

A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
havi szakfolyóirata

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
t: +36 1 482-5121, 482-5187
www.vezetestudomany.hu

FELELŐS KIADÓ:
A Budapesti Corvinus Egyetem rektora

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG:

Csillag Sára
Demeter Krisztina
Havran Dániel
Kismihók Gábor
Kó Andrea
Malota Erzsébet
Nagy Gábor
Primecz Henriett
Rácz Béla-Gergely
Zilahy Gyula

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET:

Bakacsi Gyula
Bánfi Tamás
Becsky Róbert
Bélyácz Iván
Boer, Harry
Bordáné Rabóczki Mária
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Dobos Imre
Gálik Mihály
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Kelemen, Mihaela
Kövesi János
Lugosi Péter
Mandják Tibor
Manfreda, Anton
Mészáros Tamás
Piskóti István
Sajtos László
Štemberger, Mojca Indihar
Szász Levente
Szerb László
Sintay István
Vecsenyi János
Veress József
Wetzker, Konrad

FŐSZERKESZTŐ:
Aranyossy Márta
vezetestudomany@uni-corvinus.hu

OLVASÓSZERKESZTŐ:
Nusser Tamás

SZERKESZTŐSÉGI TITKÁR:
Szabó Krisztofer
titkarsag.veztud@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

ELŐKÉSZÍTÉS ÉS NYOMDAI KIVITELEZÉS:
CC Printing Kft. • ccprinting.hu

ELŐFIZETÉS:

Előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Rt.
Hírlap Üzletág. Előfizethető közvetlen a
kézbesítőknel, az ország bármely postáján,
Budapesten a Hírlap Ügyfélszolgálati
Irodákban és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
t: 06 1 477-6300; p.cím: Bp., 1900).
i: 06 80 444-444
e: hirapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 18000 Ft
Példányonkénti ár: 1700 Ft

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

LV. ÉVF., MÁRCIUS

2024. 3. szám

TARTALOM

KÁRPÁTI ZOLTÁN – FERINCZ ADRIENN

A PROFESSZIONALIZÁCIÓ SZEREPE A HAZAI KÖZEPES MÉRETŰ
CSALÁDI VÁLLALATOK VERSENYPÉSSÉGÉBEN 2.

KÖMÜVES ZSOLT – WALTER VIRÁG –

SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – DAJNOKI KRISZTINA –
KÁLMÁN BOTOND – TÓTH ARNOLD – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA –
POÓR JÓZSEF – PATÓ GÁBORNÉ SZÜCS BEÁTA
A COVID-19 ÉS AZ OROSZ-UKRÁN KONFLIKTUS HATÁSA
A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE 14.

CSERDI ZSÓFIA – KENESEI ZSÓFIA

MOBILTECHNOLÓGIA-ELFOGADÁS AZ OKOSHOTELEK VILÁGÁBAN 29.

SZEGEDI KRISZTINA – YAHYA KHAN

– LENTNER CSABA – TATAY TIBOR
A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNY
KAPCSOLATA A HAGYOMÁNYOS ÉS AZ ISZLÁM KERESKEDELMELI BANKOK
GYAKORLATÁBAN A PAKISZTÁNI BANKRENDSZER TÜKRÉBEN 44.

YOUSEF KATUL

A KULTURÁLIS DIVERZITÁS MEGJELENÉSE NEMZETKÖZI PROJEKTCSPATOKBAN
– A VIRTUÁLIS ÉS SZEMÉLYES RÉSZVÉTELŰ CSAPATMUNKA ÖSSZEHOSONLÍTÓ
ELEMZÉSE 58.



