

# I. GAÁL ZOLTÁN KONFERENCIA ABSZTRAKTKÖTET

2024

**Szerkesztette:**

Fehérvölgyi Beáta

Obermayer Nóra

Csizmadia Tibor



*„Légy vezető!  
Ne feledd,  
a szánhúzó kutyák közül is  
csak az első élvezi  
a szép kilátást!”*

**Dr. Gaál Zoltán**

**I. GAÁL ZOLTÁN  
KONFERENCIA  
ABSZTRAKTKÖTET**

**2024**

I. Gaál Zoltán Konferencia  
ABSZTRAKTKÖTET

Veszprém  
2024. november 28-29.

Szerkesztette:

Dr. Fehérvölgyi Beáta - Prof. Dr. Obermayer Nóra - Prof. Dr. Csizmadia Tibor

Kiadja a Pannon Egyetemi Kiadó  
8200 Veszprém, Egyetem u. 10.

ISBN 978-963-396-289-3



© Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, 2024

Lektorálta: Prof. Dr. Obermayer Nóra  
Borítóterv és kiadványszerkesztés: Szabó Renáta  
A kiadásért felelős a Pannon Egyetem rektora

Nyomda:  
Pátia Nyomda Zrt.

szervezes@managementpegtk.com

A konferencia honlapja:

<https://managementpegtk.com/>



## SZERVEZŐBIZOTTSÁG

### A konferencia fővédnöke

**Dr. Fehérvölgyi Beáta**

egyetemi docens, dékán  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

### Főszervezők

**Prof. Dr. Obermayer Nóra**

egyetemi tanár, fejlesztési ügyekért felelős dékáni megbízott  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

**Prof. Dr. Csizmadia Tibor**

egyetemi tanár, akkreditációs és minőségbiztosításért felelős dékánhelyettes  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék

### Szervezőbizottsági tagok

**Dr. Lőrincz Katalin**

egyetemi docens, általános dékánhelyettes  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Turizmus Intézeti Tanszék

**Dr. Péter Erzsébet**

egyetemi docens  
Pannon Egyetem, Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központ Nagykanizsa

**Prof. Dr. Kovács Zoltán**

egyetemi tanár  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ellátási Lánc Menedzsment Intézeti Tanszék

**Dr. Dániel Zoltán**

egyetemi docens  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézeti Tanszék

**Nánási Barbara**

projekt referens  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Dékáni Titkárság

### Konferenciamenedzsment tagok

**Fux Marcell**, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, kommunikációs referens

**Kohlrusz Gábor**, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, IT referens

**Kovács Edit**, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, oktatási referens

**Mészáros Péter**, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, akkreditációs referens

**Nagy Viktória**, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, tanársegéd

**Papp Bernadett**, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, MSc hallgató

**Szultos Boglárka**, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, MSc hallgató

## Tartalomjegyzék

<b>Dr. Fehérvölgyi Beáta:</b> ELŐSZÓ .....	7
<b>ÉLETRAJZ DR. GAÁL ZOLTÁN</b> .....	8
<b>PLENÁRIS ELŐADÁS</b> .....	9
<b>DR. SIMON ATTILA:</b> Stratégia - és mögötte az EMBER .....	10
<b>I. SZEKCIÓ: Menedzsment kihívások</b> .....	13
<b>PROF. DR. BAKACSI GYULA:</b> Az értékteremtés vezetői kihívásai a XXI. században .....	14
<b>PROF. DR. HABIL. BENCSIK ANDREA:</b> Értékvesztett vezetés versus fenntartható tudás .....	15
<b>DOBOS OSZKÁR – DR. HABIL. CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES:</b> A magyar, lengyel és román vállalkozások KFI tevékenysége projektoldali megközelítésben .....	16
<b>FARKAS TAMÁS:</b> A start-up ökoszisztéma szereplőinek hatása a dinamikus képességek kialakulási mintázataira.....	17
<b>DR. FAZEKAS BALÁZS – DR. BECSKY-NAGY PATRÍCIA:</b> Hogyan szállnak ki befektetéseikből a kockázati tőkések? – A magyar JEREMIE befektetések tapasztalatai.....	18
<b>PROF. DR. GÖRÖG MIHÁLY:</b> Léteznek párhuzamos valóságok a projektmenedzsmentben? .....	19
<b>DR. HAMAD MIRJAM – JOBBÁGY ANNA:</b> P/BV, P/E és P/S mutatók vizsgálata és alakulása két számviteli rendszert alkalmazó vállalati csoportok körében .....	20
<b>DR. HORVÁTH CSABA:</b> Megatrendek a karbantartás-szervezés tudományában és gyakorlatában – Maintenance 4.0 .....	21
<b>DR. KISS ANITA – DR. NAGY TÜNDE ORSOLYA:</b> Magyar élelmiszeripari vállalatok teljesítményének vizsgálata a Data Envelopment Analysis módszer segítségével.....	22
<b>PROF. DR. KOVÁCS ZOLTÁN:</b> Gaál Zoltán munkássága és a PE GTK megalapítása.....	23
<b>LÁNCZ GÁBOR:</b> A vállalati hatékonyság törvényeinek vállalatdiagnosztikai alkalmazása.....	24
<b>MÁTÓ ÁGNES RÉKA:</b> A hálózati folyamatok változások dinamikájának feltárása az üzleti interakciókon keresztül.....	25
<b>MÉSZÁROS ÁDÁM – DR. HABIL. CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES:</b> A csapatmunkához szükséges soft skilllek fejlesztése az oktatásban.....	26
<b>PROF. DR. OBERMAYER NÓRA:</b> „Botorkálások a (tudás)menedzsmentben” – Érek mentén mentorommal.....	27
<b>DR. PÁDÁR KATALIN:</b> A csendes kilépés ("quiet quitting") és mérési lehetőségei – egy szakirodalmi áttekintés tanulságai .....	28
<b>PURNHAUSER PÁL:</b> Kristálygömb helyett... Szenárióelemzés, mint a lehetséges jövőök feltérképezésének eszköze .....	29
<b>PROF. DR. SZABÓ LAJOS GYÖRGY:</b> Változásvezetés a felsőoktatásban – a Corvinus átalakulása.....	30
<b>SZABÓNÉ SZŐKE RÉKA:</b> Játékosjogok nyilvántartása a futballban és kapcsolódó menedzsment kérdések .....	31
<b>SZENTES BALÁZS – DR. BOGNÁR FERENC:</b> Kockázatértékelés páros összehasonlítási alapokon – Kihívások és lehetőségek.....	32
<b>SZENTES BALÁZS – PROF. DR. CSIZMADIA TIBOR – MAGYAR LAJOS – DR. HEGEDŰS CSABA:</b> Hagyományok szerepe a karbantartás-menedzsmentben .....	33
<b>TERPÓ GYÖRGY:</b> A diagnosztika és a karbantartás kapcsolata.....	34

<b>DR. HABIL. TÓTH ZSUZSANNA ESZTER – DÉNES RITA VERONIKA – DR. JÓNÁS TAMÁS:</b> Flexibilis fuzzy számok alkalmazása egészségügyi szolgáltatásminőség tényezők értékelésére.....	35
<b>DR. TÖMÖRI GERGŐ:</b> Magyar beszámolóadatok megbízhatóságának elemzése a Benford-törvény alkalmazásával.....	36
<b>DR. VAJNA ZOLTÁN:</b> Beszerzési tevékenység fejlesztése a Paksi Atomerőműben.....	37
<b>DR. VILMÁNYI MÁRTON – TARJÁNYI MARGIT – KÁLMÁN MELITTA:</b> Szellemi tulajdon érzékenységre reagálás: tapasztalatok és elképzelések összegzése.....	38
<b>II. SZEKCIÓ: Digitalizáció.....</b>	<b>39</b>
<b>BAJNAI PÉTER:</b> A vállalati controlling terület digitális fejlettségének mérésére használható indexek kialakítása és azok lehetséges alkalmazása.....	40
<b>DR. BOGDÁNY ESZTER – PROF. DR. OBERMAYER NÓRA:</b> A Digitális intelligencia (DQ) fejlesztésének növekedés szemléletű megközelítése gazdaságtudományi hallgatók szemszögéből.....	41
<b>PROF. DR. HETESI ERZSÉBET – DR. RÉVÉSZ BALÁZS:</b> A digitalizáció hatása a B2B személyes kapcsolatokra és a bizalomra.....	42
<b>DR. KISS ÁGOTA – DR. GAZDAG-KEREZSI DÓRA:</b> A digitalizáció hatása az adózásra.....	43
<b>III. SZEKCIÓ: Fenntarthatóság és körforgásos gazdaság.....</b>	<b>45</b>
<b>HORVÁTH BÁLINT:</b> Afrikai vízügyi kihívások – fenntartható megoldások.....	46
<b>PROF. DR. BALATON KÁROLY:</b> A fenntartható, rendszerszintű társadalmi innovációk sajátosságainak vizsgálata.....	47
<b>HEGEDŰSNÉ DR. BARANYAI NÓRA – DR. VINCZE ANDRÁS – DR. PINTÉR GÁBOR – DR. ZSIBORÁCS HENRIK:</b> A megújuló és fosszilis energiaforrások hatékonysági és fenntarthatósági aspektusai a körforgásos gazdaság keretrendszerében.....	48
<b>DR. KONKA BOGLÁRKA – TÖREKI STEFÁNIA – DR. NAGY ANDREA MAGDA – LÁSZLÓ VERONIKA – DR. DARIDA ZSUZSA:</b> Makro szintű megoldási javaslatok a szelektív hulladékgyűjtés területén – a Pannon Egyetem hallgatói körében World Café módszerrel végzett kutatás eredményeinek bemutatása.....	49
<b>DR. SZEKERES ALEXANDRA:</b> Az ESG jelentést készítő vállalatok tokeszerkezetének vizsgálata.....	50
<b>IV. SZEKCIÓ: Válságmenedzsment és reziliencia.....</b>	<b>51</b>
<b>DR. JUHÁSZ GÁBOR – DR. HABIL. JARJABKA ÁKOS – DR. SIPOS NORBERT:</b> A munkahelyi jólét szerepe és jelentősége a Magyarországon működő társas vállalkozások körében.....	52
<b>PROF. DR. NOSZKAY ERZSÉBET:</b> XXI. század: Új típusú válságok – variábilis válságmenedzsment megoldások.....	53
<b>DR. SEBESTYÉN JÓZSEF:</b> A katolikus egyház társadalmi tanításának gazdaságtudományi vonatkozásai.....	54
<b>DR. HABIL. SEBREK SZABOLCS – PROF. DR. MICHALKÓ GÁBOR:</b> Hogyan segítheti a stratégiai menedzsment a Budapest bulinegyedét sújtó nemkívánatos mértékű turizmus enyhítését?.....	55
<b>V. SZEKCIÓ: Kultúra.....</b>	<b>57</b>
<b>BÁRÁNY MÓNIKA:</b> A szervezeti kultúra és a szervezeti fenntarthatósági teljesítmény kapcsolata – szakirodalmi áttekintés.....	58

<b>BOROS JÓZSEF – PELYÁK LEJLA:</b> Szervezeti kultúra sajátosságok egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál.....	59
<b>DR. FEKETE-BERZSENYI HAJNALKA:</b> A körforgásos gazdaság alapelveinek érvényesülése a különböző vállalati kultúrákban .....	60
<b>DR. LŐRINCZ KATALIN – HALÁSZ JÁNOS:</b> Kultúra mindenkinek? A kultúrához való hozzáférés kérdésköre az Európa Kulturális Fővárosa (EKF) program nézőpontjából.....	61
PhD I. SZEKCIÓ: Menedzsment kihívások .....	63
<b>BARTHA DÁNIEL:</b> A menedzsment szerepe a vállalat finanszírozásban és pénzügyi instrumentumaik kezelésében.....	64
<b>GAÁL ZSÓFIA – PROF. DR. OBERMAYER NÓRA:</b> Női karrierlehetőségek a 21. században – szisztematikus irodalomkutatás és módszertani áttekintés .....	65
<b>MACSUGA PÉTER:</b> Proprietary trading, mint alternatív befektetési stratégia .....	66
<b>OLVASZTÓ ZSÓFIA – PROF. DR. DAJNOKI KRISZTINA:</b> Utánpótlás tervezés a felsőoktatásban – Szakirodalom áttekintés PRISMA protokoll alapján .....	67
<b>ORGOVÁN KATALIN – DR. HORVÁTH CSABA – PROF. DR. OBERMAYER NÓRA:</b> A Nők 500 éve a nyomda világában .....	68
<b>TÖRÖK-KMOSKÓ JUDIT:</b> Vezetői kihívások KKV területen: Generációs különbségek és a digitalizáció hatásai.....	69
<b>VARGA MÁTÉ:</b> Szabadalmi játszma a technológiai nagyhatalmak között .....	70
PhD II. SZEKCIÓ: Digitalizáció.....	71
<b>PÓTA CSERNE PANKA – DR. BECSKY-NAGY PATRÍCIA:</b> Fenntartható digitalizáció a pénzügyekben.....	72
PhD III. SZEKCIÓ: Fenntarthatóság és körforgásos gazdaság.....	73
<b>BALOGH PÉTER – DR. NÉMETH KORNÉL:</b> Ipari szimbiózis folyamatok megvalósítását segítő üzleti modellek jellegzetességei.....	74
<b>JAKAB BÁLINT – DR. PÉTER ERZSÉBET – DR. NÉMETH KORNÉL:</b> Kiemelt sportesemények fenntarthatósággal, körforgásos gazdasággal kapcsolatos törekvéseinek evolúciója .....	75
<b>KOVÁCS ALEXANDRA – VÉGH MÁRK:</b> Nyílt innováció és mesterséges intelligencia: az innovációmenedzsment új dimenziói .....	76
<b>LÁSZLÓ VERONIKA:</b> A helyi élelmiszer értelmezésének új perspektívái földrajzi, társadalmi és értékbeli közelség szerint .....	77
<b>VIRÁGH MIKLÓS:</b> A munkaidőcsökkentéssel kapcsolatos lehetőségek és menedzsment kihívások, valamint annak potenciális társadalmi szintű hozadéka a fenntarthatósági törekvések tükrében .....	78
PhD IV. SZEKCIÓ: Válságmenedzsment és reziliencia.....	79
<b>DR. JÁMBOR ZSÓFIA – FREUND ANNA – DR. NAGY JUDIT:</b> Kritikus infrastruktúrák elemzése: agrár-élelmiszeripari ellátási láncok Magyarországon és Németországban .....	80
<b>PETHŐ HENRIETTA:</b> A vezetés szerepe válsághelyzetben a szabványos menedzsment rendszerekben.....	81
<b>SZIGETVÁRI ZSOLT:</b> Válságból növekedés: A törhetetlen ellátási láncok tulajdonságai.....	82

## ELŐSZÓ

Gaál Zoltán Professzor Úr a Pannon Egyetem és jogelődjeinek meghatározó, emblemikus alakja. Közel öt évtizedes szakmai pályafutása során mindig a magyar felsőoktatás, az Egyetem, a kollégák, a munkatársak, a hallgatók fejlesztését tartotta legfontosabb feladatának. Igazi építő dékánként és rektorként olyan maradandót alkotott, amely hosszú időre megalapozta az Egyetem sikeres működését.

Az oktatói munka mellett nagy hangsúlyt fektetett a jövő generációinak nevelésére. Végzett doktoranduszai közül többen sikeres akadémiai pályát futnak be, sokan pedig az üzleti életben vezetőként kamatoztatják a tőle kapott tudást.

Gaál Professzor Úr elkötelezett híve volt a kormányzati, vállalati és akadémiai együttműködéseknek, igazi tudásteremtőként és tudásközvetítőként dolgozott azon, hogy a vállalatok és a települések az egyetemekkel kooperációban, a felhalmozott tudás és a gyakorlati tapasztalat összekapcsolásával a közjó, a regionális és vállalati versenyképesség érdekében működjenek együtt.

Nagy tisztelettel nézett a múltra és épített a hagyományokra, mindig nagy bizalommal, tervekkel tekintett előre a jövőbe, miközben arra biztatott minket, hogy tegyük a dolgunkat minden nap jobban!

Tanításait, bölcs szavait, az emberek iránti őszinte érdeklődését és törődését soha nem feledjük!

Gaál Zoltán Professzor Úr emlékének adózva, a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kara, első – hagyományteremtő – alkalommal rendezi meg a menedzsment tudományok hazai konferenciáját. A konferencia célja, hogy a legújabb hazai és nemzetközi eredményeket a tudományos és szakmai közönség számára hozzáférhetővé tegye, továbbá fiatal kutatók, PhD hallgatók számára is elősegítse a publikációs és prezentációs gyakorlat megszerzését.

Ebben az absztraktkötetben elméleti és gyakorlati szakemberek konferencia előadásainak kivonatát olvashatják.

Bízunk benne, hogy ez a konferencia méltó módon tükrözi Gaál Zoltán Professzor Úr szellemiségét, és továbbviszi azt a tudományos és szakmai elhivatottságot, amelyet ő képviselt. Kívánjuk, hogy a résztvevők inspirációt és értékes tapasztalatokat nyerjenek, és közösen építsük tovább a menedzsment tudományok jövőjét!

**Dr. Fehérvölgyi Beáta**

dékán

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

## ÉLETRAJZ DR. GAÁL ZOLTÁN (1947-2022)

Dr. Gaál Zoltán Szentgotthárdon született 1947. november 24-én. 1971-ben a Veszprémi Vegyipari Egyetemen vegyész-mérnöki, 1974-ben a Budapesti műszaki Egyetemen vegyipari gazdasági mérnöki oklevelet szerzett. A Veszprémi Egyetem, illetve jogutódja a Pannon Egyetem rektora 1998-2007-ig, a Mérnöki Kar dékánja 1991-1998 között, a Magyar Rektori Konferencia elnöke 2001-2003 között. 2021-től a Pannon Egyetemért Alapítvány kurátoraként dolgozott tovább az Egyetemért.

1971-ben az Egyetem Üzemgazdaság Tanszékén, majd a Vállalati Rendszerszerzési Önálló Tanszéki Csoportnál kapott oktatási, oktatás-szervezési, oktatásfejlesztési feladatokat. Irányítója volt a vegyész szakmérnöki szakot szervező csoportnak. A képzés a mérnöki és a vállalatvezetési elvek ötvözésével fontos szerepet töltött be a magyar felsőoktatásban.

Irányításával került kidolgozásra és megalapításra a mai kor meghatározó képzésévé váló műszaki menedzser szak. Munkatársaival kidolgozta a gazdálkodási szak, humán menedzser szakoktatási programját, majd megszervezte annak beindítását. Irányító vezető oktatója volt a posztgraduális menedzser szakmérnök szak kialakításának, a minőségügyi szakmérnök képzés és a minőségügyi menedzser képzés elindításának.

Az Egyetem Stratégiai menedzsment kutatóműhelyének alapító vezetője. A Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájának alapító tagja, a Menedzsment szakirány vezetője. A Doktori Iskola professzoraként és a kutatóműhely vezetőjeként olyan szellemi alkotóközösséget hozott létre és irányított, amely nemzetközi szinten elismert eredményeket ért el.

Aktív közreműködésével a Pannon Egyetem a Kutatás-Fejlesztés (K+F) Közép-Dunántúli Központjaként a megye gazdaságának szerkezet-átalakításában kiemelt stratégiai fontosságot kapott.

Dr. Gaál Zoltán jelentős közéleti szerepet vállalt az ország gazdasági életében, Veszprém megye nemzetközi rangját meghatározóan befolyásoló iparművészeti cégek, az Ajka Kristály Kft. és a Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. Tanácsadó testületeiben.

Vezető munkája során is számított a Veszprém megyében működő ipar- és gazdasági szervezetek képviselőivel való együttműködésre. Veszprém megye és Veszprém Megyei Jogú Város nemzetközi kapcsolatainak alakításában nem csak delegációk programjainak színvonalas megvalósításában vállalt szerepet, hanem tömbösített előadássorozatokkal a határon túli magyarok, elsősorban Kovászna megyében az oktatók és az egyetemi fiatalok körében is népszerű órákat, szemináriumokat tartott, amelyeket kötetlen beszélgetések, eszmecserék követtek.

Dékáni, majd rektori munkája során is a pályatársak, az egyetemi oktatók, kutatók és az egyetemi hallgatók eredményeinek elismertetését tartotta elsődlegesnek.

Az Egyetem Televízió által Dr. Gaál Zoltánról készített portréfilm az alábbi linken megtekinthető:

[www.youtube.com/watch?v=cAinoPYPH88&ab\\_channel=PannonEgyetem-ETV](https://www.youtube.com/watch?v=cAinoPYPH88&ab_channel=PannonEgyetem-ETV)

# PLENÁRIS ELŐADÁS



## Stratégia - és mögötte az EMBER

**DR. SIMON ATTILA**

vezérigazgató, Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt.  
címzetes egyetemi docens, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A stratégia a vállalati tervezés strukturális hierarchiájának a csúcán helyezkedik el, alatta a stratégiára alapozott éves üzleti terv foglal helyet, majd a hierarchiában az üzleti tervre épülő, abból levezetett vállalati szakterületi operatív programok követik. A társasági stratégia, az éves üzleti terv és a szakterületi operatív program szoros egységet kell, hogy alkosson, egymásra kell épülniük, minden szakterületi operatív cselekvésnek visszavezethetőnek kell lennie a társasági stratégiára. Ha a stratégia rossz, akkor megalapozatlan lesz az éves üzleti terv, és az üzleti tervre épülő napi operatív cselekvés sem fogja a vállalkozási, tulajdonosi célokat szolgálni. Ha rossz a célrendszerem, elhibázom a lövést! Ebből az is következik, hogy a rosszul megalkotott stratégia a vállalkozás bukását okozhatja.

A vállalati gazdasági környezet – legyen az világgazdasági, országbeli, vagy iparági környezet – olyan gyorsan változik, hogy a stratégiai tervezés, a hosszú távú előre gondolás szinte lehetetlen. Az elmúlt két évtizedben három egymástól merőben eltérő sajátosságú, időben felgyorsuló világgazdasági válságot kellett a vállalkozásoknak menedzselniük. A különböző válságok különböző cégvezetői megoldásokat igényeltek, úgy, hogy a korábban kigondolt cégstratégiákat folyamatosan korrigálni kellett. A hosszú időtartamú stratégia tervezést felváltja az éves üzleti tervben való gondolkodás, és azon belül is a gördülő tervezés követelménye.

Ezek után felvetődhet a kérdés, hogy milyen távra lehet ma stratégiát alkotni? A kérdésre adott válasz az, hogy nem lehet és nem is szabad konkrét stratégiai időtartamot meghatározni. Egy stratégia mindaddig megfelelő, amíg a folyton változó gazdasági környezet kihívásaira (nevezetesen a világgazdasági környezet, a vállalkozás működési helye szerinti ország gazdasági környezetének és a cégspecifikus gazdasági környezet kihívásaira) válaszolni és reagálni képes úgy, hogy a vállalkozási célok teljesülnek. Ha a vállalkozási célok egy idő után nem teljesülnek, akkor viszont azonnal meg kell kezdeni a stratégia felülvizsgálatát.

A stratégia alkotás függ a cég típusától, általánosságban tapasztalható, hogy személyegyesítő jellegű vállalkozásoknál mély stratégiai gondolkodás nem szokott történni, míg a tőkeegyesítő jellegű vállalkozásoknál elkülönült stratégia tervező szervezeti egységeket alakítanak ki.

Minden sikeres stratégia mögött ott van az EMBER, optimális esetben Ő a cégvezető, aki a változó gazdasági környezet szülte – gyakran egymásnak is ellentmondó – kihívásokra választ képes adni.

A folyamatosan változó gazdasági környezetben felértékelődik a vállalkozás élén lévő EMBER, aki

- objektív és szubjektív válaszokat képes adni a kihívások megoldására,
- stratégiai menedzsment alapelveket képes megfogalmazni, amelyek segítik a rá bízott vállalati közösséget a gazdasági sikeresség elérésében,
- felismeri a körülötte lévő világ változását,
- folyamatos változtatás menedzseléssel képes a valós vállalati működési környezetet közelíteni az optimális vállalati működési környezethez,
- morális gerincet képes adni a vállalati közösségnek,
- innovatív a személyében, a technológiai-, vállalatvezetési-, PR/marketing-, jogi-, kontrolling-, termékfejlesztési, stb. megújulásban egyaránt.

Ahhoz, hogy valaki eljusson a vállalati közösségéért felelősséget érző, stratégiai léptékben gondolkodni képes EMBER-ig, kellene a tanítók, akik kísérik a cégvezetőt a fejlődési útján, kellene a tanítók, akik magot ültetnek, majd növekvő fát hagynak hátra, önmagukból a jövőnek.



# **I. SZEKCIÓ:**

## **Menedzsment kihívások**



## Az értékteremtés vezetői kihívásai a XXI. században

**PROF. DR. BAKACSI GYULA**

egyetemi tanár

Budapesti Gazdasági Egyetem

A vezetői szerep két alappillére és alapvető felelőssége: az értékteremtés és az értékteremtés útjában álló problémák megoldása. Az értékteremtési folyamat érintettjei (stakeholderei) ehhez különböző erőforrásaikkal járulnak hozzá és cserében a teremtett értékből részesedni kívánnak. Az értékelvárások nagymértékben különbözőek, tulajdonosok, fogyasztók, munkavállalók és más stakeholderek más-más értéktulajdonítás mentén fogalmazzák meg elvárásaikat. A vezetői szerep hangsúlyai egyre inkább eltolódnak a javarészt belső erőforrások szinergia-menedzsmentjéről a külső kapcsolatok szinergia-brókersége felé.

Az értékteremtéssel kapcsolatos lényeges döntések tekintetében kritikus jelentőségű a March (1991) következmény-vezéreltség (logic of consequences) és a megfelelőség-vezéreltség (logic of appropriateness) közötti választás. Ez a választás szerves része a kiemelkedő értékteremtő- és problémamegoldó képességű munkavállalók érték alapú szervezetekhez való vonzásának és megtartásának. A velük ezen érték-alapon kötött leadership szerződés teremti meg a jövőképes szervezet kialakulásának alapját, a jövőképes szervezetek kritikus tömege pedig a jövőképes társadalom fölemelkedését.

