262734>

Geib, M., Kolbe, L. M., & Brenner, W. (2006), CRM collaboration in financial services networks: a multi-case analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(6), 591-607. <https://doi.org/10.1108/17410390610708481>

Gillis, A. S., & Sachs, S. (2021). *Customer retention.* TechTarget, CustomerExperience. Available at: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/customer-retention> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129, 83-87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>

Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218 <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.2>

Jackson, T. (2005). CRM: From 'art to science'. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 76-92. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240280>

Kellett, S. (2022). *The Ultimate Guide to Customer Lifetime Value*. Bloomreach. Available at: <https://www.bloomreach.com/en/blog/2021/customer-lifetime-value-guide> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2021). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48-63. <https://doi.org/10.1108/jbim-07-2021-0332>

Li, F., & Xu, G. (2022). AI-driven customer relationship management for sustainable enterprise performance. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52(B), 102103. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2022.102103>

Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C. F., Kaplan, A., Kötterheinrich, K., & Kroll, E. B. (2020). Brave New World? On AI and the Management of Customer Relationships. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 44-56. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.002>

Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner M. J. (2000). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.

Matiş, C. & Ilieş, L. (2014). Customer Relationship Management in the Insurance Industry. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1138-1145. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00568-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00568-1)

Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005) Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>

Moorthy, J. (2022). *What is Customer Acquisition? Definition, Funnel, and Strategies*. Mailmodo. Available at: <https://www.mailmodo.com/guides/customer-acquisition/> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Mosaddegh, A., Albadvi, A., Sepehri, M. M., & Teimourpour, B. (2021). Dynamics of customer segments: A predictor of customer lifetime value. *Expert Systems with Applications*, 172, 114606. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.114606>

Murtarelli, G., Gregory, A., & Romenti, S. (2021). A conversation-based perspective for shaping ethical human–machine interactions: The particular challenge of chatbots. *Journal of Business Research*, 129, 927–935. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.018>

Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992–2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence, Planning*, 23(6), 582-605. <https://doi.org/10.1108/02634500510624147>

Olson, S. (2020). *What is customer retention? Importance, metrics & strategies*. Zendesk. Available at: <https://www.zendesk.com/blog/customer-retention/> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00013-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00013-X)

Peppers, D., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, 77(1), 151-161

Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 82-97.

Radu, V. (2021). *Customer Lifetime Value (CLV) - how to calculate, measure, and improve it*. Omniconvert Blog. Omniconvert Ecommerce Growth Blog. Available at: <https://www.omniconvert.com/blog/customer-lifetime-value-clv/> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Ramroop, T. (2020). *What is customer acquisition? 9 strategies to acquire customers*. Zendesk. Available at: <https://www.zendesk.com/blog/what-is-customer-acquisition/> (Downloaded: 16. Nov. 2022)

Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>

Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996). Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, 29(5), 675-683. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00061-1)

Triznova, M., Maťova, H., Dvoracek, J., & Sadek, S. (2015). Customer Relationship Management Based on Employees and Corporate Culture. *Procedia Economics and Finance*, 26, 953-959. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00914-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00914-4)

Wu, S.-I., & Lu, C.-L. (2012). The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.012>

Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), 955-971. <https://doi.org/10.1108/02635570510616139>

Yim, F. H.-K., Anderson. R. E., & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcome. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 263-278.



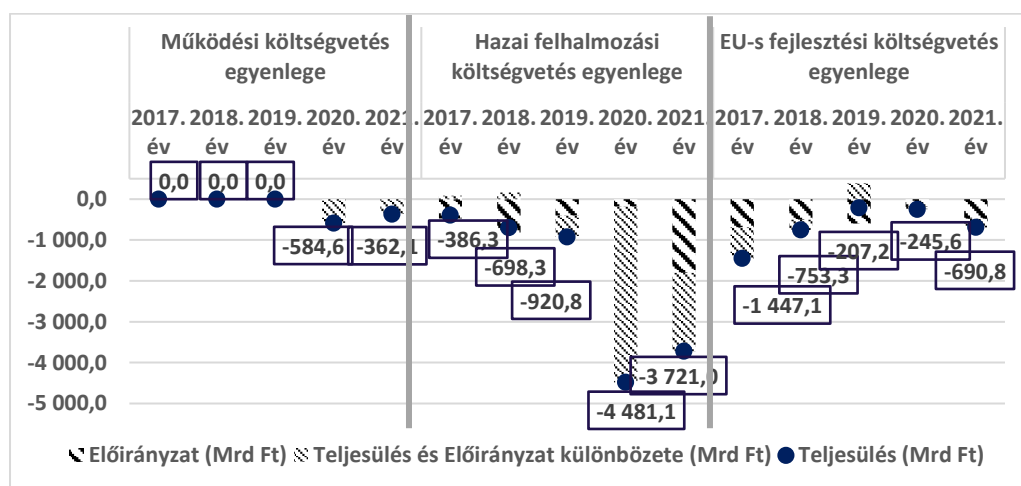
# A KÖZPONTI KÖLTSÉGVETÉS RÉSZKÖLTSÉGVETÉSEINEK VIZSGÁLATA 2017-2021. ÉVEK KÖZÖTT

**ERDÉLYI ATTILA**

Miskolci Egyetem Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális  
Tudományi Doktori Iskola  
[eattila86@gmail.com](mailto:eattila86@gmail.com)

## 1. Bevezetés

Magyarországon a 2017. évtől kezdődően a központi költségvetés működési, hazai felhalmozási és Európai Unió (EU-s) fejlesztési részköltségvetésre tagolódik. Az éves költségvetési törvényekben megtervezett részköltségvetések egyenlege, illetve az éves költségvetési törvények végrehajtása során teljesült részköltségvetés egyenlegek alapján lehetőség nyílik az adott évi fiskális politika jellegére következtetni. A központi költségvetés részköltségvetéseinek 2017-2021. évek között tervezett és teljesült egyenlegeit mutatja az 1. ábra.



1. ábra: A központi költségvetés három részköltségvetésének egyenlege 2017-2021. évek között Mrd Ft-ban

Forrás: 2017-2021. évi költségvetési törvények, Parlament (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), ÁSZ (2022a) alapján, Saját szerkesztés

Az ábra alapján látható, hogy a működési költségvetés egyenlegét a vizsgált időszakban minden évben nullszaldóra tervezték, míg a hazai felhalmozási költségvetés és az EU-s fejlesztési költségvetés egyenlegére eleve hiányt terveztek.

## 2. A működési költségvetés bevételeinek teljesülése és a főbb makrogazdasági mutatók alakulása közötti összefüggések

Az éves költségvetések végrehajtása során a részköltségvetések teljesülése különösen a 2020. és 2021. években jelentősen eltért a tervezett összegektől (lásd. 1. ábra) A működési költségvetés végrehajtása során – a gazdasági stabil növekedése, a kedvező makrogazdasági környezet okán – a 2017-2019. években megvalósult a bevételek és kiadások egyensúlya, azonban a 2020. évi gazdasági sokkhatásra reagáló költségvetési intézkedések, illetve a kedvezőtlen makrogazdasági körülmények következtében a 2020. és 2021. években a működési jellegű többletkiadásokat a működési bevételek nem tudták teljes egészében fedezni. A koronavírus-járvány kedvezőtlen gazdasági hatásait tompító, majd a gazdasági növekedést ösztönző, valamint az egészségügyi védekezéssel összefüggő kormányzati döntések következtében a költségvetési kiadások nagyobb arányban haladták meg a tervezett összegeket, mint a költségvetési bevételek. Ebből következően a működési költségvetés egyenlege a tervezett nullszaldó helyett a 2020. évben 362,1 Mrd Ft, míg a 2021. évben 584,6 Mrd Ft hiánnyal zárt. Ezt mutatja be az 1. táblázat.

1. táblázat: A működési részköltségvetés bevételeinek, kiadásainak és egyenlegének teljesülése az előirányzathoz képest 2017-2021. évek között %-ban

	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. év
Működési költségvetés bevételek (teljesülés/ előirányzat)	109,0%	105,9%	109,0%	114,1%	112,8%
Működési költségvetés kiadások (teljesülés/ előirányzat)	109,0%	105,9%	109,0%	<b>117,4%</b>	<b>114,6%</b>
Működési költségvetés egyenlege (teljesülés/előirányzat)	100,0%	100,0%	100,0%	<b>362,1%</b>	<b>584,6%</b>

Forrás: 2017-2021. évi költségvetési törvények, Parlament (2018, 2019,2020,2021,2022), ÁSZ (2022a) alapján, Saját szerkesztés

A táblázat adataiból látható, hogy a 2020. és 2021. években az állam működéséhez a tervezettnél több forrás bevonása vált szükségessé, azonban a többletkiadásokat még a tervezettnél magasabb működési bevételekből sem tudta teljes mértékben finanszírozni a költségvetés. A működési költségvetés bevételeinek meghatározó részét az adó- és járulékbévételek jelentik, melyek közül a főbb tételek (a 2021. évben 50,0 Mrd Ft teljesülés feletti) tervezett és tényleges összegeinek összevetését a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat: A főbb adó- és járulékbévételek teljesülése a törvényi módosított előirányzat %-ában 2017-2021. között

Megnevezés	Teljesítés az előirányzat %-ában				
	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. év
<b>GAZDÁLKODÓ SZERVEZETEK BEFIZETÉSEI</b>	<b>99,6%</b>	<b>105,7%</b>	<b>98,0%</b>	<b>95,3%</b>	<b>109,6%</b>
Társasági adó	103,0%	102,9%	75,9%	81,1%	124,9%
Pénzügyi szervezetek különadója	96,6%	105,8%	107,2%	185,4%	100,2%
Kisadózók tételes adója	103,9%	110,6%	116,8%	82,1%	82,5%
Kisvállalati adó	95,2%	153,1%	141,6%	95,2%	114,2%
Közműadó	99,7%	98,6%	99,1%	97,2%	101,4%
<b>FOGYASZTÁSHOZ KAPCSOLT ADÓK</b>	<b>99,0%</b>	<b>102,8%</b>	<b>105,5%</b>	<b>94,4%</b>	<b>105,5%</b>
Általános forgalmi adó	99,5%	102,3%	105,6%	93,9%	107,2%
Jövedéki adó	95,7%	101,1%	103,1%	97,5%	99,6%
Pénzügyi tranzakciós illeték	105,7%	113,9%	106,7%	96,2%	106,5%
Biztosítási adó	104,3%	112,8%	122,3%	100,6%	98,4%
<b>LAKOSSÁG BEFIZETÉSEI</b>	<b>100,4%</b>	<b>103,7%</b>	<b>103,5%</b>	<b>97,5%</b>	<b>106,8%</b>
Személyi jövedelemadó	100,6%	103,9%	102,7%	96,9%	106,3%
Illetékbecfizetések	97,4%	101,3%	112,0%	90,3%	115,4%
Gépjárműadó	105,4%	108,9%	105,4%	165,7%	109,2%
<b>NYUGDÍJBIZTOSÍTÁSI ALAP</b>	<b>101,0%</b>	<b>99,6%</b>	<b>98,0%</b>	<b>92,5%</b>	<b>104,9%</b>
Szociális hozzájárulási adó és járulékok	101,1%	100,0%	98,0%	92,3%	102,5%
Egyéb járulékok és hozzájárulások	105,9%	112,4%	92,7%	86,8%	91,1%
<b>EGÉSZSÉGBIZTOSÍTÁSI ALAP</b>	<b>102,0%</b>	<b>101,3%</b>	<b>99,7%</b>	<b>95,4%</b>	<b>101,8%</b>
Szociális hozzájárulási adó és járulékok	100,5%	100,3%	98,3%	93,4%	102,6%
Egyéb járulékok és hozzájárulások	101,0%	100,9%	101,4%	104,7%	99,0%

Forrás: 2017-2021. évi költségvetési törvények, Parlament (2018, 2019,2020,2021,2022), ÁSZ (2022a) alapján, Saját szerkesztés

A táblázat adataiból látható, hogy a működési költségvetés bevételeit jelentő adó- és járulékbevételek a 2017-2019. közötti években egy külső negatív hatásoktól mentes gazdasági környezetben összességében a tervezett érték felett teljesültek. A 2020. évben és a 2021. év első felében az adó- és járulékbevételek teljesülését a koronavírus-járvány negatív hatásai, valamint e hatások tompítása érdekében meghozott fiskális intézkedések (adómentességek, adókedvezmények), míg 2021. év második felében a dinamikus gazdasági növekedés és a gyorsuló infláció alakították.

Az adó- és járulékbevételek tervezetthez képest mért teljesülésére többek között befolyást gyakorolnak a főbb makrogazdasági mutatók tervezetthez viszonyított tényleges alakulása. (ÁSZ, 2022a) Ezt az összevetést mutatja be a 3. táblázat.

3. táblázat: Főbb makrogazdasági mutatók tervezett és tényleges értéke közötti különbség 2017-2021. években százalékpontban

Gazdasági mutató	Tervezett és Tényleges érték különbsége (%pont)				
	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. év <sup>1</sup>
GDP növekedése év/év (%)	1,0	1,1	0,5	-8,5	2,8
Fogyasztói árindex változása (éves átlag) év/év (%)	1,5	-0,2	0,7	0,5	1,5
Beruházási hányad (a GDP %-ában) %	0,9	4,8	3,0	-1,2	-0,7
Háztartások fogyasztása év/év (%)	1,2	-0,1	0,6	-6,1	0,8
Közösségi fogyasztás év/év (%)	1,7	0,9	5,4	2,2	2,3
Foglalkoztatottak számának növekedése év/év (%)	n.a. <sup>2</sup>	-0,7	-0,7	-2,2	0,7
Bruttó átlagkereset növekedése év/év (%)	n.a.	2,5	2,6	1,4	1,7

Forrás: Parlament (2018,2019,2020,2021,2022) alapján, Saját szerkesztés

A főbb mutatók tervezett és tényleges értékének különbsége alapján a gazdasági növekedés tényezői tekintetében alapvetően egy óvatos tervezésre lehet következtetni, hiszen a 2020. évi sokkhatás alá került

<sup>1</sup> A 2021. év tekintetében a tényleges érték előzetes adatnak minősül.

<sup>2</sup> A 2017. évi zárszámadási törvényjavaslat 2017. évre nem tartalmazott terv és tény adat összehasonlítást a foglalkoztatottak számának növekedése, illetve a bruttó átlagkereset növekedése tekintetében.

költségvetési év kivételével a vizsgált időszakban a tervezett értékeknél kedvezőbben alakultak a gazdasági mutatók. A foglalkoztatás esetében azonban a 2020. év mellett 2018-2019. években is kedvezőtlenebbül alakultak az adatok. A gazdasági növekedés és annak tényezőinek tervezettnél nagyobb értéke az időszakban növelő hatást gyakorolt a gazdálkodó szervezetek befizetéseire és a fogyasztáshoz kapcsolt adók teljesülésére, míg a foglalkoztatottságra vonatkozó mutatók alakulása elsősorban a Nyugdíjbiztosítási Alapot (Ny. Alapot) és az Egészségbiztosítási Alapot (E. Alapot) megillető szociális hozzájárulási adó és járulékok teljesülését befolyásolta. E mellett jelentősen befolyásolták a vizsgált időszakban az adó-és járulékbevételek teljesülését a célzott adócsökkentések (pl. tej, baromfi, tojás általános forgalmi adó (ÁFA) mértéke 5%-ra, internet, éttermi szolgáltatás 18%-ra csökkent 2017. évben), a gazdaság kifehérítését célzó eszközök alkalmazása, továbbá a koronavírus-járvány megjelenését követően bevezetett adókönnyítő intézkedések.

### *2.1. Az adósságszolgálattal kapcsolatos kamatkidadások vizsgálata*

A működési költségvetés kiadásai között kerülnek elszámolásra az állam működéséhez közvetlenül kapcsolódó költségvetési kiadások, így az államadóssággal kapcsolatos kamatkidadások is, melyek alakulása az államadósság finanszírozhatósága szempontjából kiemelt jelentőségű. Az adósságszolgálattal kapcsolatos kamatkidadások tervezett összeghez képest viszonyított teljesülését 2017-2021. évek között a 4. táblázat mutatja be.

A táblázat adatai alapján látható, hogy a tervezett összeghez képest a forint állampapírkötvényekhez kapcsolódó kamatkidadások elsősorban 2021. évben ugrottak meg, míg a devizakötvények kamatelszámolásainak tervezett összegnél jelentősen magasabb teljesülése már a 2020. évben is érzékelhető volt.

4. táblázat: Az adósságszolgálattal kapcsolatos kiadások tényleges alakulása az előirányzat %-ban 2017-2021. évek között

Megnevezés	Teljesítés az előirányzathoz képest %-ban				
	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. év
<b>Adósságszolgálattal kapcsolatos bevételek és kiadások fejezet kiadásai</b>	120,7%	104,9%	111,7%	114,5%	<b>137,2%</b>
<i>Devizakötvények kamatelszámolásai</i>	113,2%	99,2%	102,5%	<b>160,6%</b>	<b>143,3%</b>
<i>Forint állampapírkötvények kamatelszámolásai</i>	128,8%	114,7%	116,3%	115,1%	<b>140,5%</b>

Forrás: 2017-2021. évi költségvetési törvények, Parlament (2018, 2019,2020,2021,2022) alapján Saját szerkesztés

A kamatkiadások összegét egyrészt az államadósság nominális alakulása és az annak finanszírozását szolgáló államkötvény kibocsátások, másrészt az állampapír referenciahozamok változása befolyásolja. A vizsgált időszakban a tervezett és tényleges nettó állampapír-kibocsátás összevetését az 5. táblázat, míg az állampapír referenciahozamok alakulását a 6. táblázat mutatja be.

5. táblázat: A tényleges és tervezett nettó kibocsátás közötti eltérés 2017-2021. években Mrd Ft-ban és %-ban

Megnevezés	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. év
Nettó forintkibocsátás (Mrd Ft)	487,5	394,5	-332,9	<b>1 533,2</b>	284,0
Nettó devizakibocsátás (Mrd Ft)	-93,4	2,5	-116,0	<b>1 109,0</b>	<b>1 603,8</b>
<b>Összesen (Mrd Ft)</b>	394,1	397,0	-448,9	<b>2 642,2</b>	<b>1 887,8</b>
Nettó forintkibocsátás (%)	127,5%	123,0%	82,4%	<b>145,8%</b>	110,9%
Nettó devizakibocsátás (%)	125,6%	99,1%	118,3%	<b>305,0%</b>	<b>233,4%</b>
<b>Összesen (%)</b>	128,0%	127,5%	64,4%	<b>168,0%</b>	<b>198,7%</b>

Forrás: ÁKK Zrt.

(2016,2017a,2017b,2018a,2018b,2019a,2019b,2020a,2020b,2021) alapján, Saját szerkesztés

6. táblázat: Állampapír referenciahozamok alakulása 2017-2021.  
évek között %-ban

Megnevezés	3 hónap	6 hónap	1 év	3 év	5 év	10 év	15 év
2017. december	-0,01	0,01	0,02	0,51	1,09	2,02	2,72
2018. december	0,00	0,12	0,39	1,21	2,46	3,01	3,78
2019. december	-0,01	0,01	0,02	0,28	1,17	2,01	2,80
2020. december	0,28	0,33	0,39	0,70	1,36	2,08	2,25
2021. december	<b>2,16</b>	<b>2,61</b>	<b>3,57</b>	<b>4,19</b>	<b>4,35</b>	<b>4,51</b>	<b>4,72</b>

Forrás: MNB (2022) alapján, Saját szerkesztés

A 4-6. táblázatok adatait együtt vizsgálva látható, hogy ugyan 2020. évben nominálisan nagyobb összegű volt az eltérés a tényleges és tervezett nettó kibocsátás között, azonban az állampapír referenciahozam értékek a 2019. év végéhez képest 2020. év végére nem változtak számottevően. Mindez a 2020. évben a tervezett összegnél 14,5%-kal magasabb összegű teljesítést eredményezett az adósságszolgálattal kapcsolatos kiadások tekintetében. A 2021. év végére azonban a tervezettnél magasabb összegű nettó kibocsátás mellett – a 2021. második felétől felgyorsult infláció következtében szigorodó monetáris politika hatására – az állampapír referenciahozamok jelentősen meghaladták a 2020. év végi értéket. Következésképpen a 2021. évi kamatkidadások tervezettnél nagyobb teljesülésében meghatározó szerepet töltött be a dráguló kamatkörnyezet.