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

www.vezetestudomany.hu

A PROFESSZIONALIZÁCIÓ SZEREPE A HAZAI KÖZEPES MÉRETŰ CSALÁDI VÁLLALATOK VERSENYKÉPESSÉGÉBEN

THE ROLE OF PROFESSIONALISATION IN THE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC MEDIUM-SIZED FAMILY FIRMS

Jelen tanulmány célja a professzionizáció szerepének vizsgálata a hazai közepes méretű családi és nem-családi vállalatok versenyképességében. Számos hazai tanulmány foglalkozott már a kis- és közepes méretű vállalkozások versenyképességével, ám kevés tett közülük különbséget családi és nem-családi között. A szerzők kutatása a családi vállalatok professzionizációjára és az erőforrás-alapú elméletre épít, feltárva a családi és nem-családi cégek különböző erőforrás- és képességekombinációit, valamint eltérő típusú stratégiájukat a versenyképességüket tekintve. A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont adatbázisán azonosították a családi vállalatok professzionizációjával kapcsolatos változókat, amelyeken főkomponens majd klaszterelemzést végeztek. A kapott eredményeket összevetették a Vállalati Versenyképességi Index-szel. Az eredmények azt mutatják, hogy a családi cégek a kapcsolatépítésre, tudásmenedzsment és innovációs képességeikre, míg a nem-családi versenytársaik a működési kiválóságra és vezetői képességeikre koncentrálnak. Jelen mintában a nem-családi cégek érték el magasabb professzionizációs szintet és versenyképességi értéket, ám ez nem jelenti azt, hogy a családi tulajdonban lévők ne lehetnének versenyképesek.

Kulcsszavak: családi vállalatok, nem-családi cégek, versenyképesség, professzionizáció, erőforrás-alapú elmélet

This study aims to examine the role of professionalisation in the competitiveness of medium-sized family and non-family firms in Hungary. Many domestic studies have looked at the competitiveness of SMEs, but few have distinguished among them based on ownership. This research builds on the professionalisation of family firms and resource-based theory, exploring the different resource and capability combinations of family and non-family firms and their different types of strategies in terms of competitiveness. The authors identified variables related to professionalisation on the database of the Competitiveness Research Centre at Corvinus University of Budapest, on which they conducted principal component and then cluster analysis. The results obtained were compared with the Firm Competitiveness Index. The results show that family firms focus on their relationship building, knowledge management and innovation capabilities, while their non-family competitors focus on operational excellence and leadership capabilities to reach a higher competitiveness index.

Keywords: family firms, non-family businesses, competitiveness, professionalisation, resource-based view

Finanszírozás/Funding:

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-22-3-II kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Supported by the ÚNKP-22-3-II New National Excellence Program of the Ministry for Culture and Innovation from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

Az adatfelvételt 2018 októbere és 2019 júliusa között a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg.

The data collection was managed by TÁRKI Zrt. between October 2018 and July 2019. The support for data collection was provided by OTP Nyrt. and Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány.

Szerzők/Authors:

Kárpáti Zoltán^a (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu) tudományos segédmunkatárs, PhD-hallgató; Ferincz Adrienn^a (adrienn.ferincz@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 08. 30-án, javítva: 2023. 09. 18-án és 2023. 10. 02-án, elfogadva: 2023. 10. 04-án.

The article was received: 30. 08. 2023, revised: 18. 09. 2023 and 02. 10. 2023, accepted: 04. 10. 2023.

A versenyképességi kutatások hosszú múltra tekintenek vissza. A Budapesti Corvinus Egyetem 1996 óta folytat a témába vágóan elemzéseket és kutatásokat (Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019), ahogy a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán is megkezdődött a versenyképesség egyedi, cégszintű mérési rendszerének kialakítása (Szerb, 2010), de talánunk további megjelent publikációkat Debrecenből (Tálas & Rózsa, 2015) vagy az Óbudai Egyetemről (Kadocsa, 2012) is. Míg az első versenyképességi index a BCE Versenyképesség Kutatóközpont gondozásában jelent meg és ott fejlesztették tovább (Chikán, 2006; Chikán & Czakó, 2009) az erőforrás-alapú elmélet (resource-based view) megközelítéséből, addig párhuzamosan olyan további mutatókat is kialakítottak, mint a Vállalati Versenyképesség Modellje (VVM) (Somogyi, 2009c), vagy a Kisvállalati Versenyképességi Index (KVI) (Szerb et al., 2014). Mint ahogy a neve is mutatja, utóbbi a hazai mikro-, kis- és középvállalatok szegmensére fókuszál, a Vállalati Versenyképességi Index (VVI) pedig inkább közepes vagy nagyméretű vállalatok elemzését teszi lehetővé. Míg a mutatók nem versenytársai, sokkal inkább kiegészítői egymásnak, addig érdemes megjegyeznünk, hogy e kutatások nem tettek különbséget családi és nem-családi vállalatok között, „egyben” kezelték a hazai cégeket tulajdonukat és menedzsmentjüket tekintve.