## Értékvesztett vezetés versus fenntartható tudás

**PROF. DR. HABIL. BENCSIK ANDREA**

egyetemi tanár

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A vezetés az egyik legösszetettebb és legváltozatosabb jelenség. Az évek során széles körben tanulmányozták, és napjaink rohanó és egyre inkább globalizált világában minden eddiginél nagyobb jelentőséget kapott. Ennek ellenére a vezetés a téma összetettsége miatt továbbra is magával ragadó és zavaros vitákat generál. Egyes vélemények szerint „a vezetés a társadalomtudományok közül a legtöbbet vizsgált és legkevésbé értett téma”, és „soha ennyien nem dolgoztak még ilyen sokáig, hogy ilyen keveset mondjanak”.

A kutatók számos különböző definíciót és elméletet javasoltak a vezetésről. Néhány meghatározás a következőkben összegzi a sokszínűséget: „a cél elérésére irányuló befolyásolási folyamat”, „a vezetés mások mozgósításának művészete, hogy a közös törekvésekért való küzdelemre akarjanak bírni”, „a vezetés egyszerűen befolyásolás” stb. A gondolkodási sémák szerteágazó logikát követnek, mégsem létezik egy általánosnak tekinthető meghatározás vagy konkrét vezetési megközelítés. Továbbra is folynak az erőfeszítések annak meghatározására, hogy mi jellemzi a hatékony vezetőt. A hatékony vezetés elismerten kulcsfontosságú minden szervezet sikeréhez. Valójában az emberi tőke és a szervezeti menedzsment fontosságának elismerése felé történt elmozdulás.

Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a vezetés és menedzsment azonosságának/különbözőségének vitája mellett az emberi tőke fontossága magával hozza a tudás felértékelődését a szervezetekben. A kérdés, hogy a vezetési stílusok történetét végigkísérve, hol jelentkezett kimondva vagy kimondatlanul az emberi tőke iránti igény, hol jelentkezett először és milyen formában a tudás szükségessége és milyen fázisokon keresztül jutottunk el odáig, hogy ma, a fenntarthatósági vezetés kulcskérdésként foglalkozik a tudás fenntarthatóságának lehetőségével. Az előadás nyomon követi a főbb vezetési elméletek történelmi fejlődését, és áttekinti azokat a mérföldköveket, melyek mértékadó elméletekhez, arra épülő gyakorlatokhoz vezettek.

A vezetéselmélet négy fő korszakát tekinti át: a tulajdonság-, a viselkedés-, a szituációs és az új vezetéselméletet, párhuzamba állítva azokkal a gyakorlatokkal, melyek az emberi tőke felértékelődését és a tudás fenntarthatóságának igényét vetítik előre.

## A magyar, lengyel és román vállalkozások KFI tevékenysége projektoldali megközelítésben

**DOBOS OSZKÁR<sup>1</sup> – DR. HABIL. CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>tanársegéd, <sup>2</sup>egyetemi docens

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

A kutatás, fejlesztés és innováció a 21. század hívószava, húzóerővel bíró fogalma. A kutatási, fejlesztési, és innovációs kezdeményezések projektek formájában valósulnak meg. A projektek azonban kiemelten kockázatosnak minősülnek az innovációk előre nem látható kimenetele, eredménye miatt. A KFI tevékenység leginkább olyan konkrét, kézzel fogható fejlesztésekben öltenek testet, amelyek a teljes gazdaság számára lényegesek. A leginkább preferált innovációs célpontok a folyamatokban, termékfejlesztésekben, termelési rendszerekben, szolgáltatásokban, csatornáknak és hálózatokban öltenek testet. Ahhoz, hogy egy innovációs kezdeményezés sikeres legyen, mindenképpen szükséges a menedzsment oldali támogatás, amely tanulható, fejleszhető. Mindezek miatt nagyon fontos, hogy a KFI aktivitások olyan háttérrel rendelkeznek, amelyek az eredmény eléréséhez biztonsággal tudnak elvinni egy szervezetet. Nagyon fontos ezen projektek esetében a tapasztalat, és a szervezeti tudás. Ezt a fajta tudást gyakran csak a projektek oldaláról lehet megfogni, és a kulcs sok esetben a hatékony vezetésben, valamint az együttműködésben rejlik.

A KFI projektek sikeres menedzsmentje a vállalatok számára kulcsfontosságú tényező. Mindez igaz a kis- és középvállalkozások esetén is, ahol a korlátozott erőforrások miatt még nagyobb a kockázat. A KFI projektek multidiszciplinárisak, ezért olyan komplex projekt-, program- és portfóliómenedzsment eszközöket igényelnek, amelyek biztosítják a vállalati stratégiai célok és az erőforrások optimális kihasználását. Az innovációs környezet gyors változásai miatt a hagyományos projektmenedzsment módszerek gyakran nem alkalmasak az ilyen projektek vezetésére és menedzselésére, így sok esetben a hibrid megközelítések és az agilis módszerek hatékonyabbak lehetnek. A KFI projektek sikerének egyik fontos tényezője a szektorok közötti együttműködés, például a triple-helix modell szerint, ahol az egyetemek, a piac, és az állami szervezetek együttműködése növeli a projektek hatékonyságát. Az innovációs projekteknél a kockázatkezelés is központi szerepet kap, mivel a technológiai és piaci bizonytalanságok csökkentése elősegíti a projektek sikeres végrehajtását.

Tanulmányunk célja az, hogy megvizsgáljuk azt, hogy a magyar, lengyel, és román kis- és középvállalkozások hogyan viszonyulnak az innovációhoz, és az innovációs projektek háttéréhez. Célunk az, hogy felmérjük ezen szervezetek projekt- és innováció tudatosságát és orientációját egy három országra kiterjedő primer kutatás eredményeinek tükrében.

## A start-up ökoszisztéma szereplőinek hatása a dinamikus képességek kialakulási mintázataira

**FARKAS TAMÁS**

tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem

A dinamikus képességek irodalma a modern menedzsmenttudományok egyik legszélesebb körben kutatott területe. E terület egyik legizgalmasabb ága a dinamikus képességek kialakulási mintázatainak és a fejlődésüket befolyásoló külső tényezők vizsgálata start-up szervezeteknél. A korai fázisban lévő start-upok dinamikus képességeinek kialakulási mintázata jelentősen alulkutatott terület a nagyvállalatokéhoz képest, pedig a start-upok kiemelkedően fontos szerepet töltenek be. Ezek a szervezetek számos gazdasági és társadalmi dimenzióban képesek áttörést elérni, és egyes országokban a gazdasági és technológiai fejlődés kulcsfontosságú forrásai. A start-upok dinamikus képességeinek fejlődését számos belső és külső tényező befolyásolja; jelen cikkben elsősorban a start-up ökoszisztéma tipikus szereplőire – akceleratorokra, inkubátorokra, szakmai és egyéb mentorokra, valamint különféle tőkebefektetőkre – helyezzük a hangsúlyt.

Az ökoszisztéma egyes szereplőinek hatását először a korábbi kutatások összefoglalásával, majd saját primer eredmények bemutatásával tárgyaljuk.

A tanulmányban négy hazai start-up szervezet esettanulmányán keresztül mutatjuk be, hogyan támogatják a külső, a start-up ökoszisztémában jelen lévő szereplők (pl. mentorok, tőkebefektetők) a szervezetek dinamikus képességeinek fejlesztését, illetve hogyan módosítják azok kialakulásának mintázatait. Bemutatjuk, hogy a dinamikus képességek hogyan alakulnak ki vagy szűnnek meg olyan esetekben, amikor ezeket valamelyik tőkebefektető kötelezően előírja. Külön vizsgáljuk a belső – a szervezetnél aktívan tevékenykedő – és a külső – a szervezetben csak anyagi szereplőként jelen lévő – tőkéből működő szervezetek dinamikus képességfejlődési mintázatai közötti különbségeket.

A vizsgált szervezetek közül kettő csak belső, míg kettő csak külső tőkéből működik. A „belső” tőkebefektetők – ahogy az várható volt – könnyebben képesek befolyásolni a képességfejlődési mintázatokat, de a „külső” tőkebefektetőknek is több lehetőségük van, például a szerződési feltételek megszabása, a reportrendszer kialakítása vagy a kapcsolati hálóba való bekapcsolás révén. A vizsgálat során részletesen bemutatjuk, hogyan befolyásolják a hálózat tagjai – amelyekben az adott start-up működik – a kialakuló dinamikus képességeket. A korábbi kutatásokkal összhangban elemezzük az újonnan kialakuló rutinok forrásait, a változást kiváltó tényezőket és a változás mintázatait is. Az eredmények mind folyamat-alapú szemlélettel, mind pedig az egyedi hatások elemzésével kerülnek bemutatásra.

## Hogyan szállnak ki befektetéseikből a kockázati tőkések? – A magyar JEREMIE befektetések tapasztalatai

**DR. FAZEKAS BALÁZS<sup>1</sup> – DR. BECSKY-NAGY PATRÍCIA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>adjunktus, <sup>2</sup>tanszékvezető egyetemi docens  
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A fejlődő piacok esetében, beleértve a közép- és kelet-európai régiót is, a kockázati tőkeágazatról befektetési szinten meglehetősen korlátozottak a rendelkezésre álló adatok. Bár a befektetési tevékenységre és a tőkekihelyezésekre vonatkozó felmérések egyre átfogóbbak, a vállalati szintű hatások, különösen a kilépések vizsgálata jelentős kutatási résnek számít. A régió egyik legaktívabb kockázati tőke-piacának példáján, a magyarországi JEREMIE által támogatott kockázati tőke-befektetéseken keresztül mutatjuk be a kockázati tőke-finanszírozásban részesült cégek kilépési jellemzőit kilépési típusonként, valamint az egyes kilépési módokat befolyásoló főbb pénzügyi jellemzőket.

Elemzésünk a magyarországi JEREMIE-befektetések teljes sokaságát magában foglalja. A JEREMIE esetében 28 alap kezdte el működését, lejárata pedig a 2020-as évek elejére tehető, így a kiszállások legnagyobb része az elmúlt években valósult meg. Elemzésünk alapja egy egyedi, saját adatgyűjtésen alapuló adatállományon, amely 340 darab vállalat adatait tartalmazza, amik 2010 és 2016 között részesültek finanszírozásban. A megközelítés magában foglalja a kulcsfontosságú pénzügyi mutatókat, például az árbevétel növekedésének részletes értékelését, hogy megértsük, milyen hatással vannak a kilépési eseményekre. A cégeket a kilépési mód alapján három kategóriába soroltuk, amelyek a következők: eladás harmadik félnek, menedzseri visszavásárlás és sikertelen kilépés. Az egyes kilépési módokat befolyásoló tényezők vizsgálatára logit-modelleket alkalmaztunk.

Eredményeink azt mutatják, hogy a pénzügyi jellemzők közül a gyors bevétel-növekedés a legfontosabb sikertényező, míg a pénzügyi jellemzők csak kis mértékben magyarázzák a kilépési típusokat. A jelentős regionális állami szerepvállalás miatt a kilépési típusok jellemzői a hibrid befektetési stratégia ellenére sem feltétlenül esnek egybe a hagyományos piaci alapú befektetések kilépési mintáival.

A tanulmány jelentős kutatási hiányosságot pótol a közép- és kelet-európai régió kockázati tőkeágazatának vállalati szintű hatásaival, különösen a kilépésekkel kapcsolatban. A jelentős állami szerepvállalás miatt a kilépési típusok jellemzői nem feltétlenül egyeznek meg a hagyományos piaci alapú befektetések jellemzőivel. Ez az eltérés kiemeli a hibrid befektetési stratégiákban rejlő különbségeket, és hangsúlyozza a régió egyedi gazdasági környezetét.

A kutatás egy kormányzati kezdeményezést vizsgál, és az eredményeket részben a programok sajátos szabályozása alakítja. Ennek eredményeképpen az eredmények nem általánosíthatók minden kormányzati programra; ehelyett a hasonló programok megtervezéséhez szolgálnak tanulsággul. A kilépési minták vizsgálata hozzájárul a regionális kockázati tőke-kutatásban meglévő kutatási hiányosságok csökkentéséhez.

Gyakorlati szempontból a kutatás eredményei hozzájárulhatnak az üzletileg fenntartható regionális kockázati tőke-programok hatékonyabb tervezéséhez.

## Léteznek párhuzamos valóságok a projektmenedzsmentben?

**PROF. DR. GÖRÖG MIHÁLY**

kutatóprofesszor, MTA doktora

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Noha az agilis szemléletű projektmenedzsment az ezredforduló táján kezdett teret nyerni, elsősorban a szoftverfejlesztési projektek kapcsán (Kauffman, Kock & Gemünden, 2020), napjainkra már a termékfejlesztési projektek terén is alkalmazásra kerül (Malik et al., 2021; Meier és Kock, 2023).

A közelítésmód hívei (pl. Tam et al., 2020; Serrador és Pinto, 2015) az agilis szemléletű projektmenedzsmentet az általuk hagyományosnak nevezett projektmenedzsment ellenpólusaként, mintegy ahhoz semmilyen módon nem köthetőt határozzák meg. Ugyanakkor az agilitás hívei (pl. Bechtel et al., 2023; Serrador és Pinto, 2015; Tam et al., 2020) az általuk hagyományosnak nevezett projektmenedzsment egyetlen lehetséges módját tételezik fel (ráadásul csak külső projektek kontextusában és a külső közreműködői szervezet perspektívájából szemlélve, tovább szűkítve így a hagyományosnak nevezett projektmenedzsment értelmezési tartományát), miszerint az:

- Tekintet nélkül a projekttulajdonosi szervezet vagy az érintettek elvárásaira, mindvégig ragaszkodik az induláskor kialakított tervekhez.
- Miközben a (külső közreműködő) projektmenedzser(e) irányítja és ellenőrzi a projektcsoporthat munkáját.
- Mindezt annak érdekében, hogy létrehozzák az előzetesen meghatározott és megváltozhatatlan projekteredményt.

Ezzel szemben az agilitás hívei (pl. Conforto et al., 2016; Kaufmann et al., 2020), szembeállítva azt a hagyományosnak nevezett projektmenedzsmenttel, az agilis közelítésmód alapvető sajátosságait a következők szerint fogalmazzák meg:

- Rugalmasság a projekteredmény meghatározásában és a teljesítés tervezésében, ami lehetővé teszi az elkészült projekteredmény-részek használatban vételét.
- Intenzív és rendszeres együttműködés a projekttulajdonossal és az érintettekkel.
- A projektcsoporthat irányítása és ellenőrzése helyett az önszerveződő projektcsoporthat facilitálása/mentorálása.

Mindebből következően pedig az agilis szemléletű projektmenedzsmenttől nagyobb arányú projektsikert feltételeznek annak hívei (pl. Sithambaram et al., 2021).

A hagyományosnak nevezett projektmenedzsment azonban nem ezt az egysíkú megközelítést jelenti, amint azt az agilitás hívei feltételezik. A projektmenedzsment mint szakterület a fejlődése során számos, a különböző projektek tágabb kontextusához illeszkedő megoldást alakított ki egyazon a projektmenedzsment-feladat megoldására, és tette azokat a szakterület integráns részévé. Ezek között ott találhatók a ma agilisként nevezett megoldások is.

Az előadás célja – az agilis szemléletű projektmenedzsment alapvető sajátosságai-ból kiindulva és publikált tudományos közleményekre támaszkodva – annak felfedése, hogy ez a közelítésmód a szakmai tartalom tekintetében nem hozott valódi megújulást, miközben időbeli elsőbbsége is megkérdőjelezhető. Azaz: megállapítható, hogy nincsenek párhuzamos valóságok a projektmenedzsmentben.

A témakifejtés során az agilis szemléletű projektmenedzsment scrum megoldása kerül előtérbe, mint ami leginkább szabályozott és dokumentumban (Scrum Guide) rögzített agilis megoldás.

## **P/BV, P/E és P/S mutatók vizsgálata és alakulása két számviteli rendszert alkalmazó vállalati csoportok körében**

**DR. HAMAD MIRJAM<sup>1</sup> – JOBBÁGY ANNA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>adjunktus, <sup>2</sup>hallgató

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Kutatásomban a Dow Jones és a DAX index vállalati vizsgáltam a piaci érték mutatók tekintetében. A két vállalati csoport különböző gazdasági környezetben működik és két eltérő számviteli rendszert alkalmaz (IFRS és US GAAP).

Kutatásom eredményeként megállapításra került, hogy a Dow Jones vállalati átlagosan magasabb P/BV mutatóval rendelkeznek. Továbbá megállapításra került, hogy az alkalmazott számviteli rendszer típusa hatással van a P/BV és a P/E mutatók alakulásra. Ezzel ellentétben az alkalmazott számviteli rendszer típusa nincsen hatással a P/S mutatók alakulására.

## Megatrendek a karbantartás-szervezés tudományában és gyakorlatában – Maintenance 4.0

**DR. HORVÁTH CSABA**

címzetes egyetemi tanár

Óbudai Egyetem

Az utóbbi fél évszázadban egyre nagyobb érdeklődés és figyelem övezi a karbantartás-szervezés tárgykörét, ami – és talán ez az elsődleges – a vállalkezési vezetők részéről is megnyilvánul. Mindez egyszerre tűnik kihívásokkal telinek és hasznot hajtónak. Egyben oka annak, hogy egyetemi kutatók, gyakorló ipari szakemberek és tanácsadók számos elmélettel álltak, állnak elő a karbantartás-szervezés kapcsán. A folyamat a karbantartás elméletének egyfajta olyan „dzsungelét” hozta létre, ahol könnyen eltévedhet a „gyanútlan” befogadó. Ez az összeállítás arra vállalkozik, hogy azonosítsa az ezen a területen található, különféle elemeket és áramlatokat és a szerző korábbi áttekintései [2008, 2013, 2018] továbbá Gaál és szerzőtársai által közleményében tett kiegészítései [2013] alapján pontosítsa az osztályozási kereteket és értékelje a nemzetközi és magyar kutatók, szakértők munkáit, különös tekintettel az elmúlt évtized változásaira.

A karbantartás-szervezés tudomány elméleti törekvéseit, iskoláit összefoglaló értékelésben az idézett publikációk számos forrásból származnak, nem alkotnak zárt rendszert. Így azokból az egyes iskolák elfogadottságára, a preferáltabb elméleti orientáltságokra nehéz következtetni. Ezért olyan publikációs terek vizsgálata tűnt célszerűnek, amelyek elérhetőek, a tudományterület átfogó igényű összefoglalóját jelentik hazai és nemzetközi viszonylatban is. Ilyennek tekinthető Magyarországon, Veszprémben az immár három és fél évtizede évente megrendezett Nemzetközi Karbantartási Konferencia, amely az ott elhangzott előadásokat nyomtatott formában publikálja is. Nemzetközi tekintetben a nagy elismertségnek örvendő két évente megrendezett Euromaintenance konferenciák előadásait vettük górcső alá. Mindkét konferenciára jellemző a tudományos igényesség (csak előzetes szakmai kontroll után fogadja be az előadásokat), a karbantartás (maintenance) szakmai terület teljes palettáját kívánja lefedni.

A két konferenciasorozat publikációs halmazainak elemzése lehetőséget ad az értékelésre az azonosságok és különbözőségek tekintetében. Mindkét publikációs halmaz közleményeinek a fókuszában az eredmény-orientáltság szerepel célként. Ez határozza meg a szinergiákat és a szintéziseket is. A karbantartás-galaxis fejlődésének a meghatározó hajtómotorja karbantartás-szervezés tudományának fejlődése, támaszkodva a különböző szemléletű iskolák innovatív erejére és szintézisére. Mindkét publikációs halmaz háromnegyedét az ilyen témájú közlemények jelentik.

Az IPAR 4.0 szemlélet, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia alkalmazásának beépülése karbantartás elméletébe és gyakorlatába – akár forradalminak is tekinthető – változásokat eredményezett az elmúlt 6-8 évben, ami az eddig felépült struktúrákat egyre inkább szét feshíti. Egyben okozza és motiválja a karbantartás-szervezés tudományos iskoláinak át és újra értelmezését az utóbbi öt év publikációi alapján. Az előadás/cikk ezt az új módosított struktúrát építi fel, elemzi és értékeli.

## Magyar élelmiszeripari vállalatok teljesítményének vizsgálata a Data Envelopment Analysis módszer segítségével

DR. KISS ANITA<sup>1</sup> – DR. NAGY TÜNDE ORSOLYA<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Az élelmiszeripari vállalatok számára a hatékonyság és fenntarthatóság egyre fontosabb célkitűzéssé válik a piaci verseny erősödése és a fenntarthatósági elvárások növekedése során. Jelen vizsgálat célja a magyarországi élelmiszeripari vállalatok teljesítményének és hatékonyságának elemzése a Data Envelopment Analysis (DEA) módszer alkalmazásával. A módszer lehetőséget biztosít a vállalatok erőforrás-felhasználásának és teljesítményének átfogó értékelésére. A DEA többváltozós elemzési technikája révén kutatási lehetőséget ad arra, hogy a vállalatok fenntarthatósági teljesítményét a hagyományos hatékonysági mutatók mellett vizsgáljuk, figyelembe véve a különböző input és output változók szerepét.

A kutatásban 702 magyarországi élelmiszeripari vállalat teljesítménymutatóit vizsgáljuk meg 5 év adatai alapján, figyelembe véve a vállalatok által használt input (tárgyi eszközök értéke, anyagjellegű ráfordítások, személyi jellegű ráfordítások, egyéb ráfordítások, fizetett kamatok) és output változókat (összes bevétel, GVA: bruttó hozzáadott érték). A DEA eredmények lehetőséget adnak a relatív hatékonyság mérésére, valamint a teljesítményt befolyásoló főbb tényezők azonosítására. Az eredmények alapján a mintában szereplő vállalatok teljesítménye jelentős eltéréseket mutat, amelyek a különböző vállalati stratégiáknak, a méretgazdaságossági különbségeknek és a termelési hatékonyságnak tulajdoníthatók.

Az elemzés eredményei rámutatnak arra, hogy a hatékonyságot erősítő tényezők között kiemelkedő szerepe van a termelési folyamat optimalizálásának, a fenntarthatósági célok integrálásának, valamint az innovatív technológiák alkalmazásának. Emellett az eredmények arra is felhívják a figyelmet, hogy a kisebb méretű, innovatív technológiát alkalmazó vállalatok relatíve hatékonyabban képesek működni, mint a nagyobb, hagyományos stratégiát követő vállalatok. A DEA elemzés keretében végzett benchmarking lehetőséget ad arra, hogy az élenjáró, hatékony vállalatok teljesítménymutatói alapján a kevésbé hatékony vállalatok számára fejlesztési irányokat határozzunk meg. Ezen túlmenően a kutatás felhívja a figyelmet arra, hogy a fenntarthatósági szempontokat nem csupán költségnövelő tényezőként, hanem a versenyképességet és a vállalati hatékonyságot növelő elemként is érdemes kezelni.

Az elemzés hozzájárul az élelmiszeripari hatékonyság- és fenntarthatóságmérés irodalmához, és gyakorlati iránymutatást nyújt az ágazati szereplők számára a versenyképesség növeléséhez szükséges kulcsterületekről. Az eredmények további kutatási lehetőségeket is felvetnek, például a különböző DEA-modellvariánsok alkalmazását, illetve a vállalati stratégiai döntések hatékonyságra gyakorolt hosszú távú hatásainak vizsgálatát. Összességében az előadás hangsúlyozza a teljesítménymérés fontosságát és a DEA alkalmazhatóságát az élelmiszeripari vállalatok teljesítménymérésében, amely elősegítheti a vállalatok fenntarthatóságra törekvő működését és eredményességük növelését.

## Gaál Zoltán munkássága és a PE GTK megalapítása

**PROF. DR. KOVÁCS ZOLTÁN**

egyetemi tanár

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Gaál Zoltán a menedzsment szakterület széles körben elismert oktatója, kutatója, művelője volt. A munkásság bemutatása során a tényszerű adatok felhasználása mellett támaszkodunk 45 év közös munkájára is. Megfogalmazzuk az életpálya utódoknak szóló fontosabb üzeneteit.

Középiskolai és egyetemi tanulmányai a vegyiparhoz kötődtek. Szervetlen kémiai ágazatos vegyészmérnöki diplomája megszerzése után – még a vegyiparhoz kötődően – érdeklődése az industrial engineering irányába mozdult el. Ezen belül is a kémiai technológiai rendszerek megbízhatóságának vizsgálatával foglalkozott. Ebből szerzett doktori és kandidátusi fokozatot.

Mint általában az egyetemi oktatóknál, az oktatási paletta nála is szélesebb volt a kutatásinál. A szervező vegyészmérnök szak – aminek indításában közreműködött – tantervében a vegyipari üzemszervezés tárgyat vitte, de részt vett az ergonómia és a munkaszervezés oktatásában is. A 90-es évek elején a stratégiai menedzsment, majd a vállalati kultúra került érdeklődése középpontjába. Számos publikációja született ebben a témakörben is. Gyakorlati munkái összhangban voltak oktatási, kutatási tevékenységével. A vegyiparban végzett multimoment alapú munkatanulmányozástól kezdve a karbantartásszervezési tevékenységeken keresztül a stratégiai tervezésig számos területen segítette a vállalatok fejlődését.

Ő vetette fel először egy gazdaságtudományi jellegű kar megalapítását a Veszprémi Egyetemen. Mérnök Kari dékánként és az Egyetem rektoraként mindent megtett azért, hogy ennek feltételei megteremtődjenek és az alapítás a kellő időben megtörténjen. Ennek érdekében fejlesztette a nemzetközi kapcsolatokat, bővítette az oktatási területet, a munkatársi kört. Egyetemi oktatóként, kutatóként és különféle közösségek kiszolgálójaként sokrétű tevékenységet fejtett ki, magas színvonalon. Műszaki és gazdasági területen egyaránt otthonosan mozgott. Tanszékvezető egyetemi tanár, dékán, rektor, a Rektori Konferencia elnöke, a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottságának alelnöke, a Herendi Porcelánmanufaktúra Igazgatóságának elnöke volt. Kezdeményezője és szervezője volt az évenkénti Nemzetközi Karbantartási Konferenciának. Sok éven át tagja volt a Vezetéstudomány folyóirat szerkesztőbizottságának és tudományos tanácsadó testületének. Több tantárgy, tanterv és kurzus fejlesztője. Szakértelmét tanítványai és az üzleti szféra nagyra értékelte.