### 3. A hazai felhalmozási költségvetés és a gazdasági növekedés összefüggései

A hazai felhalmozási költségvetés alapvetően a fejlesztésekhez, beruházásokhoz kapcsolódó bevételi és kiadási tételeket tartalmazza. A költségvetési fejezetek közül a következő módszertan alapján kerültek kiválasztásra a bemutatott eltérések. Első lépésben kiszámításra kerültek a költségvetési fejezetek tekintetében a 2017-2019. évek, a 2020-2021. évek, illetve a 2017-2021. évek átlagos teljesülései az előirányzatokhoz viszonyítva százalékos és nominális

értékben. Ezt követően kijelölésre kerültek azok a fejezetek, melyek esetében legalább 10,0 Mrd Ft átlagos eltérés volt tapasztalható 2017-2019. évek, 2020-2021. évek, illetve 2017-2021. évek átlaga tekintetében. A szűrés utolsó szakaszában azok a fejezetek kerültek kiválasztásra, melyek esetében a 10,0 Mrd Ft összegű eltérés igaz volt legalább 2020-2021. évek és 2017-2021. évek átlagára. A hazai felhalmozási költségvetés hiánya a 2020-2021. években jelentősen meghaladta a tervezett összeget, ezért a 7. táblázatban azok a fejezetek kerülnek bemutatásra, melyek ehhez a hiányhoz leginkább hozzájárultak.

7. táblázat: A felhalmozási kiadások főbb eltérései 2020-2021. évek átlagában

Költségvetési fejezet megnevezése	Átlag 2020-2021. évek	
	Teljesülés/ Előirányzat (%)	Teljesülés - Előirányzat (Mrd Ft)
IX. Helyi önkormányzatok támogatásai	397,3%	73,1
XI. Miniszterelnökség	253,6%	206,0
XII. Agrárminisztérium	540,8%	22,4
XIV. Belügyminisztérium	968,2%	194,2
XV. Pénzügyminisztérium	576,7%	257,5
XVII. Innovációs és Technológiai Minisztérium	481,8%	425,6
XVIII. Külgazdasági és Külügyminisztérium	623,1%	248,6
XIX. Gazdaság-újraindítási alap uniós fejlesztései	8 029,8%	216,2
XX. Emberi Erőforrások Minisztériuma	338,9%	245,0
XXI. Miniszterelnöki Kabinetiroda	1 353,6%	72,5
XXII. Miniszterelnöki Kormányiroda	5 670,0%	18,3
XLIII. Az állami vagyonnal kapcsolatos bevételek és kiadások, ezen belül:	1 627,5%	563,8
- <i>Ingtalanokkal és ingóságokkal kapcsolatos kiadások</i>	184,8%	12,3
- <i>Társaságokkal kapcsolatos kiadások</i>	788,6%	32,4
- <i>Az NVTNM tulajdonosi joggyakorlásával kapcsolatos kiadások</i>	5 941,4%	501,3
LXV. Bethlen Gábor Alap	654,4%	47,3
XLVII. Gazdaság- újraindítási alap (Gazdaságvédelmi alap), ezen belül:	114,3%	138,2
- <i>Fejezeti kezelésű előirányzatok</i>	118,9%	198,1
- <i>Gazdaság-újraindítási Alap - Kiemelt Kormányzati Magasépítési Beruházások</i>	119,7%	29,7
- <i>Gazdaság-újraindítási Foglalkoztatási Alap</i>	149,2%	10,8
<b>Átlagos eltérés összesen:</b>	-	<b>2 728,9</b>

Forrás: 2020-2021. évi költségvetési törvények, Parlament (2021,2022) alapján, Saját szerkesztés

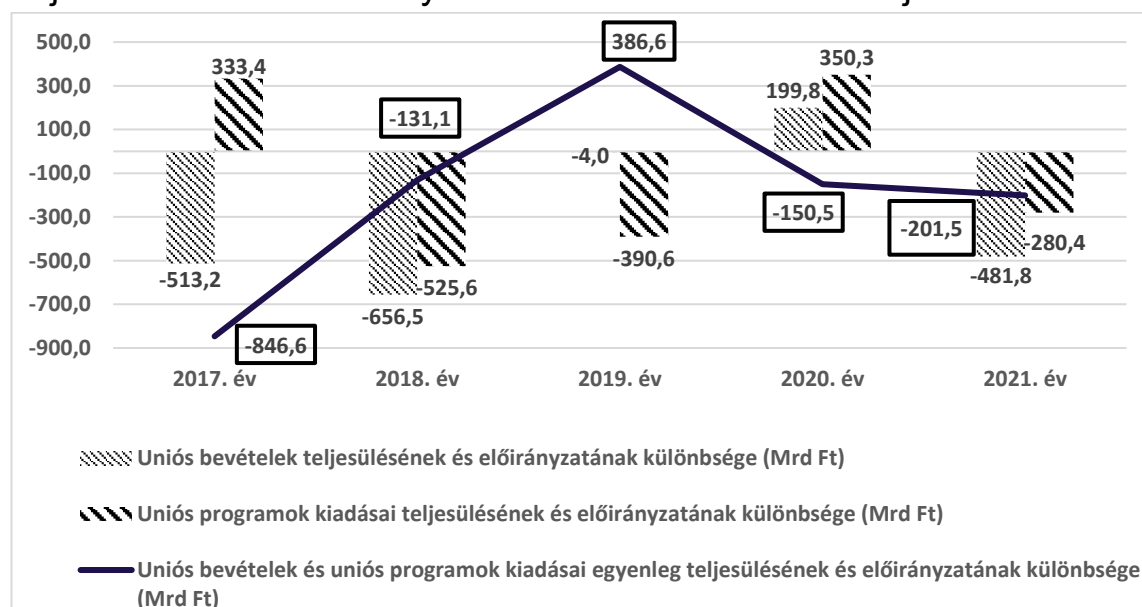


A táblázat adataiból látható, hogy a felhalmozási kiadások az állami vagyonnal kapcsolatos tételek és a gazdaság újraindulását támogató fejezetek kivül számos minisztériumi fejezetben is a tervezettnél magasabb összegben teljesültek. A 2020. évben ugyanis a gazdaság védelmével, majd 2021. évben a gazdaság újraindulásával kapcsolatos többletkiadások a költségvetési szervek és fejezeti kezelésű előirányzatokon kerültek elszámolásra. A tervezetthez képest a hazai felhalmozási költségvetés egyenlege 2020. évben 4 300,3 Mrd Ft, míg 2021. évben 1 915,1 Mrd Ft összeggel haladta meg a tervezett értéket, mely mögött a gazdaság védelme és újraindítása érdekében hozott intézkedésekhez kapcsolódó többletkiadások húzódtak. Következésképpen a 2020. és 2021. évi hazai felhalmozási költségvetés egy fejlesztésorientált válságkezelést tükröz. E gazdaságpolitika eredményeképpen Magyarországon a 2020. évben a beruházási ráta (26,5%) 4,0 százalékponttal, míg a 2021. évben (27,2%) 4,7 százalékponttal meghaladta az EU27 átlag beruházási rátáját (22,5%-22,5%). (EUROSTAT, 2022a) A nemzetgazdasági beruházási aktivitás felfutása hozzájárult ahhoz, hogy a Magyarországon a 2020. évi reál GDP (-4,5%) az előző évhez képest 1,2 százalékponttal kisebb mértékben esett vissza, mint az Európai Unió (EU) 27 átlaga (-5,7%), míg a 2021. évi hazai reál GDP növekedése (7,1%) az EU27 átlag GDP növekedését (5,4%) 1,7 százalékponttal meghaladta (EUROSTAT, 2022b).

A 2020. évi gazdasági visszaesés fékezése, majd a 2021. évben a dinamikus gazdasági növekedés elérése együtt járt a gazdasági szereplők likviditási helyzetének javításán keresztül a nemzetgazdaságba áramló pénz mennyiségének bővülésével (ÁSZ, 2022b), amely felfele hajtotta a keresletet és ezáltal az árakat a gazdaságban. Mindezek következtében Magyarországon az éves infláció (HICP) a 2020. évben 3,4%-ra, a EU27 átlagnál (0,7%) 2,7 százalékponttal, míg 2021. évben 5,2%-ra, az EU27 átlagnál (2,9%) 2,3 százalékponttal nagyobb ütemben emelkedett. (EUROSTAT, 2022c)

## 4. EU-s fejlesztési költségvetés alakulása és az uniós megelőlegezés kapcsolata

A költségvetés részköltségvetéseinek tervezett és tényleges hiányát vizsgálva látható, hogy a 2017. és 2018. években, valamint a 2020. és 2021. években az EU fejlesztési költségvetés tervezettnél nagyobb hiánya rontotta a költségvetés egészét, míg a 2019. évben a tervezettnél alacsonyabb hiány teljesülése mozgásteret engedett a hazai felhalmozási költségvetés kiadásainak terven felüli növeléséhez. Az európai uniós bevételek és európai uniós kiadások (mely tartalmazza a hazai társfinanszírozás összegét is) és az egyenlegük teljesülésének és előirányzatának különbözeteit mutatja a 2. ábra.



2. ábra: Az uniós bevételek, az uniós kiadások és az egyenlegük teljesülésének és előirányzatának különbsége 2017-2021. évek között Mrd Ft-ban

Forrás: Parlament (2018, 2019, 2020, 2021, 2022), ÁSZ (2022a) alapján, Saját szerkesztés

Az ábra alapján látható, hogy a 2019. év kivételével a hazai költségvetés előfinanszírozta az uniós programokhoz kapcsolódó támogatásokat, annak érdekében, hogy a hazánk számára megítélt támogatások felhasználása mielőbb megtörténhessen. Az előfinanszírozás így lehetővé tette a programok mihamarabb történő elindítását, ami támogatta hazánk gazdasági növekedését a vizsgált időszakban. (ÁSZ, 2022a)

## 5. Következtetések

1.) A működési költségvetés bevételei és kiadásainak szembe állítása alapján következtethetünk arra, hogy a fiskális politika a költségvetés végrehajtása során mennyire tudja az állam működéséhez szükséges forrásokat megteremteni. Ennek forrásai elsősorban az adó-és járulékbévételek, melyek teljesülése szempontjából meghatározó, hogy a költségvetési évre tervezett makrogazdasági mutatók értékei a tervezetthez képest ténylegesen hogyan alakulnak.

2.) A hazai felhalmozási költségvetés kiadásain keresztül a fiskális politika közvetett és közvetlen támogatásokat adhat a nemzetgazdaság szereplői számára, melyek jellegét és irányát alapvetően a fiskális politikai célkitűzések határozzák meg. A fejlesztéscentrikus költségvetés végrehajtása gazdasági sokkhatás idején erősíti a nemzetgazdaság ellenállóképességét, ugyanakkor a gazdasági növekedés és a munkaerő-piaci folyamatok javítása mellett infláció növelő hatással is bír.

3.) Az EU-s fejlesztési költségvetés egyenlegét alapvetően az EU-tól érkező utólagos megtérítések és a hazai költségvetés előfinanszírozásának összege alakítja. A hazai előfinanszírozás felgyorsítja az uniós programok elindítását és így előbbre hozza azok gazdasági növekedésre gyakorolt pozitív hatását, ugyanakkor a tervezettnél nagyobb összegű hazai előfinanszírozás, illetve a megtervezett, de elmaradó uniós bevételek szűkítik a költségvetés mozgásterét.

## Irodalomjegyzék

ÁKK Zrt. (2016). *A központi költségvetés finanszírozása 2017-ben.* <https://www.akk.hu/download?path=9fd37fa1-2dfa-4ad4-bc5c-b5175f42c288.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2017a). *A központi költségvetés finanszírozása 2018-ban.* <https://www.akk.hu/download?path=e5e1f73c-3881-4853-aceb-923faaf8ec09.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2017b). *Állampapírpiac Negyedéves tájékoztató 2017. negyedik negyedév.*  
<https://www.akk.hu/download?path=BnWp0070.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2018a). *A központi költségvetés finanszírozása 2019-ben.*  
<https://www.akk.hu/download?path=d83b930f-e765-4190-865f-b7e5cb1191eb.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2018b). *Állampapírpiac Negyedéves tájékoztató 2018. negyedik negyedév.*  
<https://www.akk.hu/download?path=5weo8D70.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2019a). *A központi költségvetés finanszírozása 2020-ban.*  
<https://www.akk.hu/download?path=c6ddf034-f0d2-4107-b709-3607f97bff8c.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2019b). *Állampapírpiac Negyedéves tájékoztató 2019. negyedik negyedév.*  
<https://www.akk.hu/download?path=yrpyyJwN.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2020a). *A központi költségvetés finanszírozása 2021-ben.*  
<https://www.akk.hu/download?path=7485c50d-cc85-4026-9f7e-2d511ddb018.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2020b). *Állampapírpiac Negyedéves tájékoztató 2020. negyedik negyedév.*  
<https://www.akk.hu/download?path=b7e14a81-af57-4da1-91de-c347cd046143.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

ÁKK Zrt. (2021). *Állampapírpiac Negyedéves tájékoztató 2021. negyedik negyedév.*  
<https://www.akk.hu/download?path=66838fa7-39dc-4c88-9145-a773cac6181f.pdf> (A letöltés ideje: 2022, November)

Állami Számvevőszék (2022a). *ELEMZÉS – A 2021. évi makrogazdasági és költségvetési folyamatok összefüggései, 5 éves*

*kitekintéssel.*

[https://www.aszhirportal.hu/storage/files/files/elemzesek/2022/E2245\\_2021evi\\_KT\\_makrogazd.pdf?download=true](https://www.aszhirportal.hu/storage/files/files/elemzesek/2022/E2245_2021evi_KT_makrogazd.pdf?download=true) (A letöltés ideje: 2022, November)

Állami Számvevőszék (2022b): *ELEMZÉS – A monetáris politika és a fiskális politika gazdaságra gyakorolt hatása a válságkezelésben.*  
[https://www.aszhirportal.hu/storage/files/files/elemzesek/2022/E2209\\_Mon\\_fisk\\_pol\\_1\\_.pdf?download=true](https://www.aszhirportal.hu/storage/files/files/elemzesek/2022/E2209_Mon_fisk_pol_1_.pdf?download=true) (A letöltés ideje: 2022, November)

EUROSTAT (2022a). *Nemzetgazdaságok beruházási rátája, online data*  
code: TEC00132.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00132/default/table?lang=en> (A letöltés ideje: 2022, November)

EUROSTAT (2022b). *Reál GDP, online data* code: TEC00115.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en> (A letöltés ideje: 2022, November)

EUROSTAT (2022c). *Harmonizált fogyasztóiár-index, online data*  
code: PRC\_HICP\_AIND.  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc\\_hicp\\_aind/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_aind/default/table?lang=en) (A letöltés ideje: 2022, November)

MNB (2022). *Állampapír referenciahozamok.*  
[https://statisztika.mnb.hu/publikacios-temak/kamatlabak\\_penz-es-tokepiaci-adatok/allampapirpiaci-referenciahozamok/allampapirpiaci-referenciahozamok](https://statisztika.mnb.hu/publikacios-temak/kamatlabak_penz-es-tokepiaci-adatok/allampapirpiaci-referenciahozamok/allampapirpiaci-referenciahozamok) (A letöltés ideje: 2022, November)

Parlament (2018). *T/1671. számú Törvényjavaslat a Magyarország 2017. évi központi költségvetéséről szóló 2016. évi XC. törvény végrehajtásáról.* <https://www.parlament.hu/irom41/01671/01671.html>  
(A letöltés ideje: 2022, November)

Parlament (2019). *T/7556. számú Törvényjavaslat a Magyarország 2018. évi központi költségvetéséről szóló 2017. évi C. törvény*

végrehajtásáról. <https://www.parlament.hu/irom41/07556/07556.html>  
(A letöltés ideje: 2022, November)

Parlament (2020). *T/13098. számú Törvényjavaslat a Magyarország 2019. évi központi költségvetéséről szóló 2018. évi L. törvény végrehajtásáról.* <https://www.parlament.hu/irom41/13098/13098.html>  
(A letöltés ideje: 2022, November)

Parlament (2021). *T/17188. számú Törvényjavaslat a Magyarország 2020. évi központi költségvetéséről szóló 2019. évi LXXI. törvény végrehajtásáról.* <https://www.parlament.hu/irom41/17188/17188.html>  
(A letöltés ideje: 2022, November)

Parlament (2022). *T/1877. számú Törvényjavaslat a Magyarország 2021. évi központi költségvetéséről szóló 2020. évi XC. törvény végrehajtásáról.* <https://www.parlament.hu/irom42/01877/01877.html>  
(A letöltés ideje: 2022, November)

# THE EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND CORE SELF-EVALUATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

**FAWAD KHAN**

Ph.D. Student, University of Miskolc, Faculty of Economics

[fawad126@hotmail.com](mailto:fawad126@hotmail.com)

## 1. Introduction

The massive inventions and developments in the field of technology are possible only due to the creativity of mankind. In today's world, the organizations with noble technologies and abundance of information are considered to be the leaders in its respective industries. But, this could not be the sole reason of their success. No matter how much the technology advances and evolve, it cannot replace human beings. Without the commitment and effective involvement of the human resources, these advance technologies and availability of other resources seem to be useless. The organizations that recognized this reality in its embryonic stage and made efforts to enhance the commitment level of its employees are now the most successful ones. Areas like fair remuneration, organizational justice, good working conditions, work-life balance, job burnout and the like are being investigated to find out their possible outcome in the shape of organizational commitment. Even in the present days, the importance of committed workforce cannot be shirked, and that is why the researchers and policy makers are well determined to dig out the factors and methods that can uplift the commitment level of employees. The present study aims to investigate the possible relationship of Psychological Capital (Psy-Cap) and Core Self-Evaluation (CSE) with Organizational Commitment (OC). Psy-Cap is a positive and learned status of an individual's mind and attitude, gained through the process of growth, experience and development, usually depicted by the actions and behaviors of that individual. Luthans et al. (2005) identified four constituents of Psy-Cap namely; self-efficacy, optimism, resiliency

and hope, which summarizes the main concept of Psy-Cap. CSE is a long lasting and relatively durable personality characteristic that represents the fundamental evaluations of an individual about own skills, competencies and control. In fact, it leads to the idea of self-worthiness and self-value that effects the behaviors of individuals in one way or the other. Four areas of CSE; self-esteem, general self-efficacy, locus of control and neuroticism, are highlighted by industrial-organizational psychology based on its significant contribution to CSE. The sentimental and psychological affiliation of individuals with the organization they are working for, can be termed as Organizational Commitment (OC). This sense of strong and emotional belongingness instills a strong will in the individuals to put extra efforts and make use of optimal energy to achieve the desired organizational targets and goals. Tri-Component Model explains that there are three main dimensions of OC namely; affective commitment, continuance commitment and normative commitment.

Doctors working in public hospitals play a crucial role in promoting and improving health sector in a developing country like Pakistan. Commitment of the doctors to their hospitals is crucial because their profession is very sensitive and a slight negligence might cost a life. Traits like Psy-Cap and CSE are relatively stable and the doctors with a higher level of such characteristics can show greater commitment towards their organizations and profession. In turn, it will enable them to utilize their energies and competencies in a meaningful way. The resulting deliverables will not only benefit the organizations but overall societal benefits, in the form of better health and hygiene, can be predicted. Scope of the study is confined to the doctors working in various public hospitals and Basic Health Units (BHUs) of KPK province.

The study is important as its findings will assist, not only hospitals but also other organizations, to reshape its practices and strategies by including the contents or areas which are responsible for higher commitment level of the employees. The results of the study will also be useful in detecting training needs and the employees can be provided with additional skills and competencies that can boost their commitment level. Previously, very little attention is paid to areas like Psy-Cap and CSE and their promising influence on OC. The current



investigation will make a noteworthy addition to existing literature as it is the first of its kind to investigate the association of Psy-Cap and CSE with OC in organizations like hospitals and BHUs in Pakistan.

## **2. Literature Review**

According to personnel psychology, absenteeism and turnover ratio of the employees are inversely and indirectly affected by Psy-Cap. Liu et al., (2012) took Psy-Cap as a mediating variable, in one of his studies among Chinese physicians, to investigate the level of stress and symptoms of depression. It is found that higher level of Psy-Cap is an effective solution to deal with the factors giving rise to stress, depression and anxiety among physicians in China. Another study investigated a larger sample size of six hundred employees, working in seven different units of the same high-tech firm in China. The study concluded that Psy-Cap has an inverse association with the turnover intention of employees (Lin et al., 2014). Consideration of Psy-Cap is inevitable because it has a strong link with enhanced productivity, improved performance and commitment of the employees (Luthans et al., 2005). All the dimensions/areas of Psy-Cap are found to have a direct impact on OC (Luthans et al., 2007).