Tudjuk, hogy a családi vállalatokat eltérő és egyedi képességek jellemzik (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003) azonban relatíve kevés kutatás fókuszált specifikusan a hazai családi vállalatok versenyképességére (Konczosné et al., 2018; Csákné-Filep, Radácsi & Szennay, 2023). Különösen fontos ez, ha figyelembe vesszük, hogy a családi vállalatok professzionalizációja, azaz a formális döntési, pénzügyi és humán erőforrás-rendszerek alkalmazása nem is lehetne aktuálisabb (Németh, 2017; Németh & Németh, 2018; Kárpáti, 2021). Míg a családi vállalatokat az a mítosz övezi, hogy kevésbé professzionálisak (Hall & Nordqvist, 2008) addig a nem-családi tulajdonban lévő, külső menedzserek által vezetett cégek automatikusan annak tűnnek. Ám ez koránt sincs így, egy családi vállalat éppúgy lehet professzionális, mint egy nem-családi cég (Kárpáti & Drótos, 2023).

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a professzionalizáció szerepét a családi vállalatok versenyképességében. Az erőforrás-alapú elmélet alapján erőforrás- és képességkombinációkat kutattunk a családi és nem-családi cégek összehasonlításában, valamint ezek kapcsolatát a Versenyképességi Index-szel, kutatási kérdésül tűzve, hogy melyik kompozíció vezet jobb eredményre. A kutatás során a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont adatbázisán egy 111 elemű mintát elemeztünk, 53 családi és 58 közepes méretű nem-családi cég megoszlásával. A felhasznált módszertan a kérdőív kiválasztott változóin alkalmazott főkomponens-elemzés, valamint egy k-középpontú klaszterelemzés volt, annak érdekében, hogy feltárjuk a családi és nem-családi cégek különböző erőforrás- és képességkonfigurációit. Ezt követően egy keresztáb-

la-elemzés segítségével elemeztük, hogy mely klaszter éri el a legmagasabb VVI-indexet. Az eredmények azt mutatják, hogy a családi vállalatok inkább hosszú távon gondolkodnak és a beszállítóikkal, partnereikkel, vevőikkel keresik és építik a kapcsolatot, míg a nem-családi cégek az operatív hatékonyságra, rendszerek építésére és menedzselésére fókuszálnak. Ebben a mintában az utóbbi stratégia vezetett jobb eredményre és magasabb Versenyképességi Indexhez. Ez nem jelenti azt azonban, hogy a családi vállalatok ne lennének versenyképesek, csupán más képességekre helyezik a hangsúlyt.

A tanulmány a következőképpen épül fel: az elméleti bevezetőben bemutatjuk a családi vállalatok rövid definícióját, a kutatáshoz alkalmazott megközelítést, valamint a családi vállalatok professzionalizációjának és versenyképességének a meghatározását. Ezt követően bemutatjuk a kettő kapcsolatát és a releváns kapcsolódó tanulmányokat. Majd részletezzük az elemzéshez használt adatbázist és az alkalmazott módszertant. A publikációt az eredmények részletes értelmezésével, lehetséges további kutatási irányokkal, és a tanulmány limitációival zárjuk, külön kitérve az adatok gyakorlati hasznosíthatóságára.