Gaál Zoltán oktatóként, kutatóként és vezetőként is példaként állítható a következő generációk elé. A követendő pozitív példákat tanítása és példamutatása révén megismerhették tanítványai, munkatársai, hallgatósa. A közvetlen, meggyőző, provokatív eladásmód, a fegyelmezett, feszes munkavégzés, a korrekt együttműködés a külső és belső partnerekkel mind olyan időtlen érték, ami mindenki számára megtartandó. A folyamatos tökéletesítési filozófia pedig a hasszútávú sikerek záloga. Az általa vezetett egyének és szervezetek - közöttük a PE GTK - sikerei igazolják módszereit, megoldásait. Közvetlenül tőle már nem tanulhatunk, de tanítványi felelősség, hogy a tőle elsajátított pozitív képességeket továbbadjuk.

## A vállalati hatékonyság törvényeinek vállalatdiagnosztikai alkalmazása

**LÁNCZ GÁBOR**

tanácsadó

Láncz & Partners Kft.

Robert M. Solow kutatásai igazolták, hogy az amerikai gazdaság növekedését a fizikai tőkeállomány növekedése és munkaerő létszámának a növekedése önmagában nem, csak az innovációval és a technológiai fejlődéssel együtt magyarázza. A termelési tényezők közül az innováció és a technológiai fejlődés a hangsúlyos és azok a munkához és annak tudásfelszereltségéhez kötődnek.

Karl E. Sveiby munkásságát követve, értelmezésünk szerint a vállalatok tudástőkéje kvantifikálható. A vállalati tudástőke a vállalatok diszkontált cash-flow módszerrel számított értékének és a számviteli eszközök összességének a különbsége.

Előadásom első részében röviden ismertetem vállalati kutatásaink eredményét. A Központi Statisztikai Hivatal kutatószobájában a teljes magyar vállalati sokaság éves beszámoló adatainak felhasználásával és részben az Orbis nemzetközi vállalati adatbázis felhasználásával 11 európai ország esetében ismételtén igazoltuk a vállalati hatékonyság szabályszerűségeit.

A hatékonyabb vállalatok:

„1, A termelési tényezők közül leginkább a tudástőke felszereltséget növelik” (A vállalati tudástőke a számvitel által – az óvatosság elve miatt - nem kimutatott tőketényezők, mint 1) vevőkapcsolati tőke, 2) szervezeti eszközök - menedzsment színvonal, folyamatok, eljárások, vállalati kultúra, ... stb. -, 3) munkatársak kompetenciája.)

„2, A magasabb termelékenység elérése érdekében a munkát tőkével helyettesítik, azaz a bérhányadot csökkentik, az anyagi tőkére és a tudástőkére fordított költségek hányadát pedig növelik,

3, A munkaerő magasabb tudástőke hordozó képességét egyre nagyobb egy főre jutó bérrel fizetik meg, továbbá

4, A magasabb egy főre jutó hozzáadott értéket egyre kevesebb, de ugyanakkor egyre értékesebb és egyre több materiális és immateriális tőke működtetésére és hordozására képes munkavállalóval termelik.” (Boda, Gy. – Kiss, F. – Láncz, G. – Thék, R. (2024): Sodródásból feljebb lépés)

A vállalati hatékonyság törvényeit elsősorban abból a célból igazoltuk, hogyan lehet a magyar vállalatok fejlődését katalizálni, ezáltal a nemzetgazdaság szintjén gyorsabb felzárkózást elérni. Azonban a vállalati hatékonyság törvényei felhasználhatóak arra is, hogy az egyes vállalatok historikus adatait elemezzük annak érdekében, hogy a vállalati fejlődés mennyiben követi a törvényszerűségeket. A hatékonysági törvényektől való eltérés, vagy azok szándékolt megsértése a vállalatok egészségét bontja meg, kóros folyamatokat indít el. A rövid távú vállalati hozamok prioritizálása a hosszú távú hozamokkal szemben, olyan vállalati stratégiák megvalósulását ösztönzi, amelyek a tudástőke beruházásokat fogja vissza. Ugyanígy, az a vállalati menedzsment, amelyik elsősorban a számvitel által is kimutatott tőketényezők fejlesztésére koncentrál és elhanyagolja vállalatának tudástőke beruházásait, a saját bukását alapozza meg.

Előadásom második részében egy esetpéldát mutatok be arra vonatkozóan, hogy egy adott vállalat esetében a vállalati hatékonyság törvényeinek vizsgálata, hogyan bővítheti a vállalatdiagnosztikai módszereket.

## A hálózati folyamati változások dinamikájának feltárása az üzleti interakciókon keresztül

**MÁTÓ ÁGNES RÉKA**

tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Az üzleti hálózatok olyan, folytonos mozgásban lévő, többszörösen beágyazott struktúrák, melyek vizsgálatához szükséges a hálózati dinamika többszintű lekövetése. A hálózati dinamikát az aktorok közötti komplex interakció okozza, melynek vizsgálatára a hálózati szakirodalom a folyamati nézőpont alkalmazását javasolja. Az üzleti hálózatok vizsgálatának folyamati nézőpontja az üzleti élet dinamikáját a hálózati aktorok interakciós folyamataként írja le, mely lehetőséget biztosít a hálózat, mint struktúra megváltozását előidéző üzleti interakciós minták és azok megváltozásának feltérképezésére.

A tanulmány célja így tehát az üzleti hálózatok keretében megvalósuló, szervezeti szinten menedzselt folyamatok mélyreható elemzése, és azok megváltoztatása nyomán keletkező hatások lekövetése a hálózatban érintett aktorok által érzékelt üzleti interakciókon keresztül.

A tanulmányban kiindulóképpen az üzleti hálózati menedzsment irodalomban gyakorta használt erőforrás-interakciós megközelítést (Resource Interaction Approach) alkalmaztuk az üzleti interakciók feltérképezésére. Ennek értelmében egy üzleti folyamat mentén azonosítható lépéseknél feltárt cselekvéseket – „akciókat és reakciókat” – a folyamatban részt vevő aktorok indukálják, illetve értelmezik. Vizsgálatunk terepét folyamatként értelmezett egészségügyi ellátási protokollok jelentették, melyekben technológiai változások hatásait tanulmányoztuk.

A technológiai oldalról módosított egészségügyi folyamatok megváltozásának dinamikáját egyrészt az egyes egészségügyi folyamatokat leíró protokollok dokumentum-elemzése segítségével térképeztük fel. A dokumentumelemzés során az erőforrás-interakciós megközelítés fő módszertani eszközét, a 4R modellt alkalmaztuk a folyamatok, illetve a folyamati változások lekövetésére. Másrészt a módosított folyamatoknál felmerülő erőforrás-interakciók aktorok által történő észlelési dimenzióinak megragadása érdekében, az egyes egészségügyi protokollok megvalósításában kulcsfontosságú szereplőkkel készítettünk mélyinterjúkat. Az aktorok által észlelt interakciók felderítését az eseményalapú hálózati folyamat-elemzés (Event-based Network Process Analysis - eNPA) kvalitatív kutatómódszertani eszköz segítségével végeztük el.

Az előzetes eredmények rámutatnak, hogy a technológiailag módosított egészségügyi ellátási folyamatokban (protokollokban) érintett aktorok az észlelési-érzékelési mintáiktól, illetve az információközvetítő szerepeiktől függően nemcsak a módosításban közvetlenül érintett erőforrások interakciós mintáit változtatják meg, hanem az eredetileg csak közvetett kapcsolatban álló erőforrások interakcióit is. Mindezen közvetlen és közvetett interakciós módosítások egyfajta hullámhatást idéznek elő, mely a folyamati változások dinamikájaként írhatók le.

A tanulmány bővíti az üzleti hálózatokkal foglalkozó szakirodalmat azzal, hogy egy komplex módszertan segítségével olyan változókat azonosítására tesz kísérletet, amelyek előre jelzik az üzleti hálózati folyamatok változásának hatásait.

## A csapatmunkához szükséges soft skillek fejlesztése az oktatásban

**MÉSZÁROS ÁDÁM<sup>1</sup> – DR. HABIL. CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>tanársegéd, <sup>2</sup>egyetemi docens

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

A 21. század gyorsan változó világa teljes mértékben átírta a készségek és kompetenciák körét. A digitális világ általánossá válása nem igényli a hagyományos készségek teljes tárházát, hanem inkább a soft skillekre fókuszál. A soft skillek fogalma nem rendelkezik egyértelműen meghatározott definícióval, inkább egy gyűjtőfogalomként asszociálunk rá. A munkáltatók azonban felismerték ennek fontosságát, és igyekeznek különböző módszerekkel fejleszteni a munkavállalók ezen készségeit. A fejlesztés outputjának sikere azonban általában az egyének felelőssége marad, azok személyes versenyképességet növelő mivolta mellett. A soft skillek fogalma más-más értelmezést nyer a különböző országok gyakorlatában, de hasonló hatással van a fogalom értelmezésre nemi hovatartozás, a vallási környezet, de akár a foglalkoztató szervezet vezetési és kommunikációs stílusa is jelentős befolyással van. Ezen készségek közé tartoznak az emberek közötti együttműködés sikerességéhez hozzájáruló kommunikáció, a problémamegoldás, az alkalmazkodóképesség, melyek kifejezetten fontosak a csoportos munkavégzés során. Ezen készségek kifejezetten fontosak a munkahelyi projektek, az oktatásban megjelenő projektjellegű munkák során is, hozzájárulva annak sikeréhez. A soft skillek között kiemelendő az érzelmi intelligencia szerepe.

Az érzelmi intelligencia alapvető fontosságú a kommunikáció és a konfliktuskezelés szempontjából, mely fontos szereppel bír az oktatásban és a munka világában is. Az agilis módszertanokban is kiemelt szereppel bír az érzelmi intelligencia, mivel az segíti a csapattagokat a változásokhoz való alkalmazkodásban. Az oktatás maga is törekszik ezen készségek fejlesztésére és kibontakoztatására, amely a projektalapú oktatás kiemelt célja. Ez lehetővé teszi a diákoknak, hallgatóknak azt, hogy a gyakorlatban sajátítsák el a szükséges készségeket. A hagyományos oktatási rendszer azonban még mindig nehezen kezeli ezen új igényeket a rendszer rugalmatlansága okán, de már számos olyan jó gyakorlat és példa mutatkozik, mely a soft skillek fejlesztésének alapját képezheti. A modern tanulási környezet, az önálló tanulás egyre tökéletesedő módszerei, a közösségi részvétel mind-mind jó irányba terelik a folyamatokat.

A tanulmány célja az, hogy bemutassa a soft skillek fejlesztésének színtereit, a rendelkezésre álló eszközöket és módszereket a formális oktatási rendszertől a munkahelyi tréningeket át az egyéni önfejlesztési megoldásokig. Célunk részletesen megvizsgálni, hogy hogyan fejleszthetők ezek a készségek hatékonyan, módszeresen és sikeresen a különböző szinteken. Be kívánjuk mutatni a soft skillek hatását az egyéni és csoportos teljesítményre egy Magyarországon, a Z generáció véleménye alapján.

## „Botorkálások a (tudás)menedzsmentben” – ÉRk mentén mentorommal

**PROF. DR. OBERMAYER NÓRA**

tanszékvezető egyetemi tanár

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Gaál Zoltán rendkívül gazdag és színvonalas tudományos munkássága fél évszázadon átívelő volt. Kezdetben csak a "kemény" szakterületekkel foglalkozott (megbízhatóság elmélet, karbantartás, technológiai rendszerek), majd a "puhább" témakörökben is maradandót alkotott (stratégiai menedzsment, vállalati- és nemzeti kultúra, tudásmenedzsment). Nevéhez fűződött a műszaki menedzser egyetemi szak megalapítása, amely a két terület ötvözésével jött létre. Előbb műszaki menedzser, majd Gazdálkodási- és szervezéstudományok PhD hallgatóként, később tanszéki kollégaként 25 éves múltra visszatekintő mentori kapcsolatokat tekintem át prezentációm során.

*„A tanár híddá feszül s biztatja tanítványait, keljenek át rajta; majd miután megkönnyítette számukra az átjutást, boldogan összeroskad, arra buzdítva őket, hogy maguk építsenek hidakat.”*

Az előadás – megidézve Gaál Zoltán szellemiségét – az általa oly gyakran alkalmazott 4ÉR (Érték-Érdek, Értelme-Érzelem) modelljén keresztül mutatja be a tudásmenedzsment kutatások egyes mérföldköveit.

A tudásmenedzsment gondolata nem számít forradalminak. A történelem minden korszakában jelentkezett olyan értékes tapasztalat, szakmai ismeret, amelyet valamilyen módon kezelni, rendszerezni kellett, amelyek felfoghatóak mint kezdetleges tudásmenedzselési módszerek. Napjainkban, a tudásmenedzsment kialakulását több fejlődési szakaszhoz kötjük, amelyen keresztül elérte mai formáját. A tudásmenedzsment fejlődésének első szakaszát a technológia vezérelte. A tudás elsősorban információs erőforrásként és újrahasznosítható termékek formájában volt jelen, mint pl. dokumentumok, adatbázisok és file-ok. Ez a szakasz éppen egybeesett a Web-alapú technológiák színrelépésével a vállalati szférában (pl. Intranet, a dokumentum menedzsment rendszerek, kereső motorok). A tudásmenedzsment második szakaszának mozgatórugója, hogy egy szervezet valódi tudása, annak humán erőforrásában rejlik.

A kutatók és a gyakorlati szakemberek is felismerték az explicit és a tacit tudás közötti különbséget, így új megközelítések kerültek előtérbe (tudásmegosztás, tudásmegosztási hajlandóság, motivációs rendszerek). A tudásmenedzsment harmadik szakaszában a hálózat játszotta a központi szerepet. Megjelentek olyan hálózati rendszerek, amelyeken belül a vállalatok új együttműködési platformokat, kommunikációs csatornákat és tudásmegosztást ösztönző rendszereket tudnak kialakítani. A negyedik, jelenleg is zajló korszakban a digitalizáció játssza a főszerepet, amelyben a digitális technológia alkalmazása, az emberek digitális tudásának feltérképezése áll a fókuszban.

## A csendes kilépés ("quiet quitting") és mérési lehetőségei – egy szakirodalmi áttekintés tanulságai

**DR. PÁDÁR KATALIN**

egyetemi adjunktus

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

A mai, erős versennyel jellemezhető üzleti környezetben elengedhetetlen a munkavállalók viselkedésének és igényeinek alapos megértése, hiszen az alkalmazottak, különösen a tehetségek megtartása alapvető fontosságú a szervezeti siker és fenntartható működés szavatolása szempontjából. Ennek hiányában a tehetségek elvesztése jelentős költségnövekedéssel, a morál romlásával és a szervezeti növekedés zavarai járhat, ami hosszú távon kedvezőtlenül befolyásolhatja a vállalatok teljesítményét. Az alkalmazottak elégedettsége és elkötelezettsége szorosan összefügg a vállalat sikerével, ezért a munkavállalói viselkedések és igények elemzése, valamint a munkavállalói jóllétet szem előtt tartó munkakörnyezet biztosítása prioritássá vált.

Az utóbbi években a munkavállalói elkötelezettség témakörében egyre több figyelmet kap a „quiet quitting” vagyis a „csendes kilépés” jelensége, amely bár elnevezésében újnak tűnhet, valójában a mögöttes viselkedési mintázat nem feltétlenül új keletű. A „csendes kilépés” azon munkavállalókat írja le, akik csak a legszükségesebb, munkaköri leírásukban szereplő feladatokat látják el, de nem mutatnak különösebb elkötelezettséget munkájuk iránt, és nem tesznek extra erőfeszítéseket. Ezzel lényegében a minimális elvárásokat teljesítik, és elkerülik a munkaköri követelményeket meghaladó tevékenységeket, mint például az önkéntes túlóra vagy a projektmunkákban való aktív részvétel.

A COVID-19 világjárvány okozta bizonytalanságok, az otthoni munkavégzés elterjedése, valamint a munka és magánélet határainak elmosódása hozzájárultak ahhoz, hogy a jelenség az utóbbi időben előtérbe került, különösen a millenniumi és Z generáció körében, akik esetében gyakori a kiábrándultság és az elkötelezettség csökkenése. A csendes kilépés jelensége különösen érdekes abból a szempontból is, hogy bár a munkahelyi elkötelezettség hiánya sok esetben felmondásra készíthetné az embereket, manapság – a munkaerő-piaci bizonytalanságok közepette – sokan inkább ezt a „csendes” visszavonulási formát választják.

A témában megjelent publikációk száma ezzel párhuzamosan egyre dinamikusabban növekszik az utóbbi években, hiszen egyre nagyobb igény mutatkozik a jelenség jobb megértésére. A fogalom (és határainak) tisztázásán kívül erre a csendes kilépés mérésén keresztül látnak lehetőséget a kutatók. Jelen munka a Web of Science (n=62) és Scopus (n=91) adatbázisokban megjelent szakirodalmi forrásokat vizsgálva összegzi a „csendes kilépés” jelenségével kapcsolatos tudást, különös hangsúlyt helyezve a jelenleg publikált mérési lehetőségekkel, skálákkal kapcsolatos tanulságokra.

## **Kristálygömb helyett... Szcenárióelemzés, mint a lehetséges jövők feltérképezésének eszköze**

**PURNHAUSER PÁL**

vezérigazgató, Avex Zrt.

címzetes egyetemi docens, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A vállalati stratégiaalkotás vagy nagyobb volumenű céges döntések mindig előkerülő problémája, hogy az előrejelzés nehéz dolog, különösen akkor ha az a jövőre vonatkozik. Globalizált világunkban még multinacionális vállalati szinten is egyre nagyobb kihívás koherens és érvényes, 5-10 évre szóló vállalati stratégiát kidolgozni, magyarországi kis- és középvállalati (KKV) szinten közel lehetetlen feladat ez. Középvállalati vezetőként sokkal életszerűbb az, hogy valós érvényű stratégia megalkotására irányuló nemes, hasznos, de kétséges értékű próbálkozás helyett a vállalatot meghatározó elemek változása esetén vagy éppen keresztutakhoz, útelágazásokhoz érkezve megpróbáljuk a bizonytalanságot csökkenteni és a jövő kvantitatív, precíz előrejelzése helyett inkább kvalitatív módon elemezve kísérreljük megérteni a környezetet, azonosítva a veszélyeket és lehetőségeket is. A szcenárióelemzés során logikai következtetések mentén vázoljuk fel azt, hogy a jelen helyzetből kiindulva milyen lehetséges jövőbeli állapotok alakulhatnak ki. A fő hangsúly azokon a kritikus fordulópontokon van, amelyek alakulásától függően alternatív eseménylánc és így alternatív jövőbeli állapot jöhet létre. Elengedhetetlen, hogy a kialakítandó szcenáriók, forgatókönyvek egyrészt teljesek legyenek az összes feltárt fontos tényezőt figyelembe véve, másrészt reálisak is legyenek, olyanok amelyek valóban megtörténhetnek.

Jómagam az elmúlt közel 20 év vezetői karrierem során sokszor próbáltam megérteni a vállalati külső és belső helyzetet, eseményeket és a saját kétségeimen és a vállalati helyzetek bizonytalanságán úrrá lenni azáltal, hogy stratégiát alkotunk és azt követjük. Sajnos sok esetben tapasztaltam azt, hogy magyar KKV szinten definíció szerinti vállalati stratégiát alkotni a folyamatosan és erőteljesen változó külső – iparági, üzleti, szabályozási és pénzügyi – környezetben, ráadásul középvállalati méret sajátosságait is figyelembe véve közel lehetetlen feladat. Nem is a stratégia megalkotása a nehéz, hanem folyamatosan koherensen és relevánsan tartani és követni is azt. Az utóbbi évek nemzetközi történéseit elemezve is egyértelmű, hogy cégmérettől függetlenül is előfordulhatnak olyan események, amelyek nem vártak, nem képezik a stratégiai elemzés részét, mégis alapvetően hatnak a vállalat működésére és azonnali vezetői döntést igényelnek (COVID, háborúk vagy a klímaváltozásból eredeztethető környezeti károk). A szcenárióelemzést nem feltétlenül mint a vállalati stratégiaalkotási alternatívát vagy a stratégiaalkotás egyik elemét tekintem, hanem kiváltképpen a csoportos helyzet-elemző és döntéshozatali folyamat által a vezetői bizonytalanság csökkentésének és a gyors, agilis vezetői döntéshozatal egyik leghasznosabb módját.

Előadásom során bemutatom a szcenárióelemzéssel támogatott vezetői döntéshozatal előnyeit és tapasztalatait a magyar KKV területén, emellett néhány valós példával illusztrálom a vezetői döntések kihívásait, körülményeit, szempontjait és azok következményeit.

## Változásvezetés a felsőoktatásban – a Corvinus átalakulása

**PROF. DR. SZABÓ LAJOS GYÖRGY**

egyetemi tanár, általános és oktatási rektorhelyettes  
Budapesti Corvinus Egyetem

Gaál Zoltán, a Pannon Egyetem legendás rektora a stratégiai változásvezetést nem csak oktatta, hanem igazi stratégaként sikeresen vezetett, valósított meg jelentős egyetemi átalakításokat, fejlesztéseket. Mint egykori tanítványa, az ő emléke előtt tisztelegve a Budapesti Corvinus Egyetem, mint a hazai felsőoktatásban elsőként modellt váltott intézmény példáján keresztül mutatom be azokat a kihívásokat és válaszokat, amelyek az egyetem stratégiai átalakulását, változását alapjaiban meghatározták.

Az előadás röviden áttekinti a 2019-ben megindult változás előzményeit és az átalakulás

kereteit: az alapítvány létrejöttét, a finanszírozási forma változását, az új irányítási struktúra létrejöttét. Ezek az keretek alapul szolgáltak arra, hogy az egyetem átgondolja alapvető működését, és létrehozzon egy olyan stratégiát, amely a közgazdasági, üzleti és menedzsment, valamint a társadalomtudományi területeken már kivívott hazai vezető szerepen túl a nemzetközi elismertséget és sikereket helyezi a középpontba.

A változási folyamatban meghatározó szerepet játszottak az egyetemen belül lezajlott strukturális változások. Az előadás részletesen bemutatja a strukturális változások 3 fő fázisát, a diszruptív, az átalakító és a fejlesztő szakaszokat. Részletes elemzésre kerülnek az oktatásban lezajlott változások. A 2019-ben felvázolt oktatási stratégia mentén az alapképzési portfólió nagymértékű átalakítása, és az ennek nyomán elindított szakfejlesztések mára már lezárultak, míg a mesterképzési portfólió átalakítása jelenleg az új koncepció gyakorlati megvalósításának első fázisába jutott. A képzésfejlesztés vezérelvei – a nemzetközi versenyképesség növelése, az oktatás minőségének javítása, és egy új, korszerű, az extrakurrikuláris hallgatói tevékenységek széles tárházát nyújtó tehetségmenedzsment koncepció és rendszer kialakítása – a változásvezetés új megközelítését igényelték. A kettős képességű vállalatok – ambidextrous organizations – példáját követve olyan változási folyamatot kellett megtervezni, amely mentén az egyetem képes egyensúlyt teremteni a felfedezés (exploration) kockázatos, de a nemzetközi szinten is meghatározó egyetemek közötti versenyben való helytállást biztosító innovációs tevékenysége, valamint a képzéseiben, oktatási és oktatásigazgatási folyamataiban rejlő potenciálok magas szintű kiaknázása (exploitation) között.

A változás és változásvezetés az egyetem másik meghatározó alaptevékenységét, a kutatást is jelentősen érintette. Bemutatásra kerül a kiinduló állapot, valamint azok a folyamatok, amelyek a kutatásösztönzés és kutatástámogatás hatékony eszközeit alakították ki.

Az előadás központi kérdése, hogy lehet az ilyen változásokat elindítani, milyen eszközökkel lehet ezeket sikeresen megvalósítani, melyek a változásokkal kapcsolatos legnagyobb kihívások. Ezeket a kérdéseket a klasszikus Kotter-i, valamint a Kübler-Ross elméletek bázisán tekintjük át. Kiemelésre kerül két meghatározó elem: a szervezeti ellenállás és a változás emberi oldala, valamint a változásvezetés és az egyetemi autonómia értelmezései és egymáshoz való viszonya. Az előadás a vezetői és vezetési dilemmák szakmai, emberi és kulturális kérdéseinek áttekintésével zárul.

## Játékosjogok nyilvántartása a futballban és kapcsolódó menedzsment kérdések

**SZABÓNÉ SZŐKE RÉKA**

tanársegéd

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Asport a mindennapok részévé vált napjainkban, gazdasági értelemben is. Asport jelentős tőkét mozgat és mind gazdasági, mind társadalmi szerepe kiemelkedő. A sport, mint gazdasági ágazat egyre inkább előtérbe kerülő kutatási terület. Céлом annak vizsgálata, hogy a sport területén a számvitel milyen kereteket ad a játékosjogok nyilvántartásának, értékelésének a magyar, a nemzetközi, illetve az UEFA szerint elkészített beszámolóban egyaránt.

Az immateriális javak olyan vagyonelemek, amelyek nem öltenek fizikai formát, de hosszú távon hozzájárulnak a vállalat értékéhez. Ezen eszközök között találjuk meg többek között a vagyoni értékű jogokat. A vagyoni értékű jogoknak minősülnek például a licenszek, a szabadalmak, illetve a játékosjogok. A játékosjogok számviteli nyilvántartása során a vásárolt eszközök értékelése nem vitatott, de hogyan tudnánk a belső előállítású eszközöknek is értéket adni, mint például a saját nevelésű játékosok? Miként lehetne kimutatni az ember által birtokolt szellemi (és fizikai) tőkét? A saját nevelésű játékosok ugyanúgy hozzájárulnak a vállalati érték növekedéséhez, mint a vásárolt játékosok, viszont kimutatásukat a magyar számviteli törvény nem engedi, mivel azok értéke nem megbízhatóan mérhető.

Az utánpótlás rendszere elengedhetetlen ahhoz, hogy az adott sportág működni és fejlődni tudjon. Maga a tehetséges játékosok azonosítása, képzése, fejlesztése és mentorálása elősegíti a magasabb szinten lévő csapatok játékosainak biztosítását. Ezen utánpótlás csapatok az évek során rengeteg gyermekkel találkoznak, melyek közül a felnőtt csapatokba csupán kevesen kerülnek be, és azok, akik bekerülnek a számviteli törvénynek megfelelően, nem jelennek meg eszközként a mérlegben. Az utánpótlás csapatok bevételeinek és kiadásainak vizsgálata során arra keresem a választ, hogy a nagyobb támogatási összegeket elnyerő akadémiák sikeresebben nevelnek-e ki utánpótlást a felnőtt csapatoknak. Ezek a támogatások irányulhatnak közvetlenül az utánpótlás-neveléshez, de ide sorolhatjuk még az infrastrukturális fejlesztésre kapott támogatásokat, az edzők képzését, a sportot népszerűsítő programokat. Vizsgálni lehet még továbbá, hogy ezen csapatok játékosainak összetétele hogyan alakul a saját és a vásárolt játékosok tekintetében azoknál a csapatoknál, ahol a támogatások intenzitása magasabb.