An investigation involving 266 employees working in different organizations of varied industries presented that Psy-Cap positively influence job satisfaction and organizational commitment of employees. Furthermore, it is also noted that Psy-Cap is one of the determinants to bring innovative behaviors among the individuals that can result in competitive legacy of the firm (Tang et al., 2019). Psy-Cap is successively linked with OC in such a manner that it leads to decrease job burnout and minimizes the symptoms of stress and anxiety among nurses (Zhou et al., 2018). Employees with higher Psy-Cap show higher degree of job embeddedness and demonstrate desirable performance as such competent individuals can easily tackle difficult tasks and uncertain situations (Ali et al., 2022). Ventura et al. (2015) proposed that being challenge-oriented and possession of problem-solving skills are directly associated with self-efficacy, supporting the stance that sound Psy-Cap will decrease job burnout. An investigation among medical professionals who were recently hired

showed that the appropriate leadership style in collaboration with effective Psy-Cap not only increased the OC but also resulted in lowering the job burnout of newly recruited employees (Laschinger & Fida, 2014). Optimism, another measure of Psy-Cap, represents positive thinking and positive attitude of an individual towards problems or unwanted events. Employees or individuals with higher level of optimism can handle problems in an effective way, unlike pessimists who would always focus on the dark side of things or events. Individuals with higher level of optimism remain committed and can handle unfavorable outcomes in a productive way (Scheier & Carver, 2009).

In the course of investigating Psy-Cap, resiliency, which is one of the dimensions of Psy-Cap, focuses on to refrain from unwanted outcomes, conflicts of interest or taking steps that may lead to failure. Employees with higher level of resiliency assure productive performance, healthy relationship with counterparts and ultimately leads to increased level of OC (Luthans et al., 2006). The presence of resiliency leads to; increasing competencies of the employees, encourage individual and organizational growth and uplifts the commitment of the employees towards their organization (Wooten & James, 2008). Psy-Cap, inclusive of all its dimensions, have a direct effect on satisfaction level and performance of the employees, leading to a promising impact on OC of employees (Avey et al., 2009).

CSE plays a pivotal role in initiating certain mechanisms that result in a set of diverse and desired deliverables. It can be a reason for good relationship with superiors and a higher degree of work engagement that induces higher level of organizational citizenship behavior among the staff members (Gullifor et al., 2022). If the individuals have higher level of CSE, they are more satisfied with their jobs (Barać et al., 2018) and show lower turnover intentions (Akosile & Ekemen, 2022; Chhabra, 2018). The various measures of CSE are separately treated with OC but researchers have not undertaken any study to predict OC based on all measures of CSE collectively (Kittinger et al., 2009). Initially, prominent deliverables like job satisfaction and productivity were predicted and estimated on the basis of the level of CSE (Bono & Judge, 2003). At the end of 1990s, when a formal scale for the measurement of CSE was introduced, different variables and areas

were analyzed to detect its possible association with CSE (Judge & Bono, 2001). Findings of the previous studies support the stance that CSE effect job performance and productivity which in some form is due to commitment of the employees (Judge et al., 2003).

Grant and Wrzesniewski, (2010) suggested that CSE not only effects performance of the employees but the individuals also show a higher level of commitment and can make active and significant contributions in the matters of social interactions. There is a positive association of CSE with family and work-life satisfaction (Boyar & Mosley Jr, 2007). Bono and Colbert (2005) came up with the conclusion that CSE can be a source of happiness and can lead to higher level of creativity and flexibility to accept change. One study proposed that task complexity, ergonomics and job description mediates the impact of CSE on productivity of the workers (Srivastava et al., 2010). According to Coopersmith (1967), self-esteem characteristic of CSE means to perceive oneself as successful, competent, resourceful and worthy. Generalized self- efficacy refers to a thought or prediction about own competencies to do well in any circumstances, locally or internationally (Rosenberg, 1965). Likewise, locus of control and neuroticism also share identical features and changes in one trait may bring a change in one or more traits of CSE (Gomez et al., 2002).

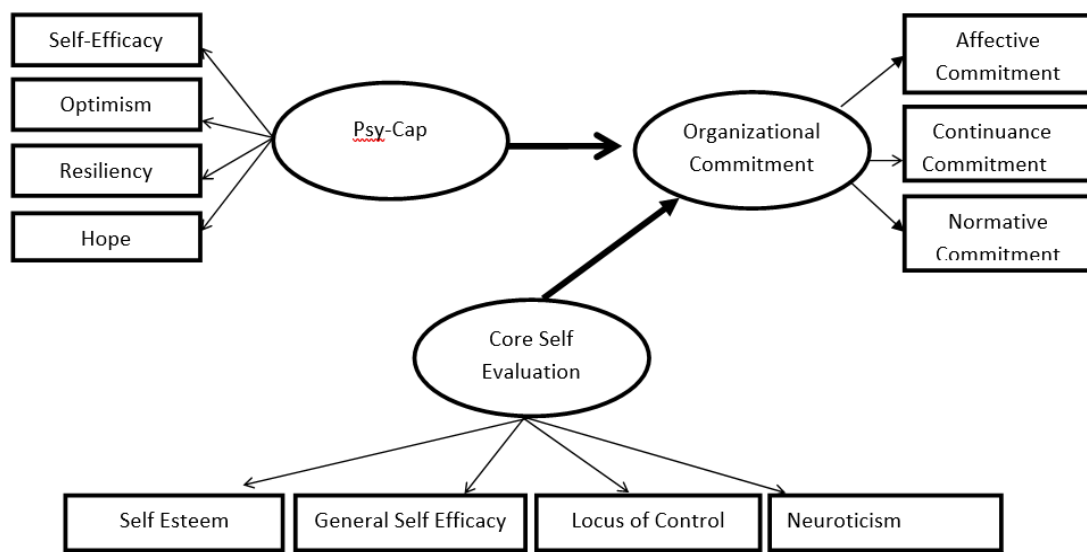
An investigation among students came up with the findings that there is a strong relationship between handling task complexity and the level of CSE. Students with higher level of CSE can easily cope with complex tasks and have higher level of task related satisfaction (Srivastava et al., 2010). So, it can be stated that CSE plays a vital role in shaping performance of the individuals (Barrick & Mount, 1991). In the same manner, managers working in different organizations have higher flexibility to accept change if they have a higher and significant level of CSE (Judge et al., 2003).

Previously, a number of investigations have focused on different personality-influencing characteristics like CSE and it is concluded that CSE can predict commitment of individuals specifically towards their career and towards their organization in general (Bowling & Hammond, 2008). Job satisfaction of the employees can be higher, if they have a higher degree of CSE (Judge & Bono, 2001). A study among workers of different Chinese firms came up with a conclusion that CSE not only

predict the job satisfaction but can also help in forecasting efficiency of the employees (Liu & Tang, 2011). Joo et al., (2012) suggested that CSE is long lasting and is not subject to change with time. CSE has strong correlation with OC (Zhou et al., 2014). The management will always prefer the employees with higher CSE, as they will have higher level of loyalty and commitment to the organization. Limited studies are found that have highlighted the immediate effects of CSE on OC (Kittinger et al., 2009), there is a dire need to carry out a study in a well-defined context to know the accurate results. As recommended in the existing literature, to know the impact of Psy-Cap and CSE on OC in a specific context, hypotheses of the study are formulated as:

**H1.** *Psy-Cap has a significant impact on OC of doctors working in various public sector hospitals of KPK, Pakistan.*

**H2.** *CSE has a significant impact on OC of doctors working in various public sector hospitals of KPK, Pakistan.*



*Figure. 01 Theoretical Model of the study*  
Source: Designed by author

### 3. Methodology

A cause-and-effect relationship is shown between the variables under consideration; therefore, the investigation is categorized as a survey in nature. A matrix and self-administered questionnaire, comprising of 81 items; 24 items for Psy-Cap (Luthans et al., 2004), 12-items for CSE (Judge et al., 2003) and 18-items for OC (Meyer & Allen, 1991), was

utilized to retrieve concise and complete data about variables of the study. The instrument was found reliable and consistent with a Cronbach Alpha value of 0.891, exceeding the normal required standard value of 0.70. A total of 19751 doctors constituted population of the study, out of which 6829 were female doctors while 12922 were male doctors. A total of 260 questionnaires were floated among the doctors working in five main hospitals; LRH, KTH, HMC, SMC and MMC, located in the province of KPK, Pakistan. According to Sekaran and Bougie, (2016) a sample size of 260 can effectively represent a larger population. Due to tough nature of their job, only 130 doctors returned the filled questionnaires, out of which 30 questionnaires were rejected due to incomplete information and only 100 responses were complete to be analysed. SPSS version 21 is used for the analysis purpose.

## **4. Results and Discussion**

### *4.1. Descriptive Statistics*

Descriptive statistics show that the mean value for each variable is more than 4 i.e. 4.8961, 4.9400, 4.9325 for OC, CSE and Psy-Cap respectively, while the standard deviation is 0.25103 for OC, 0.23868 for CSE and 0.16281 for Psy-Cap. The results support the stance that the responses received are positive and the correspondents agreed to the provided statements as all of the variables' values are exceeding 4.

### *4.2. Correlation Analysis*

In Table 1, it is confirmed that there is no multi-collinearity as the correlation value between Psy-Cap and CSE is 0.434, which is less than the cut-off value of 0.6. There is a positive link of Psy-Cap with OC, supported by the correlation value of 0.843. Also, CSE is positively associated with OC, backed by the correlation value of 0.897.

Table 1: Correlation Analysis

		Psy-Cap	CSE	OC
Psychological Capital	Pearson Correlation	1	.434	.843**
	Sig.(2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Core Self-Evaluation	Pearson Correlation	.434	1	.897**
	Sig.(2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
Organizational Commitment	Pearson Correlation	.843**	.897**	1
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)				

Source: Created by author using the data via SPSS 21

#### 4.3. Regression Analysis

The R-square value in Model Summary, shown in Table 2, is 0.897 while the adjusted R-square value of 0.801 represents that 80.1% change in OC is due to both Psy-Cap and CSE.

Table 2: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the Estimate
1	.897 <sup>a</sup>	.805	.801	.11202
a. Predictors: (Constant), Psy-Cap, CSE				

Source: Created by author using the data via SPSS 21

Table 3: ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.022	2	2.511	200.101	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.217	97	.013		
	Total	6.239	99			
a. Predictors: (Constant), Psy-Cap, CSE						
b. Dependent Variable: OC						

Source: Created by authors using SPSS 21

The ANOVA results in Table.3 shows that the f-statistics is high and significant. This high value supports the goodness of model fit. Furthermore, it also suggests that both Psy-Cap and CSE have well-explained the change in organizational commitment.

Table 4: Regression Results

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.126	.418		.301	.764
	CSE	.904	.132	.060	6.827	.000
	PsyCap	.061	.194	.040	.316	.025
a. Dependent Variable: OC						

Source: Created by authors using SPSS 21

Regression analysis was carried out to know the exact impact of Psy-Cap and CSE on OC among doctors of public sector hospitals in KPK province of Pakistan. Results in Table 4 shows that the p-value of CSE is 0.000 while the p-value for Psy-Cap is 0.025. These values suggest that Psy-Cap and CSE have a strong impact on OC. one unit modification in Psy-Cap will modify OC by 0.040 units. This causal effect is significant and leads to acceptance of hypothesis *H1*. Similarly, one unit variation in CSE will bring 0.060 units variation in OC. This

causal-effect of CSE on OC is substantial and hypothesis *H2* of this study is also accepted. The findings of the study are consistent with the results of the study carried out by (Kittinger et al., 2009).

## 5. Conclusion

The results show that the mean value of each variable of the study is greater than 4, explaining most of the respondents agreed to the statements of the survey. The correlation analysis also suggests that both independent variables; Psy-Cap and CSE are positively associated with OC. The findings from regression analysis also elaborates that a change in Psy-Cap and CSE will bring significant variation in OC. These outcomes correspond to the work carried out by (Kittinger et al., 2009).

As Psy-Cap and CSE are permanent characteristics and last for a longer period of time; these traits can be considered in the recruitment and selection process in order to attract the potential employees who will have higher commitment towards the organization they are hired for. The organizations can also detect the need for training and development programs which may aid to uplift Psy-Cap and CSE of its existing workforce. It will also help to alleviate the issues like higher turnover rate and absenteeism of the employees. Findings of the study can assist different organizations to evaluate its current practices and find the loop holes that can hinder the organizational commitment of its employees. The traits like Psy-Cap and CSE are common to employees working in any type of organization, there is a possibility that the findings of this study can be utilized by any firm regardless of its nature in the geographical context of Pakistan. These traits can be focused by organizations to identify the team players who can be effective in achieving the overall organizational goals.

## References

Akosile, A. L., & Ekemen, M. A. (2022). The impact of core self-evaluations on job satisfaction and turnover intention among higher education academic staff: Mediating roles of intrinsic and extrinsic motivation. *Behavioral Sciences*, 12(7), 236. <https://doi.org/10.3390/bs12070236>



Ali, I., Khan, M. M., Shakeel, S., & Mujtaba, B. G. (2022). Impact of psychological capital on performance of public hospital nurses: the mediated role of job Embeddedness. *Public Organization Review*, 22(1), 135-154. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00521-9>

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>

Barać, I., Prlić, N., Plužarić, J., Farčić, N., & Kovačević, S. (2018). The Mediating Role of Nurses' professional Commitment in the Relationship Between Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(5), 649-658. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01256>

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>

Bono, J. E., & Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58(1), 171-203. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00633.x>

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of personality*, 17(1\_suppl), S5-S18. <https://doi.org/10.1002/per.481>

Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>

Boyar, S. L., & Mosley Jr, D. C. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 265-281. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.001>

Chhabra, B. (2018). Impact of core-self evaluation and job satisfaction on turnover intentions: A study of Indian retail sector. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(2), 292-310. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00015>

Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem* San Francisco: W. H. Freeman and Company.

Gomez, R., Gomez, A., & Cooper, A. (2002). Neuroticism and extraversion as predictors of negative and positive emotional information processing: Comparing Eysenck's, Gray's, and Newman's theories. *European Journal of Personality*, 16(5), 333-350. <https://doi.org/10.1002/per.459>

Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of applied psychology*, 95(1), 108-121. <https://doi.org/10.1037/a0017974>

Gullifor, D. P., Noghani, F., Lester, S. W., Karam, E. P., & Cogliser, C. C. (2022). Linking Core Self-Evaluations to Organizational Citizenship Behaviors: An Approach-Avoidance Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 38, 925-939. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09831-1>

Joo, B. K. B., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. 2012. The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and

emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x>

Kittinger, J. D., Walker, A. G., Cope, J. G., & Wuensch, K. L. (2009). The relationship between core self-evaluations and affective commitment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(1), 68-92.

Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>

Lin, S., Lamond, D., Pan, X.-F., Qin, Q., & Gao, F. (2014). Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1), 127-148. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2014-0088>

Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718-727.

Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J., & Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12(1), 219. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-219>

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship

with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. 2007. Psychological capital: Developing the human competitive edge.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale (RSE). *Acceptance and commitment therapy. Measures package*, 61, 18.

Scheier, M., & Carver, C. (2009). Optimism. In G. Fink (ed.) *Encyclopedia of stress*, 3,. (pp.99-102). Academic Pr.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*, John Wiley & Sons.

Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A., & Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 255-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.008>

Tang, Y., Shao, Y.-F., & Chen, Y.-J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 2699. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02699>

Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of Psychology*, 149(3-4), 277-302. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances In Developing Human Resources*, 10(3), 352-379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>

Zhou, J., Yang, Y., Qiu, X., Yang, X., Pan, H., Ban, B., Qiao, Z., Wang, L., & Wang, W. (2018). Serial multiple mediation of organizational commitment and job burnout in the relationship between psychological capital and anxiety in Chinese female nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 75-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.03.016>

Zhou, Y., Lu, J., Liu, X., Zhang, P., & Chen, W. (2014). Effects of core self-evaluations on the job burnout of nurses: the mediator of organizational commitment. *PloS One*, 9. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0095975>

# AZ ELLENŐRZÉS SZEREPE A KÖZTULAJDONÚ VÁLLALKOZÁSOK TELJESÍTMÉNYÉBEN

**TESKI NORBERT**

Miskolci Egyetem, Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális  
Tudományi Doktori Iskola  
[teskinorbert@gmail.com](mailto:teskinorbert@gmail.com)

## 1. Bevezetés

Miért kiemelt kérdés a köztulajdonú, közszolgáltatást végző gazdasági társaságok teljesítménye? Röviden megfogalmazva ennek okát a felhasznált közpénz mértéke, valamint a közszolgáltatás minősége jelenti. A köztulajdonú gazdasági társaságok szabályszerű és integritás elvű működése kiemelten fontos annak érdekében, hogy a rendelkezésükre álló közpénz felhasználása az Alaptörvényben meghatározott elveknek, valamint a közszolgáltatásokhoz kapcsolódó további jogszabályi feltételeknek megfelelően történjen. Emellett a társaságok gazdasági és társadalmi szerepéből adódóan elengedhetetlen a közszolgáltatások eredményes megvalósítása, hiszen tevékenységük során nap mint nap felhasználók százezreinek minőségi ellátásáért felelnek olyan területeken, mint például a tömegközlekedés, a hulladékszállítás, vagy az ivóvízellátás. Napjainkban a pandémia, valamint az azt követő háborús és energia válság hatása következtében különösen fontos, hogy az állam közszolgáltatási funkciója keretében szabályos és rendeltetészerű közpénzfelhasználásra kerüljön sor. Mindezek támogatása érdekében az ellenőrzés szerepe, hogy hozzájáruljon a gazdasági társaságok szabályos, átlátható működéséhez, illetve rámutasson azokra a területekre, amelyek fejlesztése elősegíti a gazdaságos és átlátható közpénzfelhasználást, valamint az eredményes közszolgáltatások megvalósulását.

## **2.A teljesítmény relevanciája a köztulajdonú vállalkozások esetében**

A magánszektor üzleti érdekeinek központjában a profit és/vagy a vagyongyarapodás ösztönzése áll, emellett fontos tényező a piaci részesedés növelése. Ezzel szemben a köztulajdonú közszolgáltatást végző gazdasági társaságok célkitűzése sokkal összetettebb. Hiszen esetükben nem feltétlenül a profit, hanem a társadalmi igények kiszolgálása az elsőrendű cél, működésük létjogosultságát a törvényesség és az eredményesség határozza meg. Egyik legfőbb céljuk, hogy az üzleti szféra rossz hatásokkal bíró területein fejtsék ki hatásukat, ezáltal biztonságot nyújtsanak az állam rendjének megőrzésében és támogassák a széleskörű gyarapodást. Emellett fontos, hogy az ügyfél elégedettségét maguknak tudhassák, a társadalom percepciója pozitív legyen. Továbbá alapvető feltétet számukra a már említett szabályos és eredményes feladatellátás megvalósítása, csak úgy, mint az elszámoltatható, átlátható, etikus működés, valamint a nemzeti vagyon megőrzése és annak gyarapítása (Domokos & Weltherné, 2020).

A köztulajdonú gazdasági társaságok szerepe kiemelt abban, hogy az állam feladatainak részét képező közszolgáltatási funkciója jól működjön. A jól működő közszolgáltatást az eredményesség, azon belül a társadalmi elégedettség, továbbá a hatékonyság mutatószámainak együttese fejezi ki. Önmagában az eredményesség nem alkalmas arra, hogy kifejezze a gazdasági társaságok által nyújtott közszolgáltatások teljesítésének hatékonyságát és hatásosságát. A jól működő közszolgáltatás pedig nem értékelhető a hatékonysági és a társadalmi hatásossági kérdések megítélése nélkül (Németh & Szikszainé, 2020). További értékelési szempont a gazdaságosság, amely szerint az elért eredményekhez igénybe vett erőforrásoknak időben, a megfelelő mennyiségben és minőségben, valamint a legkedvezőbb áron kell rendelkezésre állniuk (Pulay, 2018).