Szakirodalmi áttekintés

Definíciók

Mielőtt bemutatnánk a családi vállalatokat érintő legfőbb versenyképességi kutatásokat, érdemes néhány fogalmat röviden definiálnunk. A *családi vállalkozás* fogalomnak nincsen egyértelmű, minden részletre kiterjedő definíciója, sokan, sokféleképpen határozták már meg. Alapvetően a családi vállalati kutatók négy fő tényezőt szoktak figyelembe venni: (1) a vállalkozás legyen legalább 50+1%-ban egy családnak a kezében, (2) legyen aktív tagja a családnak a menedzsmentben, (3) rendelkezzen a család transzgenerációs szándékkal, valamint (4) tekintsek magukat családi vállalatnak. E négy attribútum megfelel a legelfogadottabb definícióknak (Zellweger, 2017), azonban érdemes megjegyezni, hogy egyes kutatók nem feltétlenül a tulajdonban látják az érdekérvényesítést, hanem a család mint domináns koalíció kontrolljaként (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997), ami jelentheti azt, hogy a család nem feltétlenül rendelkezik többségi tulajdonnal, ám olyan konstrukcióban működik a vállalat, hogy a család továbbra is stratégiai befolyást gyakorol a működés felett. Jelen tanulmányban mi azokat a vállalatokat tekintettük családinak, ahol a család többségi tulajdonnal és aktív taggal rendelkezett a menedzsmentben. Nagymintás kutatás révén, a másik két attribútumra vonatkozóan nem rendelkezünk adattal.

A *családi vállalatok professzionalizációja* a következő fogalom, amellyel érdemes foglalkoznunk. Míg kezdetben a professzionalizáció csak egyszerűen külső, nem-családtag vezetők alkalmazását jelentette (Stewart & Hitt, 2012) addig mára a jelentéstartalma kibővült és többdimenzionálissá vált (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2013). Alapvetően négy fő dimenzióját különböztetjük meg a professzionalizációnak

(Kárpáti, 2021): (1) a menedzsment és a munkavállalók, (2) a szervezeti struktúra, folyamatok és működés, (3) a munkakörnyezet és a kultúra, (4) valamint a család és az üzlet kapcsolatának a professzionalizációját. Mivel a nem-családi vállalatok között a család és az üzlet kapcsolata mint lehetséges professzionalizáció nem merül fel, így ebben a kutatásban az első három dimenzióra fókuszáltunk.

A *versenyképesség* fogalom definiálása legalább olyan nehéz és oly sokan tettek rá kísérletet, mint a családi vállalatok definiálására. Ennek okán nem kívánunk a fogalom túl mély és részletes elemzésébe bocsátkozni, ugyanis ezt megtették már helyettünk mások kiváló tanulmányaikban (ld. Chikán, Czákó & Zoltayné, 2002; Chikán, 2006; Somogyi, 2009a; Somogyi, 2009b; Stocker & Páblí, 2023) és éppúgy nincs általános elfogadott definíciója (Somogyi, 2009c). Jelen kutatásban a versenyképességet Wimmer & Csesznák (2021) alapján értelmezzük, Chikán (2006, p. 44) tanulmánya alapján, miszerint „*a versenyképesség mércéje a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada*” és a versenyképesség egyenlő a működőképesség és változóképesség összegének és az üzleti teljesítmény szorzatával.

Családi vállalatok és a versenyképesség

A versenyképességi kutatások alapvetően az erőforrás-alapú elméletre építenek, nincs ez másként a családi vállalatok esetében sem. Az RBV arra a kérdésre keresi a választ, hogy hogy lehetnek egyes cégek sikeresebbek más, olyan vállalatoknál, amik hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek méret, iparág és megcélzott fogyasztói réteg tekintetében. A válasz a vállalatok belső adottságaiban keresendő, e szervezetek rendelkeznek olyan értékes, ritka, nehezen másolható és a szervezeti beilleszkedést támogató erőforrásokkal, amelyek kombinációjából alapvető képességeket tudnak kialakítani, ami tartós versenyelőnyhöz vezet (Barney, 1991; Moreno-Gómez & Lafuente, 2020). A szigorúan „belülre tekintést” azonban sokan kritizálták, így jött létre a mai racionális tervezés iskolája, ahol a külső és a belső elemzés egyaránt, párhuzamosan megjelenik. Példának okáért Szerb & Hornyák (2016) mutatott rá, hogy a kisvállalatok esetében is a versenyképesség meghatározását a kutatók jellemzően a vállalati adottságokban keresik, miközben az externális, például regionális hatások figyelembevétele is legalább ilyen fontos.