## Kockázatértékelés páros összehasonlítási alapokon – Kihívások és lehetőségek

**SZENTES BALÁZS<sup>1</sup> – DR. BOGNÁR FERENC<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>mesteroktató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

<sup>2</sup>egyetemi docens, Milton Friedman Egyetem / Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

A döntéselmélet és a kockázatbecslés diszciplínák napjainkban elválaszthatatlan párokká váltak a gyakorlati kockázatmenedzsment világában. A páros összehasonlítási technikák családja egyre bővül, és napjainkra a páros összehasonlításokat is alkalmazó kockázatértékelő módszerek száma is jelentősen gyarapodott. A hibamód és hatáselemzés (Failure Mode and Effect Analysis – FMEA) egy kockázatértékelő módszertan, amely alapvetőnek mondható mind a tudományos, mind a gyakorlati alkalmazások tekintetében, míg a részleges kockázati térkép (Partial Risk Map – PRISM) egy fiatal kockázatértékelő módszertannak tekinthető. Mindkettő módszer közös tulajdonsága, hogy a páros összehasonlításon alapuló módszerekkel jól kombinálhatók és az egyes kombinációk érdemi gyakorlati relevanciával is bírnak.

Jelen kutatásban röviden össze kívánjuk foglalni a páros összehasonlítási módszerek jelentőségét azon kockázatbecslési folyamatokban, ahol az értékelői szubjektum számára jelentős tér áll rendelkezésre. Röviden kitérünk a Guilford-eljárás, az AHP (Analytic Hierarchy Process) és a BWM (Best-Worst Method) módszerek által nyújtott lehetőségekre és ezek kombinálásának módjaira a részleges kockázati térkép módszerével. Célunk bemutatni, hogy az egyes módszertani kombinációk milyen előnyöket és hátrányokat hordoznak magukban, milyen környezeti feltételrendszer esetén melyik kombinációt érdemes alkalmazni, gyakorlati elemzések során, mely módszereknek hol tapinthatók ki a legfontosabb előnyei, más módszerekhez képest. Azon esetekben, ahol már gyakorlati alkalmazási eredmények is rendelkezésre állnak, igyekszünk ezekbe minél mélyebben bepillantást engedni.

A témaválasztást a szerzők azon szempontból is indokoltnak tekintik, hogy mindketten Dr. Gaál Zoltán professzor úr tanítványai és kutatótársai voltak. Ahogy Gaál Zoltán professzor úr a döntéselmélet témakörének egyik kiemelkedő veszprémi formálója volt, úgy a karbantartás menedzsment veszprémi iskolájának megalapítója is. Ahogy sokan, úgy az előadás szerzői is a Gaál Zoltán professzor úr által kitaposott úton járnak, azt kívánják tovább építeni.

## Hagyományok szerepe a karbantartásmenedzsmentben

**SZENTES BALÁZS<sup>1</sup> – PROF. DR. CSIZMADIA TIBOR<sup>2</sup> –  
MAGYAR LAJOS<sup>3</sup> – DR. HEGEDŰS CSABA<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>mesteroktató, <sup>2</sup>egyetemi tanár, <sup>3</sup>címzetes egyetemi docens, <sup>4</sup>egyetemi docens  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A vállalatok életében és stratégiájában ritkán kap kiemelt szerepet a karbantartás, holott a gazdaságos és hatékony működés egyik alapfeltétele, hogy a meglévő rendszereink megbízható módon, magas műszaki színvonalon működjenek. A fenntarthatóság és a körforgásos gazdaság eszméje ugyan előtérbe helyezi a takarékos és hatékony erőforrásgazdálkodást, mégsem hozta ezidáig helyzetbe a magyar karbantartókat. Az utóbbi években azonban az élet számos területén (pl.: energia iparban, a vasúti közlekedésben stb.) súlyos meghibásodások bekövetkezése kikényszeríti, hogy ez a méltánytalanul hátrányos helyzet változzon. A karbantartás stratégiai szerepe a Covid utáni időszakban fokozatosan hangsúlyosabbá válik, mivel a versenyképesség és a biztonság növelésének kulcsfontosságú tényezőjévé lépett elő. Ehhez az is hozzájárult, hogy a karbantartás a fenntarthatósági célok elérésében is fontos szerepet játszik, mivel a hatékony karbantartás csökkenti az energiafogyasztást és a hulladéktermelést.

A karbantartás tervezésével és irányításával foglalkozó ipari szakemberek és az akadémiai szféra e témával foglalkozó tagjai önszerveződő módon próbálják megosztani a megszerzett tudásukat, felhalmozott tapasztalatukat és képviselni a szakma érdekeit. A magyar karbantartó szakemberek két nagyobb szakmai és intellektuális „hub” jellegű szerveződés köré tudnak gyűlni, ezek az 1989 óta rendszeresen Veszprémben megrendezett Nemzetközi Részvételű Karbantartási Konferencia és a 2012 májusában megalakult Magyar Ipari Karbantartók Szervezete (MIKSZ). Megszületett az Országos Karbantartási Stratégia, és hogy megünnepeljük a szakmai sikereket, valamint példaképeket állítsunk, a karbantartási konferencia főszervezőiből és a MIKSZ képviselőiből létrejött kuratórium megalapította „Az év karbantartója” díjat. Mindezek létrejöttében és működésében jelentős szerepe volt dr. Gaál Zoltánnak.

Az előadás ennek a közösségszervező munkának kíván emléket állítani és áttekinti, hogy Gaál Zoltán vezetésével milyen értékeket sikerült megőrizni, illetve új hagyományokat teremteni a hazai karbantartásmenedzsmentben. Bízunk abban, hogy ezekre az értékekre építve a karbantartás újra a vállalati értékteremtés stratégiai szereplői közé emelhető. A Pannon Egyetem és a köré csoportosuló elkötelezett szakemberek mindent megtesznek a fenti cél elérése érdekében.

## A diagnosztika és a karbantartás kapcsolata

**TERPÓ GYÖRGY**

diagnosztikai mérnök  
SKF Svéd Golyóscsapágy Zrt.

A tanulmány három témakört ölel fel: egyrészt a vállalaton belüli érdemi információ áramlás megszervezése a termelés, a diagnosztika és a karbantartási szervezet között. Ehhez a következő fejezetben a közös nyelv kialakításának módszertanát járja körül az anyag, úgymint a tudásbázis kezelés, kinek milyen mélységig érdemes a diagnosztikai információkat átadni. A mérő emberektől a kiértékelést végzőkig milyen oktatásban részesüljenek, hogy a rendszert zökkenőmentesen lehessen üzemeltetni. A harmadik részben megjelenik a mesterséges intelligencia felhasználási lehetősége a diagnosztikai munkafolyamatokban. Az erős, és a gyenge mesterséges intelligencia, valamint a „józan parasztész”, mint vezérlő elvek, hogyan alkalmazhatók a mai gyakorlatban és milyen fejlődési irányok várhatók ezen a területen.

A tanulmány és a hozzá kapcsolódó előadás iparos jellegű, a tárgyalt fejezetek megállapításait esettanulmányok támasztják alá és felhasználja a XXV. Karbantartási konferencián bemutatott Ken Wilber által kidolgozott egyedfejlődési modellt is, melynek egyik igen vaskos megállapítása, mely leginkább a karbantartásra igaz: „100%-ban senki sem tévedhet, egy kicsit mindenkinek igaza van”.

## **Flexibilis fuzzy számok alkalmazása egészségügyi szolgáltatásminőség tényezők értékelésére**

**DR. HABIL. TÓTH ZSUZSANNA ESZTER<sup>1</sup> – DÉNES RITA VERONIKA<sup>2</sup> –  
DR. JÓNÁS TAMÁS<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>habilitált egyetemi docens, oktatási dékánhelyettes, <sup>2</sup>tanársegéd, <sup>3</sup>egyetemi docens  
Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Előadásunk célja olyan flexibilis fuzzy számok használatán alapuló módszertan bemutatása, amellyel növelhető a szolgáltatásminőség mérésének és értékelésének megbízhatósága - egészségügyi kontextusban is.

A hagyományos Likert-skálák módszertani korlátai miatt egyre gyakrabban alkalmaz-  
zák - szolgáltatásminőség-menedzsmentben is - a fuzzy logikán alapuló megoldásokat  
azzal a céllal, hogy segítségével pontosabban és megbízhatóbban modellezhető  
legyen az emberi ítélőképesség és kezelje az abból fakadó pontatlanságot és bizony-  
talanságot. A módszertani előnyöket a Likert skálával összevetve az egészségügyi  
szolgáltatás-minőség mérésén és értékelésén keresztül mutatjuk be. A javasolt mód-  
szertan alkalmazható a különféle érdekelt felek, így a páciensek és az egészségügyi  
dolgozók eltérő minőségpercepcióinak kvantitatív vizsgálatára és összehasonlítására.

Bemutatjuk továbbá, hogy a fuzzy módszertanon alapuló értékelések eredményei  
hogyan támogatják az egészségügyi döntéshozókat a szolgáltatásminőség fejleszté-  
sében, hatékony, eredményes és megalapozott stratégiák kidolgozásában.

## Magyar beszámolóadatok megbízhatóságának elemzése a Benford-törvény alkalmazásával

**DR. TÖMÖRI GERGŐ**

adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A vállalatok pénzügyi kimutatásaiban lévő adatok megbízhatóságának és hitelességének értékelése elengedhetetlen a gazdasági átláthatóság és a menedzsmenti döntéshozatal szempontjából. Ezen kutatás ez utóbbit tűzi ki célul a Benford-modell segítségével, különös tekintettel az adatok természetességére és esetleges manipulációjának kimutatására.

A Benford-törvény egy statisztikai módszer, amely alapján egy minta „természetessége” vagy „manipuláltsága” vizsgálható, így releváns eszközként szolgálhat a pénzügyi beszámolók adatelemzésében. A kutatás adatforrása a 2016 és 2021 közötti időszakra vonatkozóan tartalmazza a magyar vállalatok eredménykimutatásait, évente átlagosan 28 581 vállalattól. A mintavétel során a 2017-es állapotoknak megfelelő ágazati és méretbeli reprezentativitás lett biztosítva, összesen 15 ágazatban. A kutatás során különös figyelem fordítódott az adatbázis reprezentativitására és megbízhatóságára, így kizárólag olyan vállalatok kerültek az elemzésbe, amelyek minden vizsgált évben aktívan működtek és pénzügyi kimutatásaikat közzétették. Az ágazatok szerinti bontásnak köszönhetően a kutatás átfogó képet nyújtott a magyar gazdaság különböző szektoraiban működő cégek pénzügyi adatainak természetességéről.

Az elemzés során alkalmazott Benford-modell alapján vizsgáltam, hogy az adatok megfelelnek-e a természetes számeloszlás elvárásainak, különösen az eredménykimutatásokban szereplő adatok esetében. Az elemzés egyik fontos eredménye volt, hogy a munkaerőköltségek esetében tapasztalt eltérések nem minden esetben utalnak adatmanipulációra. Emellett kimutatható volt, hogy a különböző méretű cégek esetében a munkaerőköltségek eltérő struktúrai és a vállalati méret arányában változó munkaerő-intenzitás jelentősen befolyásolhatja a Benford-eloszlásnak való megfelelést. A tárgyi eszközök után felmerülő értékcsökkenés elszámolásának eltérő gyakorlatai is eredményezhetik a Benford-modelltől való eltéréseket, mivel a vállalatok – a magyar számviteli törvény adta kereteken belül – eltérő számviteli politikát alkalmazhatnak. Ennek következtében az értékcsökkenés alkalmazása hasonlóan kihathat az adatminták természetességére.

Összességében a kutatás eredményei alapján megállapítható volt, hogy a Benford-elemzés alkalmazása releváns eszközt biztosít a magyar vállalatok pénzügyi adatainak vizsgálatához, de fontos figyelembe venni a vállalati szektorok közötti eltéréseket és a számviteli szabályozás adta rugalmasságot. A tanulmány alapján arra a következtetésre lehetett jutni, miszerint a pénzügyi kimutatások elemzése során figyelmet kell fordítani arra, hogy a Benford-modell szerinti eltérések nem feltétlenül jeleznek manipulációt, hanem akár a vállalatok természetes gazdasági különbségeit is tükrözhetik.

## Beszerezési tevékenység fejlesztése a Paksi Atomerőműben

**DR. VAJNA ZOLTÁN**

főosztályvezető

MVM Paksi Atomerőmű Zrt.

A Paksi Atomerőmű beszerzési szervezete jelenleg három vállalat beszerzési tevékenységét látja el. Saját magának folytat le a beszerzési eljárásokat, továbbá két 100%-os leányvállalatának SLA (szolgáltatási szerződés) alapon nyújt beszerzési szolgáltatást. Az leányok integrációjának megvalósításakor az elsődleges cél az üzletmenet folytonosságának a fenntartása volt, ennek érdekében a beszerzési tevékenységet külön csoportba szerveztük.

Az integrációs projekt sikerének alapjait a szervezet 2019-ben kezdte el megteremteni, amikor egy folyamatos munkavégzés mellett a vezetői csapat digitalizálta a munkafolyamatokat, csökkentette a bürokráciát, laposította a szervezetet és megszüntette az esetleges duplikált tevékenységeket. Elkészült a főosztályi szinten a szervezet víziója és missziója, majd megállapítottuk, hogy a fenti két kinyilatkoztatásunk és a működésünk közt, ugyan van korreláció, de vannak területek, ahol lehetnének a jelenleginél jobbak, ezért egy szervezeti átalakítás mellett döntöttünk.

A korábbi struktúrában az In-House fővállalkozói szerződéseket az egyik beszerzési csoport kötötte meg, míg a tagvállalat adott projektjéhez tartozó alvállalkozói szerződéseket, pedig egy másik beszerzési csoport bonyolította le.

Ennek a rendszernek két legnagyobb hibája, hogy egy adott szolgáltatási feladathoz tartozó szerződéskötési tevékenységet különböző személyek végzik. Az első probléma ezzel az, hogy ez a folyamatban információvesztést jelent, a második pedig, hogy egy szolgáltatási tartalommal minimálisan két különböző beszerzőnek is meg kell ismerkednie. További probléma, hogy a szervezet működését tekintve ráállt egy reaktív, problémamegoldó szerepre, hiszen többek közt hiányzik belőle a stratégiai gondolkodás és a proaktivitás.

Az In-House szerződések arányának növekedése és az integrált beszerzés már rövid távon azt eredményezte, hogy a szervezeten belül eltolódott a hangsúly a fővállalkozói szerződésről az alvállalkozói szerződésekre. Ennek oka, hogy mivel egy szervezeten belül kötődött mind a két szerződés, így az elfogadott alvállalkozói feltételek ellenállás nélkül tudnak felfele, a fővállalkozói szerződés irányába áramlani.

A fenti változások kezelése érdekében 2023-ban a beszerzési szervezet vezetői egy szervezeti változás mellett döntöttek és beillesztették a szervezetbe a kategóriamenedzser szerepkört, a cikkeket kategóriákba sorolták és átálltak egy direkt és indirekt működési struktúrára.

Az előadásom során részletesen kitérek a transzformáció kapcsán felmerült problémákra, azok kezelésére, kitérek a tapasztalatainkra és a végén megosztom, hogy legközelebb mit csinálnánk másképp.

## Szellemi tulajdon érzékenység megragadása: tapasztalatok és elképzelések összegzése

**DR. VILMÁNYI MÁRTON<sup>1</sup> – TARJÁNYI MARGIT<sup>2</sup> – KÁLMÁN MELITTA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>egyetemi docens, <sup>2,3</sup>tanársegéd

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Az elmúlt évtizedekben egyértelműen stratégiai kérdésként jelentkezik a szervezetek testetlen vagyonának hasznosítása. A jelenséggel kiemelten foglalkoznak a gazdálkodástudományok, a közgazdaságtudomány, vagy a jogtudomány egyaránt. Mégis, valamennyi tudományterület és tudományág gyakori következtetéseként jelentkezik, hogy az immateriális javak kiaknázása jelentősen múlik a velük való gazdálkodás tudatosságán, a szereplők intellektuális tőke kezelési képességein.

Vizsgálatunkban azt a kérdést állítjuk középpontba, hogy hogyan érzékelik az intellektuális tőke elemeit a hazai mikro-, kis-, és középvállalkozások. Az intellektuális tőke érzékelésének kérdése kihívást jelent, hiszen azon tőke elemek menedzselése, melyek szervezeti érzékelése hiányos jelentős korlátot jelentenek vállalkozások számára. További kihívást jelent, hogy az intellektuális tőke érzékelését az egyes tudományterületek szűken, a saját nézőpontjukból érzékelik, koncentrálnak a szellemi tulajdon védelmének, vagy kiaknázásának egyes területeire. Kutatásunk során kísérletet teszünk a vállalkozások komplex szellemi tulajdon érzékelési modelljének összeállítására, kísérleti tapasztalatok, ellentmondások azonosítására.

Kutatásunkban mintegy 30 vállalkozás gyakorlatát vizsgáltuk, értelmezve az intellektuális tőkébe történő befektetés, az intellektuális tőke védelmének, az intellektuális tőke hasznosításának gyakorlatait, eljárásait. Az egyes nézőpontokban megjelenő vállalkozási tapasztalatokat, jellegzetességeket mélyinterjú segítségével vettük számba. Az eredményeket értelmeztük mind a szellemi tulajdonjog, mind a gazdálkodástudományok nézőpontjából.

Vizsgálatunk eredményeként javaslatot teszünk a szellemi tulajdon érzékenység további vizsgálati irányaira, területeire, lehetséges hangsúlyaira és kérdéseire.

## **II. SZEKCIÓ:**

### **Digitalizáció**



## **A vállalati controlling terület digitális fejlettségének mérésére használható indexek kialakítása és azok lehetséges alkalmazása**

**BAJNAI PÉTER**

tanársegéd

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Napjaink dinamikusan változó gazdasági-társadalmi környezetében a vállalkozások belső folyamatainak átalakulása is elengedhetetlen, annak érdekében, hogy lépést tudjanak tartani a trendekkel, és ne romoljon versenypozíciójuk. A vállalatokon belül számviteli és pénzügyi alapokon építkező, információgyűjtő és -szolgáltató, vezetői döntéstámogatást végző controlling területre is igaz ez, át kell alakulnia ahhoz, hogy továbbra is hatékonyan segíthesse a döntéshozatalt. A controlling egy kialakulása óta folyamatosan változó, fejlődő terület, amelynek vonatkozásában manapság a legnagyobb transzformációs hatást a digitalizáció jelenti. A negyedik ipari forradalom vívmányai nagy lehetőségeket jelentenek a vállalati szféra számára, így a controlling terület számára is.

A digitálisan fejlett controlling sok szempontból jellemezhető. Egyrészt elmondható, hogy teljes controlling rendszer akkor digitalizált, ha működésével proaktívan támogatja a teljes vállalati digitalizációt is. Maga a terület konkrét digitalizációja négy további dimenzióon keresztül ragadható meg. Egyrészt a controllingnak a digitális korhoz illeszkedő adatkörnyezetben kell működnie, amire egyaránt igaz például a Big Data alkalmazása és az adatkezelés és -biztonság megléte. Ezen túl fejlett módszertani és technológiai eszköztárral kell bírnia, és számos, modern korhoz igazodó kompetenciával kell rendelkeznie. Ez utóbbi nem csak digitális ismereteket, de menedzsment és szociális készségeket is magában foglal. A kis- és középvállalkozások esetében kiemelten fontos, hogy gyorsan és hatékonyan működjön a vezetői döntéstámogatás, hiszen sérülékenységük magas, versenypozíciójuk elvesztésének kockázata nagyobb. Kutatásom legfőbb célkitűzése az volt, a hazai kkv-szektorra vonatkozóan feltérképezem a controlling terület digitális fejlettségének helyzetét.

Ennek érdekében reprezentatív adatgyűjtés történt, melynek során kérdőíves felméréssel 244 vállalkozás vezetőjének vagy controlling területen dolgozó munkatársának választát sikerült összegyűjteni, adott vállalkozások controlling rendszerének digitális fejlettségével kapcsolatban. A fent felsorolt dimenziókhöz átfogó és részletes szakirodalmi kutatással több elemet is rendeltem, amelyek által meghatározható a transzformáció szintje.

Sikerült ezáltal létrehozni egy, a területen egyedinek tekinthető adatbázist, amiből pedig négy hasonló, de mégis különböző információtartalmú digitalizációs index került kialakításra. Az indexek mérik tisztán a controlling digitális fejlettségét, a válaszadók által jövőben várt fontosságot, de ezeket összekötve relatív képet is adnak, illetve, iparági átlaghoz viszonyítva is bemutatják adott vállalkozás helyzetét. Kiemelve egy-egy digitalizációs indexet, azok jó alapot adhatnak további elemzésekhez, például feltérképezhetjük vele, hogy méretbeli vagy földrajzi jellemzők, esetleg belső szervezeti adottságok mentén hogyan tér el a controlling terület digitális fejlettsége – ami pedig szintűgy további kutatásokat indukálhat.

## A Digitális intelligencia (DQ) fejlesztésének növekedés szemléletű megközelítése gazdaságtudományi hallgatók szemszögéből

**DR. BOGDÁNY ESZTER<sup>1</sup> – PROF. DR. OBERMAYER NÓRA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> egyetemi docens, <sup>2</sup> tanszékvezető egyetemi tanár  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A globális versenyképesség korában elengedhetetlen a digitálisan írástudó, alkalmazkodóképes közösség, hiszen azok az országok, amelyek digitális készségeik fejlesztését és az új technológiák befogadását támogatják, nagyobb eséllyel lesznek sikeresek a globális gazdaságban. A technológia folyamatosan változó és fejlődő jellege olyan helyzetet teremt, amelyben a lakosságnak képesnek kell lennie arra, hogy gyorsan elsajátítsa és alkalmazza az új digitális eszközöket. Az oktatási intézmények kulcsszerepet játszanak abban, hogy megfelelően felkészítsék a hallgatókat a digitális kor összetett követelményeire. A kutatás célja, hogy megvizsgálja a hallgatók digitális intelligencia (DQ) szintjét a növekedési szemlélet nézőpontjából. A kutatás kiemelt figyelmet szán arra, hogy a hallgatók növekedés szemléletű gondolkodásmódja miként befolyásolja a különböző digitális készségek fejlesztéséhez való nyitottságukat. A növekedési szemlélet egy olyan pszichológiai elmélet, amely szerint azok az emberek, akik úgy vélik, hogy képességeik és intelligenciájuk fejleszthetők, jobban reagálnak a kihívásokra, szemben azokkal, akik rögzült szemléletet képviselnek, és hisznek abban, hogy a képességeik velük születettek és nem változtathatók. A tanulmány Q-módszert alkalmaz, amely lehetővé teszi a diákok különféle perspektíváinak vizsgálatát, és ezáltal egy részletesebb képet ad arról, hogyan viszonyulnak a DQ különböző szintjeihez. Az eredmények azt mutatják, hogy a hallgatók DQ elemei a növekedés szemlélet szerint három fókuszpont köré csoportosulnak.

Az 1. faktorban szereplők a növekedési szemlélet alapján a digitális és valós élet egyensúlyát, adat- és MI-készségek fejlesztését, adatvédelmet, kreativitást és innovációt, illetve a digitális lábnyom felelős kezelését helyezik előtérbe. A 2. faktorba tartozók a magánélet védelmére, kiberbiztonságra, egészséges digitális szokásokra, online kapcsolatokra és szervezeti kiberbiztonságra helyezik a hangsúlyt. A 3. faktor a kritikai gondolkodásra, online-offline egyensúlyra és a digitális gazdaságban való aktív részvételre koncentrál. Az eredmények számos fontos következtetést kínálnak a tantervfejlesztés számára. Egyrészt rávilágítanak arra, hogy az oktatási intézményeknek nemcsak a technikai készségek fejlesztésére kell összpontosítaniuk, hanem arra is, hogy a diákok hogyan tudják kezelni a technológiai változásokat és az ezzel járó bizonytalanságokat.

A növekedési szemlélet megerősítése segíthet a diákoknak abban, hogy nyitottabban álljanak a digitális készségek fejlesztéséhez, valamint, hogy magabiztosabban nézzenek szembe a digitális világ kihívásaival. Az oktatóknak is lehetőségük nyílik arra, hogy tanítási módszereiket és tanterveiket úgy alakítsák, hogy azok jobban támogassák a diákok digitális műveltségének és alkalmazkodóképességének fejlesztését. A kutatás továbbá bepillantást nyújt a digitális környezetben történő tanulás pszichológiai és viselkedési aspektusaiba. A hallgatók különböző módon reagálnak a digitális intelligencia fejlesztésének kihívásaira. A tanulmány hozzájárul a növekedési szemlélet és a digitális intelligencia közötti kapcsolat mélyebb megértéséhez, ez a kapcsolat különösen fontos lehet az oktatási intézmények számára, hogy hatékonyabban készítsék fel a hallgatókat a folyamatosan változó technológiai igényekhez való alkalmazkodásra. Továbbá az oktatók jobban támogathatják a hallgatókat abban, hogy sikeresen alkalmazkodjanak a digitális világ folyamatos változásaihoz, és hatékonyabban fejlesszék azokat a készségeket, amelyek elengedhetetlenek a globális gazdasági versenyképességhez.

## A digitalizáció hatása a B2B személyes kapcsolatokra és a bizalomra

**PROF. DR. HETESI ERZSÉBET<sup>1</sup> – DR. RÉVÉSZ BALÁZS<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>professzor emerita, <sup>2</sup> egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

A napjainkban lezajló radikális változások valóságos paradigmaváltást igényelnek a kapcsolati menedzsmentben is, amelynek egyszerre kell választ adnia a digitális transzformációra, az üzleti ökoszisztémára, az SDL koncepcióra és sok más változásra. Az új trendek számos dilemmát vetnek fel, amelyek megválaszolása nélkülözhetetlen. A kapcsolatmenedzsment egyik fontos aspektusa, hogy mitől sikeresek az üzleti kapcsolatok, mit jelent a sikeresség? A kapcsolat sikeressége a szakirodalomban két dimenzióban értelmezhető: az üzleti siker (árbevétel, nyereség, piaci részesedés) és a kapcsolati siker. A kapcsolat sikere (relationship success) a konfliktusok kezelése, a méltányosság, személyes kapcsolatok, a bizalom, az elkötelezettség, a lojalitás kérdéseivel kapcsolódik.