### *A teljesítmény jogszabályi keretei*

Azt szükséges látni, hogy amennyiben a közszolgáltatást nyújtó gazdasági társaságok tevékenységük során közpénzt és közvagyon

használnak fel, akkor az Alaptörvényben rögzített átláthatóság, elszámoltathatóság, tisztességesség értékeinek, elveinek kell megfelelniük. E megfelelés az alapja a szervezeti integritásuknak. Mindhárom elv hangsúlyosan – szó szerint, illetve a szövegösszefüggésből kiolvashatóan – megjelenik Magyarország Alaptörvényének a közpénzügyi fejezetében az alábbiak szerint:

- „A Kormány a központi költségvetést törvényesen és célszerűen, a közpénzek *eredményes* kezelésével és az *átláthatóság* biztosításával köteles végrehajtani.” (37. cikk (1) bekezdés).
- „Az állam és a helyi önkormányzatok tulajdonában álló gazdálkodó szervezetek törvényben meghatározott módon, önállóan és felelősen gazdálkodnak a törvényesség, a célszerűség és az *eredményesség* követelményei szerint.” (38. cikk (2) bekezdés).
- „A közpénzekkel gazdálkodó minden szervezet *köteles a nyilvánosság előtt elszámolni a közpénzekre vonatkozó gazdálkodásával*. A közpénzeket és a nemzeti vagyont az *átláthatóság* és a közélet tisztaságának elve szerint kell kezelni. A közpénzekre és a nemzeti vagyonra vonatkozó adatok közérdekű adatok.” (39. cikk (2) bekezdés)

Mindezek mellett e gazdasági társaságoknak a közszolgáltatások jogi környezetéhez kell igazodniuk, amely alapján feladatukat eredményesen, hatékonyan és gazdaságosan kell ellátniuk. A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény határozza meg azon gazdasági társaságok körét, amelyek kötelesek olyan belső kontrollrendszert működtetni, amely támogatja a megnevezett kritériumokat. (1. táblázat)



1. táblázat: A köztulajdonú gazdasági társaságok belső kontrollrendszere működtetéséhez kapcsolódó jogszabályi előírások

2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről	Belső kontrollrendszert kötelezően működtető gazdasági társaságok köre
7/J. § (1) bekezdés	<p>Azon köztulajdonban álló gazdasági társaság - a Magyar Nemzeti Bank és annak felügyelete alá tartozó köztulajdonban álló gazdasági társaság, valamint az Államadósság Kezelő Központ Zártkörűen Működő Részvénytársaság kivételével -, amely esetében a tárgyévet megelőző két üzleti évben a mérlegforduló napján a következő három mutatóérték közül legalább kettő a társaság elfogadott (egyszerűsített) éves beszámolója, vagy - amennyiben konszolidált éves beszámolót is készít - a konszolidált éves beszámolója alapján meghaladja az alábbi határértéket:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a mérlegfőösszeg a 600 millió forintot,</li> <li>b) az éves nettó árbevétel az 1 200 millió forintot,</li> <li>c) az átlagosan foglalkoztatottak száma a 100 főt,</li> </ul> <p>az e §-ban meghatározottak szerint belső kontrollrendszert működtet.</p>

Forrás: A köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény alapján saját szerkesztés

A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének működtetése vonatkozásában a részletes szabályozást a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet határozza meg. (2. táblázat)

2. táblázat: A belső kontrollrendszer működtetésének kritikus területei

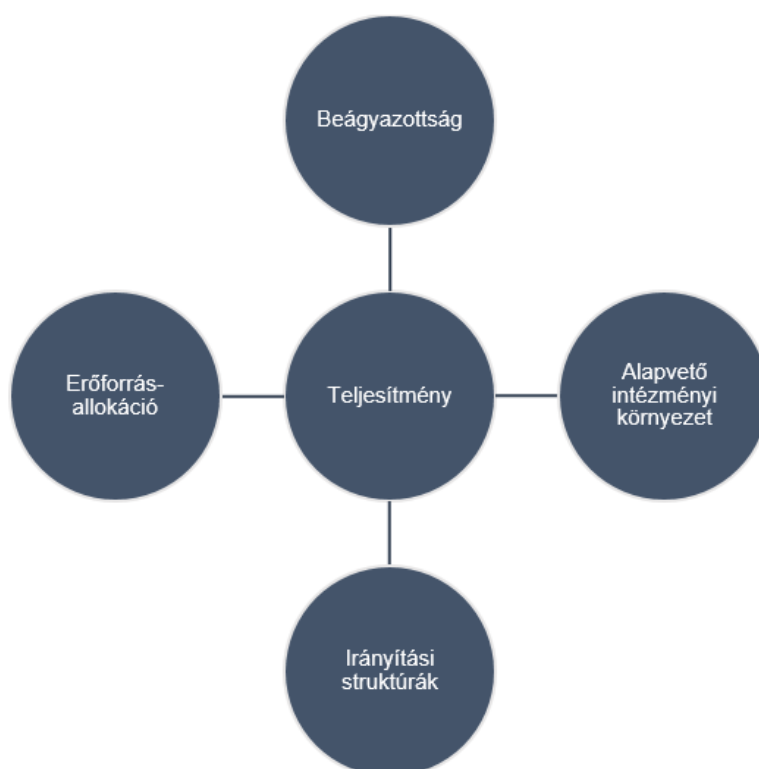
339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről	Belső kontrollrendszer kritikus területei
3. § (1) bekezdés	<p>A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében a köztulajdonban álló gazdasági társaság működésében érvényesülő</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) kontrollkörnyezet,</li> <li>b) integrált kockázatkezelési rendszer,</li> <li>c) kontrolltevékenységek,</li> <li>d) információs és kommunikációs rendszer, és</li> <li>e) nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.</li> </ul>
4. §. (1) bekezdés	<p>A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője olyan kontrollkörnyezetet alakít ki, amelyben többek között:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a szervezeti struktúra világos, a folyamatok átláthatók, a szervezeti célok és értékek meghatározottak, ismertek és elfogadottak,</li> <li>b) az etikus működést és a jogszabályoknak való megfelelést célul kitűző szervezeti kultúra jön létre,</li> <li>f) a szervezeti célok és értékek irányában való elkötelezettség fejlesztése és elősegítése biztosított,</li> </ul>
9. §. (1) bekezdés	<p>A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője megfelelési tanácsadókól álló megfelelést támogató szervezeti egységet hoz létre,</p>
12. § (1) bekezdés	<p>A köztulajdonban álló gazdasági társaság első számú vezetője biztosítja a belső ellenőrzés működési feltételeit.</p>

Forrás: A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet alapján saját szerkesztés

### 3. A köztulajdonú gazdasági társaságok teljesítmény sajátosságai

A teljesítményről általánosságban elmondható, hogy valamilyen tevékenység mérhető eredménye (Kucsma, 2018). Közgazdasági szempontból a teljesítmény gyakran, többféle kontextusban és jelentéssel bír, ezért konkrét definiálás nem jellemző, főként megközelítéseket tartalmaz a szakirodalom. Wimmer (2000) szerint a teljesítmény olyan kétdimenziós elmélet, ahol az egyik dimenzió a célok eléréséhez, valamilyen outputhoz, eredményhez kapcsolódik, míg a másik az outputok eléréséhez szükséges erőforrás felhasználását elemzi. E megközelítésben a teljesítmény akkor válik eredményessé, amennyiben világossá válnak a célok és a célok megvalósításához szükséges erőforrások is.

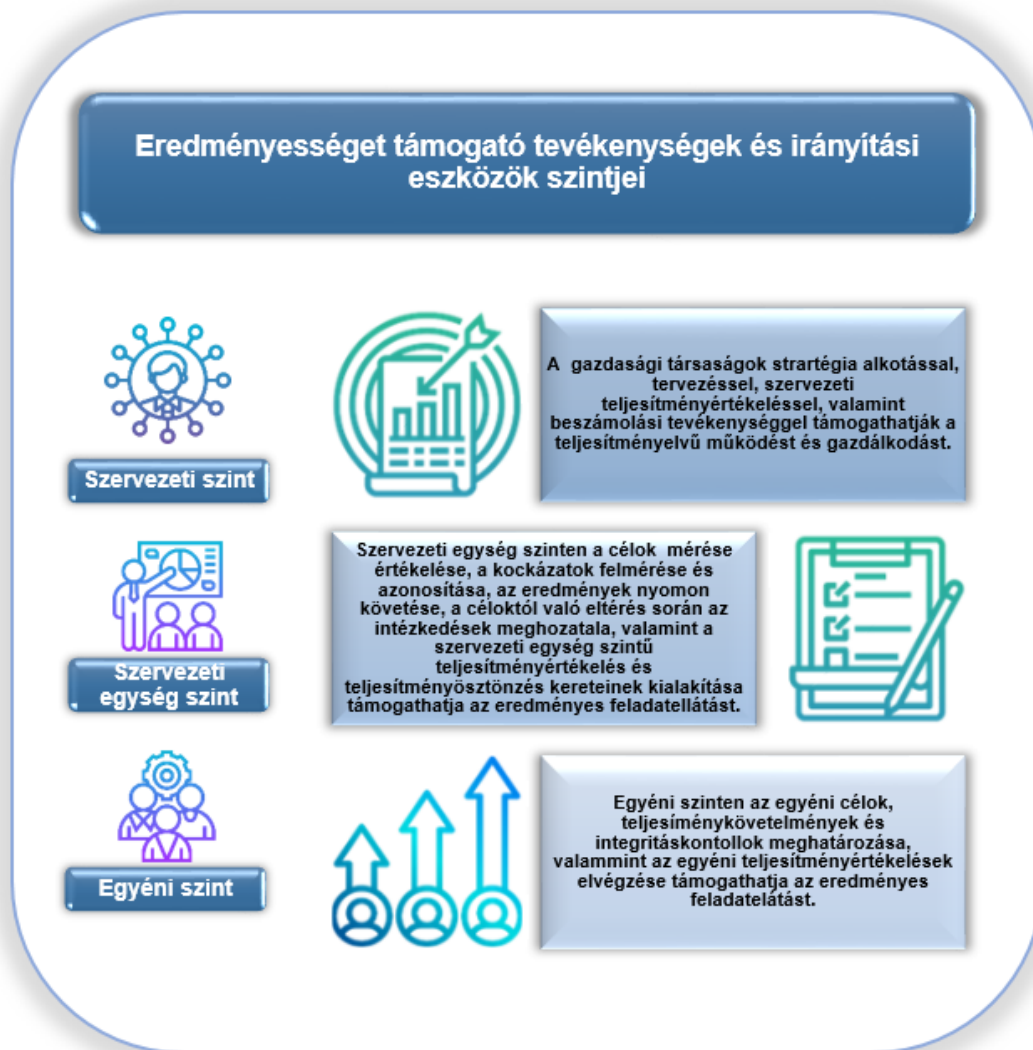
Joskow (2003) a társadalmi elemzés Williamsoni négy szintje (1998) alapján határozta meg, hogy miből tevődik össze a teljesítmény (1. ábra)



1. ábra: A teljesítményt befolyásoló tényezők Joskow szerint  
Forrás: Kapás-Komáromi, 2004 alapján saját szerkesztés

Joskow (2003) úgy találta, hogy teljesítmény első számú tényezője a beágyazottság, amelynek az alapját az etikai normák, szokások, tradíciók képezik. Ezen a szinten nagyon lassú a változás, ezáltal ez adottnak tekinthető. A második tényező az intézményi környezet, amelynek részét képezi a jogi környezet, a politikai rendszerek, valamint a tulajdonosi jogok. E tényezőnek már nagyobb a teljesítményt befolyásoló hatása, mivel a változások már rövidebb távon jelentkezhetnek. Az irányítási struktúrák és az erőforrás-allokációs döntések rövidebb távon, 1–10 év alatt változhatnak, ezáltal jelentős szerepük van a teljesítmény alakulásában (Kapás & Komáromi, 2004).

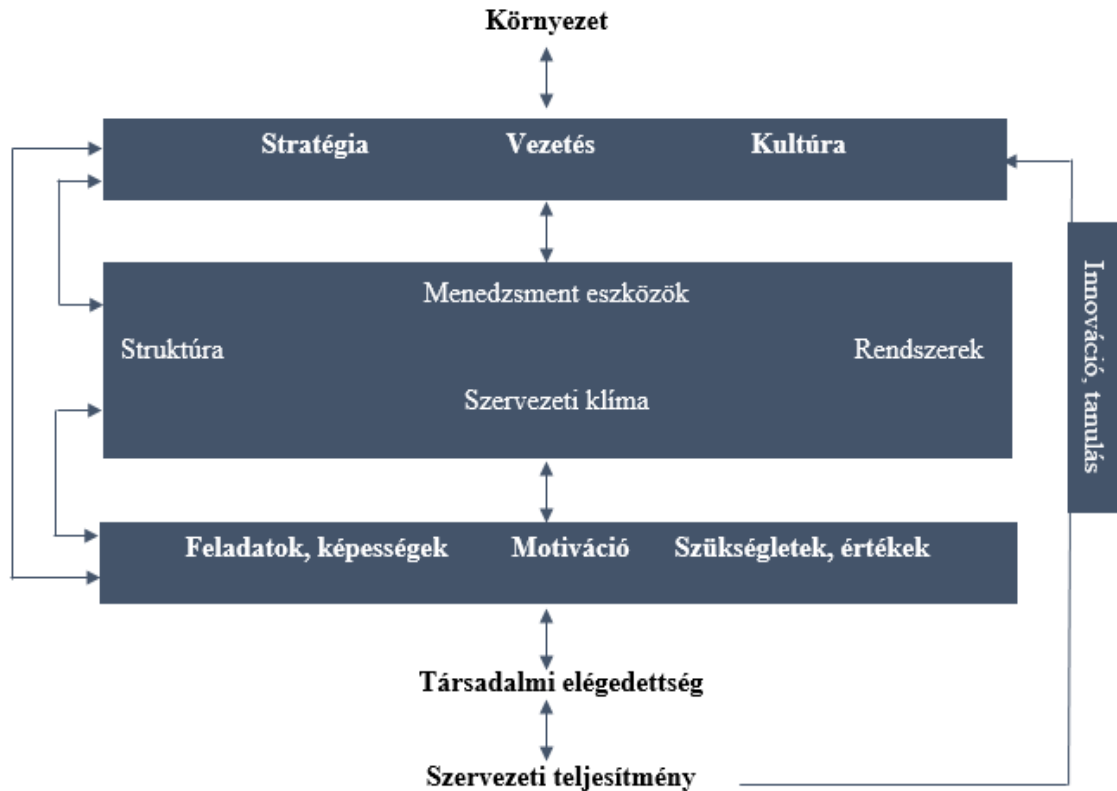
Egy szervezet teljesítménye esetében azonban nem elegendő a Joskow (2003) által meghatározott tényezők vizsgálata, ugyanis a teljesítmény és az azokat befolyásoló tényezők nem csak szervezeti szinten, hanem a szervezeti egységek szintjén, illetve az egyén szintjén is megjelennek. A szervezet számára a legfontosabb a kitűzött célok elérése, amelyek érdekében mindhárom szintnek szerepe van. A szervezeti teljesítmény lebontásával érhető el a kisebb csoportszintű teljesítmény, majd ezt tovább bontva az egyén szintje, amely közvetlenül nem gyakorol hatást a szervezet egészére, azonban e szint nélkül nem működhet a szervezeti teljesítmény (Kucsma, 2018).  
(2. ábra)



2. ábra: Eredményességet támogató tevékenységek és irányítási eszközök szintjei

Forrás: saját szerkesztés

A teljesítményorientált működés olyan célkitűzés, amely napjainkban már a közszolgáltatások terén is egyre nagyobb szerepet kap. Ugyanakkor a közszolgáltatást végző gazdasági társaságok teljesítményére számos tényező hatással van. A teljesítmény függ a környezettől (pl. fizikai és szabályozási környezet, digitalizáció), az erőforrásoktól (pl. menedzsment eszközök, humánerőforrás), a társadalmi elégedettségtől, valamint a tapasztalatok hasznosításától. (3. ábra)



3. ábra: A közszolgáltató vállalkozások teljesítményét befolyásoló tényezők

Forrás: Veresné, 2013 alapján saját szerkesztés

Nem részletezve az egyes üzleti szempontú teljesítményértékelési modelleket a köztulajdonú gazdasági társaságok teljesítményének értékelése több megközelítés alapján is történhet. Értékelhetők a gazdaságossági, hatékonysági szempontok a számviteli, pénzügyi mutatókon keresztül, emellett teljesítményértékelési szempont lehet a vállalkozás üzemgazdálkodási eredménye is. Ugyanakkor a közpénzfelhasználás kapcsán nem mehetünk el az eredményesség, azon belül is az érinettek elégedettségének értékelése mellett, amely a gazdasági társaságok által meghatározott stratégiák, stratégiai célok megvalósításának felülvizsgálatán keresztül valósulhat meg.

Az eredményes közpénzfelhasználás érdekében a köztulajdonú gazdasági társaságok stratégiájának illeszkednie kell a külső környezethez és a belső adottságokhoz. Mivel a külső környezet egy közszolgáltató vállalkozás esetében jellemzően adott (pl. városüzemeltetés), ezért a belső adottságokat kell módosítani, fejleszteni a megfelelő teljesítmény elérése érdekében. Egy megfelelő

teljesítménnyel rendelkező belső környezet akár hatással lehet a külső környezetre is. A stratégia alkotás során a vezetésnek különös figyelmet kell fordítania a kultúrára, hiszen hiába illeszkedik a formális stratégia és a struktúra a környezethez, ha a kultúra illeszkedése nem megfelelő, a teljesítmény alacsony lesz (Csedő et al., 2018).

A köztulajdonú gazdasági társaságok eredményes működése és gazdálkodása kiemelten fontos az ország gazdasági teljesítménye szempontjából. A teljesítmény fejlesztését előtérbe helyező gazdasági társaságok hozzájárulnak a nemzeti vagyon értékének megőrzéséhez, továbbá növelik a beléjük vetett közbizalmat. Ezzel támogatva azt a társadalmi elvárást is, hogy megvalósul a közpénzek értékelvű, rendeltetésszerű felhasználása (Állami Számvevőszék, 2020).

#### **4. Közszolgáltató vállalkozások ellenőrzése**

A köztulajdonú gazdasági társaságokat érintő – egy külső ellenőrző szervezet által lefolytatott – ellenőrzés feladata, hogy hitelt érdemlő információkat szolgáltatson a közpénzek kezeléséről és felhasználásáról (Hudáková, 2022). A társaságok által ellátott közszolgáltatások során tevékenységük a lakosság széles köréhez eljut, feladatellátásukat jellemzően kiemelt közérdeklődés és média figyelem kíséri, amit a gazdálkodásuk körébe tartozó nemzeti vagyon, illetve az ellátott közszolgáltatások minősége és hatásossága alapoz meg (Domokos et al., 2019).

Az ellenőrzés funkciója abban rejlik, hogy támogatja a nemzeti vagyon megóvását, továbbá feltárja a különböző működési és gazdálkodási folyamatokban, valamint a gazdasági döntésekben rejlő kockázatokat, amelyek hatást gyakorolnak a közpénzfelhasználás szabályszerűségére, átláthatóságára és elszámoltathatóságára.

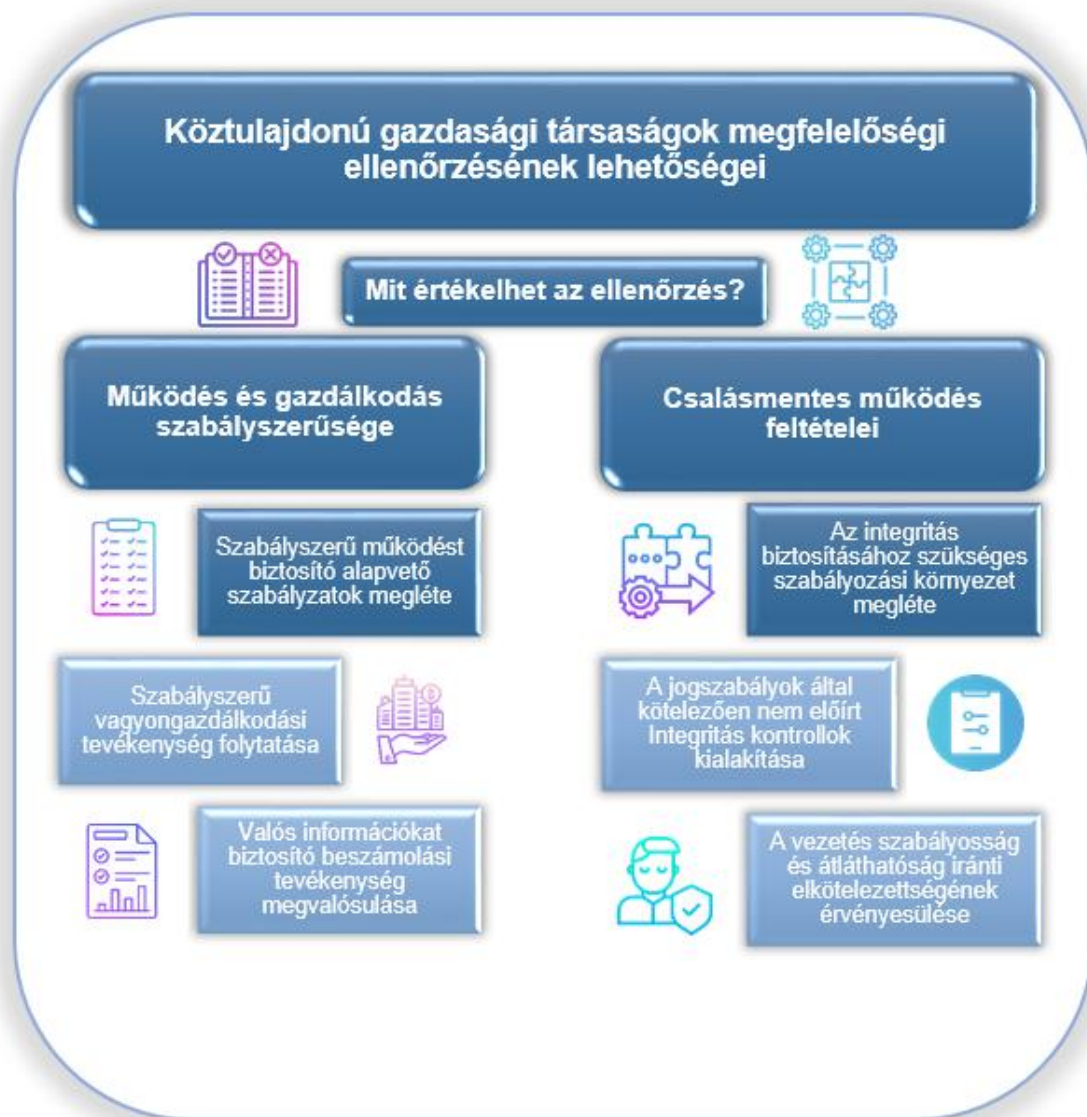
A közpénzügyek átláthatóságának, rendezettségének növelése és a működési és gazdasági folyamatokban rejlő bizonytalanságok, kockázatok csökkentése érdekében szükséges a közpénzek felhasználásának, illetve a felhasználás feltételei meglétének az ellenőrzése. Ha a köztulajdonú gazdasági társaságokra, mint ellenőrzött szervezetekre gondolunk, esetükben a működési és gazdasági folyamatokban rejlő bizonytalanságok, kockázatok csökkentésére azok az ellenőrzések hozhatnak eredményt, amelyek a

társaságok szabályszerű és teljesítményelvű működésére és gazdálkodására terjednek ki.