Az erőforrás-alapú megközelítés aspektusából a családi vállalatok más helyzetben vannak, mint a nem-családi tulajdonban lévők. Ugyanis a család és az üzlet kapcsolatából fakadhatnak olyan kiemelkedő és egyedi erőforrás-kombinációk, amik versenyelőnyhöz juttathatják a vállalatot, ezt nevezik a kutatók családíságnak (familiness) (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams & MacMillan, 2003; Wieszt, 2020). A szakirodalom a családíság két típusát különbözteti meg, az egyik a megkülönböztető (distinctive) a másik pedig a korlátozó (restrictive), ami azt jelenti, hogy azokban az esetekben, amikor a család nem menedzseli tudatosan a közte és az üzlet közötti kapcsola-

tot, az negatív következményekkel is járhat (Kárpáti & Drótos, 2023).

Érdemes talán ezen a ponton megemlítenünk, hogy nehézséget okoz a családi és nem-családi cégek versenyképességének összehasonlításában, hogy a kutatók gyakran nem tesznek különbséget a *teljesítmény* és a *versenyképesség* között. Miközben a versenyképességet, ahogy láttuk, sokféleképpen operacionalizálták már, több esetben éppen olyan pénzügyi teljesítménymutatókkal, mint a befektetett (Return on Invest), az eszközarányos (Return on Assets), vagy a tőkearányos megtérülés (Return on Equity). Nem egyértelmű azonban, hogy a versenyképesség csak egy proxy változó a jobb pénzügyi teljesítmény eléréséhez, és a jobb versenyképesség jobb teljesítményhez vezet, vagy fordítva, a jobb versenyképesség okozója a teljesítmény, ezért a kutatók gyakran negligálják a kérdést. A kutatások abban is diverzек, hogy a családi vagy a nem-családi vállalatok teljesítenek-e jobban, avagy versenyképesebbek-e.

Mindenesetre a hazai és nemzetközi szakirodalom alapján három kategóriát különböztethetünk meg a családi és nem-családi vállalatok versenyképességét illetően: (1) kutatások, miszerint a családi cégek jobban teljesítenek, (2) tanulmányok, amelyek alapján a nem-családi cégek a versenyképesebbek és (3) az olyan eredmények, amelyek nem találtak szignifikáns különbséget.

A családi vállalatok jobban teljesítenek csoport-hoz tartozik az egyik leggyakrabban idézett kutatás a témában, amelyet az amerikai Anderson & Reeb (2003) szerzőpáros jegyez. A kutatók 1992 és 1999 között vizsgálták az S&P 500 index családi és nem-családi vállalatait, és arra az eredményre jutottak, hogy az előbbieк szignifikánsan jobban teljesítenek pénzügyi mutatókban, mint a tőkearányos (ROE) és az eszközarányos megtérülés (ROA), valamint a Tobin Q mutató. Ugyanerre az eredményre jutott egy chilei mintán Martínez, Stöhr & Quiroga (2007), ahogyan több finn kutatás is (Kirmanen & Kansikas, 2010; Buchanan, Martikainen & Nikkinen, 2023). Egyes kutatások azonban már nem voltak ennyire egyértelműek, Larimo (2013) hasonlóan finn mintán és Culasso, Giacosa, Broccardo & Manzi (2015) olasz tőzsdéi adatokat felhasználva arra jutott, hogy vannak olyan dimenziók, amiben a családi cégek teljesítenek jobban, például mint az eszközarányos megtérülés, de alulteljesítenek exportarányos vagy befektetésarányos megtérülésben (ROI).

Számos olyan kutatást találunk azonban, ahol a kutatók olyan eredményekre jutottak, hogy a nem-családi tulajdonban lévő vállalatok teljesítenek jobban. Barbera & Moores (2013) kis- és közepes méretű családi és nem-családi vállalatok termelékenységét elemezte, és arra az eredményre jutott, hogy a családi cégek szignifikánsan kevésbé produktívak, mint nem-családi versenytársaik. Kota & Singh (2016) egy indiai mintán azt találta, hogy a nem-családi cégek minden pénzügyi és nem-pénzügyi dimenzióban egyaránt jobban teljesítenek, mint a piaci kapitalizáció, profitabilitás, adósságkezelés. Hasonló eredményre jutott Sultan, de Waal

& Goedegebuure (2017) is egy palesztin kutatásban, ahol 150 családi és 50 nem-családi céget hasonlítottak össze. Duréndez et al. (2016) 634 spanyol családi és 266 nem-családi céget összehasonlítva arra az eredményre jutott, hogy a családi vállalatok kevesebb menedzsmentkontroll-rendszert alkalmaznak, és ez negatív hatással van a pénzügyi teljesítményükre.