Az előadás elsősorban a személyes kapcsolatok és a bizalom kérdéskörét járja körül. A kérdés, hogy vajon a digitális platformok átformálják-e a kapcsolati siker e dimenzióit, és vajon az online (virtuális) világban lesz-e még értelmük ezeknek a fogalmaknak? A téma kapcsán egyrészt számba vesszük a klasszikus B2B szakirodalmak kapcsolati sikerre vonatkozó legfontosabb eredményeit, majd összevetjük azokat – az egyelőre még nem kiforrott - digitális platformokra irányuló kutatási következtetésekkel. Az összehasonlító vizsgálat alapján megállapítható, hogy mind a személyes kapcsolatok, mind a bizalom kategóriák értelmezése megváltozik a digitális terekben. Bár a személyes kapcsolatok esetében a definiálási kísérletek (és rövidítések: P2P, H2H, B2E stb.) rendkívül sokrétűek és kevés közöttük a kapcsolódási pont, egyelőre úgy tűnik, hogy a bizalom megragadásában sem tisztult le a kép. Míg a korábbi kutatásokban gyakran találkozhattunk a bizalom jelentőségének hangsúlyozásával, a digitális platformok kapcsán sokkal kevesebb e kérdés kutatása, és egészen más aspektusokból közelítik meg azt. Számos tanulmány hangsúlyozza a személyes kapcsolatok szerepét az online térben a bizalom kialakulásában, amikor kiemelik, hogy a személyes találkozások kulcsfontosságúak az online közösségek tagjai közötti bizalom kiépítésében. Azok a tagok, akik nem találkoztak személyesen, az alacsony bizalmi szint miatt vonakodtak attól, hogy kérésekkel és szívességekkel segítsenek más tagoknak, míg az online közösségek személyesen találkozott tagjai nagyobb kölcsönös bizalommal bírtak. A bizalom kapcsán más tanulmányok azt a hatalommal is összefüggésbe hozzák, amikor a kockázatokról írnak. E tábor szerint a digitalizáció legrelevánsabb és legvitatottabb elemei a B2B kapcsolatokban a hatalom és a bizalom dinamikája szempontjából az adatok integritása és biztonsága. Ha gyakorlatilag minden viselkedés kódolható és adatként tárolható, akkor azok a cégek, amelyek rendelkeznek eszközökkel a nagy adatokhoz való hozzáféréshez, és képesek ezeket elemezni, valószínűleg hatalmi előnyre tesznek szert B2B diádjainkon vagy hálózataikon belül. Az ilyen adatforrásokhoz való hozzáférés és azok használata azonban etikai és viselkedési fenntartásokkal jár. Bár a big data versenyelőny forrásaként való felhasználása előnyös lehet a cégek hatalmi pozíciójában a B2B kapcsolatokban, sértheti a szervezetközi bizalmat. Ennek megfelelően különösen a big data elemzése, a digitalizáció egyik pillére alapvető hatással lehet a hatalom/bizalom egyensúlyra a B2B kapcsolatokban. Végül bemutatjuk egy folyamatban lévő kutatás részeredményeit arról, hogy a hazai digitális platformok szereplői miként vélekednek a személyes kapcsolatokról és a bizalomról az új kontextusban.

## A digitalizáció hatása az adózásra

**DR. KISS ÁGOTA<sup>1</sup> – DR. GAZDAG-KEREZSI DÓRA<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>adjunktus,

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A digitalizáció rohamos térnyerése és az IT technológiák fejlődése az elmúlt évtizedben az adózás területét is elérte, ezáltal az adódigitalizáció terén jelentős fejlődés ment végbe. A fejlődés eredményeként a Nemzeti Adó- és Vámhivatal egyre több információt vár el az adózóktól.

Az adódigitalizáció termékeként hazánkban bevezetésre került többek között az online pénztárgép, az Elektronikus Közúti Áruforgalom Ellenőrzési Rendszer (EKÁER), az e-szja rendszer, az Online Nyomtatványkitöltő Alkalmazás (ONYA), az online számlaadatszolgáltatás annak érdekében, hogy az adóhatóság átláthatóbbá tegye és felgyorsítsa az adózás folyamatát, célzott ellenőrzéseket tudjon végezni, és gyorsabban feltárhassa az esetleges kockázatokat. Felmérések igazolják, hogy ezek a rendszerek hozzájárultak a gazdasági versenyképességet támogató működési környezet megteremtéséhez.

Hasonlóan kedvező feltételeket teremtenek az adózók részére a kétirányú elektronikus kapcsolattartás megvalósítását célzó adattovábbítást lehetővé tevő szolgáltatások, mint például az ügyfélkapu, cégkapu, az Általános Célú Kérelem Űrlap (e-papír), valamint az Adatlap elektronikus ügyintézéshez ellenőrzési eljárás során (ELLUGY) nyomtatvány.

Ugyanakkor az adózás digitalizációjára tett törekvések nemcsak hazai, hanem uniós szinten is egyre jobban előtérbe kerültek. A digitális gazdaság és a multinacionalitás térnyerésére válaszul az Európai Unió tagországai is egységes szabályozás bevezetésére, az adózási folyamatok átláthatóvá tételére törekzenek abból a célból, hogy az adóbevételeket minél nehezebb lehessen eltitkolni, illetve azokat minél könnyebben és hatékonyabban be tudják szedni a tagállamok adóhatóságai. Az egységes ÁFA szabályozás megjelenése már régmúlta tekint vissza az EU-ban, ugyanakkor a digitalizáció kapcsán újdonságnak számít a ViDA (VAT in the Digital Age, áfa a digitális korban), azaz a közös uniós áfarendszer bizonyos területeinek digitalizációjával kapcsolatos Európai Bizottsági javaslatcsomag. Ugyanakkor a multinacionális vállalatok nyereségadóztatására vonatkozóan bevezetett globális minimadó (GloBE) rendszerének működtetése is a digitális világ vívmányaira optimalizált adóadminisztrációs lépésnek tekinthető, melyhez elengedhetetlen az országok közötti kölcsönös és hatékony információcsere.

Ajövőre tekintve a mesterséges intelligencia felgyorsíthatja, megkönnyítheti az adózási folyamatokat, és sokkal magasabb megfeleléségi szintet teremthet, ehhez azonban nagy adattartalmú és megfelelő minőségű adatbázisok és egyértelmű jogszabályi meghatározások kellene.

Tanulmányunkban összegyűjtöttük az elmúlt évtizedben a Nemzeti Adó- és Vámhivatal által kiépített és bevezetett előírásokat, rendszereket, melyek nagyban hozzájárultak az ügyintézés gördülékenyebbé tételéhez, valamint az adózókra nehezedő adminisztrációs terhek csökkentéséhez. Szekunder kutatás keretében összegyűjtöttük a gazdaságfehérítés céljából bevezetett rendszerek működtetésének eredményeit, összefoglaltuk előnyeit és hátrányait.



### **III. SZEKCIÓ:**

## **Fenntarthatóság és körforgásos gazdaság**



## Afrikai vízügyi kihívások – fenntartható megoldások

**HORVÁTH BÁLINT**

ügyvezető  
Pureco Kft.

1960 óta a globális vízigény több mint kétszeresére emelkedett, az előrejelzések alapján ez 2050-re további 20-25%-kal nő. A gyakorlatban ez azt fogja jelenteni, hogy legalább 5 milliárd vízhez való hozzáférése korlátozott, nem lesz megfelelő lesz. Már ma 750 millió ember él biztonságos víz nélkül és 2,5 milliárdnak nincs hozzáférése szanitációs szolgáltatáshoz. A világ szennyvizeinek 85%-a tisztítás nélkül kerül vissza a természetbe, súlyosan károsítva ezzel a felszíni és a felszín alatti vizeket, melyek miatt évente 6-8 millió ember hal meg vízzel kapcsolatos betegségekben.

Afrika napjaink leggyorsabban urbanizálódó kontinense, a városi népesség száma több mint tizenháromszorosára nőtt 1950 és 2014 között: 33 millióról 455,3 millió főre, 2050-re ez az érték előreláthatóan eléri az 1,3 milliárd főt. Az infrastruktúra fejlődése nem tud lépést tartani a lakosságszám növekedésével, nagyon sok helyen nincs kiépített szennyvízhálózat, nincs szennyvíztisztítás, még ha tengelyen el is szállítják a (zömmel közösségi WC-kből) a folyékony hulladékot, azt kezelés nélkül engedik ki a természetbe.

Ha az infrastruktúra (értsd hálózat plusz telep) kiépítését az urbanizáció mértékéhez kellene igazítani, sok-sok évnek kellene még eltelnie a megfelelő szolgáltatás eléréséhez, valamint a beruházások finanszírozása is nehézkes. Eredményt decentralizált, fogyasztó-közeli technológiák alkalmazása, és a vízipari fejlesztések megfelelő, akár magán befektetők általi finanszírozása hozhat.

Kiemelten fontos, hogy nemcsak a szakértelemre van szükség egy ilyen távoli országban, hanem az is, hogy megértsük a helyi viszonyokat, képesek legyünk az együttműködésre és a partneri kapcsolat kialakítására.

Az előadás a fent részletezett kihívásokra adható fenntartható, a körforgásos gazdálkodást támogató megoldásokat mutatja be, kiemelve a hazai vizes szaktudás, szakértelem és tapasztalat értékét, az együttműködés és partnerség fontosságát.

## A fenntartható, rendszerszintű társadalmi innovációk sajátosságainak vizsgálata

**PROF. DR. BALATON KÁROLY**

professor emeritus  
Miskolci Egyetem

A társadalmi innováció definíciója: „*A társadalmi innováció adott közösség problémáira ad új, vagy újszerű választ a jól-lét javítása érdekében.*” (Benedek et al., 2017)

A társadalmi innováció fókusza irányulhat:

- társadalmi kirekesztés enyhítésére,
- közösségi tevékenységek megvalósítására,
- egyes csoportok által végzett tevékenységek támogatására,
- kulturális, egészségügyi ismeretek növelésére,
- érzékenyítés, megelőzés támogatására.

A rendszerinnovációk különböző innovációk kombinált összességét jelentik, melyek új vagy meglévő termékek/szolgáltatások nyújtását teszik lehetővé. A rendszerinnováció az a szint, ahol nemcsak a termékek és/vagy szolgáltatások, folyamatok optimalizálása történik meg a meglévő infrastrukturális és intézményi keretrendszer feltételeit betartva, hanem a teljes rendszer, azaz a rendszerelemek, azok kapcsolatainak és interakcióinak megváltoztatására is sor kerül.

A társadalmi innovációk fenntarthatósága

A fenntarthatóság olyan fejlődési útként határozható meg, amely kielégíti a jelenlegi igényeket a jövőbeli szükségletek kielégítési képességének fenntartása mellett, melyet három pillér – gazdaság, környezet, társadalom – reprezentál (Schoolman et al., 2012).

A társadalmi innováció nem csupán passzív reagálást jelent. További célok: magasabb életminőség elérése, foglalkoztatási szint növelése, önbecsülés javítása, amelyek nem a meglévő problémákhoz kapcsolódnak, hanem a jól-lét javítását tekintik célnak.

Amikor rendszerszintű, fenntartható társadalmi innovációkról beszélünk, akkor tudatában kell lennünk annak, hogy a társadalmi innovációs célok eléréséhez nem elegendő csupán a társadalmi rendszer elemeire irányítani a figyelmünket, hanem figyelembe kell venni a társadalmi, a gazdasági, a technológiai és környezeti rendszerek kölcsönhatásait is, s ebben a kontextusban kell kijelölni a társadalmi innováció céljait és megvalósítási lehetőségeit.

## A megújuló és fosszilis energiaforrások hatékonysági és fenntarthatósági aspektusai a körforgásos gazdaság keretrendszerében

**HEGEDŰSNÉ DR. BARANYAI NÓRA<sup>1</sup> – DR. VINCZE ANDRÁS<sup>2</sup> –  
DR. PINTÉR GÁBOR<sup>3</sup> – DR. ZSIBORÁCS HENRIK<sup>4</sup>**

<sup>1,3</sup> egyetemi docens, <sup>2,4</sup> tudományos munkatárs

Pannon Egyetem, Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központ

Napjainkban az energiaátmenet jelentős kihívások elé állítja a befektetőket, a szakembereket, a politikai döntéshozókat és a lakosságot egyaránt. A megállíthatatlanul növekvő globális energiaéhség, környezeti problémák, gazdasági, társadalmi megfontolások és az újonnan megjelenő, illetve folyamatosan fejlődő technológiák előnyei és hátrányai rendkívül megnehezítik a döntéshozatalt. Ezen rendkívül komplex folyamat útvesztőiben segíthet az „Energy Return on Investment” (EROI) mérőszám, mely azt fejezi ki, hogy egységnyi energia befektetésével mennyi hasznosítható energia nyerhető egy adott energiaforrás vagy technológia alkalmazása esetén.

A különböző, fosszilis és megújuló energiaforrások energiabefektetés-energiahozam arányát többféle EROI számítási módon is ki lehet mutatni, attól függően, hogy a kívánt összevetés milyen aspektusokra összpontosít. Az energiaforrások használatának különböző fázisaira koncentrálnak az EROIst és EROI<sub>final</sub>. Az EROIst vagy EROI<sub>PRIM</sub>, amelyek a kezdeti befektetések alapján mutatják az energiabefektetés-hozam arányt az energia előállításával bezárólag, míg az EROI<sub>final</sub> vagy EROI<sub>FIN</sub> a végső fogyasztásra rendelkezésre állás pontjáig. Az EROI<sub>ext</sub> a legösszetettebb, kiterjesztett számításokon alapuló mutató, az EROI koncepcióját kiterjeszti az érintett rendszer teljes egészére. A három féle EROI érték összetett alkalmazása pedig a hatékonyság, a társadalmi hasznosság és a fenntarthatóság még átfogóbb értékelését teszi lehetővé.

Az itt bemutatott kutatás a nemzetközi vizsgálatok eredményeire alapozva kutatta fel és aktualizálta a releváns szakirodalomban található EROI adatokat, majd komparatív elemzésnek vetette alá őket, hogy így adhasson időszerű információt, illetve képet a különböző hagyományos fosszilis és megújuló energiaforrások hatékonyságáról és fenntarthatóságáról. Ezen túlmenően az elemzés során megerősítést nyert, hogy az EROI mutatók hasznosak lehetnek az energetika terén folytatott vizsgálatok során is. Másrészt azonban az is bebizonyosodott, hogy az externális költségek figyelembevétele is szükséges az átfogóbb és a valóságot hűbben tükröző eredmények eléréséhez, a környezeti, gazdasági és társadalmi szempontból is lekívánatosabb alternatívák meghatározásához.

A publikáció elkészítését a 2021-2.1.1-EK-2021-00002 projekt támogatta.

## **Makro szintű megoldási javaslatok a szelektív hulladékgyűjtés területén – a Pannon Egyetem hallgatói körében World Café módszerrel végzett kutatás eredményeinek bemutatása**

**DR. KONKA BOGLÁRKA<sup>1</sup> – TÖREKI STEFÁNIA<sup>2</sup> –**

**DR. NAGY ANDREA MAGDA<sup>3</sup> – LÁSZLÓ VERONIKA<sup>4</sup> – DR. DARIDA ZSUZSA<sup>5</sup>**

<sup>1,5</sup> adjunktus, <sup>2</sup> mesteroktató, <sup>3</sup> tanszékvezető egyetemi docens, <sup>4</sup> PhD hallgató  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Primer kutatásunk során a World Café módszert (továbbiakban: WCM) alkalmaztuk, amely hatékony módja annak, hogy egy adott területet több szemszögből is megvizsgáljunk. Ez a kvalitatív információgyűjtési technika támogatja a résztvevőket az ismeretek egymás közötti megosztásában és a feltárt problémák megoldásával kapcsolatos közös gondolkodás elindításában. A módszer újdonsága, hogy használata még kevésbé elterjedt a szelektív hulladékgyűjtéssel kapcsolatos kutatásokban.

A Pannon Egyetem hallgatói körében folytatott adatgyűjtés két részből állt. Az első részben feltártuk a szelektív hulladékgyűjtési magatartást befolyásoló tényezőket. Eredményeink alapján a hulladékgyűjtési magatartást befolyásoló leggyakoribb akadályok a „hajlandóság hiánya”, az „infrastruktúra hiánya” és a „szelektív hulladékgyűjtéssel kapcsolatos hiteles információk hiánya”.

A második részében pedig három különböző szinten (mikro, mezo és makro szinteken) gyűjtöttük össze a feltárt problémákra vonatkozó megoldási javaslatokat. Jelen munkánk során a résztvevők által tett makro szintű, azaz az állami-szabályozói szintet érintő javaslatok összefoglalását végeztük el. Az adatbázis tisztítása után a potenciális megoldásokat kategorizáltuk. A legmagasabb gyakorisággal rendelkező kategóriák között a szelektív hulladékgyűjtéshez kapcsolódó „edukáció”, az „infrastruktúra fejlesztése” és az „anyagi előnyök” biztosítása szerepel. A kutatás résztvevői jelentős számban említették a „törvényi szabályozás” és az állam szelektív hulladékgyűjtéshez kapcsolódó „marketing” tevékenységének fejlesztését is. Jelen tanulmányban az itt említett kategóriákkal kapcsolatos eredményeket mutatjuk be részletesen.

Az alkalmazott módszertan használatából fakadó, alulról jövő javaslattétel hozzájárulhat ahhoz, hogy a szelektív hulladékgyűjtéshez kapcsolódó kormányzati döntésekben a vizsgálatban részt vevők elképzelései is megjelenjenek, így az új intézkedések az általuk reprezentált csoportokban könnyebben elfogadhatók és ezáltal eredményesebben alkalmazhatók lehetnek. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak egy olyan fenntartható és körforgásos gazdasági modell megerősítéséhez, amely egyaránt figyelembe veszi a társadalom és a gazdaság érdekeit, beleértve a szelektív hulladékgyűjtéssel kapcsolatos szokások átalakítását. Emellett további kutatásokat és a hulladékgyűjtési szokások megváltoztatását célzó edukációs tartalmak kidolgozását is támogathatja.

Jelen kutatás a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal által biztosított forrásból a 2022-1.1.1-KK-2022-00002 azonosító számú, „Hulladékgazdálkodási Kompetencia Központ létrehozása a Pannon Egyetemen” című projekt keretében jött létre.

## Az ESG jelentést készítő vállalatok tőkeszerkezetének vizsgálata

**DR. SZEKERES ALEXANDRA**

adjunktus

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Az ESG (Environmental, Social, Governance) jelentés célja, hogy átlátható képet adjon egy vállalat fenntarthatósági teljesítményéről és társadalmi felelősségvállalásáról. Ezen jelentések információt nyújtanak a befektetők és más érdekelt felek számára a vállalat környezeti, társadalmi és irányítási gyakorlatáról, segítve ezzel a tudatos döntések meghozatalát. Az ESG jelentés fontossága abban rejlik, hogy támogatja a fenntartható fejlődést, lehetővé téve a vállalatok számára, hogy információt nyújtsanak a fenntarthatósági célkitűzéseikről.

Ez nemcsak a globális környezeti problémák kezeléséhez járul hozzá, hanem erősíti a vállalatok piaci megítélését is, amely pozitívan befolyásolja a pénzügyi beszámoló adatainak külső és belső felhasználóinak bizalmát. A jelentés jelentősége abban áll, hogy a fenntarthatóan működő vállalatok versenyelőnyre tehetnek szert a piacon. Emellett segít azonosítani a hosszú távú kockázatokat, amelyeket a környezeti és társadalmi tényezők jelentenek, így hozzájárul a megfelelő kockázatkezeléshez is. Az ESG jelentések szerepe a vállalatok átláthatóságának növelésében is megjelenik, amely elengedhetetlen a modern üzleti környezetben. Ezen kívül a jelentések elősegítik a vállalatok társadalmi felelősségvállalását, amely fontos a társadalom és a környezet iránti elköteleződés szempontjából. Ezen túlmenően az ESG jelentések fontos szerepet játszanak a vállalatok finanszírozásában, mivel a befektetők egyre inkább figyelembe veszik a fenntarthatósági szempontokat a döntéshozatal során.

A kiemelkedő ESG teljesítménnyel rendelkező vállalatok gyakran könnyebben és kedvezőbb feltételekkel vonzanak tőkét, mivel csökkentett kockázatokkal és hosszú távú stabilitással bírnak, ami vonzóbbá teszi őket a hitelezők és befektetők számára. Összességében az ESG jelentések kulcsszerepet játszanak a fenntartható üzleti gyakorlatok népszerűsítésében és a befektetők tájékoztatásában. Az előzőekből adódóan fontosnak tartom megvalósítani az ESG jelentést készítő vállalatok forrás-szerkezetének részletes vizsgálatát.

A kutatásom célja elsősorban feltérképezni azt, hogy a fenntarthatósági szempontokat figyelembe vevő vállalatok milyen arányban finanszírozzák működésüket saját, illetve idegen forrásból. A kutatási céлом megvalósításához elsősorban tőkeszerkezeti mutatók kiszámítását végeztem el. A tőkeszerkezeti mutatók segítségével az előzőeken túl lehetőségem nyílik a vállalatok pénzügyi helyzetének és stabilitásának elemzésére is.

Összességében azért esett a választásom ezen mutatók kiszámítására, mivel ezek segítenek információt nyújtani a vállalatok tőkeellátottságáról, az idegen források arányáról, valamint a saját tőke és a kötelezettségek viszonyáról.

## **IV. SZEKCIÓ:**

### **Válságmenedzsment és reziliencia**



## A munkahelyi jólét szerepe és jelentősége a Magyarországon működő társas vállalkozások körében

**DR. JUHÁSZ GÁBOR<sup>1</sup> – DR. HABIL. JARJABKA ÁKOS<sup>2</sup> – DR. SIPOS NORBERT<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> egyetemi adjunktus, <sup>2</sup> egyetemi docens, intézetigazgató, <sup>3</sup> adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának kutatói üzleti szervezetekkel közös együttműködésben folytatnak vizsgálatot a munkahelyi jólét témakörében. Irányadó hipotézisünk szerint a munkahelyi jólét differenciált szempontok (gazdasági, társadalmi, kulturális, pszichológiai, jogi stb.) szerint közelíthető, különböző dimenziói (munka és család, dolgozói elégedettség, munkavállalói és szervezeti reziliencia, munkavállalói jóllét stb.) egymással szoros összefüggést mutathatnak, illetve befolyásolhatják egymás hatásait a munkamotivációk, az elégedettség és a teljesítmények változása terén. Ugyancsak feltételezzük, hogy komplex vállalati jóléti szisztémák elsősorban a foglalkoztatotti létszám szempontjából nagy-, illetve közepes méretű vállalkozások esetében találhatók Magyarországon. Kutatásunk célja a munkahelyi jólétet befolyásoló tényezők változó munkaerőpiaci és foglalkoztatási feltételek közepette történő vizsgálata. Vizsgálatunk során igyekszünk feltárni a munkavállalói és szervezeti jólétet befolyásoló tényezők egymásra és a munkahelyi jólétre gyakorolt hatásait, meghatározni a vállalatok által alkalmazott jóléti rendszerek, intézkedések körét, jellegét, működtetésük hatékonyságát, eredményességét és hatásosságát. Ugyancsak célunk a létező, jól bevált gyakorlatok feltérképezése. Kutatási eredményeinkkel fel kívánjuk hívni a figyelmet a munkahelyi jólét egyéni és szervezeti motivációkat, elégedettséget és teljesítményeket meghatározó szerepére és jelentőségére.

Kutatási kérdéseink választ keresnek arra a kérdésre, hogy melyek a változó hazai munkaerőpiaci és foglalkoztatási feltételrendszer keretében a munkahelyi jólétet befolyásoló tényezők. Ugyancsak a kérdések között merül fel, hogy a munkahelyi jólétet befolyásoló tényezők (pl. munka és család elvárásai, elégedettség, dolgozói jólét) hogyan hozhatók egymással összefüggésbe, hogyan, miképpen hatnak egymásra, milyen hatásokat generálnak, milyen következményekkel járnak? További kérdéseink között szerepel, hogy hogyan igyekeznek a vállalatok kompenzálni az őket ért negatív hatásokat jóléti rendszerek, intézkedések alkalmazásával, illetve, hogy léteznek-e fenntartható, jó gyakorlatok, s lehet-e ezeket különböző modellekbe sorolni? A keresztmetszeti kutatás mintavételi eljárása során 46 (n=46) vállalkozás adatait vettük fel a kiinduló adatbázisba, amelyek a foglalkoztatotti létszám tekintetében közepes vagy nagyméretű, Magyarországon működő, vegyes profillal rendelkező cégek. Validált mérő-eszközökkel végzett online kérdőíves kutatás keretében számítógépes matematikai statisztikai módszerekkel (SPSS) dolgoztuk fel a 205 fő válaszadó munkavállaló adatait.

A kérdőívek feldolgozásán alapuló statisztikai és korrelációs elemzések a munka és a család dimenzióiból származó konfliktusokra, a munkával és az élettel való elégedettségre, a munkahelyi körülmények és a társas kapcsolatok hatásaira és összefüggéseire fókuszáltak. Összességében megállapítható, hogy a vizsgált munkahelyeken a családi és munkahelyi elvárások összeegyeztethetősége jelentősen befolyásolja a munkavállalói elégedettséget, amit a megfelelő munkáltatói jóléti stratégiák és intézkedések alkalmazása, a dolgozói és szervezeti reziliencia fokozása nagyban elősegíthet. A támogató munkahelyi környezet kialakítása jelentős mértékben hozzájárul a munkahelyi jólét fokozódásához, a dolgozók életminőségének javulásához, a motivációk erősödéséhez, az elégedettség és a teljesítmény növekedéséhez.