### *A megfeleléségi ellenőrzés*

Egy megfeleléségi ellenőrzés azt vizsgálja, hogy a törvényekben, belső szabályzatokban meghatározott elemek megvalósultak-e, a közpénzek megfelelő módon és megfelelő célokra történő felhasználása jogszabályi előírásokkal és belső szabályzatokkal összhangban történik-e. Megfeleléségi ellenőrzés keretében továbbá vizsgálható az integritás elvű működés, amelyhez elengedhetetlen a jogszabályokban előírt belső szabályzatok megléte és azok tartalmának a hatályos jogszabályoknak való megfelelése. (Állami Számvevőszék, 2015a) A szervezeti integritás erősítése a korrupció megelőzésének, a korrupciós kockázatok mérséklésének is fontos eszköze. Az integritás azt jelenti a közszolgáltatást végző vállalkozások esetében, hogy a közérdeket szolgálják, és ennek érdekében szervezetüket ellenállóvá teszik a magánérdek jogosulatlan és etikátlan érvényesülésével, azaz a korrupcióval szemben (Teski, 2018). A közvagyonnal való felelős gazdálkodás a védelem kialakítását és működtetését is megkívánja. Ezért szükséges a szervezeti integritás – belső kontrollokkal és integritáskontrollokkal történő – kiépítése és fenntartására. Az integritási kockázatok azáltal csökkenthetők, ha a gazdasági társaságoknál biztosított a gazdálkodás és az integritás-tudatos szabályozási környezet. (4. ábra)





4. ábra: Köztulajdonú gazdasági társaságok megfelelőségi ellenőrzésének lehetőségei

Forrás: saját szerkesztés

A köztulajdonú gazdasági társaságok szabályszerű gazdálkodása feltételeinek megteremtéséhez nélkülözhetetlen a működést meghatározó alapvető szabályozási környezetet kialakítása. Emellett a szabályozottság a megfelelő vagyongazdálkodási tevékenység alapfeltétele is. Ezért a megfelelőségi ellenőrzés kiterjedhet olyan a társaságok működését alapvetően meghatározó belső szabályzatokra, mint például a gazdasági társaságok számviteli politikája, és az annak keretében elkészítendő szabályzatok.

A közszolgálató gazdasági társaságok szervezeti működésének és a mindennapi feladatellátásának szabályosságán túlmutat a korrupciós kockázatoknak való kitettség elleni védelem kialakítása, illetve az azok mérséklésére hivatott kontrollok alkalmazása. Az integritás biztosításához elengedhetetlen vezetői feladat és felelősség a szabályozási környezet kialakítása, ami szorosan összefügg a vezetésnek a szabályosság és az átláthatóság iránti elkötelezettségével, amely támogatja a közpénzek rendeltetésszerű átlátható felhasználását (Állami Számvevőszék, 2021a).

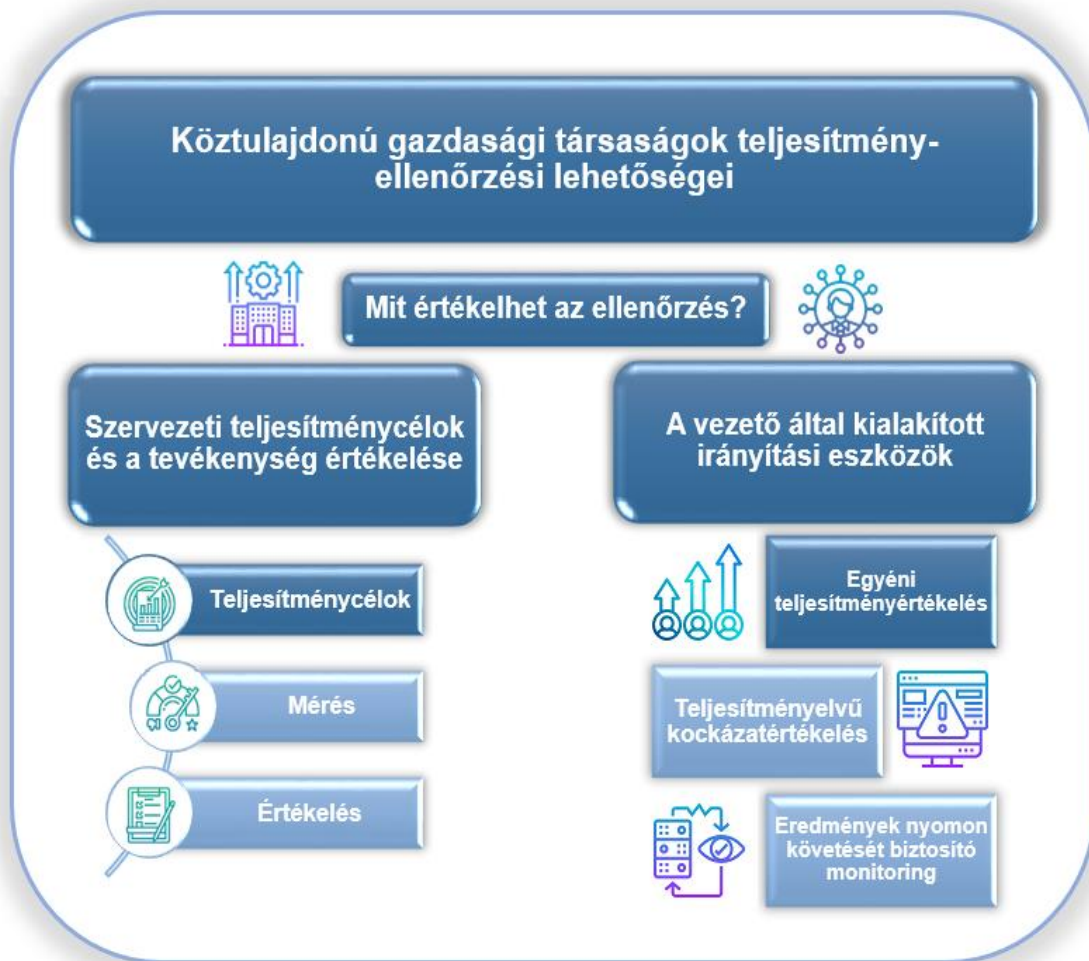
A vagyongazdálkodás ellenőrzésének fókuszába olyan tevékenységek tartozhatnak, mint például a beszámoló mérlegtételeit alátámasztó leltár, vagy a befektetett eszközökhöz kapcsolódó ügyletek szabályszerűsége. Továbbá megfeleléségi ellenőrzés részét képezheti a valós információkat biztosító beszámoló értékelésére, mivel a beszámoló, illetve a beszámolót megalapozó tevékenységek felülvizsgálata hiányában elmarad a veszélyeztetettség felismerésének és elemzésének lehetősége ezáltal felmerülhet a vagyonvesztés kockázata.

Ezzel összefüggésben jól példázza a gazdálkodási folyamatok kockázatait, ha a nem megfelelő gazdasági döntések okán fizetőképességi problémák merülnek fel egy nemzeti tulajdonú gazdasági társaság esetében. Ebből adódóan szükséges lépésként felmerülhet a társaság vagyontárgyainak kényszerértékesítése a likviditás biztosítása érdekében. Ez a lépés vagyonvesztési kockázattal járhat, veszélyeztetve ezzel a nemzeti vagyon megőrzését. Az ellenőrzés a vagyonmegőrzést veszélyeztető jelenségek korai feltárásával, értékelésével támogathatja az ilyen esetekben felmerülő vagyonvesztés elkerülését, ezzel a nemzeti vagyon megóvását, ami hozzájárul a közfeladatok zavartalan ellátásához (Állami Számvevőszék, 2021b).

### *A teljesítmény-ellenőrzés*

A teljesítmény-ellenőrzés ugyancsak jelentős szerepet tölthet be a köztulajdonú gazdasági társaságok teljesítménye szempontjából. A közszolgáltatást végző gazdasági társaságok esetében a teljesítmény-ellenőrzés fő célja, hogy építő jelleggel támogassa a gazdaságos,

hatékony és eredményes közpénzfelhasználást, a nemzeti vagyonnal való gazdálkodást, feladatellátást. Célja továbbá, hogy feltárja a gazdálkodást, feladatellátást befolyásoló, az eredményesség, a hatékonyság, a gazdaságosság követelményeinek érvényesülését esetlegesen gátló tényezőket és rámutasson arra, hogy hogyan lehet ezeket csökkenteni (Állami Számvevőszék, 2015b). (5. ábra).



5. ábra: Köztulajdonú gazdasági társaságok teljesítmény-ellenőrzési lehetőségei

Forrás: saját szerkesztés

A teljesítményellenőrzés az ellenőrzöttek, a döntéshozók, és a társadalom számára objektív visszajelzést ad a szervezeti, szervezési tevékenységekről, a közfeladat-ellátás folyamatában kialakított célokról, intézkedésekről, azok teljesülésének előrehaladásáról. Amennyiben a köztulajdonú gazdasági társaságok hangsúlyt

helyeznek a teljesítményelvű működés és gazdálkodás kereteinek kialakítására és fenntartására, azzal hozzájárulnak a jól irányított szervezetek megteremtéséhez, valamint a közpénzek és az általuk kezelt nemzeti vagyon eredményes felhasználásához (Állami Számvevőszék, 2022).

A gazdasági társaságok esetében a motivációt az eredményes működés és gazdálkodás érvényesülése jelenti. Amennyiben a gazdasági társaság nem tűz ki maga elé teljesítménycélokat, nem méri és értékeli a célok megvalósulását, úgy a társaság irányítása fókuszot téveszthet, ezáltal előkerülhetnek olyan parciális célok, amelyek nem ösztönzik az eredmények elérését (Domokos, 2019).

Az eredményesség nem csak szervezeti szinten, hanem a szervezeti egységek és az egyének szintjén is jelen van. A szervezeti célok, valamint az egyéni teljesítményösztönzés motiválja a dolgozókat, hogy feladataikat felelősségteljesen lássák el a szervezeti célok elérése érdekében, ezzel erősítve a gazdasági társaságok teljesítményét (Kocziszky & Veresné, 2016).

A kitűzött teljesítménycélok elérésére számos tényező hathat, akár előre nem látható, véletlenszerűen bekövetkező események is, amelyek kockázatot jelenthetnek a várható eredményekre. Ezért a kockázatok felmérésével, és bekövetkezési esélyeinek értékelésével csökkenthető a megjelenésük, ezáltal a célok zökkenőmentesebben valósulhatnak meg.

A kitűzött célok megvalósulásának folyamatos nyomon követése lehetővé teszi, hogy gyors beavatkozás keretében a gazdasági társaságok azonosítsák az esetleges fókuszvesztéseket, céloktól való eltéréseket. Kiemelten fontos a célok elérése érdekében a folyamatos visszacsatolás, és szükség esetén a közbelépés, annak érdekében, hogy a társaságok eredményessége fenntartható legyen.

A teljesítmény-ellenőrzés választ adhat arra, hogy sor került-e a köztulajdonú gazdasági társaságoknál az eredményesség követelményeinek érvényesülését biztosító, mérhető, nyomon követhető teljesítménycélok kitűzésére, teljesítménykövetelmények kialakítására, továbbá rávilágíthat arra, hogy a célok mérése, értékelése, a célok megvalósulását befolyásoló kockázatok azonosítása, valamint a megvalósulás nyomon követése az

eredményesség követelményeinek érvényesítése területén megtörtént-e.

## 5. Összegzés

Összességében a közszolgáltatást végző gazdasági társaságok tekintetében az ellenőrzés szerepe abban rejlik, hogy hozzájárulhat a közpénzek rendeltetésszerű felhasználásához, rámutathat a teljesítményelvű működés és gazdálkodás terén megjelenő jó gyakorlatokra, továbbá beazonosíthat olyan területeket, amelyek esetében további tere van a fejlődésnek a gazdasági társaságok teljesítményének támogatása érdekében.

## Köszönetnyilvánítás

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

## Irodalomjegyzék

Állami Számvevőszék (2015a). *A megfeleléségi ellenőrzés alapelvei*. Budapest: Állami Számvevőszék.

Állami Számvevőszék (2015b). *A teljesítmény-ellenőrzés alapelvei*. Budapest: Állami Számvevőszék.

Állami Számvevőszék (2021a). *Jelentés – A többségi állami tulajdonú gazdasági társaságok integritásának ellenőrzése – 208 gazdasági társaságnál száma: 21092*. Budapest: Állami Számvevőszék.

Állami Számvevőszék (2021b). *Jelentés – A nemzeti tulajdonú gazdasági társaságoknál a fizetőképességet veszélyeztető helyzet*

*bekövetkezése kockázatainak ellenőrzése, száma: 21116.* Budapest: Állami Számvevőszék.

Állami Számvevőszék (2022). *Jelentés – A nemzeti tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzése 23 gazdasági társaságnál, száma: 22023.* Budapest: Állami Számvevőszék.

Csedő, Z., Zavarkó, M., & Sára, Z. (2018). A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 49(2), 53-60. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.06>

Domokos, L., Makkai, M., & Szommer, V. (2019). Az állami tulajdonú gazdasági társaságok ellenőrzési tapasztalatai az állammenedzsment-szemlélet szolgálatában. *Polgári Szemle*, 15(1–3), 177–192. <https://doi.org/10.24307/psz.2019.0911>

DOMOKOS, L. (2019). *Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze.* Budapest: Akadémia Kiadó.

Domokos, L., & Weltherné Szolnoki, D. (2020). A számvevőszéki teljesítmény mérésének modellje, a teljesítménymenedzsment fő területei. *Pénzügyi Szemle*, 65(1. Ksz), 7-23.

Hudáková Stasová, L. (2022). A közigazgatásban végzettellenőrzési tevékenységek értékelése az ellenőrzési típusokra összpontosítva. *Pénzügyi Szemle*, 67(3), 448-462. [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2022\\_3\\_8](https://doi.org/10.35551/PFQ_2022_3_8)

Kapás, J., & Komáromi, Gy. (2004). Régi és új hangsúlyok az új intézményi közgazdaságtanban. *Közgazdasági Szemle*, 51(1), 90–98.

Koczicszky, Gy., & Veresné Somosi, M. (2016). Közszolgáltató szervezetek hatékonyságnövelésének lehetőségei. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 13(2), 41-56.

Kucsma, D. (2018). *Teljesítménymenedzsment tréning tananyag*. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

Pulay, Gy. (2018). *A közszolgáltatások teljesítményének mérése, elemzése*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, oktatási tananyag.

Teski, N. (2018). Az egészségügyi intézmények integritásának értékelése az Állami Számvevőszék tapasztalatai alapján. *Észak-Magyarországi Stratégia Füzetek*, 15(2), 43-54.

Veresné Somosi, M. (2017). Szervezeti kompetenciaépítés és tanulás. In *Vezetés a közjó szolgálatában: Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment* (pp. 661-679). Budapest: Typotex Kiadó.

Wimmer, Á. (2000). *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, a működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálatában*. Doktori (PhD) értekezés. BKAE.

Williamson, O. E. (1998). Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed. *The Economist*, 146(1), 23–58.  
<https://doi.org/10.1023/a:1003263908567>

# Ügyfélközpontú innovációk alkalmazása a KKV-k körében

## **HORVÁTH ÁGNES**

Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

[agnes.horvath@uni-miskolc.hu](mailto:agnes.horvath@uni-miskolc.hu)

## **HAJDÚ NOÉMI**

Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet

[noemi.hajdu@uni-miskolc.hu](mailto:noemi.hajdu@uni-miskolc.hu)

## **MOLNÁR LÁSZLÓ**

Miskolci Egyetem, Marketing és Turizmus Intézet

[laszlo.molnar@uni-miskolc.hu](mailto:laszlo.molnar@uni-miskolc.hu)

## **BERECZK ÁDÁM**

Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

[adam.bereczk@uni-miskolc.hu](mailto:adam.bereczk@uni-miskolc.hu)

## **SZÚCSNÉ MARKOVICS KLÁRA**

Miskolci Egyetem, Gazdálkodástani Intézet

[klara.markovics@uni-miskolc.hu](mailto:klara.markovics@uni-miskolc.hu)

## **Absztrakt**

Napjainkban a vállalkozások egyre kiélezettebb versennyel néznek szembe. A versenyelőny forrásai az elmúlt években folyamatosan változtak. A kreativitás és az innovatív megoldások keresése egyre fontosabbá válik, miközben a feszes költséggazdálkodás alapkövetelmény. A verseny szorításában az ügyfélközpontú innováció lehet az egyik kulcsfontosságú sikertényező a kkv-k számára. Jelen tanulmányban egy empirikus kutatás részeredményeit mutatjuk be, vizsgálva, mennyire elterjedt az ügyfélközpontú innováció alkalmazása a kkv-k körében, milyen módszereket és digitális eszközöket használnak, valamint milyen előnyöket és akadályokat realizálnak a vállalatok az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonása során. Az eredmények azt mutatják, hogy az ügyfélközpontú innováció mérettől és ágazati hovatartozástól függetlenül sikeresen alkalmazható a vállalatoknál. A digitális megoldások, a közösségi



média platformok és az adatelemző eszközök használata sokkal könnyebbé teszi az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtését és feldolgozását. A vállalatok a legjelentősebb előnyt a megnövekedett ügyfél-elégedettségben látták, ami a vállalat imázsának növekedésével jár. Pénzügyi szempontból és működési hatékonyságuk tekintetében kisebb előnyt realizáltak. Rövid távon kevésbé tudták pénzzé tenni az ügyfélközpontú innovációk eredményeit. Az ügyfélközpontú innovációk megvalósítása során a vállalatok számos nehézséggel szembesülnek az ügyfelek bevonása során. A digitális készségek és a hozzáértő szakemberek hiánya volt a leginkább hátráltató tényező.

Kulcsszavak: ügyfélközpontú innováció, KKV szektor, digitális eszközök

## **1. Bevezetés és szakirodalmi összefoglaló**

A következő bevezető részben áttekintjük az innováció meghatározásának elméleti megközelítéseit és az innovációs narratívák gyakorlati alkalmazhatóságát a kkv-k számára. Ily módon megvizsgáljuk az ügyfélközpontú innováció (CCI) kisvállalati magyarázatát is.