A kutatók harmadik csoportja az, akik nem találtak szignifikáns különbséget a családi és nem-családi cégek teljesítménye között (Sciascia & Mazzola, 2008). Több kutatás is érvel a családi vállalatok egyedi karakterisztikája mellett, például az erőforrás-alapú nézőpont megközelítéséből Moreno-Gómez & Lafuente (2020) arra a következtetésre jutott, hogy bizonyos erőforrások és képességek, mint a termékinnováció vagy a beszállítói és vevői kapcsolatok versenyelőnyhöz juttathatják a családi vállalatokat, ugyanis a hosszú távú gondolkodás (Le Breton-Miller & Miller, 2006) a tartós versenyelőny alapja lehet.

Összefoglalásként érdemes megemlíteni, hogy egyes kutatók (ld. Jaskiewicz & Klein, 2005) megpróbálták kísérletet tenni arra, hogy összegyűjtsék a családi és nem-családi cégek összehasonlításával foglalkozó publikációkat. Eredményeik alapján az esetek 42%-ban teljesítettek jobban a családi cégek, 48%-ban pedig a nem-családi vállalatok bizonyultak versenyképesebbeknek.

A professzionalizáció, a versenyképesség és az erőforrás-alapú elmélet

Alapvetően a professzionalizációt az erőforrás-alapú megközelítés elmélete alapján a professzionalizáció ellen szóló stratégiai irányzatok közé sorolják (Songini, 2006; Kárpáti & Drótos, 2023). Ennek oka, hogy az RBV megközelítéséből a családi vállalatok egyes erőforrásokat fontosabbnak ítélnének, mint a professzionális működés, ilyen például a családi identitás, a családi kontroll megőrzése a szervezet fölött, vagy maga a családiaság (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010). Míg látszólag a professzionalizáció a vállalatok formálisabb és hatékonyabb működéséről szól, addig természetesen nem elválasztható ez a vállalati teljesítménytől és a versenyképességtől (Kárpáti, 2021). A profitorientált vállalatok alapvető célja, hogy turbulensen változó világunkban új, hatékonyabb rendszereket és folyamatokat vezessenek be, mindezt annak érdekében, hogy eredményesebben tudjanak működni, és fel tudják venni a versenyt más vállalatokkal hazai és nemzetközi piacokon egyaránt.

A professzionalizáció, a vállalatok nemzetköziesedése és az ehhez kapcsolódó erőforrások megszerzése között szoros kapcsolatot figyelhetünk meg. Számos esetben éri az a kritika a kis- és közepes méretű vállalkozások szektorát, hogy a formális stratégiai tervezésre nem fordítanak kiemelt figyelmet. Egy hazai mintán készült kutatás (Losonc & Nagy, 2020), ahol egy 148 elemű mintán vizsgálták a kutatók a vállalatok nemzetköziesedését a vállalati tervezéssel összefüggésben, arra az eredményre jutott, hogy a cégek legalább fele készíti értékesítési, stratégiai, cash flow- és eredménytervet. Ennek ellenére a kutatás azt is megállapította, hogy a

hazai tulajdonú vállalatok nemzetközi orientációja elmarad a külföldi tulajdonban lévőkhöz képest a tervezési rendszerek összetettségét, valamint az információs és kommunikációs technológiai eszközök exportcélú használatát tekintve. Ezen eredmények rávilágítanak arra, mennyire fontos a vállalatok számára a hatékony erőforrás-menedzsment vállalati és egyéni szinten egyaránt (Sirmon & Hitt, 2003).

Kutatási módszertan

Jelen tanulmányban a professzionalizációt az erőforrás-alapú elméleten keresztül ragadjuk meg, ahol a professzionalizációt mint erőforrás és képességek kombinációjaként értelmezzük, amelyekkel minden családi és nem-családi cég rendelkezik. Feltáró kutatás révén, ahol arra vagyunk kíváncsiak, hogy mely különböző konfigurációk vezetnek magasabb Vállalati Versenyképességi Indexhez (VVI), a professzionalizációt harminckét változóval azonosítottuk.