## **XXI. század: Új típusú válságok – variábilis válságmenedzsment megoldások**

**PROF. DR. NOSZKAY ERZSÉBET**

egyetemi m. tanár, professzor emerita, Budapesti Metropolitan Egyetem

A válságmenedzsment eszköztárában az utóbbi években a vállalatokkal, vállalkozásokkal összefüggésben előkelő helyre került a reziliencia (rugalmas ellenálló képesség) és prevenció. Miért?! A jelen századunkat egy nagyon felgyorsuló a világ jellemzi. A változások, változtatásokra motiváló, mi több vagy sok esetben kényszerítő készítése elöl nem lehet kitérni, legyen az akár innovatív változtatásokat igénylő, mint pl. a digitalizáció vagy épp a mesterséges intelligencia térnyerése a hétköznapjainkban. Vagy akár brutálisan romboló hatású - akár a legfrissebb történések említve, így a világot is megrendítő COVID járvány, vagy a mind gyakrabban jelentkező természeti katasztrófák, vagy a földrajzi kiterjedéssel is fenyegető, évek óta tartó háborús helyzetek, esetleg épp a nyomasztó inflációs helyzet. Mindez a sok új és eddigiektől merőben eltérő jelenség még a változásokra kevésbé érzékeny embereket, országokat, vagy épp a szervezetek, cégek vezetőit is megállásra, elgondolkodásra készítettek.

Az előbbieken felsorolt jelenségek szinte állandó készületségre, azonnali döntések és gyors reakciókra készítetik a világ valamennyi szereplőjét, így a gazdasági szereplőket is. Ezek az új és szokatlan helyzetek merőben új szemléletet, más megközelítést és egészen más módszereket és megoldásokat követelnek meg tőlünk hiszen maga problémát - ill. a válságot kiváltó tényezők is bővültek. A megelőző korszakokban ugyanis a legtöbb válsághelyzet a cégeken belülről, leginkább a menedzsment - a változások hatásainak nem megfelelő értelmezéséből, majd hibás vagy téves reagálásaiból, mulasztásaiból következtek. Korunk cégeinek legsúlyosabb gondjai újabban a nagyon durva és váratlan külső hatásokból fakadnak. Mivel ezek „támadások” gyakran, rajtaütésként - következésképp felkészületlenül - érhetik az adott vállalat, vállalkozás „immunrendszerét”, s ha az nagyon gyenge; - könnyen összeomlik. Mivel ezek a külső támadások igen sokfélék lehetnek, és tendenciáiban sokszor csak kis valószínűséggel előre jelezhetők - ellentétben a belső okokra visszavezethetőkre - a rájuk való felkészüléshez is más szemléletre, modellekre és megoldásokra van szükség. Annál is inkább mivel a külső támadások többségét visszaverni, elkerülni nem, vagy csak nagyon nehezen lehet! Ha ez utóbbiakat nem is lehet, de felkészülni rájuk, - igen!

Hogyan?! Mindenekelőtt nem mindegy, hogy a válság milyen típusáról van szó! A cég belső gondjaiból fakadó, vagy kívülről érkező, a vállalkozás „immunrendszerét” támadó.

Ami bármelyik helyzetből fakadóan szükséges lehet, az a prevenció. Ennek egyik alapvető tényezője cég megfelelő egészségi állapotának fenntartása. Hisz egy jó kondícióban lévő, eredményese és hatékonyan működő, korszerűen struktúrájú, megfelelő tőkeerővel bíró cég, kedvezőbb rezilienciával, és ellenálló képességgel bír. Azonban kívülről jövő veszedelmek elhárításához az előbbieknél plusz, még több minden kell! Így: katasztrófák, külső veszélyeztető tényezők kockázatának elemzése - a lehetséges valószínűségeik szerint; a legvalószínűbb, kárt okozó tényezők bekövetkezését követő krízis - helyzet kezelésére cselekvési tervek (mínium egy A és B variáns) kidolgozása; a munkatársak sokoldalú felkészítése, célszerű elvárásként a verzatilitás amely képessé teszi őket adott helyzetben, akár egy teljesen más munkakörre való átállásra.

Előadásomban a fentiekre kitérve, foglalom csokorba azokat a megállapításaimat, amelyeket sok éves tanácsadói tapasztalataimra és különféle, bajba jutott cégeket felmérési eredményeire támaszkodva gyűjtöttem össze.

## A katolikus egyház társadalmi tanításának gazdaságetikai vonatkozásai

**DR. SEBESTYÉN JÓZSEF**

főiskolai tanár, rektor  
Veszprémi Érseki Főiskola

Lehet-e egy történelmi egyháznak gazdasági programja? Lehet-e egy egyházi intézményrendszernek specifikus, a közgazdaság- és a teológiai tudományok határmezsgyéjén mozgó releváns módszertana gazdasági válságok kezelésére? Létezik-e erkölcsi-etikai alapokon megszervezett, hatékony válságkezelő, reziliens társadalmi rend?

Ezekre a kérdésekre keressük a gazdaság- és társadalometikai, illetve morális válaszokat a Katolikus Egyház társadalmi tanításának kompendiuma elemző áttekintésével. Mivel a dokumentum a szolidáris humanizmus és az ember istenképmérségének eszméjére építi téziseit, előrevetíti a keresztény gazdasági etika humán- és antropológiai fókuszát, ami egyébként nem teszi zárójelbe az olyan közgazdasági paradigmákat, mint a haszon, a fenntartható fejlődés vagy a 'szabad gazdaság' stb.

Az Egyház társadalmi tanításának három alappillére az emberi személy méltóságán alapuló közjó, szubszidiaritás és szolidaritás, amelyek egymástól elválaszthatatlanok és amely elvek megvalósulásának legfőbb akadálya az amoralitás. „Ahogy az egyén erkölcsi cselekvése jó tettekben valósul meg, úgy a társadalmi cselekvés a közjó megvalósításában válik érzékelhetővé. Következésképp a közjó az erkölcsi jó társadalmi, közösségi dimenziójaként fogható fel” – olvashatjuk a kompendiumban. A közjó tehát ebben az értelmezésben nem elsősorban a közösség szociális jólétét, gyarapodását jelenti, hanem egy kollektív erkölcsi vállalást és programot, amelyből inherens módon következik a gazdasági reziliencia.

A társadalmi és gazdasági kérdésekre (is) érzékeny egyház abból indul ki, hogy a gazdasági krízisek mögött tágabb értelmezésben a történelmi idősíkon folyton változó emberkép és embereszmény, szűkebb megközelítésben pedig a társadalomban és a gazdaságban aktívan tevékenykedő személy (ebben az értelmezésben inkább individuum) attitűdje, morális struktúrái, etikai érzékenysége (vagy éppen érzéketlensége) állnak, vagy az olyan, globális léptékű közösségi morális torzulások, mint a túlzott nyereségvágy, a szolidaritás hiánya, az opportunizmus stb. Ehhez az ok-okozati mezőhöz tartoznak az olyan posztmodern kultúrharok is, mint a család lebontására irányuló törekvések, aminek kockázata abban áll, hogy teljesen megszűnhet a termelés egyik alapegysége, amely sokáig az 'ökonómia', vagyis a 'ház körüli gazdaság', a családi munka volt.

Az Egyház társadalmi tanításának alapvető célja nemcsak az evangelizálás (azaz Isten hirdetése, a transzcendencia megmutatása), hanem az is, hogy feltárja az embert önmaga előtt, ezáltal pedig rávilágítson társadalmi és gazdasági felelősségére.

## Hogyan segítheti a stratégiai menedzsment a Budapest bulinegyedét sújtó nemkívánatos mértékű turizmus enyhítését?

**DR. HABIL. SEBREK SZABOLCS<sup>1</sup> – PROF. DR. MICHALKÓ GÁBOR<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>habilitált egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

<sup>2</sup>egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar  
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola vezető

Mint mindennek, ennek a kutatásnak is van története. Valamikor a globális és a hazai turizmus eddigi legnagyobb „dübörgésének” évében, 2019-ben kezdődött, amikor az egyik jól finanszírozott és jól menedzselt Tématerületi Kiválósági Program (TKP) keretében lehetőség nyílt a helyi politika overturizmusban játszott szerepének kiterjedt, a stratégiai menedzsment eszköztárát is alkalmazó feltárására, pontosabban annak megkezdésére. Öt év telt el a kutatási terv megfogalmazása óta, a COVID-19 világjárvány és a részben annak folyományaként kialakult polikrízis korábban sosem tapasztalt mértékben és ideig térítette le fejlődési pályájáról a turizmust, a túlturizmusból egyik napról a másikra kitartó null-turizmus lett (UNWTO 2020). Mivel a vizsgálatok a magyar főváros bulinegyedének kezeletlenül hagyott problémáira, azok kialakulására, orvoslásuk és jövőbeli elkerülésük alternatíváira koncentráltak, így a pandémia, illetve annak hatása semmilyen nehézséget nem okozott az egyre terebélyesedő kutatási program megvalósításában.

A turizmusipar a koronavírus okozta világjárvány elleni védekezés egyik áldozata (Gössling et al. 2020). A turizmus reziliens természete és az elhalasztott kereslet azonban előrevetítette, hogy a járványhelyzet elmúltával a korábbiaknál is dinamikusabban élénkülő és nagyobb volumenű kereslettel kell majd számolni (Cheer–Lew 2018). Mivel az overtourism jelenségének visszatérése prognosztizálható, ezért elengedhetetlen a kialakulásában közrejátszó tényezők eddigieknél sokoldalúbb feltárása, a menedzsment implikációk meghatározása (Dodds–Butler 2019). Az overturizmussal kapcsolatos kutatások fehér foltjának számít a szervezeti figyelemnek a turisztikai desztinációs menedzsment szervezetek működésében játszott szerepe.

A szervezetek figyelemalapú szemlélete (ABV) (Ocasio, 1997) felismeri, hogy egy szervezet döntéshozói – esetünkben Budapest és kerületeinek polgármesteri hivatalai és képviselői – korlátozottan képesek figyelni és cselekedni az őket körülvevő, gyakorlatilag korlátlan számú ingerre. Az ABV szerint az, hogy a döntéshozók mit tesznek, attól függ, hogy hová összpontosítják figyelmüket, milyen konkrét kontextusban találják magukat, és milyen a figyelem strukturális megoszlása (szabályok, erőforrások, társadalmi kapcsolatok, szereplők, társadalmi pozíciók).

Az előadás az overturizmus jelenségében kitüntetetten érintett magyar főváros, Budapest kapcsán kívánja közreadni azokat a módszertani alternatívákat és eredményeket, amelyek segítségével alaposabban tanulmányozható és az ismeretek birtokában menedzselhető a nemkívánatos mértékű forgalom elkerülése. Egy izgalmas kutatási probléma felől közelítve az előadás hozzájárulást nyújthat az ABV-hez a szókincs, a stratégiai kommunikáció, a többszintű döntéshozatal szerepének feltárása szempontjából (Ocasio et al. 2018).

*Az előadásban bemutatásra kerülő eredmények egyrészt a 2019. évi TKP, másrészt az OTKA K 134877 projekt keretében, az NKFIH támogatásával kerültek feltárásra.*



## **V. SZEKCIÓ:**

### **Kultúra**



## A szervezeti kultúra és a szervezeti fenntarthatósági teljesítmény kapcsolata – szakirodalmi áttekintés

**BÁRÁNY MÓNIKA**

egyetemi tanársegéd

Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

A fenntartható fejlődés eredeti koncepciója szerint a természeti és társadalmi erőforrások és az általuk biztosított szolgáltatások színvonalának megőrzését prioritásként kezelő működés megvalósításának feltétele a társadalmi értékrend és a gazdaság megváltozása. A fenntartható fejlődés jegyében az elmúlt évtizedekben sok előrelépés történt az iparágak és a szervezetek szintjén, ugyanakkor számos kutató érvel amellyel, hogy ezek a változások nem elegendőek, felületeseek és a valóban fenntartható gazdaság és iparágak kialakítása a fenntartható fejlődés eredeti koncepciójához hasonló értékrendi váltást sürget a szervezetek szintjén is.

A fenntarthatósági szemlélet stratégiai szintre emeléséhez és a társadalmi felelősségvállaláson túlmutató közös értékteremtés gyakorlatba való átültetéséhez a szervezeteknek jelentős kulturális változáson kell keresztül menniük, fenntarthatóságorientált szervezeti kultúrát kell kialakítaniuk. A szervezeti kultúra jelentős hatással van a szervezetek teljesítményére és az annak részeként értelmezett fenntarthatósági teljesítményre is, amelyre nézve meghatározóak a szervezet tagjai által követett fenntarthatósági preferenciák. A szervezeti kultúra és a fenntarthatósági teljesítmény kapcsolatával foglalkozó kutatások általában a hármas optimalizálás mentén értelmezik a fenntarthatósági teljesítményt és vizsgálják annak összefüggéseit a szervezeti kultúra egyes szintjeivel, a különböző kultúratípusok szerinti kultúratípusokkal, a szervezeti kultúra egységességével és a szubkultúrák hatásával kapcsolatban. Mindezek segíthetnek annak tisztázásában, hogy fokozható-e a szervezetek fenntarthatósági teljesítménye a kultúra megváltoztatásának segítségével, és hogyan hajtható végre a változtatás.

Jelen kutatás a szervezetek fenntarthatósági teljesítménye és a szervezeti kultúra közötti kapcsolattal foglalkozó szakirodalom áttekintésére irányul azzal a céllal, hogy összegezze,

- (1) milyen eredmények születtek a szervezeti kultúra különböző szintjein azonosítható jelenségek és a vállalati fenntarthatóság megvalósítását célzó törekvések között;
- (2) milyen összefüggéseket találtak a szervezeti kultúratípusok és a fenntarthatósági teljesítmény, illetve annak egyes dimenziói között;
- (3) milyen eszközökkel mérték a szervezeti kultúra és fenntarthatósági teljesítmény között levő kapcsolatot és hogyan, milyen dimenziók mentén ragadták meg a fenntarthatósági teljesítményt;
- (4) milyen jellemzői vannak a fenntarthatóságorientált szervezeti kultúrának;
- (5) milyen hatása van a szervezetekben létező szubkultúráknak egy egységes, a fenntarthatóságot középpontba helyező szervezeti kultúra kialakítására;
- (6) hogyan válhatnak fenntarthatóbbá a szervezetek a kultúra megváltoztatásával, milyen eszközök, modellek segíthetnek ebben és milyen korlátozó tényezőit azonosították a folyamatnak.

## Szervezeti kultúra sajátosságok egy multinacionális cég magyarországi leányvállalatánál

**BOROS JÓZSEF<sup>1</sup> – PELYÁK LEJLA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>tanársegéd, <sup>2</sup>PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A globális vállalatok növekvő kihívásokkal néznek szembe a versenyképesség megőrzése és a munkavállalói elkötelezettség erősítésének érdekében. A szervezeti kultúra meghatározó szerepet játszik abban, hogy ezek a vállalatok hogyan reagálnak a gyors változásokra és hogyan alkalmazkodnak a piac igényeihez. Az általunk vizsgált multinacionális cég hajdú-bihar vármegyei telephelyén végzett kultúraelemzés célja, hogy feltérképezzük a szervezeti hatékonyságot, a szervezeti kultúra elemeit, hogy milyen alapvető erők mentén alakítja ki a vállalat a kultúráját és a vállalatnál mely kultúraelemek jelennek meg erőteljesebben és mely kultúra típus(ok) fordulnak elő kevésbé hangsúlyosan. A kutatás során a Cultural Web Model hat alappillérjére (történetek, szimbólumok, rituálék és rutinok, szervezeti struktúra, pénzügyi rendszerek, ellenőrzési rendszerek és hatalmi struktúrák) épülő interjúsorozatot állítottunk össze, valamint az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) kérdőív eredményei által betekintést nyertünk a szervezeti működésbe és a kulturális elemek hatásaiba, az észlelt és ideális kultúra összehasonlításával (n=96). A felmérés során a legszélesebb körben alkalmazott kérdőívet használtuk fel, amely egy kultúra típussal kapcsolatosan hat dimenzió szerint tartalmazza az állításokat. Az interjúk elemzése során megállapítottuk, hogy a vállalatnál elsősorban a klán kultúra típus dominál, szorosan követi a piac típus és némileg az adhokrácia jellemzői is feltűnnek a sorok között. Az interjúalanyok kiemelték a munkatársak közötti közvetlen kapcsolatokat, a rugalmas szervezeti struktúrát, valamint az alkalmazottak közötti kölcsönös tisztelet és támogatás fontosságát. A vállalat gyakran alkalmazza a visszajelzéseket, különösen az új belépők betanítása során, amely a közösségépítést és a tanulást helyezi előtérbe. Az OCAI kérdőív elemzésének eredménye összhangban állt az interjú eredményeivel, vagyis a klán típus dominanciája volt felismerhető, ami az együttműködésre és emberközpontú értékekre helyezi a hangsúlyt. Az ideálisnak gondolt kultúra hasonlóan klán orientált, amelyben kevésbé hangsúlyosak a piaci jellemzők.

Összességében megállapítható, hogy a multinacionális szervezetnél a klán jelleg dominál, erősen megjelenik a családiasság és az összetartozás jellegzetessége. Ugyanakkor az adhokrácia és a piac kultúrátípus jelenléte is szerepet játszik a szervezeti kultúrájának összképét tekintve, mivel az innováció és a verseny is meghatározó szempont a vállalat életében. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a vállalat egy olyan pozitív légkört biztosít a dolgozók számára, amire fel lehet építeni (és már fel is épített) egy megfelelő alapokon álló kultúrát és azt egyszerűen továbbadni, átadni az újonnan érkezőknek. A vizsgált szervezetnél a klán és adhokrácia elemek további integrációja szükséges annak érdekében, hogy a vállalat rugalmasan tudjon reagálni a gyorsan változó iparági környezetre. Fontos, hogy azokat a helyi kulturális elemeket, amelyek erősítik a munkavállalói elkötelezettséget. A szervezeti struktúra további fejlesztését javasoljuk, különös tekintettel a belső oktatásra és a fejlesztési lehetőségek bővítésére. Emellett javasolt tovább erősíteni a fenntarthatósági és CSR kezdeményezéseket, így hozzájárulva ahhoz, hogy a vállalat vezető szerepet tölthessen be a régióban a környezettudatos gyártás és innováció terén. Ezen javaslatok megvalósítása hozzájárulhat ahhoz, hogy a multinacionális vállalat vizsgált telephelye továbbra is kiemelkedően versenyképes és vonzó munkáltató maradjon.

## A körforgásos gazdaság alapelveinek érvényesülése a különböző vállalati kultúrákban

**DR. FEKETE-BERZSENYI HAJNALKA**

egyetemi docens

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A körforgásos gazdaság célja, hogy fenntarthatóbbá tegye a gazdasági rendszereket a természeti erőforrások hatékonyabb felhasználásával és a hulladék minimalizálásával. Ez a modell elmozdulást jelent a lineáris termelés-fogyasztás-hulladék szemlélettől a regeneratív gazdasági folyamatok irányába, amelyek középpontjában a források újrahasználata és a környezet terhelésének csökkentése áll. Míg a körforgásos gazdaság elvei széles körben ismertek, azok gyakorlati alkalmazása nagyban függhet a vállalati kultúrától, amely meghatározza a szervezeti értékeket, normákat és magatartásformákat.

E tanulmány célja annak feltárása, hogy a körforgásos gazdaság alapelveinek érvényesülése összefüggésben állhat-e a vállalati kultúra különböző típusaival. A tanulmány vizsgálja, hogy mely vállalati kultúrák (pl. klán, piac, hierarchia, adhokrácia) hajlamosabbak integrálni ezen elveket, valamint a különböző vállalati kultúrákban milyen módon érvényesülnek a körforgásos gazdaság alapelvei és ezáltal a kulturális jellemzők hogyan járulnak hozzá a fenntarthatósági célok eléréséhez.

A körforgásos gazdaság keretrendszerének mérendő követelményei, mint környezeti célok kerültek górcső alá, úgymint a természeti erőforrások felhasználásának, a károsanyag kibocsátásnak és az anyagvesztésnek a csökkentése, a megújuló és újrahasznosítható erőforrások arányának és a termékek értékretartósságának növelése. A vállalati kultúrák tipizálása a Cameron-Quinn modell alapján történt. A kutatás kérdőíves felmérés keretében zajlott, 128 magyarországi vállalkozás körében. A statisztikai elemzések elvégzése a klaszterelemzés és a keresztábra elemzés módszereivel történt. A körforgásos gazdaság alapelveinek érvényesülése szempontjából három szignifikánsan különböző klaszter rajzolódott ki a vizsgált mintában, az Élenjárók, a Mérsékelték és a Lemaradók klasztere. Az Élenjárók klaszterében a körforgásos gazdaság mind az öt alapelve kiemelkedő mértékben érvényesül célként, elkötelezettek a körforgásos gazdaság szemléletének gyakorlati alkalmazásában. A Mérsékelték klaszterének vállalatai az átlagtól kis mértékben térnek el negatív irányban a környezeti célok többségének érvényesülésében. A Lemaradók klaszterének vállalatai még egyáltalán nem emelték át gyakorlatukba a környezeti szemléletet, egyetlen környezeti cél sem kapott magas rangsorszámot.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a klán kultúra támogatja a körforgásos gazdaság alapelveinek érvényesülését, mivel a klán kultúrába sorolható vállalkozások az Élenjárók klaszterével mutattak összefüggést. Azok a vállalkozások viszont ahol a piac és a hierarchia kultúra a domináns a Mérsékelték klaszterével mutattak összefüggést. Az adhokrácia kultúra és a körforgásos gazdaság elveinek érvényesülésének mértéke között nem sikerült összefüggést kimutatni, valószínűsíthetően az alacsony elemszámú adhokratikus kultúra jelenléte miatt. Ugyanakkor feltételezhetjük, hogy a domináns adhokratikus kultúra is pozitív összefüggésben áll a körforgásos gazdaság alapelveinek alkalmazásával.

## Kultúra mindenkinek? A kultúrához való hozzáférés kérdésköre az Európa Kulturális Fővárosa (EKF) program nézőpontjából

**DR. LŐRINCZ KATALIN<sup>1</sup> – HALÁSZ JÁNOS<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> egyetemi docens, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

<sup>2</sup> európai uniós ügyekért felelős referens, Közgyűjteményekért és Kulturális Fejlesztésekért Felelős Helyettes Államtitkári Titkárság,  
Kulturális és Innovációs Minisztérium

A kultúrához való széles körű hozzáférést támogatja többek közt az Európa Kulturális Fővárosa (EKF) program, mely a művészet nyelvén közvetíti az európai kultúra közös, valamint az adott térségre jellemző értékeit; támogatja a lokális kreatív ipar és kulturális szféra hatékonyságát, növeli a turisztikai imázst. Az EKF címet 1985 óta napjainkig több mint 60 település és térség viselte egy-egy évig: Magyarországon 2010-ben Pécs, Veszprém és a Bakony-Balaton térség pedig 2023-ban. Az EKF program európai szintű fejlesztéséért és a kiválasztási módszerért az Európai Unió felelős, míg a beruházások és a programfejlesztés tagállami és önkormányzati forrásokból valósulnak meg. A címet birtokló város és/vagy régió, az ott létrejövő kulturális projektekkal az európai figyelem középpontjába emelkedik, miközben lehetőséget kap a saját, egyedi kulturális értékek bemutatására és kommunikációjára. Az EKF városok közös története, szellemisége és a gyakorlatba átültetett kulturális produktuma révén folyamatosan ösztönzi a széleskörű társadalmi részvételt, kulturális hozzáférést és a helyi lakosság, a térségben élők bevonását.

A tanulmány szakértői és döntéshozói vélemények alapján készült, így 2024 szeptemberében megvalósult két rendezvény, úgy mint a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa (VEB2023) kapcsán szervezett „Ragyogj tovább, Veszprém-Balaton!” nemzetközi konferencia és Magyarország Európai Unió Tanácsa soros elnökségéhez kapcsolódóan megrendezett „Access is Success – Opportunities and Challenges of Accessing Culture in Contemporary Europe” (ASOC) elnökségi konferencia. Arra kerestük a választ, hogy (1) Milyen javaslatok fogalmazhatók meg a VEB2023 program lezárása után, kifejezetten a szélesebb mértékű kulturális hozzáférés érdekében; (2) Milyen jó gyakorlattal, hosszabb távon is működő örökséggel rendelkeznek az egyes EKF városok a kulturális hozzáférést illetően; illetve (3) Hogyan érdemes az EKF program felhívását, kritériumrendszerét továbbfejleszteni az EU oldaláról?

Az eredmények alapján elmondható, hogy a VEB2023 program az utóbbi évek legjelentősebb kulturális-kreatív vállalkozásaként értékelhető: Veszprémben és a Bakony-Balaton térségben 24 műfajban, több mint 3600 eseménnyel pezsdítette fel a helyi lakosok és az idelátogatók életét. A térség egy virtuális 'ösztöndíjat' kapott: a felkészülési évek és a programév során a kultúrát, a művészeti eszközöket és a közösségépítést használták városépítésre, településfejlesztésre. Jelentős tapasztalat a térségi összefogás, a partnerség gyakorlata, mely során 117 helyi önkormányzat szövetkezett egy vízióra, ötletre, majd annak a megvalósításra.

Az Európai Unió Tanácsa magyar soros elnöksége égisze alatt szervezett ASOC konferencia számos tanulsággal szolgált az EKF cím lehetséges fejlesztési irányait illetően. A résztvevők egyetértettek abban, hogy az EKF program nemcsak az adott város életét aktivizálja, hanem generalizáló hatást gyakorolva befolyásolja a környező települések kulturális kínálatát és közéletét is. A program kapcsán a szakértők kiemelték az önkéntesség fontosságát, a hosszútávú fenntarthatóság elvi és gyakorlati jelentőségét, valamint a szektorközi együttműködés szükségességét.



**PhD I. SZEKCIÓ:**

**Menedzsment kihívások**



## **A menedzsment szerepe a vállalat finanszírozásban és pénzügyi instrumentumaik kezelésében**

**BARTHA DÁNIEL**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A tanulmány központi témája a menedzsment szerepének hangsúlyozása a vállalkozások pénzügyi instrumentumainak kezelésében, kiemelve a pénzügyi kockázatkezelést és a vállalatfinanszírozás fontosságát.

A pénzügyi menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy a vállalatok rendelkezésére álló pénzügyi eszközöket – mint például a részvények, hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok, vevőkövetelések és származékos ügyletek – megfelelően kezelje, hogy a vállalat meg tudja őrizni hosszú távú stabilitását, valamint fent tudja tartani pénzügyi helyzetét. A vizsgálat rávilágít arra, hogy a pénzügyi piacok volatilitása, kiszámíthatatlansága, az infláció és a nemzetközi gazdasági helyzet változásai komoly kihívások elé állítják a vezetőket, akiknek naprakész tudással kell rendelkezniük, annak érdekében, hogy időben tudjanak reagálni a változásokra.