A menedzsment tanulmányok az innovációt olyan új ötletek, termékek, szolgáltatások vagy üzleti modellek bevezetésének céltudatos és szisztematikus folyamatként határozzák meg, amelyek értéket teremtenek, ösztönzik a versenyképességet és táplálják a növekedést egy szervezeten belül. Számos tevékenységet foglal magában, mely támogató szervezeti környezetet, stratégiai menedzsmentet igényel, valamint elengedhetetlen feltétele a kockázatvállalásra és a sikerekből és kudarcokból való tanulásra való hajlandóság. Az innováció magában foglalja új ötletek, folyamatok, termékek vagy szolgáltatások létrehozását, megvalósítását és terjesztését egy szervezeten belül. Stratégiai eszköz a versenyelőny megszerzéséhez, a növekedés ösztönzéséhez és a változó piaci feltételekhez való alkalmazkodáshoz. (Dymitrowski és Mielcarek, 2021)

Vannak kritériumok, amelyek meghatározzák az innovációt az üzleti szervezetekben. Az innováció új vagy jelentősen továbbfejlesztett ötletek, megközelítések vagy megoldások bevezetését jelenti, amelyek eltérnek a status quo-tól. Magában foglalja mind a radikális

áttöréseket, mind a fokozatos fejlesztéseket (újdonság). Az innováció célja, hogy értéket teremtsen olyan új termékek vagy szolgáltatások kifejlesztésével, amelyek megfelelnek az ügyfelek igényeinek, javítják a működési folyamatokat a hatékonyság javítása érdekében, vagy olyan új üzleti modelleket vezetnek be, amelyek bevételt generálnak és növelik a jövedelmezőséget (értékteremtés). Az innováció strukturált folyamat, amely különböző szakaszokat foglal magában, beleértve az ötletgenerálást, az értékelést, a fejlesztést, a megvalósítást és a terjesztést. Szisztematikus irányítást és koordinációt igényel ahhoz, hogy hatékonyan navigáljon ezekben a szakaszokban (szisztematikus folyamat). Az innováció beágyazódik a szervezeti kontextusba, és olyan tényezők befolyásolják, mint a vezetés, a kultúra, az erőforrások, a struktúrák és a stratégiák. Az innováció szorosan kapcsolódik a tanuláshoz és a tudásteremtéshez. (McKinsey/a, 2022) Azok a szervezetek, amelyek elősegítik a folyamatos tanulás, kísérletezés és tudásmegosztás kultúráját, nagyobb valószínűséggel lesznek sikeresek innovációs erőfeszítéseikben (tanulás és tudásteremtés). A menedzsment tanulmányok elismerik a külső együttműködés fontosságát az innovációban. (Albuquerque, 2013) A külső érdekelt felekkel, például ügyfelekkel, beszállítókkal, kutatóintézetekkel és más szervezetekkel való kapcsolattartás értékes betekintést, erőforrásokat és együttműködési lehetőségeket (külső együttműködést) biztosíthat. (Itonics, 2023)

Az innováció létfontosságú azoknak a vállalkozásoknak, amelyek versenyképesek akarnak maradni, alkalmazkodni akarnak a változó piaci dinamikához és ösztönözni akarják a növekedést. Az innováció gyakorlati szempontjait Itonics, 2023; McKinsey/a, 2022; Albuquerque, 2013 alapján az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A vállalkozásoknak világos stratégiai jövőképpel kell rendelkezniük, amely összhangban van általános céljaikkal és célkitűzéseikkel. Ennek a jövőképnek kifejezetten magában kell foglalnia az innovációt, mint központi elemet, és kommunikálnia kell a szervezet elkötelezettségét az innovációs kultúra előmozdítása iránt.
- Az innovációs kultúra kiépítése minden innovációs cél szempontjából kulcsfontosságú. Ez magában foglalja egy olyan

környezet előmozdítását, amely ösztönzi a kreativitást, a kockázatvállalást és a tanulást.

- A hatékony vezetés döntő szerepet játszik a vállalaton belüli innováció ösztönzésében. A vezetőknek támogatniuk kell az innovációs kezdeményezéseket, erőforrásokat és forrást kell biztosítaniuk, valamint olyan légkört kell teremteniük, amely ösztönzi az alkalmazottakat ötletek létrehozására és megvalósítására.
- A célzott források – beleértve a finanszírozást, a személyzetet és az időt – elosztása elengedhetetlen az innováció előmozdításához. A vállalkozásoknak mechanizmusokat – például innovációs költségvetéseket vagy célzott innovációs csoportokat – kell létrehozniuk annak biztosítása érdekében, hogy az innovációs erőfeszítések megkapják a szükséges támogatást és figyelmet.
- A vállalaton belüli különböző funkciók és részlegek közötti együttműködés kulcsfontosságú a sikeres innovációhoz. A vállalkozásoknak elő kell segíteniük a különböző szervezeti egységek vezetői közötti "innovációs párbeszédet" és/vagy különböző szakértőkből álló "innovációs csoportokat" kell létrehozniuk.
- A vállalkozásoknak folyamatokat és platformokat kell létrehozniuk az ötletek generálására és megragadására. Ilyen technikák lehetnek például az ötletbörze, az ötletládák, innovációs versenyek vagy online együttműködési platformok.
- Az innováció folyamatos tanulást és alkalmazkodást igényel. A vállalatoknak magukévá kell tenniük a tanulási gondolkodásmódot, aktívan keresniük kell a visszajelzéseket és a betekintést, valamint elemezniük kell az innovációs kezdeményezések sikerét.
- Az ügyfélközpontú megközelítés alkalmazása kulcsfontosságú az innovációban. A vállalatoknak prioritásként kell kezelniük az ügyfelek igényeinek és preferenciáinak megértését. A piackutatás elvégzése, az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtése és az ügyfelek bevonása a közös alkotási folyamatba segíthet annak biztosításában, hogy az innovációk

relevánsak legyenek és megfeleljenek a piaci igényeknek.  
(Itonics, 2023; McKinsey/a, 2022; Albuquerque, 2013)

Az innováció e gyakorlati szempontjaira összpontosítva a vállalkozások olyan környezetet teremthetnek, amely táplálja és támogatja az innovatív ötleteket, fokozza a versenyképességet és ösztönzi a fenntartható növekedést.

Az ügyfélközpontú innováció új termékek, szolgáltatások vagy megoldások tervezését, fejlesztését és megvalósítását jelenti, amelyek elsődleges célja a megcélzott ügyfelek egyedi igényeinek, preferenciáinak és vágyainak megértése és kielégítése. Segít aktívan bevonni az ügyfeleket az innovációba, betekintést és visszajelzéseket gyűjteni, és ezeket az információkat felhasználva olyan ajánlatokat létrehozni, amelyek közvetlenül megfelelnek az igényeiknek, és kiemelkedő értéket nyújtanak. Azáltal, hogy az innovációs folyamatban előnyben részesítik az ügyfeleket, a vállalatok ösztönözhetik a növekedést, kiépíthetik az ügyfélhűséget és fenntartható sikereket érhetnek el. Napjainkban széles körben elterjedt az ügyfélközpontú innováció fogalma, amelynek lényege, hogy a termék- és szolgáltatásfejlesztéseket a vállalatok az ügyfelekkel együtt végzik. (Zajkovska és Melosh 2021) A koncepció hangsúlyozza, hogy a vállalatoknak aktívan be kell vonniuk ügyfeleiket a termékek és szolgáltatások fejlesztésébe. Ez a stratégia felismeri, hogy az ügyfelek jelentősen befolyásolják a vállalat teljesítményét, és hogy véleményüket, javaslataikat és igényeiket figyelembe kell venni az új termékek és szolgáltatások fejlesztésekor. Az ügyfelek az innovációs életciklus számos szakaszában részt vesznek az ügyfélközpontú innovációban, beleértve az ötletgyűjtést, a koncepciógenerálást, a prototípuskészítést, a tesztelést és a finomítást. Az ügyfelek visszajelzése ezekben a szakaszokban lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy olyan árukat és szolgáltatásokat fejlesszenek ki, amelyek vonzóak a célközönségük számára azáltal, hogy többet megtudnak preferenciáikról, problémáikról és vágyaikról. A vállalatok ügyfélközpontú innovációkat fejlesztenek ki különböző taktikák és módszerek alkalmazásával. Ezek közé tartozik az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtése fókuszcsoportokon, interjúkon és felméréseken keresztül; az ügyfelek fogyasztói és viselkedési trendjeinek tanulmányozása; ügyféladatok elemzése; valamint az

ügyfelek közvetlen bevonása közös munkamenetekbe vagy bétatesztelési kezdeményezésekbe. (Zajkovska és Melosh 2021)

A vállalatok többféle módon profitálhatnak az ügyfélközpontú innovációból. Először is olyan árukat és szolgáltatásokat hozhatnak létre, amelyek jobban megfelelnek a fogyasztók igényeinek, növelve a lojalitást és az elégedettséget. Másodszor, az ügyfelek bevonása az innovációs folyamatba elősegítheti a közös alkotás és felelősségvállalás érzését, erősítve a vállalat és ügyfelei közötti köteléket. Végül, az ügyfélközpontú innováció versenyelőnyhöz vezethet azáltal, hogy lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy az ügyfelek preferenciáira szabott egyedi ajánlatokkal kitűnjenek a piacon. Az ügyfélközpontú innováció az ügyfélközpontú üzleti gyakorlatok felé történő elmozdulást mutatja, ahol a vállalatok prioritásként kezelik az ügyfelek igényeinek megértését és kielégítését az innováció és az üzleti terjeszkedés ösztönzése érdekében.

A fejlesztés iránti igény gyakran az ügyfelektől származik, akik aktív szerepet játszanak a folyamat során. Aztán jön a kommercializáció. Az ügyfeleket érintő innovációk típusai a következők lehetnek (Desouza et al., 2008):

1. ügyfélszegmentáció,
2. ügyfélelemzés,
3. kommunikáció az ügyfelekkel,
4. az ügyfelek interakciói a vállalattal,
5. termék- és szolgáltatásfejlesztés.

Az ügyfélközpontú innováció felé vezető első lépés az ügyfélszegmentáció, azaz az ügyfélkör csoportosítása közös jellemzők, követelmények vagy preferenciák szerint. A vállalatok jobban megérthetik ügyfeleik különböző igényeit azáltal, hogy szegmentálják őket, majd kifejezetten ezekre a szegmensekre fejleszthetnek termékeket és szolgáltatásokat. Mivel a különböző fogyasztói szegmensek eltérő igényekkel és elvárásokkal rendelkezhetnek, ez célzottabb és hatékonyabb innovációs tevékenységeket tesz lehetővé. (Zajkovska és Melosh 2021)

Az ügyfélelemzés összegyűjti és tanulmányozza a fogyasztói viselkedést, preferenciákat és visszajelzéseket. Számos technika használható, beleértve a felméréseket, interjúkat, a közösségi média megfigyelését és az adatelemzést. A vállalatok többet tudhatnak meg

ügyfelek igényeiről, problémáiról és a közelgő trendekről az általuk szolgáltatott adatok elemzésével. Mivel ezek az adatok tájékoztatják az innovációs folyamatot, a vállalatok olyan termékeket fejleszthetnek ki, amelyek megfelelnek az ügyfelek preferenciáinak és megoldják egyedi problémáikat.

Az ügyfelekkel folytatott hatékony kommunikáció kritikus fontosságú az ügyfélközpontú innováció szempontjából. A vállalatoknak aktívan együtt kell működniük ügyfeleikkel, hogy ötleteiket, visszajelzéseiket és javaslataikat kérjék. Ez különböző csatornákon keresztül történhet, beleértve az online közösségeket, az ügyfelek visszajelzési fórumait és a közvetlen interakciókat. A nyílt kommunikáció révén a vállalatok együttműködési kapcsolatot építhetnek ki ügyfeleikkel, és biztosíthatják, hogy hangjukat meghallják és figyelembe vegyék az innovációs folyamatban.

Az ügyfélközpontú innováció révén a vállalatok arra törekszenek, hogy örömteli és értelmes kapcsolatokat építsenek ki ügyfeleikkel. Ez magában foglalja olyan élmények és érintkezési pontok létrehozását, amelyek növelik az ügyfelek elkötelezettségét és elégedettségét. Az ügyfélszolgálati rendszerek, a felhasználóbarát felületek, a zökkenőmentes vásárlási élmények és a személyre szabott interakciók fejlesztése mind olyan területek, amelyekbe a vállalatok befektethetnek. A vállalatok tartós kapcsolatokat építhetnek ki, és betekintést nyerhetnek az adatokba, hogy további innovációt ösztönözzenek azáltal, hogy az ügyfélinterakciók maximalizálására összpontosítanak. Az ügyfélközpontú innováció végső célja olyan termékek és szolgáltatások létrehozása, amelyek megfelelnek a fogyasztói igényeknek és preferenciáknak. A vállalatok konzultálnak ügyfeleikkel egy termék vagy szolgáltatás fejlesztése során, és kikérik véleményüket. Az ötletfejlesztés, a koncepciótesztelés, a prototípuskészítés és a béta tesztelés ebbe a kategóriába tartozik. A vállalatok olyan szolgáltatásokat fejleszthetnek ki, amelyek vonzóak a célközönségük számára, és növelik az ügyfelek elégedettségét és elfogadását azáltal, hogy a fogyasztói visszajelzéseket beépítik a fejlesztési folyamatba. (Zajkovska és Melosh 2021)

Összefoglalva, a fogyasztóközpontú innováció értékeli az ügyfelek részvételét az innovációs folyamatban. Ez magában foglalja az ügyfélszegmensek megértését, az ügyféladatokat elemzését, az

ügyfelek közvetlen elérését, az ügyfélinterakciók maximalizálását, valamint az ügyfelek preferenciáinak megfelelő áruk és szolgáltatások létrehozását. A vállalatok javíthatják az ügyfelek elégedettségét, hűségét és általános üzleti teljesítményét azáltal, hogy ügyfeleik igényeit innovációs tevékenységeik középpontjába helyezik.

A McKinsey 110 európai vállalatot vizsgáló tanulmánya szerint azok az ügyfélközpontú szervezetek, amelyek innovatív folyamataik során az ügyfelek bevonására összpontosítanak, kilencszer gyorsabban növelik bevételüket, mint azok, amelyek nem. A felmérés szerint a vállalkozásoknak csak 36%-a valóban ügyfélközpontú, de ezen cégek átlagosan 8,7%-os növekedést tapasztalnak az értékesítésben. A jelentés szerint az ügyfélközpontú vállalkozások nagyobb valószínűséggel tartják meg az ügyfeleket, és ezek az ügyfelek hajlamosabbak arra, hogy ezeket a vállalkozásokat népszerűsítsék, ajánlják barátaiknak és családjuknak, elősegítve ezzel a növekedést. Az alacsony ügyfélközpontúsággal rendelkező szervezetekhez képest az erős ügyfélközpontú vállalkozások négyszer nagyobb valószínűséggel rendelkeznek elégedett alkalmazottakkal. Egy másik, 2023 elején végzett tanulmány az észak-amerikai kiskereskedők több mint 600 alkalmazottját kérdezte meg, hogy felmérje véleményüket a vásárlóközpontúságról. A kutatás szerint az ügyfélközpontúság a jövőbeli pénzügyi teljesítmény alapvető mutatója. (Article and Kearney, 2023; McKinsey/B)

Az ügyfélközpontú innováció alkalmazásának előnyeit és lehetséges kihívásait az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Az ügyfélközpontú innovációs megközelítés bevezetésének gyakorlati előnyei és kihívásai

<b>ELŐNYÖK</b>	<b>LEHETSÉGES KIHÍVÁSOK</b>
<p>Javuló ügyfél-elégedettség: Ha az ügyfelek úgy érzik, hogy megbecsülik őket, és igényeiket kielégítik, nagyobb valószínűséggel lesznek hűségesek a márka iránt, ismételten vásárolnak, és ajánlják az üzletet másoknak.</p>	<p>Pontos ügyfélismeretek megszerzése: A vállalkozásoknak robusztus piackutatásba, ügyfél-visszajelzési mechanizmusokba és adatelemzési képességekbe kell befektetniük, hogy megbízható és hasznosítható ügyfélismeretekhez jussanak.</p>
<p>Versenyelőny: Ez a piaci részesedés növekedését, az ügyfelek megtartását és a márka hírnevének erősödését eredményezheti.</p>	<p>Különböző ügyféligenyek kiegyensúlyozása: A vállalkozásoknak azonosítaniuk kell a kulcsfontosságú ügyfélszegmenseket, és olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, amelyek hatékonyan szolgálják ki a különböző ügyfélcsoportokat.</p>
<p>Növekvő ügyfélhűség és érdekképviselés: Az elégedett ügyfelek nagyobb valószínűséggel válnak hűséges vásárlókká, és többször választják az üzletet a versenytársakkal szemben.</p>	<p>A belső kultúra és folyamatok összehangolása: A vállalkozásoknak ügyfélközpontú gondolkodásmódot kell kialakítaniuk, és a belső folyamatokat, rendszereket és ösztönzőket úgy kell összehangolniuk, hogy támogassák az ügyfélközpontú innovációt.</p>
<p>Továbbfejlesztett termékfejlesztés: Az ügyfélközpontú innováció csökkenti annak kockázatát, hogy olyan termékeket vagy funkciókat fejlesszenek ki, amelyek nem találnak visszhangra a célközönségnél.</p>	<p>Adatvédelem és etika: A vállalkozásoknak el kell igazodniuk a szabályozási követelmények között, és biztosítaniuk kell, hogy az ügyféladatokat felelősségteljesen és átláthatóan kezeljék.</p>
<p>Növekvő bevételek és üzleti növekedés: Az ügyfélközpontú innováció új piaci lehetőségeket is megnyithat, új ügyfeleket vonzhat, és támogatja az üzleti növekedést.</p>	<p>A jövőbeli ügyféligenyek előrejelzése: Szükséges a jövőbeli vásárlói trendek előrejelzése, ami megköveteli a vállalkozásoktól, hogy beruházzanak a piackutatásba, a trendelemzésbe és a vásárlói viselkedés folyamatos nyomon követésébe.</p>
<p>Jobb döntéshozatal: A vállalkozások megalapozott döntéseket hozhatnak a</p>	<p>Az ügyfél-visszajelzések és az innovációs folyamatok integrálása: A vállalkozásoknak mechanizmusokat</p>



vásárlói preferenciák, a piaci trendek és a változó fogyasztói magatartás alapján.	kell létrehozniuk a vevői visszajelzések szisztematikus rögzítésére és elemzésére.
Hatékony erőforrás-elosztás: Az ügyfelek prioritásainak megértésével a vállalkozások rangsorolhatják a beruházásokat, racionalizálhatják a működést, és optimalizálhatják az erőforrások elosztását az ügyfelek számára legnagyobb értéket teremtő területekre.	A rövid és hosszú távú célok kiegyensúlyozása: A vállalkozásoknak meg kell találniuk a megfelelő egyensúlyt az azonnali vevői igények kielégítése és a hosszú távú innovációs kezdeményezésekbe való befektetés között.
Folyamatos fejlesztés: Azáltal, hogy a vállalkozások aktívan keresik az ügyfelek visszajelzéseit és beépítik azokat az innovációs folyamatba, azonosíthatják a fejlesztendő területeket, továbbfejleszthetik kínálatukat, és alkalmazkodhatnak a változó piaci dinamikához.	Versenykörnyezet és piaci zavarok: A vállalkozásoknak az iparági zavarok, az új technológiák és a változó piaci dinamikák között kell eligazodniuk ahhoz, hogy relevánsak maradjanak. Ha nem sikerül alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz, az a piaci részesedés és az ügyfélhűség elvesztéséhez vezethet.

Forrás: Zhang, Wang and Liu, 2020 & Klingebiel and Rammer, 2013  
& McKinsey/C

Összességében az ügyfélközpontú innováció az ügyfelet helyezi az üzleti stratégiák és a döntéshozatal középpontjába. A vállalatok az ügyfelek igényeinek megértésével és kielégítésével növelhetik az ügyfelek elégedettségét, hűségét és ezáltal üzleti sikerüket. Bár az ügyfélközpontú innováció számos előnnyel jár, számos kihívással is szembe kell nézniük a vállalkozásoknak. Ezen kihívásoknak a leküzdése stratégiai tervezést, kulturális változást, technológiába és elemzési eszközökbe történő befektetést, erős vezetést és folyamatos ügyfél-elkötelezettséget igényel. Az ügyfélközpontú innováció iteratív folyamat, és a vállalatoknak folyamatosan tanulniuk, alkalmazkodniuk kell, hogy megfeleljenek a változó ügyfélelvárásoknak. (McKinsey/C). Ez a tanulmány azt vizsgálta, hogy a kkv-k hogyan hoznak létre és valósítanak meg ügyfélközpontú innovációkat, milyen digitális technológiákat használnak, és milyen előnyöket és akadályokat észlelnek az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonása során. A következő kutatási kérdésekre kerestük a választ:

1. Mennyire elterjed az ügyfélközpontú innováció alkalmazása a kkv-k körében?
2. Milyen módszereket és digitális eszközöket alkalmaznak az ügyfeleik innovációs tevékenységbe történő bevonására?
3. Milyen előnyöket realizálnak az ügyfélközpontú innováció révén, és melyek a fő akadályok és nehézségek?