Adatgyűjtés

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontja 1996 óta négyévente rendszeresen végez versenyképességi vizsgálatot a magyar vállalatok körében. A program hatodik, legutóbbi hullámában 2018 novembere és 2019 júliusa között végeztek felméréseket (Wimmer & Csesznák, 2021). A kutatás a legalább 50 főt foglalkoztató vállalkozásokra összpontosított. Az eredeti adatbázis 4295 cégből állt, amelyet a Központi Statisztikai Hivatal bocsátott rendelkezésre, ahol több mint 2000 vállalatot kerestek meg az észlelésen alapuló felmérések kitöltésére. A kérdőívek viszonylag hosszúak és öt különböző részből állnak, és a vállalat fő működési területeit fedik le. Az úgynevezett vezérkérdőívet, amely a vállalatra, annak működési környezetére és a Vállalati Versenyképességi Indexre vonatkozott, a vezetők kérdésbiztos segítségével töltötték ki, míg a maradék négy modul önbevallásos alapon került kitöltésre. Az adatfelvételt követően alapos adattisztítással kizárták azon vállalatokat, melyek nem töltötték ki megfelelő minőségben a kérdőívet, így a végleges adatbázis 234 vállalatot tartalmaz, ami megközelítőleg 11,7%-os válaszadási arányt jelent. További szűrési feltételek alkalmazásával, miszerint kizártuk a nagyméretű vállalatokat és azon cégeket, amelyek nem válaszoltak minden kérdésre, mintánkba összesen 111 vállalkozás került (53 családi és 58 nem-családi megoszlással).

Változók

Független változók

A versenyképességi kérdőív öt fő részből áll, ahol a vállalat fő funkcionális területeire (marketing, logisztika, pénzügy), valamint stratégiai megközelítésére (vezérkérdőív) kérdez rá, jellemzően egy 1-5 fokozatú Likert-skálán. Mi a vezérkérdőív elemzését követően határozunk meg olyan változókat, amelyeket alkalmasnak találtunk a professzionalizáció mérésére. E változókat mutatja be az *1. táblázat*.

A professzionalizáció három dimenziójának változói

Professzionalizációs dimenzió	Változók
1. A menedzsment és a munkavállalók professzionalizációja	A csapatban dolgozás képessége Hálózatépítési és kiváló kapcsolatok építésének képessége a vevőkkel, beszállítókkal Szakértelem a technológia és az operáció irányítása terén Problémamegoldó képesség Kommunikációs képesség Az emberek képzése és fejlesztése Cél- és stratégiai orientáltság Inspirációs és motivációs képességek Világos stratégia és vízió biztosítása Az emberek képzése fontos része a HR-stratégiának Elkötelezett vezetők kiemelkedő képességekkel Elkötelezett munkavállalók kiemelkedő képességekkel
2. A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációja	Adminisztratív folyamatok és eljárások Disztribúciós képességek Képességek a vállalati infrastruktúrával kapcsolatosan Logisztikai képességek, mint az ütemezés, szállítás Technológiai képességek Vevői rendelések megfelelő és hatékony kezelése A vállalat hatékony menedzsmentjének és előrejelzések készítésének képessége A vevői igények kiváló kiszolgálása A szervezeti fejlesztések megvalósításának képessége Innovációs kapacitás, termékek, szolgáltatások és szervezetfejlesztés terén Vevői és beszállítói adósságok kezelése Termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztése
3. A munkakörnyezet és a kultúra professzionalizációja	Tudásmenedzsment-eszközök megfelelő használata Megfelelő eszközök használata a szervezeti tudás felismerésére A szervezeti tudás megőrzése fontos vállalati cél és erőforrás Vállalati és márkacsalád Beszállító kapcsolatok kezelése Vezetőink kapcsolati tőkéje és a vállalat arculata A vállalat kapcsolatai A szervezet alkalmazkodó és változóképesége