A pénzügyi instrumentumok megfelelő kezelése különösen fontos a vállalat tőkeszerkezetének fenntartásában. A menedzsmentnek nemcsak a cég belső erőforrásait kell optimalizálnia, hanem olyan külső forrásokat is, mint a hitelek és a tőkebevonás. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a vezetők döntései jelentős hatással vannak a vállalat pénzügyi helyzetére, mivel nem mindegy, hogy egy adott időszakban milyen finanszírozási formát választanak. Például, ha egy vállalat túl sok kötvényt bocsát ki, az növelheti az idegen tőkefüggőséget, ami negatívan hathat a befektetők vállalkozásba fektetett bizalmára.

A kockázatkezelés szintén kiemelt szerepet kap az elemzésben. A pénzügyi kockázatok azonosítása, értékelése és kezelése ma már komplex pénzügyi és ökonometriai modellek segítségével történik, amelyek biztosítják, hogy a vállalat megfelelően fel tudjon készülni a piaci bizonytalanságokra. A kockázatértékelések rendszeres nyomon követése és jelentése elengedhetetlen ahhoz, hogy a vezetők megalapozott döntéseket hozzanak.

Következtetésként levonható a tanulmány alapján, hogy a vezetők szerepe elengedhetetlen a pénzügyi eszközök menedzselésében. Nem elég csupán a napi operatív feladatokra összpontosítani, hanem átfogó stratégiát kell kialakítani a vállalkozás hosszú távú sikere érdekében. Az eredményes vállalatirányítás érdekében követelményként fogalmazódott meg, hogy a vezetők tisztában legyenek a pénzügyi piacokkal, valamint képesek legyenek alkalmazkodni a változásokhoz, és hatékonyan kezeljék a pénzügyi eszközöket, annak érdekében, hogy növelni tudják a vállalat jövedelmezőségét és biztosítsák annak stabil működését.

## Női karrierlehetőségek a 21. században – szisztematikus irodalomkutatás és módszertani áttekintés

GAÁL ZSÓFIA<sup>1</sup> – PROF. DR. OBERMAYER NÓRA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD hallgató, <sup>2</sup>tanszékvezető egyetemi tanár  
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A 21. században a női szerepek és lehetőségek jelentősen átalakultak, ami különösen a modern nő helyzetére és szerepére vonatkozik a társadalomban. A nők karrierlehetőségei bővültek, és a felsőoktatásban részt vevő női hallgatók számának emelkedése azt jelzi, hogy a női vezetők aránya is növekedett a köz- és versenyszférában egyaránt. A lehetőségek szélesebb skálán mozognak, mint valaha, ugyanakkor sok kihívással is szembe kell nézniük. A társadalmi normák, a munkaerőpiaci trendek és a technológiai innovációk mind befolyásolják a nők szakmai fejlődését.

A témában végzett szisztematikus irodalomkutatás megerősítette, hogy az utóbbi évtizedekben folyamatosan nőtt a női szerepeket kutató publikációk száma, és egyre több szakmai anyag foglalkozik például a munka és magánélet egyensúlyával, illetve a gyermekvállalás munkaerőpiaci hatásaival. A kutatási terület viszonylag új, és az elmúlt tíz évben tapasztalható publikációs robbanás a feminista mozgalmak jelenlegi hullámának, valamint a digitális forradalom és a közösségi média térnyerésének tudható be. A szakirodalmi áttekintés három fő tényezőt emel ki, amivel a publikációk és tanulmányok foglalkoznak. Az oktatást, mivel a nők magasabb szintű oktatásban való részvétele jelentősen megnőtt, ami több szakmai lehetőséghez vezetett. Vizsgálja továbbá a foglalkoztatási egyenlőtlenségeket, nemi egyenlőség előrehaladása mellett még mindig fennáll a bérszakadék és a vezetői pozíciókban való alulreprezentáltság. Harmadik fő pont pedig a családi szerepek, ugyanis a hagyományos családi minták továbbra is hatással vannak a nők karrierlehetőségeire, különösen a gyermekvállalás terén.

A PRISMA módszer alkalmazása a szisztematikus irodalomkutatás során különböző aspektusokat tükröz, mint például a releváns publikációk számát, azok eloszlását kutatási területek és országok szerint. Különösen az Egyesült Államok dominál a leggyakrabban hivatkozott publikációk forrásaként, ami hangsúlyozza a témával kapcsolatos kutatások nemzetközi jellegét. A Scopus adatbázisában a megfelelő szűrőket alkalmazva eredményként megkaptuk, hogy leginkább az észak-amerikai és európai országok dominálnak a kutatásban és a publikációk nagy része angol nyelven jelenik meg. A PRISMA módszer további alkalmazása és keresési feltételek pontosítása, akár a kulcsszavak szűkítésével várhatóan segíti a kutatás pontosabb és szélesebb körű elemzését, lehetővé téve a tudományos közösség számára, hogy jobban megismerje és értékelje a női szerepeket érintő tanulmányokat és publikációkat.

Összességében a nők lehetőségeinek bővülése és a női szerepek átalakulása továbbra is fontos tudományos és társadalmi téma, amely megérdemli a további figyelmet, hogy a jövőbeli trendek és eredmények hozzájárulhassanak a nemek közötti egyenlőség előmozdításához.

## Proprietary trading, mint alternatív befektetési stratégia

**MACSUGA PÉTER**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A globális pénzügyi piacok folyamatosan változó és komplex környezetében a befektetések és portfóliók diverzifikálása igen fontos. A proprietary trading egy feltörekvő alternatív befektetési stratégia. Egyrészt, ez a megközelítés lehetőséget nyújt a pénzügyi intézmények számára, hogy saját forrásaikat felhasználva kereskedjenek különböző pénzügyi eszközökkel, ahelyett, hogy kizárólag ügyfelek megbízásait teljesítsék. Továbbá lehetőséget nyújt az említett pénzügyi intézmények által finanszírozott magánszemélyeknek arra, hogyha sikeresek a kereskedésben, akkor csekély befektetéssel igen nagy profitra tegyenek szert. A kereskedők különféle piaci stratégiákat hajtanak végre, amelyek magukban foglalják az index arbitrázst, az egyesülési arbitrázst, a fundamentális elemzést, a volatilitási arbitrázst, a technikai elemzést és/vagy a globális makrokereskedést.

Az ilyen típusú kereskedés során az intézmények saját piaci előrejelzéseikre és stratégiáikra támaszkodnak, ami jelentős nyereséspotenciállal bírhat, ugyanakkor kockázatokat is rejt magában. A pénzügyi cégek vagy kereskedelmi bankok úgy látják, hogy versenyelőnyük van, amely lehetővé teszi számukra, hogy nagyobb éves hozamot érjenek el, amely meghaladja az indexbefektetést, a kötvényhozamok emelkedést vagy más befektetési stílusokat.

Jelen tanulmány a proprietary trading elméleti bemutatására és gyakorlati jelentőségének ismertetésére irányul.

## Utánpótlás tervezés a felsőoktatásban – Szakirodalom áttekintés PRISMA protokoll alapján

OLVASZTÓ ZSÓFIA<sup>1</sup> – PROF. DR. DAJNOKI KRISZTINA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD hallgató, <sup>2</sup>egyetemi tanár

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A felsőoktatásban, ugyanúgy, mint az üzleti életben is, az utánpótlás tervezés és biztosítás kulcsfontosságú szerepet játszik az egyes intézmények fenntarthatóságában és sikerességében. Komoly kihívást jelenthet az egyetemek számára az, hogy az oktatói és vezetői pozíciók megfelelő utódlása sokszor hiányos. Az akadémiai utánpótlás a felsőoktatásban számos kihívással néz szembe. A PhD képzésben lévő hallgatók akadályokba ütközhetnek az egyetemi oktatói-kutatói pozíciókig vezető pályában, vagy akár teljesen elhagyhatják az akadémiai világot és pályafutásukat az üzleti életben folytatják. Az utánpótlás hiányosságai gyakran a doktoranduszok és fiatal kutatók körében tapasztalható lemorzsolódásban, az üzleti szféra elszívó erejében és az alulfinanszírozottságban jelentkeznek. A kutatás célja, hogy feltárja a felsőoktatásban utánpótlás tervezésre és biztosításra irányuló gyakorlatokat.

Ehhez szisztematikus irodalomelemzést alkalmaztunk PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protokoll irányelvei alapján. A módszer lehetővé teszi, hogy a szisztematikus irodalomelemzés átlátható és reprodukálható módon legyen végrehajtva. Az adatgyűjtést a Scopus adatbázisára alapoztuk. Mivel a vizsgálat tárgyát kifejezetten azok a tanulmányok képezték, amelyek a felsőoktatásban megjelenő utánpótlásra vonatkoznak, ezért a kutatás céljának megfelelően a kulcsszavak lehatárolásánál arra törekedtünk, hogy a fókusz a felsőoktatáson legyen. Számos HR tanulmány foglalkozik az utánpótlás és karriertervezés témájával, azonban korábbi kutatások alapján relatív kevés találatra számítottunk, ezért bővebb kulcsszó készlettel dolgoztunk.

A kulcsszavas keresés során végül a „higher education”, a „succession planning”, a „succession management”, az „academic” és a „practice” kulcsszavak és ezeknek a kombinációja, valamint az „AND” Boolean operátor került alkalmazásra. Az eredmények alapján megállapítható, hogy jelen terület viszonylag alul kutatott. Az egyes kombinációs keresések eredménye esetében a legtöbb találat 283, a legalacsonyabb pedig 59 közlemény volt, szűkítések nélkül. A kulcsszavaknak és kombinációjuknak köszönhetően összesen 866 találat került azonosításra, melyek szűkítésre kerültek évek, dokumentum típus, valamint a cím és absztrakt alapján. Az irodalmi áttekintés eredményei megmutatták, hogy a felsőoktatási intézményekben alkalmazott utánpótlással kapcsolatos gyakorlatok vizsgálata főként az afrikai és ázsiai országok esetében kutatott. Az utánpótlás tervezést és menedzsmentet több tanulmány az intézményben megtalálható tehetségmenedzsment részeként kezeli, ezzel megvilágítva a két terület szoros kötődését. Az eredmények megerősítik, hogy az egyetemek számára hasznos, ha hatékonyan működő utánpótlás biztosítási gyakorlatokat alkalmaz, mivel ezáltal biztosítani tudja a tehetségbankját.

Az eredmények rávilágítottak arra is, hogy a tudományos utánpótlás egy nagyon komplex terület, mely több figyelmet igényel a felsőoktatás esetében. Ahhoz, hogy a fiatal kutatókat az akadémiai pályán tudják tartani, nélkülözhetetlen, hogy ilyen célú gyakorlatok – kulcsemberek azonosítása, tehetségbank – beépítésre kerüljenek a felsőoktatási intézmények stratégiai terveibe és azokat megfelelően és tudatosan alkalmazzák.

## A Nők 500 éve a nyomda világában

**ORGOVÁN KATALIN<sup>1</sup> – DR. HORVÁTH CSABA<sup>2</sup> – PROF. DR. OBERMAYER NÓRA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>PhD hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar  
elnök-vezérigazgató, Pátria Nyomda Zrt

<sup>2</sup>címzetes egyetemi tanár, Óbudai Egyetem

<sup>3</sup>tanszékvezető egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A tanulmány célkitűzése, hogy feltárja a nők helyzetét a nyomdaiparban. Vizsgálja, hogyan mennyire érvényesülnek az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód elvei. Web of Science keresésen alapuló szisztematikus irodalomkutatással a témában megjelenő publikációk kerültek feltárára. A szakirodalomkutatás eredményei négy téma körül rendeződnek.

Számos publikáció jelent meg azokról a rendkívüli és sikeres nőkről, akik az ipari forradalom előtt nyomdaipari manufaktúrákat vezettek, miután elvesztették vállalkozó férjüket vagy apjukat. Megörökölve a családi vállalkozást, felelősséget éreztek annak működtetéséért.

Mégis az ipari forradalom, azaz ipar látványos gépesítése után, a nők főként egyszerűbb betanított munkát végeztek hajtogatóként és varrónőként, azaz a könyvkészítés alacsonyabb presztízsű és rosszabbul fizetett feladataiban vettek részt. Az ehhez a helyzethez vezető okokat több kutató is vizsgálta. Eredményeiket összegezve megállapítható, hogy a férfiak által dominált szakszervezeti tevékenység jelentősen hozzájárult az egyenlőtlenség kialakulásához.

Emellett a nők által készített műalkotások, a szemléletbeli újítások gyakran nem kapták meg azt a reflektorfényt, amelyet a maguk idejében megérdemltek volna. Előfordult, hogy a nők a férjük neve alatt adtak ki kiemelkedő műveket, mert így jobban „el lehetett adni”. Az elmúlt években több kutató, történész és szerkesztő igyekezett felhívni a nagyközönség figyelmét ezekre az elfeledett művekre és a kiemelkedő alkotásokat létrehozó kivételes nőkre.

A történelem során a nők több országban különböző módon összefogva próbálták megtörni a férfi dominanciát. Angliában például a szakszervezetek „fenyegető” magatartására válaszul a nők saját nyomdászervezetet, a *Women's Printing Society*-t hozták létre. De hasonló női mozgalom jött létre a 19. századi Amerikában is. Ma is léteznek női mozgalmak a nyomdaiparban, szintén főként az angolszász országokban. A *Women in Print Alliance*, amelyet az Egyesült Államokban alapítottak, a *Girls Who Print*, egy szintén amerikai székhelyű online mozgalom, már Afrikában és Európában is képviselteti magát, míg az ausztrál *Women in Print* mozgalom fő célja az iparágban dolgozó nők közösségének kiépítése.

Célzott kérdőíves adatgyűjtésben a magyar nyomdaiparban alkalmazott összes munkavállalók 32%-át felmérve készült vizsgálat a nyomdaiparban alkalmazott nők arányairól végzettség és pozíció szerint.

A kérdőíves kutatás adatai kimutatták, hogy a nők aránya a teljes érintett populációban 43,8%, és a felsőfokú végzettségű nők aránya pedig 51,4%. E jelentős arányok ellenére a felsővezetői pozíciókban csak 32,9%-ban képviseltetik magukat a nők.

A tanulmány további célja és eredménye is egyben: felhívni a figyelmet a téma fontosságára, és nemzetközi jó példákkal szolgálni a szemléletformálásra.

## Vezetői kihívások KKV területen: Generációs különbségek és a digitalizáció hatásai

TÖRÖK-KMOSKÓ JUDIT

PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A kis- és középvállalkozások (KKV-k) vezetői az utóbbi években egyre komplexebb kihívásokkal szembesülnek, amelyeket egyrészt a munkaerőpiac generációs szerkezetének átalakulása, másrészt a digitalizáció fokozódó térnyerése idéz elő. Az Y és Z generáció tagjai jelentős számban képviselik magukat a munkaerőpiacon, munkavállalói elvárásaik és digitális készségeik pedig alapvetően eltérnek a korábbi generációkétól. E generációk számára a rugalmasság, a technológiai eszközökhöz való gyors hozzáférés, a szakmai fejlődési lehetőségek és az értékalapú vállalati kultúra kiemelt jelentőséggel bírnak. Ezek az elvárások olyan vezetési stratégiák kialakítását teszik szükségessé a KKV-k számára, amelyek képesek alkalmazkodni a megváltozott munkavállalói igényekhez, valamint biztosítani a szervezetek versenyképességét és a tehetségek megtartását.

A digitalizáció további jelentős hatással van a KKV-k vezetési gyakorlatára. Az új technológiai megoldások bevezetése nemcsak az üzleti folyamatok hatékonyságát növeli, hanem alapvetően átalakítja a munkahelyi környezetet és a kommunikációs mechanizmusokat. A technológiai fejlesztések azonban fokozott vezetői rugalmasságot és alkalmazkodóképességet követelnek, hiszen a digitalizációs eszközök integrálása, az adatbiztonság biztosítása, valamint a távmunka hatékony támogatása mind újabb kihívásokat támasztanak a vezetőkkel szemben.

A kutatás célja annak feltárása, hogy a KKV-k vezetői milyen stratégiákat alkalmaznak annak érdekében, hogy hatékonyan reagáljanak a generációs különbségekből és a digitalizációs fejlődésből adódó kihívásokra. Arra keresünk választ, hogy milyen vezetési modellek és gyakorlatok képesek összehangolni a különböző generációk eltérő munkastílusát és motivációit, illetve hogyan lehet a digitalizáció által kínált lehetőségeket optimálisan kihasználni a KKV-k működésében? Emellett kitérünk arra is, hogy a vezetők milyen munkahelyi környezetet alakíthatnak ki, amely egyaránt megfelel a fiatalabb generációk igényeinek és maximalizálja a digitális eszközök nyújtotta előnyöket?

A kutatás célja továbbá olyan konkrét gyakorlati példák ismertetése melyek rávilágítanak arra, hogy hogyan lehet sikeresen integrálni a digitális megoldásokat a KKV-k működésébe, és hogyan kezelhetők a generációk közötti eltérések a hatékony vezetés érdekében. Ezen túlmenően feltárjuk, hogy a digitalizáció és a generációs különbségek hogyan alakítják át a vezetői szerepeket, valamint milyen új kompetenciákra van szükségük a vezetőknek a jövő kihívásainak megfelelő kezeléséhez.

A KKV-k számára alapvető jelentőségű, hogy felismerjék a generációk közötti eltéréseket és a digitalizáció által nyújtott lehetőségeket, hiszen csak ezen kihívások megfelelő kezelése révén biztosíthatják a hosszú távú versenyképességüket. A kutatás célja, hogy elméleti és gyakorlati szempontból is iránymutatást nyújtson a KKV-k vezetői számára, hozzájárulva ahhoz, hogy sikeresen alkalmazkodjanak a folyamatosan változó környezeti kihívásokhoz.

## Szabadalmi játszma a technológiai nagyhatalmak között

**VARGA MÁTÉ**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A szabadalmi jogok gazdasági és technológiai hatásai különösen fontos szerepet töltenek be napjaink gyorsan változó gazdasági környezetében. Egyrészt a szabadalmi rendszer lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy védelem alatt tartsák az új innovációs fejlesztéseiket, ezáltal megelőzve a versenytársak másolási kísérleteit, és biztosítva, hogy kutatási és fejlesztési (K+F) beruházásaik megtérüljenek minél rövidebb távon. Ezenkívül a szabadalmak lehetőséget adnak arra, hogy licencszerződések révén többletbevételt generáljanak, amellyel növelhetik pénzügyi stabilitásukat és akár versenyképességüket is. Az innovációs értéklánc egyik kulcsfontosságú elemét képezik, hiszen lehetővé teszik az új technológiák és fejlesztések gyors elterjedését is, mivel a szabadalmak nyilvános információként szolgálnak más kutatók és fejlesztők számára, mely információkat a szabadalmi hivatalok sok esetben nyilvánosságra hoznak a kérvényezést követő 18 hónap után. Másrészt a szabadalmak mind vállalati- mind országszinten a technológiai fejlődés és innováció alapjaként szolgálnak.

Kutatásunk arra irányul, hogy megvizsgáljuk milyen mértékben változott a szabadalmak minősége az Amerikai Egyesült Államok, Európa és Kína területén. A régiókból származó szabadalmi bejelentések minősége gyakran viták tárgyát képezi, mivel az innováció mennyisége nem feltétlenül jár együtt minőségi fejlődéssel, ráadásul az ezredfordulót követően a szabadalmi kérvények száma jelentős növekedésnek indult ezeken a területeken. Az Európai Szabadalmi Hivatal Patstat adatbázisát felhasználva a vizsgálati periódusban az régiók szabadalmi hivatalánál benyújtott több mint húsz millió szabadalom került elemzésre annak érdekében, hogy megvizsgáljuk romlott-e a szabadalmi applikációk minősége a 2001 és 2022 között? Európai régió heterogenitása esetében az Európai Szabadalmi Hivatalhoz beérkező és az általuk elbírálásra kerülő szabadalmak kerültek elemzésre. Előzetes eredményeink azt mutatják, hogy a szabadalmi hivatkozások és elfogadási ráták romlottak a 2012-2022 időszak adatai szerint a korábbi 2001-2011-es periódushoz viszonyítva.

Ez a minőségi gyengülés mindhárom régió területén megjelenik eltérő regionális és szektorális sajátosságokkal. A szabadalmi minőség csökkenése negatívan befolyásolhatja az innovációs ökoszisztémát, hiszen a gyengébb szabadalmak vizsgálata az egyes hivatalokon belül legalább annyi erőforrást vesz igénybe, mint egy magasabb minőségű applikáció így növelve az elfogadási késedelem mértékét, illetve a hivatalok leterheltségét.

**PhD II. SZEKCIÓ:**

**Digitalizáció**



## Fenntartható digitalizáció a pénzügyekben

PÓTA CSERNE PANKA<sup>1</sup> – DR. BECSKY-NAGY PATRÍCIA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD hallgató, <sup>2</sup>tanszékvezető egyetemi docens  
Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A „Fenntartható digitalizáció a pénzügyekben” kutatási téma aktualitását az adja, hogy a jelenlegi megváltozott piaci körülmények között, a globális pénzügyi szektorban előtérbe került a fenntarthatóság kérdése. A digitális technológiák alkalmazása kulcsfontosságú szerepet játszhat a fenntartható célok elérésében, a pénzügyi tudatosság fejlesztésében és a hatékonyabb pénzügyi piacok megteremtésében.

A 21. század pénzügyi rendszere dinamikusan változik, melynek egyik fő hajtóereje a technológia rohamos fejlődése. A digitalizáció hozzájárulhat a pénzügyi tudatosság fejlesztéséhez, a pénzügyi szolgáltatások hatékonyságának javításához és a pénzügyi rendszerek ellenálló képességének növeléséhez. A FinTech innovációk átalakítják a hagyományos pénzügyi szolgáltatásokat, új lehetőségeket teremtve a befektetők és a fogyasztók számára. Ugyanakkor ezek az átalakulások új típusú kockázatokat is hordoznak magukban, köztük a szisztematikus kockázatot, amely az egész pénzügyi rendszerre kiható hatásokat jelent. A szisztematikus kockázatot általában gazdasági ciklusok, politikai események vagy globális válságok okozzák. A FinTech megjelenésével azonban újabb tényezők kerültek a képbe, mint például a kiberbiztonsági fenyegetések, a szabályozási bizonytalanság vagy a digitális pénzzel kapcsolatos kockázatok. Az új piaci szereplőkre nem, vagy csak részben vonatkoznak azok a szabályozások, amelyek a hagyományos pénzpiaci szereplők tevékenységét befolyásolják. A pénzügyi digitalizáció felgyorsulásával a szisztematikus kockázatok terjedése is gyorsabbá vált, mivel a digitális rendszerekben a hibák vagy támadások gyorsan szétterjedhetnek. A digitalizáció fenntarthatóságának feltétele a pénzügyi szektorban, hogy a digitális technológiák alkalmazása a gazdasági, társadalmi és környezeti célok együttes megvalósulása érdekében az információs aszimmetria csökkentésével együtt valósuljon meg. Ez kiemelt szerepet játszik többek között a társadalmi egyenlőtlenségek csökkentése és a környezeti fenntarthatóság terén.

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy melyek azok a tényezők (pl. FinTech vállalatok/szolgáltatások), amelyek rendszerszintű kockázatot okoznak a pénzügyi digitalizáció terjedése során. Kutatásunk célja, hogy feltárjuk azokat a faktorokat, amik nem tartoznak a pénzügyi felügyeleti rendszer hatáskörébe, mégis jelentős kockázatot jelentenek a pénzügyi rendszer stabilitása szempontjából.

A szisztematikus kockázat, a FinTech, a pénzügyi digitalizáció és a fenntarthatóság összefüggéseit vizsgálva megállapítható, hogy a FinTech innovációk növelik a pénzügyi rendszer hatékonyságát és hozzáférhetőségét, ugyanakkor új típusú szisztematikus kockázatokat is hordoznak magukban. A pénzügyi digitalizáció fenntarthatóságához elengedhetetlen a megfelelő szabályozás és felügyelet. A pénzügyi rendszer stabilitásának megőrzése nemzetközi szintű kihívás, így szabályozó és ellenőrzői szinten is országok közötti együttműködés szükséges. A szabályozásnak az intézményi fókusz mellett a tevékenység-alapú szabályozásra is nagy hangsúlyt kell fektetnie a potenciálisan destabilizáló pénzügyi termékek terén. A szisztematikus kockázat, a FinTech, a pénzügyi digitalizáció és a fenntarthatóság összetett kapcsolatrendszer alkot, amelyet a jövőben is érdemes nyomon követni és vizsgálni.

**PhD III. SZEKCIÓ:**

**Fenntarthatóság és körforgásos gazdaság**



## Ipari szimbiózis folyamatok megvalósítását segítő üzleti modellek jellegzetességei

BALOGH PÉTER<sup>1</sup> – DR. NÉMETH KORNÉL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD hallgató, <sup>2</sup>egyetemi docens

Pannon Egyetem, Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központ

A 21. század a folyamatos változások évszázada. A technikai és technológiai forradalom eredményei egyszerűsítik, a válságok és egyéb tényezők, például fegyveres konfliktusok nehezítik mindennapi életünket. Földünk erőforrásai kimerülőben vannak, a globalizáció negatív következményei egyre jobban éreztetik hatásaikat. Döntéshozóink is átérzik a helyzet súlyát, így a 2010-es évek óta az Európai Unió is komoly erőfeszítéseket tesz egy olyan gazdasági gondolkozásmód megvalósításáért, mely hosszútávon is hatékonyan képes kezelni a problémákat. A fenntartható fejlődés fogalomköre mára a mindennapok része, a közbeszéd tárgya lett. A körforgásos gazdaság és alterületei egyre inkább teret nyernek a gazdaságpolitikai irányvonalak meghatározásakor. Ennek a változásnak a szele elérte a vállalkozásokat is, egyes szektorokat jobban, másokat kevésbé jelentősen érintve. Egy lehetséges megoldásként az ipari szimbiózis merülhet fel, mely olyan folyamatokat foglal magába, ahol a vállalatok együttműködve, egymás anyagáramait megosztva, másodlagos nyersanyagokat felhasználva állítanak elő értéket. A téma a körforgásos gazdaság alterületeként a jövőben kulcsfogalom lehet a területhez kapcsolódó kutatásokban.