## **2. Módszertan**

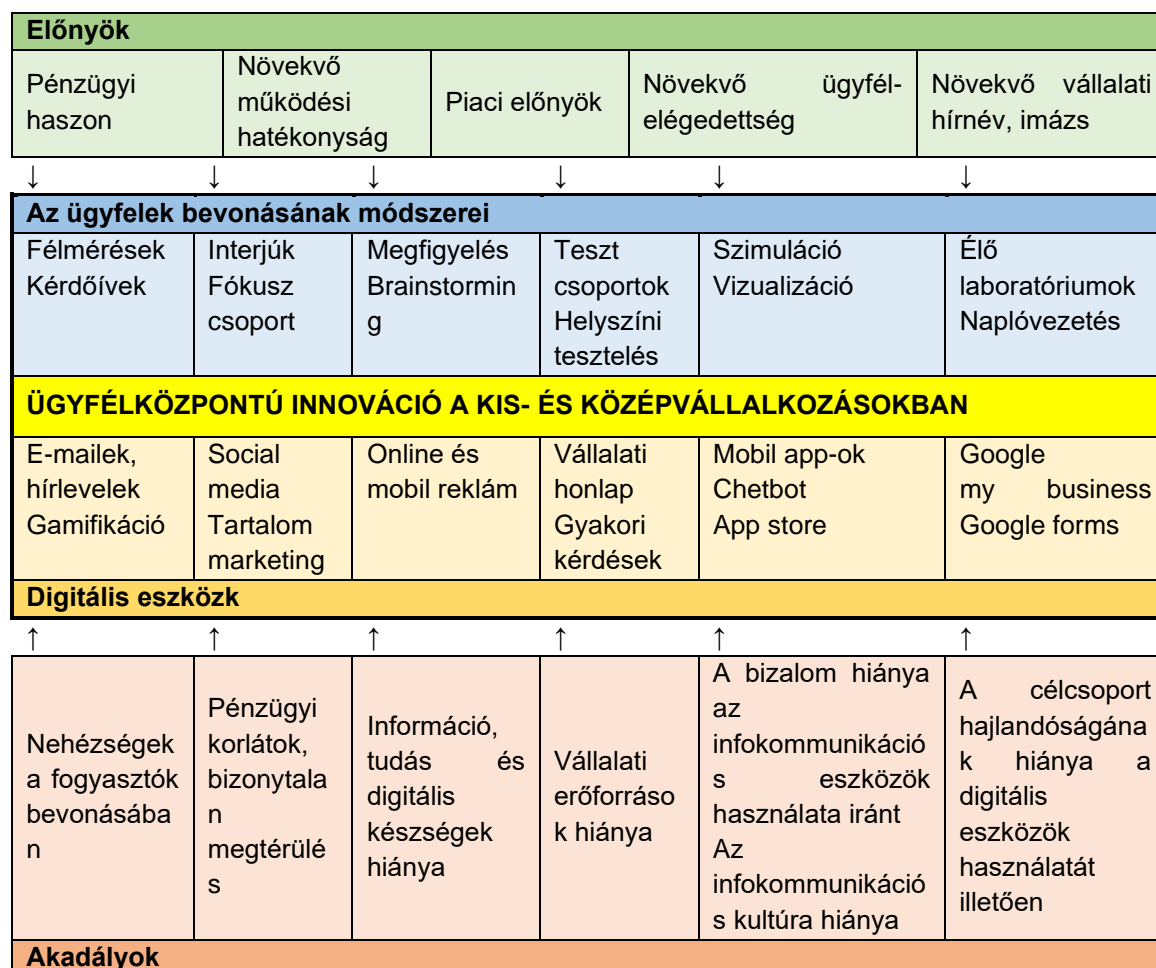
A kutatásunk során kérdőíves felmérést végeztünk a kis- és középvállalkozások körében. A megkérdezést online végeztük (a Survey Monkey segítségével). A felmérésre 2021. április 7. és június 8. között került sor. A kérdőívet 101 válaszadó indította el 11 különböző országból, de csak 95 válasz volt értékelhető. A legtöbb válasz (82%) Németországból, Magyarországról, Lengyelországból és Dániából érkezett. A felmérésben részt vevő további országok közé tartozik Litvánia, Fehéroroszország, Észtország, Finnország, Bulgária, Lettország és Oroszország. A célcsoport a mikro-, kis- és középvállalkozások voltak (a válaszadók 60%-a mikro-, 18%-a kis- és 9,5%-a középvállalkozás volt), de a válaszadók között nagyvállalatok is voltak (12,6%). (Válaszaikat nem zártuk ki az elemzésből, hanem kontrollcsoportnak tekintettük.) A válaszadók ágazati hovatartozása változatos képet mutat. A megkérdezett vállalatok/szervezetek több mint 80%-a több mint öt éve működik. Mivel a felmérés során gyűjtött adatok nem tekinthetők reprezentatívnak, az adatelemzés során kapott megállapítások nem általánosíthatók, azaz az eredmények csak a mintára érvényesek. Az adatelemzést az IBM SPSS Statistics szoftver (26-os verzió) segítségével végeztük. Főként egyváltozós elemzéseket végeztünk (leíró statisztikák, gyakorisági táblázatok, átlagok, szórások). (Horváth et al. 2021a).

Partnereink segítségével a kérdőíves felmérés mellett jó gyakorlatokat is gyűjtöttünk 12 ország vállalatai körében. 37 best practice-t tanulmányoztunk. A legtöbb jó gyakorlatot Lengyelországból (9) és Magyarországról (8) sikerült azonosítani. Emellett Németországból 5 és Dániából 4 best practice gyűlt össze. 1-3 jó gyakorlatot tudunk összegyűjteni a következő országokból: Észtország, Finnország, Olaszország, Litvánia, Norvégia, Svédország, az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok. Ez a tanulmány nem mutatja be az egyedi

eseteket, csak az azokból levont következtetéseket, kiegészítésként említve a kérdőíves felmérés eredményeihez. (Horváth et al. 2021b)

### 3. Eredmények

Kutatási kérdéseinket az alábbi logikai keret szerint fogalmaztuk meg. Először arra kerestük a választ, hogy a kkv-k alkalmaznak-e ügyfélközpontú innovációt (RQ1). Ha nem, mi ennek az oka, és ha igen, milyen módszereket és eszközöket használnak ügyfelek innovációs tevékenységekbe való bevonására (RQ2)? Végül megvizsgáltuk az ügyfélközpontú innováció kkv-k által észlelt előnyeit, valamint azokat a tényezőket, amelyek nehezítik vagy akadályozzák az ügyfélközpontú innováció megvalósítását (RQ3). Konceptiónkat az 1. ábra foglalja össze.



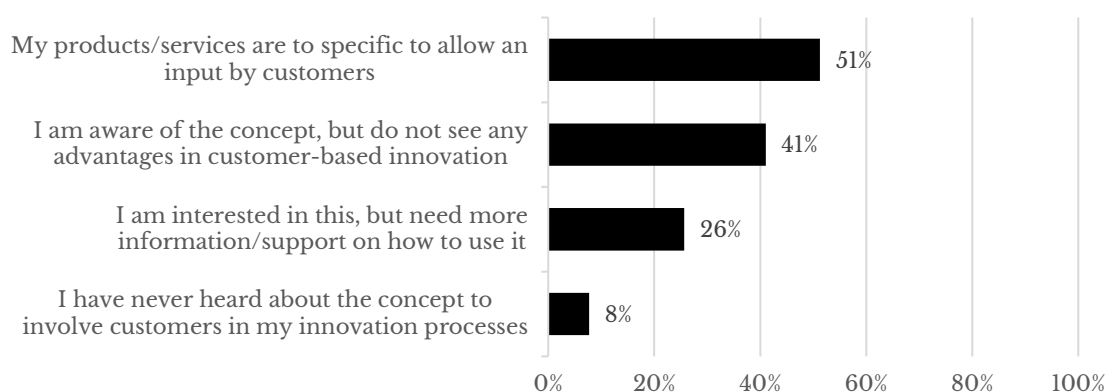
1. ábra: A kutatás koncepciója

Forrás: saját szerkesztés

Eredményeinket a kutatási kérdések mentén foglaljuk össze Horváth et al. 2021a, 2021b és 2022 alapján; Zajkovska és Melosh 2021.

### 3.1. Az ügyfélközpontú innováció elterjedése a KKV-k körében

Arra a kérdésre, alkalmazzák-e az ügyfélközpontú innovációt, nyolcvanhat válasz érkezett. Összesen negyvenhat szervezet valósított már meg ügyfélközpontú innovációt, negyven pedig nem. A válaszadók és az esettanulmányok kis száma miatt az eredmények ország, vállalatméret és ágazat szerinti összehasonlítása nem lehetséges. Általánosságban elmondható, hogy az ügyfélközpontú innováció szinte minden ágazatban sikeres lehet, függetlenül a vállalat méretétől, vagy elhelyezkedésétől. A kérdőíves felmérés eredményei és a jó gyakorlatok azt mutatják, hogy az ügyfélközpontú innováció számos ágazatban és számos termék esetében sikeresen alkalmazható. A leginkább elterjedt például az olyan területeken, ahol a személyre szabott termékek és szolgáltatások nagyobb jelentőséggel bírnak. Az ügyfélközpontú innováció jó példái azonban nem csak a termékek szintjén fordulhatnak elő. A folyamatok, például az értékesítés, a weboldal és a kézbesítés könnyebbé és hatékonyabbá tehetők a fogyasztói visszajelzések kihasználásával. Vagyis a növelhető általa a vállalati működés hatékonysága és a komplex ügyfélszolgálati folyamatot hatékonyabbá lehet tenni a fogyasztói visszajelzések révén. A 2. ábra azokat az okokat mutatja, amelyek miatt egy vállalkozás nem alkalmazza az ügyfélközpontú innovációt.



2. ábra: Mi az oka annak, ha nem alkalmazza az ügyfélközpontú innovációt?

Forrás: saját szerkesztés

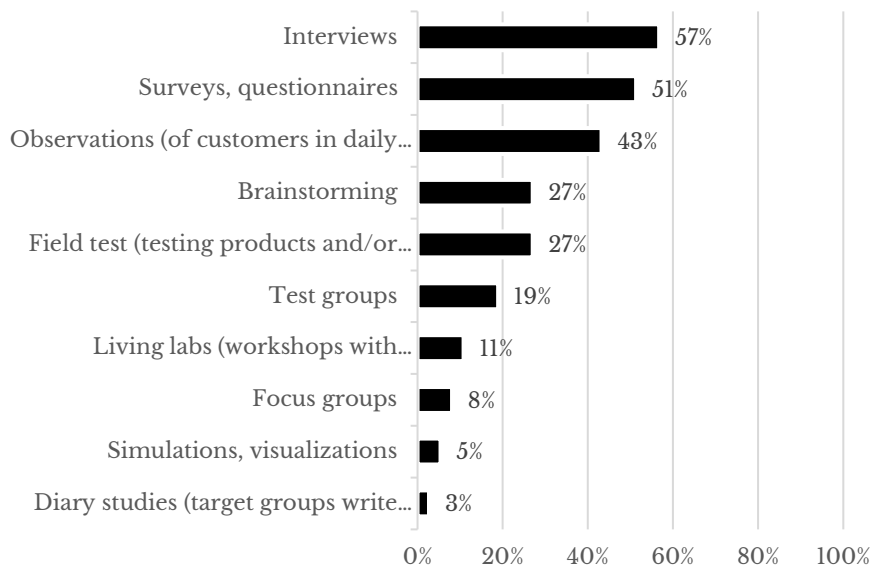
A válaszadók leggyakrabban azzal érveltek, hogy termékük/szolgáltatásuk túl specifikus ahhoz, hogy bevonják a fogyasztókat az innovációs folyamatba, vagy hogy nem látják előnyét a fogyasztók bevonásának. Azon vállalatok negyedének, amelyek nem alkalmaznak ügyfélközpontú innovációt, több információra és támogatásra lenne szüksége az ügyfélközpontú innováció megvalósításához. Viszonylag alacsony volt azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek nem ismerik ezt a fogalmat. Ezek az eredmények alátámasztják a kkv-k innovációs képzésének szükségességét.

### **3.2. Az ügyfelek innovációs tevékenységekbe való bevonására használt módszerek és digitális eszközök**

Kutatásunk következő részében arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalatok milyen módszerekkel vonják be ügyfeleiket innovációs folyamataikba. A következő módszerek szerepeltek a válaszlehetőségek között:

1. Felmérések/kérdőívek
2. Interjúk
3. Fókuszcsoporthok
4. Ötletgyűjtés
5. Megfigyelések (az ügyfeleket személyesen megfigyelik mindennapi életükben)
6. Tesztcsoporthok
7. Helyszíni tesztelés (a termékeket és/vagy szolgáltatásokat valós körülmények között tesztelik)
8. Szimulációk és vizualizációk
9. Living Labs, azaz élő laboratóriumok (az ügyfelekkel való együttműködés a vállalat laboratóriumaiban és műhelyeiben)
10. Naplóvezetés: (a célcsoportokat arra kéri, hogy írják le a termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalataikat egy előre strukturált online naplóba)

Erre a kérdésre 37 értékelhető válasz érkezett a 46 ügyfélközpontú innovációval foglalkozó vállalattól (8 nagyvállalat, 5 középvállalat, 6 kisvállalat, 27 mikrovállalkozás) (3. ábra).



3. ábra: Milyen módszereket alkalmaznak az Önök vállalatánál az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonására?

Forrás: saját szerkesztés

A leggyakoribb ügyfélkapcsolati módszerek az interjúk, felmérések és kérdőívek. A válaszadók több mint fele (21, illetve 19 válaszadó) alkalmazza ezeket a módszereket, amelyek viszonylag könnyen bevezethetők és ismertebbek, különösen a kkv-k körében. Emellett az ügyfelek mindennapi életének megfigyelése létfontosságú szerepet játszik az innovációs folyamatok támogatásában. Az ügyfélközpontú innovációval foglalkozó vállalatok több mint 40 százaléka (és akik válaszoltak erre a kérdésre) használja a megfigyelési módszert. Az ötletbörzéről a válaszadók több mint negyede számolt be. A terepkísérletek, amelyek során a termékeket és/vagy szolgáltatásokat tényleges körülmények között tesztelik, ugyanezt az arányt teszik ki. Hét vállalat tesztcsoportokat használ ügyfelek véleményének és tapasztalatainak feltárására és beépítésére. A vállalatok szektoronkénti bontása eltérő képet mutat a leggyakoribb módszerekről, így nem lehet egyértelmű következtetést levonni az ágazat sajátosságait illetően. A gyakran alkalmazott módszerekre vonatkozóan vállalatméret szerint sem találtunk szignifikáns különbséget. Az ügyfelek bevonására ritkábban használt módszerek a következők:

1. Living Labs (az ügyfelekkel való együttműködés a vállalat laboratóriumaiban és műhelyeiben): Négy vállalat használja ezt a

módszert az ügyfelek bevonására. Két vállalat a gyártásban, kettő pedig az oktatásban tevékenykedik. Három vállalatnak több mint 250 alkalmazottja van, a negyediknek pedig 10-50 alkalmazottja. Minden vállalat több mint öt éve működik. Ez a módszer a nagyobb és érett vállalatokra jellemző.

2. Fókuszcsoportok: Három vállalat használja ezt a módszert az ügyfelek bevonására. Az egyik vállalat a gyártásban, a másik az oktatásban, a harmadik pedig az egyéb szolgáltatásokban tevékenykedik. Két vállalatnak több mint 250, egynek pedig kevesebb, mint tíz alkalmazottja van. Ez a módszer is inkább a nagyobb vállalatokra jellemzőbb. Mindhárom vállalat több mint öt éve működik.
3. Szimulációk és vizualizációk: Csak két vállalat használja ezt a módszert az ügyfelek megcélzására. Az egyik cég az építőiparban, a másik az oktatásban működik. Az egyik vállalatnak több mint 250, a másikkal pedig 51-250 alkalmazottja van. Ez a módszer is a nagyobb vállalatokra jellemzőbb. Mindkét vállalat több mint öt éve működik.
4. Naplókeresés: (a célcsoportokat arra kérik, hogy írják le a termékekkel és/vagy szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalataikat egy előre strukturált online naplóba): Csak egy vállalat használja ezt a módszert az ügyfelek megcélzására. A vállalat az oktatás területén tevékenykedik. A vállalatnak több mint 250 alkalmazottja van, és több mint öt éve működik.

Bár általános következtetéseket nem lehet levonni, felmérésünk eredményei azt sugallják, hogy az összetettebb, szervezett ügyfél-bevonási megoldásokat nagyobb valószínűséggel használják a nagy- és középvállalkozások, valamint az érettebb vállalatok. A vállalatok elsősorban az ötletgyűjtés fázisába vonják be ügyfeleiket, és minél tovább haladunk az innovációs folyamatban, annál kisebb mértékű az ügyfelek bevonása.

A kutatás kitért annak vizsgálatára is, hogy a vállalatok milyen digitális kommunikációs csatornákon keresztül lépnek kapcsolatba és kommunikálnak fogyasztóikkal. A válaszadók egyszerre több digitális kommunikációs csatornát is megjelölhettek. A legnagyobb arányban az e-mailt jelölték meg (hetvenhét válaszadóból hatvanöt). Az e-mailt a közösségi média használata követte (hetvenhét válaszadóból

harminckettő). Emellett népszerűek az online hirdetések, az interaktív weboldal és a kérdések és válaszok (több mint 20 százalék). Az újabb eszközök, például chatbotok, támogató csapatok vagy játékosítási eszközök használata jelen van, de alacsony százalékban (4. ábra). Az eszközök használata során nem lehet egyértelmű mintát azonosítani a vállalat mérete alapján.



4. ábra: Milyen (digitális) kommunikációs csatornákat használ a vállalata?

Forrás: saját szerkesztés

A legjobb gyakorlatok tapasztalatai is azt mutatják, hogy az ügyfelek elérésének leggyakoribb módszerei az interjúk, felmérések és kérdőívek, amelyek viszonylag könnyen megvalósíthatók és ismertebbek, különösen a kkv-k körében. A vállalatok egyre inkább digitális kommunikációs csatornákat használnak a kommunikációhoz és az ügyfelek eléréséhez. Az e-mail használata a legmagasabb arányú, ezt követi a közösségi média (Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, YouTube). Emellett gyakran említik az online hirdetést (Google hirdetések, Instagram hirdetések), az interaktív weboldalt és a gyakori kérdések (GYIK) lehetőséget. A személyre szabott termékek esetében, vagy a kisebb vállalatok számára a személyes találkozás lehet a leginspirálóbb termékfejlesztési módszer, az online és a hagyományos offline módszerek mellett.

Fontos azonban megjegyezni, hogy az ügyfelek visszajelzésének kérése önmagában még nem innováció. Egy másik fontos lépés,



amikor a kapott fogyasztói véleményeket és tapasztalatokat beépítjük a termék/szolgáltatás fejlesztésébe, vagy hatékonyabbá tesszük a működési folyamatokat. Az egyedi, személyre szabott termékek esetében gyakran előfordul, hogy egy termék, egy az ügyfél számára bevált forma, dizájn vagy műszaki megoldás később beépül a szélesebb termékcsaládba, kihasználva tapasztalataikat. A fogyasztók és viselkedésük, szokásaik, igényeik és preferenciáik megismerése, az információk egyre tudatosabb felhasználása a marketingstratégia kulcsfontosságú eleme. Az ügyfelektől gyűjtött információk felhasználásának magasabb szintje a digitális módszerek, például az adatelemzés vagy az algoritmusok és alkalmazások használata a fogyasztók és preferenciáik jobb azonosítása, valamint a marketingkommunikáció személyre szabása és célzása érdekében. Egyes vállalatok többféle módszert használnak fogyasztók megcélzására, kombinálva az offline és online módszereket. Bár általános következtetéseket nem lehet levonni, felmérésünk eredményei azt mutatják, hogy az ügyfelek elérésére szolgáló összetettebb, szervezett megoldásokat nagyobb valószínűséggel használják a nagy és érettebb vállalatok. Fontos kérdés, hogy a vállalatok igényeik vagy szakértelmük alapján kategorizálják-e az ügyfeleket, amikor innovációba vonják be őket. Ez azért fontos kérdés, mert különböző típusú fogyasztóktól különböző típusú vásárlói visszajelzések és tapasztalatok érkehetnek. A termékfejlesztési folyamat során különböző típusú információk gyűjthetők össze laikus ügyfelektől és professzionális felhasználóktól. Mindkét típusú információ előnyös.

### **3.3. Az ügyfélközpontú innováció előnyei és akadályai**

A felmérés vizsgálta az ügyfélközpontú innovációk alkalmazásából származó előnyöket. A lehetséges előnyöket öt fő csoportba soroltuk:

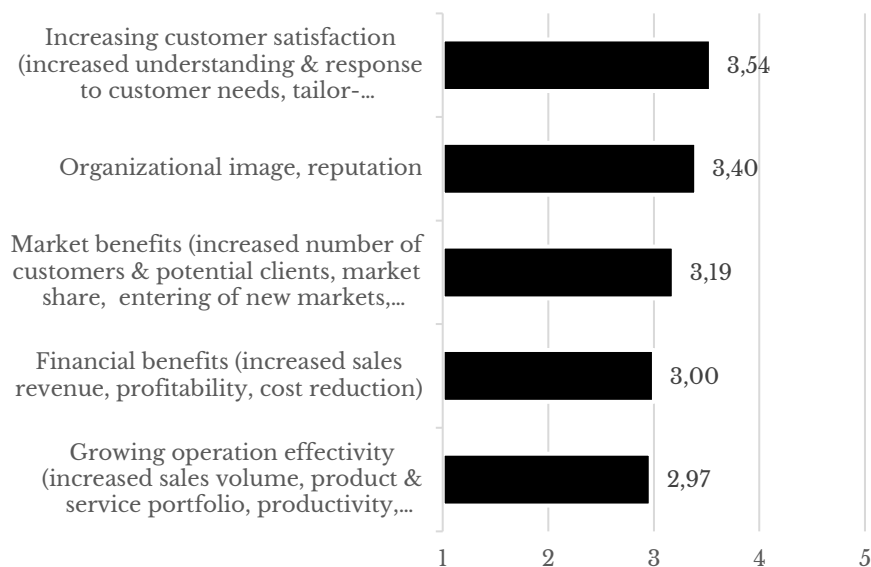
1. Pénzügyi előnyök (növekvő értékesítés, jövedelmezőség, költségcsökkentés).
2. Növekvő működési hatékonyság (növekvő értékesítési volumen, termék- és szolgáltatásportfólió, termelékenység, termék- és szolgáltatásminőség, a kommunikáció és a tranzakciók növekvő

sebessége és megbízhatósága, pozitív változás az üzleti modellben és a gyakorlatban).

3. Piaci előnyök (növekvő ügyfélszám és potenciális ügyfélszám, piaci pozíció, piaci részesedés, új piacok elérése, globális kereskedelem, földrajzi terjeszkedés, üzleti kapcsolatok, versenyképesség).
4. Növekvő ügyfél-elégedettség (az ügyfelek igényeinek jobb megértése és gyorsabb reagálás az ügyfelek igényeire, személyre szabott/adaptált termékfejlesztés, jobb és gyorsabb kommunikáció az ügyfelekkel)
5. Javuló vállalati arculat, hírnév

A válaszadók egy ötfokozatú Likert-skálán értékelték, hogy vállalatuknál milyen mértékben voltak érzékelhetőek az ügyfélközpontú innovációk bevezetése révén megszerzett előnyök. Az értékek jelentése a következő: 1: nem előnyös, 5: erősen előnyös. Minden előnyre vonatkozóan 34-36 értékelés érkezett. E válaszok számtani középértékét az 5. ábra mutatja.

Az ügyfélközpontú innovációk bevezetésével a vállalatok minden területen előnyre tettek szert, bár eltérő mértékben. A legalacsonyabb átlagpontszám 2,97 volt, ami „némileg előnyös” jelentéssel bír. A vállalatok a legjelentősebb (közepes) előnyt a megnövekedett ügyfél-elégedettségben látták, ami a vállalat imázsának növekedésével jár. A pénzügyi és működési hatékonyságbeli előnyök realizálását kedvezőtlenebbül értékelték. Úgy tűnik, kevésbé tudták pénzzé tenni az ügyfélközpontú innovációk eredményeit. Az ügyfél-elégedettség és a vállalat hírnevének javulása azonban hosszú távon pénzügyileg kifizetődik.



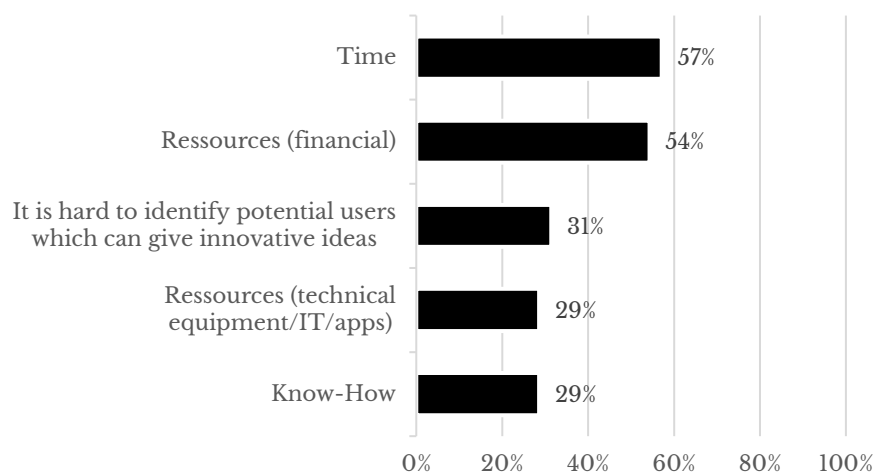
5. ábra: Milyen mértékben hozott hasznot a vállalat számára az ügyfélközpontú innováció bevezetése

Forrás: saját szerkesztés

Ha cégméret szerint vizsgáljuk az előnyök realizálását, akkor az előnyök méretkategóriánként eltérő mértékben jelentkeztek. Harminchat cég válaszolt erre a kérdésre: húsz mikrovállalkozás, hat kisvállalat, három középvállalkozás és hét nagyvállalat. Általában a legtöbb esetben 3 és 4 közötti értékkel találkozunk, ami enyhe vagy közepes előnyt jelez. A pénzügyi és a működési hatékonyságbeli előnyöket érzékelték a legkevésbé a vállalatok. A nagyvállalatok átlagosan minden területen jelentősebb előnyöket értek el az ügyfélorientált innovációiknak köszönhetően. A kisvállalkozások az előnyöket szinte minden esetben átlag alattinak érzékelték. A mikrovállalatok közelebb álltak az átlaghoz, ami nem meglepő, mivel felülreprezentáltak voltak a mintában. A legtöbb esetben a vállalatok a piaci előnyöket emelték ki gyakorlataik bemutatásakor. A fogyasztók bevonása révén a vállalat által kínált termékek/szolgáltatások egyre inkább megfelelnek a fogyasztói igényeknek, ami növeli a fogyasztói elégedettséget és a márkahűséget, erősíti a vállalat piaci pozícióját, növeli az ügyfelek számát és az értékesítést. A többi ügyfél pozitív visszajelzése motiválhatja az új ügyfeleket, és bizalmat építhet a termék/szolgáltatás és maga a vállalat iránt. A közösségi média pozitív hatásai lehetnek közvetlenek és közvetettek is. A piaci előnyök mellett a vállalat növelheti a működési hatékonyságát azáltal, hogy megismeri

és kihasználja a fogyasztói visszajelzéseket. A piaci és működési hatékonyság előnyei azonban hosszú távon pénzügyi előnyökben is realizálódnak.

Az ügyfélközpontú innovációk megvalósítása során a vállalatok számos nehézséggel szembesülnek az ügyfelek bevonása során. Az ügyfelek bevonása idő- és erőforrás-igényes (infrastruktúra, technológia, informatika, emberi erőforrások és pénzügyi erőforrások szükségesek). Azon ügyfelek azonosítása, akik innovatív ötletekkel járulhatnak hozzá az innovációs folyamathoz, időt és erőfeszítést igényel. Harmincöt vállalat válaszi alapján a legjelentősebb nehézséget az idő és a pénzügyi források szükségessége jelenti (6. ábra). Ez arra utal, hogy a fogyasztói vélemények megismerése és a fogyasztók bevonása elsősorban idő és pénz kérdése. A vállalatok több mint felének nehézségei voltak mindkét tényezővel. Ez valószínűleg összefügg azzal a ténnyel, hogy a kkv-knál szűkösek az emberi erőforrások, a vállalatnál nincs egyetlen személy, aki ezt külön kezelné. Ezenkívül egy másik alkalmazott felvétele további költségekkel járna számukra. Az innovatív ötletekkel rendelkező fogyasztók azonosítása, valamint műszaki és infrastrukturális követelmények nem jelentettek nehézséget a válaszadó vállalatok számára.



6. ábra: Melyek a legnagyobb kihívások ügyfelek innovációs folyamatba történő bevonása során?

Forrás: saját szerkesztés

Ezen nehézségek mellett a vállalatok azzal a problémával is szembesülnek, hogy ügyfeleik nem elég motiváltak ahhoz, hogy

visszajelzést adjanak a vállalatnak. A visszajelzési hajlandóság növelése érdekében elengedhetetlen a fogyasztók ösztönzése. Az egyik ilyen eszköz a fogyasztók érzelmeire való építés. (Lásd például Gaia mottóját: "Tanulni akarunk tőled", vagy egy "közösséghez tartozás" érzésének kialakítása) A fogyasztói visszajelzések ösztönzésének másik módja a fogyasztók pénzügyi érdekeltségének a megteremtése, például kuponok, utalványok, ajándékok, ötletversenyek vagy hűség-programok bevezetésével, vagy akár a legjobb ötletek után részesedések biztosításával.

Végül a tanulmány megvizsgálta, hogy a vállalatok szerint mi a fő akadálya a digitális eszközökkel támogatott ügyfélközpontú innováció bevezetésének. Az akadályokat hat nagy csoportba soroltuk:

1. Pénzügyi akadályok (magas költségek és beruházásigény a hardver, a szoftver, a hálózatok, a képzés és a szervezeti változások tekintetében).
2. Nem egyértelmű a beruházás megtérülése (kihívást jelent a hozzáadott érték mérése, az IKT előnyeire és költségeire vonatkozó objektív információk hiánya, túl sok kockázat).
3. Az információ, a tudás és a digitális készségek hiánya (a szakemberek hiánya).
4. A vállalati erőforrások hiánya (megfelelő tudásalapú eszközök, technológiai képességek hiánya).
5. Az IKT használatába vetett bizalom hiánya (kockázatok a szellemi tulajdon és a digitális jogok védelmével kapcsolatban, problémák a digitális biztonsággal és az adatvédelemmel).
6. Az IKT-kultúra hiánya a vállalatnál.
7. A célcsoport hajlandóságának hiánya a digitális eszközök használatára.

A válaszadók egytől ötig terjedő Likert-skálán értékelhették, hogy az egyes tényezők milyen mértékben akadályozták az ügyfélközpontú innovációk megvalósítását. A numerikus értékek jelentése a következő: 1: Nem jelent kihívást, 5: Komoly kihívást jelent. Minden akadályra vonatkozóan 34-35 értékelés érkezett. E válaszok számtani középértékét a 7. ábra mutatja.

Biztató, hogy a digitális eszközökkel támogatott ügyfélközpontú innovációk megvalósítása szinte egyetlen területen sem ütközött jelentős akadályokba. A válaszadók számára a digitális készségek és

a hozzáértő szakemberek hiánya volt a leginkább nehezítő tényező, de átlagosan ezek is mindössze 3,26 pontot kaptak, ami mérsékelt kihívást jelent. Ezt követően a sorrendben a pénzügyi és erőforrás-akadályok következtek. Ezek az eredmények megerősítik várakozásainkat.



7. ábra Milyen mértékben szembesült vállalata a különböző akadályokkal a digitális technológiákat és eszközöket használó ügyfélközpontú innováció terén?  
 Forrás: saját szerkesztés

A kkv-k sok esetben szembesülnek az elégtelen pénzügyi források és a finanszírozási nehézségek problémájával. A beruházások megtérülésével kapcsolatos bizonytalanság, a vállalat IKT-kultúrája, a digitális megoldásokkal szembeni bizalmatlanság és a digitális megoldások ügyfelek általi elfogadása kevésbé jelentett problémát a válaszadó vállalatok számára. Megvizsgáltuk az akadályok észlelésének vállalatméret szerinti különbségeit. A kérdésre harminchat cég válaszolt: húsz mikrovállalkozás, hat kisvállalat, három középvállalkozás és hét nagyvállalat. Általában a legtöbb esetben 2 és 3,6 közötti értékkel találkoztunk, ami kis és közepes értéket jelent a kihívások értékelésében. Meglepő módon a nagyvállalatok minden területen átlagosan jelentősebb kihívásokkal szembesültek az ügyfélközpontú innovációk megvalósítása során. Ezeket a kihívásokat a nagyon kis méretű vállalatok is jobban érzékelték, ami szintén

várható volt. A kis- és középvállalkozások nagyobb valószínűséggel látták pozitívan a kihívásokat.

#### 4. Következtetések

1. A kérdőíves felmérés és a legjobb gyakorlatok eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a különböző iparágakban működő kis- és középvállalkozások különböző módszereket alkalmaznak az ügyfelek ügyfélközpontú innovációba való bevonására. Széles körben használják a viszonylag egyszerű módszereket a fogyasztók bevonására, például kérdőíveket, felméréseket, csoportos vagy mélyinterjúkat, közösségi média eszközöket, különböző hűségprogramokat vagy közösségi alapú élménytálkozókát. A válaszadó vállalatok több mint ötven százaléka alkalmazza ezeket a módszereket. Míg az ügyfélinnovációhoz használt komolyabb, nehezebben megvalósítható módszereket, például szimulációkat, élő laboratóriumokat és naplóvezetést csak néhány vállalat használja, ahol a tevékenységi kör is fejlettebb technológiákra támaszkodik. Eredményeink alapján a következő következtetések és ajánlások tehetők:
2. Az ügyfélközpontú innováció a vállalat méretétől függetlenül sikeresen alkalmazható. Az ügyfelek innovációs folyamatokba való bevonásának számos módja van, az egyszerűbb megoldásoktól az összetettebb, drágább megoldásokig. Még a legkisebb cégek is megtalálják a megfelelő és hozzáférhető módszereket.
3. Az ügyfélközpontú innováció szinte minden ágazatban sikeresen alkalmazható. Számos példát találtunk az ügyfelek bevonására és a sikeres innovációra a gyártó vállalatoktól a szolgáltatókig. Az ügyfélközpontú innováció könnyen létrehozható a csúcstechnológiai ágazatokban vagy a személyre szabott termékeket kínáló vállalatoknál.
4. Számos módja van az ügyfelek véleményének/tapasztalatainak/igényeinek rögzítésére. A digitális megoldások, a közösségi média platformok és az

- adatelemző eszközök használata sokkal könnyebbé teszi az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtését és feldolgozását.
5. Az ügyfelek visszajelzéseinek tudatos megismerése, valamint az ügyfelek és igényeik pontos azonosítása segít a marketingstratégia és a termékinnovációk kialakításában.
  6. Az ügyfelek visszajelzéseinek megismerése önmagában nem ügyfélközpontú innováció. Az így szerzett tudást és tapasztalatot be kell építeni a termékfejlesztési folyamatba, hogy innovációról beszélhessünk.
  7. Az ügyfelek motivációjának és érdeklődésének hiánya a visszajelzések iránt megnehezíti az ügyfélközpontú innovációk létrehozását. Az ügyfelek visszajelzési hajlandóságának növelése és a motiváció megteremtése történhet például a "közösségi érzés" megteremtésével, az ügyfelek érzelmeinek befolyásolásával vagy pénzügyi érdekeltség megteremtésével, például kuponokkal, kedvezményekkel, hűségprogramokkal és ötletversenyekkel.
  8. Az ügyfélközpontú innováció révén a vállalatok számos olyan előnyt érhetnek el, amelyek közvetlenül befolyásolják a piaci pozíciót és a működési hatékonyságot, és hosszabb távú pénzügyi előnyöket hoznak a vállalkozások számára.
  9. A kkv-knak többet kell megtudniuk az ügyfélközpontú innovációról és az azt támogató digitális képességekről. Ezért nagy szükség van olyan képzésre, amely fejleszti a kkv-k ismereteit és készségeit ezen a területen.
  10. A kkv-k gyorsan és hatékonyan kommunikálnak, és jó informális kapcsolatokkal rendelkeznek, de több időre és erőforrásra lehet szükségük, ami megakadályozza őket abban, hogy megfelelő tudományos és technológiai hálózatot építsenek ki. E hálózatok kiépítése és fejlesztése, valamint a kkv-k bevonása nagyban hozzájárulhat az időbeli és erőforrás-korlátok leküzdéséhez.
  11. Számos kormányzati program támogatja a kis- és középvállalkozások innovációs tevékenységét, bár a kormányzati programokhoz és információkhoz való hozzáférés gyakran bonyolult lehet. Segítségre lehet szükségük az együttműködési programokban való részvétellel kapcsolatban is.



12. A kkv-k egyik alapvető innovációs előnye, hogy képesek gyorsan tanulni, alkalmazkodni és rutinokat kialakítani.
13. A kkv-k általában egyszerű és központosított, organikus formáját szintén innovációs előnyeik közé kell sorolni.
14. A kkv-k vonzó partnerek lehetnek az innováció-orientált közös vállalkozások/stratégiai szövetségek számára, különösen, ha technológiai vezetők. Korlátozott vezetői tapasztalatuk és alárendelt hatalmi pozíciójuk azonban hátrányt jelent, amikor e tekintetben nagyvállalatokkal működnek együtt.

Tanulmányunk következtetéseinek megvannak a maga korlátai. Az eredmények rétegzett összehasonlítása (például ország, vállalatméret vagy gazdasági ágazat szerint) a jelenleg rendelkezésre álló adatok alapján nem lehetséges. A minta mérete minimális (n = 95 vállalat). A minta almintákra való felosztása jelentősen csökkentené a válaszok számát. Lehetetlen lenne megbízható és pontos következtetéseket levonni, és az eredmények elfogadhatatlanul nagy hibát tartalmaznának. Mivel a terepmunka során gyűjtött adatok nem tekinthetők reprezentatívnak, az adatelemzés során kapott megállapítások nem általánosíthatók, azaz az eredmények csak a mintára érvényesek.

### **Köszönetnyilvánítás**

Jelen tanulmány az alábbi projekt keretében készült kutatás eredményei alapján készült: EU Program *Erasmus + Key Action 2: Cooperation for innovation and the exchange of Good Practices* funded project "**Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs**". (IClinSMEs, Project NO 2020-1-DE02-KA202-007397).



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Irodalomjegyzék

Albuquerque, C. (2013) "The Study of Social Needs as a Strategic Tool for the Innovation of the Social Care Sector: The Contribution of New Technologies - What is Innovation" [Handbook of Research on ICTs for Human-Centered Healthcare and Social Care Services](#), 19. | IGI Global (2023). Available at: <https://www.igi-global.com/dictionary/study-social-needs-strategic-tool/14682>.

Article, A. and Kearney, P. (2023). Available at: <https://www.kearney.com/industry/consumer-retail/article/-/insights/getting-the-return-out-of-customer-centricity-how-leading-retailers-deliver-result>.

Dymitrowski, A. and Mielcarek, P. (2021) "Business Model Innovation Based on New Technologies and Its Influence on a Company's Competitive Advantage" *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), pp. 2110–2128. Available at: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060118>.

Horváth, Á.; Hajdú, N.; Molnár, L.; Tóthné Kiss, A. Szűcsné Markovics, K.; Szilágyiné Fülöp E.; Bereczk, Á., 2021a: Customer-centric Innovation in SMEs. Results of an Empirical Research. Project result of the "Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs" (IClinSMEs)

Horváth, Á.; Hajdú, N.; Molnár, L.; Tóthné Kiss, A. Szűcsné Markovics, K.; Szilágyiné Fülöp E.; Bereczk, Á., 2021b: Customer-centric Innovation in SMEs. Experiences of Best Practices in the use of digital technologies supporting customer innovations by SMEs Project result of the "Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs" (IClinSMEs)

Horváth, Á.; Molnár, L. and Hajdú, N. (editors), 2022. Digital solutions supporting customer-centric innovation in SMEs. Miskolc, Magyarország, University of Miskolc, Faculty of Economics (2022) , p.131, ISBN: 9789633582640

ITONICS – Innovation: Definition & Guide (2023). Available at: <https://www.itonics-innovation.com/innovation-guide>.

K. C. Desouza, Y. Awazu, S. Iha, C. Dombrowski, S. Papagari, P. Baloh, J. Y. Kim, Customer-driven Innovation, Research Technology Management, Taylor & Francis 2008, pp. 35-44.

Klingebiel, R. and Rammer, C. (2013) “Resource allocation strategy for innovation portfolio management,” Strategic Management Journal, 35(2), pp. 246–268. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.2107>.

McKinsey/A, 2022 What is innovation? Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation>.

McKinsey/B, 2020 The human touch at the center of customer-experience excellence. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-human-touch-at-the-center-of-customer-experience-excellence>

McKinsey/C, 2023 - Innovation: Your solution for weathering uncertainty. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-your-solution-for-weathering-uncertainty>.

Zajkowska, M. and Mesloh, M., 2021: Study of applied instruments, methods and procedures for the integration of customer-based innovation in SMEs. Project result of the "Digital methods, toolbox and trainings for increasing customer innovation in SMEs" (IClinSMEs)

Zhang, F., Wang, Y. and Liu, W. (2020) “Science and Technology Resource Allocation, Spatial Association, and Regional Innovation,” Sustainability, 12(2), p. 694. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12020694>.