A nemzetközi szakirodalom számos lehetséges megoldási móddal, jó gyakorlatok bemutatásával, az együttműködések megvalósításának lehetőségével foglalkozik, hazánkban azonban kevésbé feldolgozott a téma. Jelen kutatás ezt a hiányosságot kezeli, az ipari szimbiózis fogalomkörét, annak a vállalatok üzleti modelljére, azaz a vállalatok értékteremtésének és profitszerzésének módjára gyakorolt hatását bemutatva. A szerzők két lépésben vizsgálják a témakört. Először szisztematikus irodalomkutatás segítségével olyan kulcstényezők, kompetenciák és fogalmak kerülnek azonosításra, melyek jól meghatározzák a szimbiotikus kapcsolatokban résztvevő vállalatokat, az együttműködések jellegzetességeit. Második lépésben pedig a nemzetközi szakirodalomban feldolgozott jó gyakorlatok bemutatásával hangsúlyozzák ki a tárgyalt témakör legfontosabb jellemzőit. A kutatás eredményeképp elmondható, minden folyamat kezdete, alapja a változtatásra irányuló szándék, akarat. Ezek után a következő lépés a vállalat alapos önismerete, tevékenységének részletes vizsgálata. Ha a döntéshozók tisztában vannak szervezetük folyamataival és azok jellemzőivel, összefüggéseiben láthatják a lehetséges előnyszerzés irányait és az azokban rejlő potenciált. A legújabb technikai és technológiai megoldásokkal, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia segítségével kell folyamataikat megtervezni, átalakítani. A vállalatok számos irány és lehetőség közül választhatnak, mely annak is függvénye, mennyire szeretnék egy koordinált és centralizált rendszer tagjaivá válni.

Jelen kutatás elő szeretné segíteni a témakör alaposabb megértését, lehetőséget nyújtani a cégeknek, döntéshozóknak, illetve a téma iránt érdeklődőknek az ipari szimbiózis fogalomköréhez kapcsolódó ismereteik elmélyítésére, hasznos és tartalmas gondolatok elindítására.

## **Kiemelt sportesemények fenntarthatósággal, körforgásos gazdasággal kapcsolatos törekvéseinek evolúciója**

**JAKAB BÁLINT<sup>1</sup> – DR. PÉTER ERZSÉBET<sup>2</sup> – DR. NÉMETH KORNÉL<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>tudományos segédmunkatárs, <sup>2,3</sup>egyetemi docens  
Pannon Egyetem, Körforgásos Gazdaság Egyetemi Központ

A környezeti fenntarthatóság és a körforgásos gazdaság jó gyakorlatai napjainkban egyre fontosabb szerepet kapnak az ipari szereplők és a különböző szolgáltatások területén, így a sportesemények világa sem maradhat ki ebből a törekvésből. Az UNWTO szerint a sportturizmus az egyik legnagyobb és legdinamikusabban fejlődő turisztikai ágazat és számításai szerint a sportjellegű utazások a világ turizmusának 10%-át teszik ki, de például Ausztráliában és Új-Zélandon ez a szám 25-50% is lehet, a szegmens átlagos növekedése pedig 6% körül mozog, amely meghaladja a klasszikus turisztikai szokások növekedési ütemét.

A világ legnézettebb sporteseményei sok résztvevőt vonzanak és hatalmas nézőszámot generálnak, ezért rendkívül fontos, hogy minimalizálják az ökológiai lábnyomukat, így mutatva példát a sportágot alacsonyabb szinten (országos, regionális, helyi vagy hobbi céllal) űzők számára. A zöld kezdeményezésekbe beletartozik többek között az energiahatékonyság növelése, a hulladék csökkentése és a fenntartható infrastruktúra fejlesztése, amelyek egyébként már számos sportágnál megjelentek. Ezek az intézkedések nemcsak a sport környezetre gyakorolt hatását csökkentik, hanem pozitív üzenetet közvetítenek a sportrajongók számára is a fenntartható életmód fontosságáról.

Tanulmányunkban a világ legnézettebb sporteseményeit vizsgáltuk meg, abból a szempontból, hogy az idő előrehaladtával mekkora figyelmet fordítottak a fenntarthatósági, illetve a körforgásos gazdasággal kapcsolatos fogalmak beépítésére a megrendezésük során és ezek hogyan jelentek meg az egyes események kapcsán. Az események vizsgálatában az ezredfordulóig léptünk vissza és a témakörhöz kapcsolódó minden olyan dokumentumot áttekintettünk, amelyben szerepel a fenti törekvések kommunikációja. Vizsgáltuk, hogy az adott esemény rendelkezik-e fenntarthatósági és/vagy körforgásos gazdasági stratégiával, tervvel, céllal, hoztak-e létre ennek kapcsán kézikönyvet, volt-e bármilyen egyéb törekvésük, kommunikációjuk. A sportesemények, amelyeket vizsgáltunk a Tour de France, a nyári- és téli olimpiai játékok, a FIFA által szervezett futball világbajnokság, a krikett világbajnokság és a Formula-1.

A kutatás eredményeként elmondható, hogy az idő előrehaladtával a különböző sportesemények egyre inkább figyelembe veszik a fenntarthatósági és a körforgásos gazdasággal kapcsolatos törekvéseket a megrendezésük során és egyre tudatosabban építenek be jó gyakorlatokat a környezet megóvása és az ökológiai lábnyomuk csökkentése miatt.

## Nyílt innováció és mesterséges intelligencia: az innovációmenedzsment új dimenziói

KOVÁCS ALEXANDRA<sup>1</sup> – VÉGH MÁRK<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> PhD hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Az elmúlt években a nyílt innováció (open innovation) kulcsfontosságú elemmé vált a vállalatok hosszú távú növekedési stratégiáiban. Ez az innovációs megközelítés lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy belső és külső forrásokból egyaránt ötleteket és technológiákat merítsenek, elősegítve a gyorsabb és hatékonyabb újításokat. A mesterséges intelligencia (MI) gyors fejlődése jelentősen hozzájárult ehhez a folyamathoz, mivel az MI technológiák képesek új dimenziókat megnyitni az innovációs folyamatokban, lehetővé téve olyan feladatok automatizálását és optimalizálását, amelyeket korábban emberi erőforrásokra alapoztak. Számos tudományos publikáció foglalkozott már az MI alkalmazásával a különböző iparágakban, és mindegyik megerősítette, hogy az MI nemcsak a termék- és szolgáltatásfejlesztésben játszik kulcsszerepet, hanem az üzleti modellek innovációjában is. Az MI technológia lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy új üzleti lehetőségeket fedezzenek fel, hatékonyabban kezeljék az ügyfélkapcsolatokat, optimalizálják a gyártási folyamatokat, és javítsák a döntéshozatalt. Ennek ellenére a mesterséges intelligencia gyakorlati integrációja gyakran kihívást jelent a vezetők számára, mivel az MI bevezetése új kompetenciákat, technológiai infrastruktúrát és gyakran kultúraváltást igényel a szervezeten belül. A jelen kutatás célja, hogy feltárja a mesterséges intelligencia szerepét a nyílt innovációs folyamatok kialakulásában, és vizsgálja, hogyan alkalmazható az MI az innovációmenedzsmentben. A nyílt innovációs folyamatokat egyre inkább az MI által támogatott technológiák hajtják, amelyek lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy a belső innovációt külső együttműködésekkel ötvözzék. Ezzel a megközelítéssel a cégek nemcsak a saját tudásbázisukat használják, hanem külső partnerekkel és piaci szereplőkkel is együttműködnek az innovációs folyamatok felgyorsítása érdekében. Az elemzés alapját a Web of Science adatbázisából gyűjtött tudományos publikációk adják, amelyek reprezentálják a legújabb kutatásokat az MI és a nyílt innováció területén. Az adatokat két speciális szoftver segítségével elemeztük: az R Bibliometrix Biblioshiny és a VOSviewer segítségével, amelyek lehetővé tették a bibliometriai elemzést és a kulcstémák, kapcsolatok vizualizálását. Ezek a szoftverek lehetőséget biztosítanak arra, hogy feltérképezzük az MI és az innováció kapcsolatát a publikációk hálózatában, és megértsük, milyen irányokban halad a tudományos diskurzus ezen a területen. A kutatás során feltártuk, hogy az MI vezérelt nyílt innovációs folyamatok szerkezete jól körülhatárolható, és számos iparágban egyre nagyobb szerepet kap. Az MI nemcsak az új technológiák kifejlesztésében segít, hanem a vállalatok közötti együttműködésben, az adatmegosztásban és a tudáscserében is egyaránt. A nyílt innovációs folyamatok egyre inkább az MI használatával valósulnak meg, mivel ezek a technológiák képesek nagy mennyiségű adat feldolgozására, minták felismerésére és előrejelzések készítésére, amelyek új lehetőségeket nyitnak meg az üzleti döntéshozatalban. A kutatás eredményei azt sugallják, hogy az MI kulcsszereplője lett a nyílt innovációs folyamatok előmozdításának, különösen a vállalati együttműködések és az üzleti modell innováció terén. Az MI alkalmazása lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy új stratégiákat alakítsanak ki, amelyek révén rugalmasabbak és versenyképesebbek lesznek a piacon. A kutatás rávilágít arra is, hogy az MI integrációja számos kihívást rejt magában, különösen a szervezeti kultúra és a technológiai felkészültség terén. Az eredmények arra utalnak, hogy az MI és a nyílt innováció kapcsolata továbbra is kulcsfontosságú kutatási terület marad, amely új lehetőségeket nyit a vállalatok számára az innovációs folyamatok átalakításában.

## A helyi élelmiszer értelmezésének új perspektívái földrajzi, társadalmi és értékbeli közelség szerint

LÁSZLÓ VERONIKA

PhD hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Az elmúlt években egyre nagyobb figyelem irányul a helyi és alternatív élelmiszer-hálózatokra, amelyek fontos szerepet játszanak a fenntarthatósági kihívásokra adott válaszokban. A helyi élelmiszer fogalma azonban továbbra is bizonytalan, és különböző értelmezésekkel találkozhatunk a szakirodalomban. A fogyasztói percepciók is folyamatosan változnak, ami újabb kérdéseket vet fel azzal kapcsolatban, hogy pontosan mit értünk „helyi” élelmiszereken. Ez különösen releváns, hiszen a helyi élelmiszer-rendszerek nagy fenntarthatósági potenciállal rendelkeznek, de a különböző társadalmi, gazdasági és kulturális kontextusokban eltérően jelennek meg.

Ez a tanulmány a helyi élelmiszerek fogyasztói értelmezését vizsgálja, különös tekintettel a proximitás három dimenziójára: a földrajzi, az értékbeli és a kapcsolati közelségre. A kutatás célja, hogy átfogó képet adjon arról, miként változnak ezek a tényezők a fogyasztók fejében, és hogyan befolyásolják a helyi élelmiszerekről alkotott véleményüket. Regionális különbségek is megjelennek az irodalomban: míg Nyugat-Európában a helyi élelmiszerek inkább a környezeti fenntarthatósághoz és a minőséghez kapcsolódnak, Kelet-Európában a kulturális hagyományok és a közösségi identitás játsszák a főszerepet.

A kutatás vegyes módszertant alkalmazott, amely kvalitatív és kvantitatív megközelítéseket egyaránt magában foglalt. Egy szabad asszociációs játék és szakértői fókuszcsoport eredményeire építve készült el a helyi élelmiszerek fogalmát vizsgáló koncepció, és az erre épülő kérdőív, amelyet egy pilot tanulmány keretében 265 fogyasztó töltött ki. A kérdőív statisztikai elemzés, szakértői interjúk és test-retest vizsgálatok során értékelve lett, és az eredmények segítségével elkészült egy javított verzió, amely egy szélesebb mintán lesz alkalmazva. Az előzetes eredmények arra utalnak, hogy a földrajzi közelség kevésbé meghatározó a fogyasztók számára, mint ahogyan azt a korábbi modellek sugallják. Sokkal nagyobb hangsúly kerül az értékbeli és kapcsolati proximitásra, amelyek a társadalmi és személyes kapcsolatokat tükrözik. A fogyasztók gyakran összekeverik a hazai és helyi termékeket, ami arra utal, hogy a „helyi” fogalma a mindennapi gondolkodásban nem mindig tisztázott. Ezen felül a kapcsolati közelség, azaz a közvetlen kapcsolat a termelőkkel, fontos szerepet játszik a fogyasztói hűség és bizalom kialakulásában. A kutatás fontos következtetésekre mutat rá a helyi élelmiszerek piacának fejlesztésére vonatkozóan. A termelők és döntéshozók számára elengedhetetlen a fogyasztók helyi élelmiszerekről alkotott képének alaposabb megértése. A kapcsolati és értékbeli közelség fontossága arra utal, hogy a helyi élelmiszerek marketingjében és a termékfejlesztésben is nagyobb hangsúlyt kell fektetni ezekre a tényezőkre. Ezen kívül a fogyasztók és termelők közötti bizalom erősítése kulcsfontosságú lehet a helyi termékek versenyképességének növelésében.

Összességében a kutatás rávilágít arra, hogy a helyi élelmiszerek fogalma többről szól, mint pusztán földrajzi közelségről. Az értékek, a társadalmi kapcsolatok és a közvetlen termelő-fogyasztó kapcsolatok legalább olyan fontosak a helyi élelmiszerek fogyasztói értelmezésében, mint a fizikai távolság. Ez a felismerés új perspektívákat nyithat a helyi élelmiszer-rendszerek fejlesztésében és a fenntarthatósági célok elérésében.

## **A munkaidőcsökkentéssel kapcsolatos lehetőségek és menedzsment kihívások, valamint annak potenciális társadalmi szintű hozadéka a fenntarthatósági törekvések tükrében**

**VIRÁGH MIKLÓS**

PhD hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A tanulmányban fenntarthatósági szempontok felől közelítve tekintettük át a kibocsátás és a munkaidő kapcsolatát. A munkaidő hossza és értelmezési kereteinek újragondolása aktuális és releváns kérdés. Ennek kapcsán munkaszervezési, toborzási, munkaerőmegtartási és hatékonysági szempontok egyaránt felmerülnek. Azonban a munkaadói és munkavállalói szempontokon túl társadalmi aspektusok is ide kíváncsognak. Nem triviális a két terület kapcsolata, de a kevesebb munkaóra fenntarthatósági törekvésekre gyakorolt hatását nem hagyhatjuk figyelmen kívül.

A termelés (kibocsátás) és fogyasztás egymással összekapcsolódó növekedését az eddigi tapasztalatok szerint fogyasztási oldalról megközelítve nem sikerült korlátoznunk. Az ipari forradalom óta megfigyelhető tendencia a munkavégzés hatékonysága, azaz a termelékenység folyamatos növekedése, melyet a szokásosnak tekintett munkaidő csökkenése kísér. Azonban a két dimenzióban tapasztalt változás léptéke komoly eltérést mutat. A munka, mint termelési tényező felhasználásának csökkenése egy nagyságrenddel marad el hatékonyságnövekedés mértékétől.

A fogyasztás önkéntes mérséklésére vonatkozó felhívások mellett a munkavégzés önkéntes mérséklésére vonatkozó lehetőségek is segíthetik a fenntartható modellre való átállást. A munkaidő hosszának tudatos és fokozatos lerövidítése olyan utat nyithat meg, amely egyszerre szolgálja a fenntarthatóságot a gazdasági értelemben „nemnövekedő” gazdasággal és a szabadidőtöbblet következtében az egyéni és társadalmi jólléttel.

A tanulmányban a szekunder adatok elemzésén túl két primer adatfelvételre támaszkodtunk. Országosan 500 fő telefonon keresztül, strukturált kérdőív segítségével végzett megkérdezése, amely a felnőtt lakosságra vonatkozóan nem, életkor és régió szerint reprezentatív mintán történt. Az adatfelvétel 2023 decemberében zárult. Ezt munkáltatók körében készített, mélyinterjúk formájában megvalósított kvalitatív vizsgálat egészítette ki. Az mélyinterjúk 2024 őszén készültek.

Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a leginkább megengedő vizsgált scenárió szerint a jelenlegi munkavállalók egyharmada változtatna munkaidején. A medián munkaidő 40 órától 30 órára változna a körökben. Mindez a teljes mintára vetítve azt jelenti, hogy átlagosan heti mintegy 7 órával, azaz kb. 16%-kal csökkenne átlagosan a munkában töltött hossza.

Az eredményekből az látszik, hogy a munkaidő csökkentésére való nyitottság elsősorban társadalmilag meghatározott: a hiedelemrendszerek befolyásolják leginkább. A munka szerepét (túl)értékelő hagyományos dogmák bizonyos jól lehatárolható csoportok esetében erősek igazán. A munkáltatói oldal részéről mikroszinten magától érthető módon merülhetnek fel ellenérdekek a munkaidő csökkentésében, amennyiben az így elért potenciális szemé-lyes hatékonyságnövekedés nem kompenzálja a kieső munkaidő következtében csökkenő termelési volument. Ugyanakkor makroszinten mind a munkavállalók jólléte és az ebből eredő gazdasági-társadalmi előnyök, mind a fenntarthatósági törekvések elősegítése olyan hozadék, amit nem hagyhatunk figyelmen kívül. Az egyes vállalatok esetében pedig a bérköltségeken jelentkező veszteségért az elköteleződés, a munkáltatói márka erősödése, vagy akár könnyen számszerűsíthető toborzási költségek csökkentése jelenthet kompenzációt.

**PhD IV. SZEKCIÓ:**

**Válságmenedzsment és reziliencia**



## **Kritikus infrastruktúrák elemzése: agrár-élelmiszeripari ellátási láncok Magyarországon és Németországban**

**DR. JÁMBOR ZSÓFIA<sup>1</sup> – FREUND ANNA<sup>2</sup> – DR. NAGY JUDIT<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> egyetemi adjunktus, <sup>2</sup> PhD jelölt, egyetemi tanársegéd, <sup>3</sup> egyetemi docens  
Budapesti Corvinus Egyetem

A Covid-19 járvány és az orosz-ukrán háború globális következményekkel járt, különösen Európában, veszélyeztetve a stabilitást. A tanulmányunk központjában a kritikus infrastruktúrák állnak, különösen az élelmiszerellátás, amely alapvető szolgáltatásokat biztosít a társadalom számára. A kritikus infrastruktúrák meghibásodása vagy megsemmisülése jelentős hatással lenne a társadalom fenntarthatóságára.

Módszertanunk a kritikus szállítási infrastruktúrák szakirodalmi és másodlagos adatok alapján történő vizsgálatára összpontosít Magyarország és Németország gazdasági összefonódásainak kontextusában. A hiteles és informatív adatok megszerzése érdekében egy bibliometriai szakirodalmi elemzés mellett a kormányzati honlapok tartomelemzését is elvégeztük. Kutatási kérdésünk arra vonatkozik, hogy az élelmiszerellátás mint kritikus infrastruktúra német és magyar megközelítésének összehasonlítása során milyen kölcsönös függőségek vannak az érintettek között, és ezek hogyan hatnak a működésükre. A magyar és német élelmiszer-ellátási infrastruktúrák összehasonlítása során azonosításra kerülnek az erős gazdasági összefonódások, amelyek befolyásolják a két ország élelmiszer-ellátási láncainak működését. Ezek a függőségek jelentős szereppel bírnak abban, hogy az egyes országok mennyire érzékenyek a láncokat érintő külső veszélyhelyzetekre, sokkokra.

Az elemzés alapján felhívjuk a figyelmet az átláthatóság és az információmegosztás szükségességére a kritikus infrastruktúrák területén. A kutatás eredményei a legjobb gyakorlatok kiemelésére összpontosítanak, amelyek segíthetnek az élelmiszeripari ellátási láncok ellenálló-képességének javításában regionális és európai szinten is. Kutatásunk korlátai közé tartozik a vizsgált kritikus szállítási infrastruktúrák száma és a kormányzati titkosított információk hozzáférhetetlensége. A kutatás folytatása más európai országok bevonásával tervezett, és gyakorlati javaslatokat fogalmazunk meg döntéshozók és a lakosság számára, rávilágítva a megelőzési módszerek fontosságára.

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-23-4-II-CORVINUS-18 kódszámú Új Nemzeti Kiválósági Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

## A vezetés szerepe válsághelyzetben a szabványos menedzsment rendszerekben

**PETHŐ HENRIETTA**

PhD hallgató

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Az ISO szabványos irányítási rendszer követelményeknek megfelelő működés töretlen fejlődést tudhat magáénak, többek között a minőségi iránti elkötelezettség tekintetében.

A minőségirányítási rendszer alapelvek, úgymint:

- Vevőközpontúság,
- Vezetői szerepvállalás,
- A munkatársak elkötelezettsége,
- Folyamatszempléletű megközelítés,
- Fejlesztés,
- Bizonyítékon alapuló döntéshozatal,
- Kapcsolatok kezelése

és a minőségirányítási szabványkövetelmények, úgymint:

- A szervezet környezete,
- Tervezés,
- Támogatás,
- Működés,
- Teljesítményértékelés,
- Fejlesztés.

A szabványfejezetek válsághelyzetben történő vizsgálata hozzájárul ahhoz, hogy a szervezetek a jövőben felismerjék mely minőségirányítási alapelveket és szabvány követelményeket kell kiemelten kezelniük a válsághelyzetre történő reagálás során. A tanulmány egy magyarországi mintavételes kérdőíves felmérés eredményeit mutatja be, melyben közel ezer válaszadó szervezetnél a Covid 19 világjárványra adott vállalati reakciókat vizsgálok, abból a szempontból, hogy a vezetés szerepe hogyan változott válság-helyzetben a minőségirányítási alapelvek és a szabványkövetelmények jelentőségének változását figyelembe véve.

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a szervezetek többek között a vezetői szerepvállalás fontosságát is kiemelten kezelik válsághelyzetben. A kutatás eredményeit egyrészt a szabványt használó szervezetek tudják alkalmazni a mindennapi gyakorlatban, reagálva megfelelő szabványos intézkedésekkel a jövőbeni válsághelyzetre, másrészt a tanúsító szervezetek a tanúsítási folyamat során használhatják, fókuszálva a felerősödött szabvány követelményeknek való megfelelésre, ellenőrzésére.

## Válságból növekedés: A törhetetlen ellátási láncok tulajdonságai

**SZIGETVÁRI ZSOLT**

PhD hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

A törhetetlenség (antifragilitás) fogalma és megközelítése az ellátási lánc menedzsment területén egy viszonylag új paradigma, amely az elmúlt évben kezdett elterjedni, és az ellátási láncok válság utáni növekedésének és fejlődésének lehetőségét hangsúlyozza. Az alapja az a képesség, hogy az ellátási lánc nem csupán ellenáll a zavaroknak, hanem profitál is azokból, fejlődve és erősödve a kihívások következtében.

Nikookar és munkatársai cikkükben olyan keretrendszert mutatnak be, amely a törhetetlen ellátási láncok felépítéséhez szükséges képességeket azonosítja. Kutatásuk során öt kulcsfontosságú képességet emeltek ki, amelyek nélkülözhetetlenek az 'antifragilitás' eléréséhez és a válság utáni növekedéshez. Ezek a képességek a következők:

*Ellátási lánc tudatossága:* Az ellátási lánc hálózatának alapos ismerete és átlátása alapvető fontosságú az ellátási lánc kialakításában. Az ellátási lánc tudatosságának fejlesztése során a szervezeteknek nemcsak a saját működésüket, hanem a teljes hálózatot, a partnereket, a beszállítókat és a vevőket is figyelembe kell venniük. Ez lehetővé teszi, hogy a vállalatok gyorsan felismerjék a lehetséges zavarokat és alkalmazkodjanak a változó körülményekhez.

*Átalakító tanulás:* A válság utáni növekedéshez elengedhetetlen az átalakító tanulás képessége, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy tanuljanak a múltbeli tapasztalatokból és ezek alapján új stratégiákat dolgozzanak ki. Az átalakító tanulás során az ellátási lánc szereplői képesek új perspektívákból tekinteni a problémákra és a megszerzett tudást a jövőbeli helyzetek kezelésére alkalmazni.

*Rugalmasság:* Az ellátási láncok egyik alapvető képessége a rugalmasság, amely lehetővé teszi a gyors és hatékony válaszlépéseket a zavarokra. A rugalmasság nem csupán a meglévő folyamatok adaptálását jelenti, hanem új módszerek kidolgozását is annak érdekében, hogy az ellátási lánc továbbra is működőképes maradjon és növekedjen a kihívások közepette is.

*Innovatív barkács megoldások („bricolage”):* A válsághelyzetek gyakran megkövetelik a kreatív és rugalmas megoldásokat, amelyek eltérnek a hagyományos működési módszerektől. Az innovatív, akár barkács jellegű megoldások arra építenek, hogy az ellátási láncok képesek a meglévő erőforrásokat és tudást új, váratlan módokon kombinálni, ezáltal lehetőséget biztosítva a zavarok kezelésére és az új lehetőségek kiaknázására.

*Együttműködés:* A törhetetlen ellátási láncok szempontjából az együttműködés kulcsfontosságú, hiszen a hálózat szereplői közötti szoros együttműködés és információmegosztás jelentős előnyt biztosít a zavarok kezelésében és a közös növekedés elérésében. Az együttműködés révén a vállalatok gyorsabban reagálhatnak a piaci változásokra, és közösen dolgozhatnak ki olyan megoldásokat, amelyek hosszú távon fenntarthatóvá teszik az ellátási láncot.

Az előadásom során a törhetetlenség és az ellenállóképesség (reziliencia) fogalmi közötti elméleti különbséget mutatom be a szakirodalom alapján, továbbá összevetem ezen keretrendszert az Ivanov által kidolgozott életképességi 'Viability' (életképesség) modellel.



## TÁMOGATÓINK:

Aero Space Power Kft.

Prof. Dr. Birkner Zoltán

Dr. Dancs Judit

Prof. Dr. Horváth Csaba

Innopod Akadémia Kft.

Dr. Lippert Róbert

Pannon Egyetemért Alapítvány

Pátria Nyomda Zrt.

Purnhauser Pál

Silver Frog Informatikai Kft.

Szabadics Építőipari Zrt.

Veszma Kft.

Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata

Zalaegerszeg Megyei Jogú Város Önkormányzata





GAZDASÁG-ÉPÍTŐMÉRNÖKI KAR

20  
ÉLETTÉNY  
ÉS  
KÖZÖSSÉGI  
FEJLESZÉS

20  
ÉLETTÉNY  
ÉS  
KÖZÖSSÉGI  
FEJLESZÉS