Forrás: saját szerkesztés

Kontrollváltozók

A felmérésben több kontrollváltozót is használtunk: (1) a tulajdonjog legalább 50%-a egy család kezében van, és egy (2) családtag aktívan részt vesz a vállalkozás vezetésében. Azokat, amelyek nem feleltek meg ezeknek a kritériumoknak, nem-családi vállalkozásoknak tekintettük. Kontrollváltozóként a (3) méretet és a (4) cégtípusokat is alkalmaztuk, mivel a kis- és középvállalkozások szegmense érdekelt bennünket, ezért kizártuk a nagy- és multinacionális vállalatokat,

valamint a bankokat, nonprofit és civil szervezeteket. A (5) Vállalati Versenyképességi Indexet (VVI) először Chikán (2006, 2008) vezette be, megalapozva az erőforrás-alapú megközelítést a vállalati szintű versenyképesség és annak legfontosabb összetevőinek mérésére. Az VVI „*magában foglalja mind a piaci, mind a pénzügyi versenyelőnyt, amely a vállalat technikai és evolúciós alkalmasságából egyaránt következik*” (Chikán, Czakó, Kiss-Dobronyi & Losonci, 2022, p. 3). Adatbázisunkban számított oszlopként szerepelt.

Varianciateszt a Vállalati Versenyképességi Index-szel

		Levene-féle variancia-egyenlőségi teszt		t-próba az átlagok egyenlőségére						
		F	Sig.	t	df	Sig. (kétoldali)	Átlagos különbség	Standard hiba	A különbség 95%-os konfidencia intervalluma	
								Alsó	Felső	
Vállalati Versenyképességi Index	Egyenlő varianciák	0,464	0,497	-2,090	109	0,039	-2,87193	1,37410	-5,59535	-0,14851
	Nem-egyenlő varianciák			-2,083	106,141	0,040	-2,87193	1,37869	-5,60528	-0,13858

Forrás: saját szerkesztés

Elemzések és eredmények

Érdekesnek tartottuk a kutatás elején a Vállalati Versenyképességi Indexet a családi és nem-családi vállalatok viszonyában tesztelni, hogy szignifikánsan különbözik-e. Először a varianciák konzisztenciáját vizsgáltuk (2. táblázat). A Levene-teszt (Sig. = 0,497) alapján nem utasítjuk el a varianciák egyenlőségének hipotézisét, ami lehetővé teszi számunkra az átlagok egyezőségének vizsgálatát. A t-próba értékeinek függvényében (Sig. = 0,039), elutasítjuk az átlagok egyenlőségének hipotézisét, és így elfogadjuk, miszerint a VVI átlaga különbözik a mintában szereplő családi és nem-családi vállalkozások között (3. táblázat).

3.táblázat

A családi és nem-családi vállalkozások standard eltérése a Vállalati Versenyképességi Index-szel

		N	Átlag	Szórás	Átlagok szórása
Vállalati versenyképességi index (VVI)	Családi	53	26,021	7,504	1,031
	Nem-családi	58	28,893	6,972	0,916

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

Rotált komponensmátrix

Faktor	Elnevezés	Változó	Faktor értéke	Cronbach alpha mutató
1	Operatív képességek	1. Adminisztratív folyamatok és eljárások	,824	0,918
		2. Disztribúciós képességek	,800	
		3. Képességek a vállalati infrastruktúrával kapcsolatosan	,747	
		4. Vállalati és márkaarculat	,744	
		5. Logisztikai képességek mint az ütemezés, szállítás	,729	
		6. Termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztése	,697	
		7. Vevői és beszállítói adósságok kezelése	,695	
		8. Technológiai képességek	,694	
		9. Vevői rendelések megfelelő és hatékony kezelése	,680	
		10. A vállalat hatékony menedzsmentjének és előrejelzések készítésének képessége	,662	
		11. A vevői igények kiváló kiszolgálása	,616	
2	Vezetői képességek	12. A csapatban dolgozás képessége	,788	0,908
		13. Hálózatépítési és kiváló kapcsolatos építésének képessége a vevőkkel, beszállítókkal	,767	
		14. Szakértelem a technológia és az operáció irányítása terén	,758	
		15. Problémamegoldó képesség	,754	
		16. A szervezeti fejlesztések megvalósításának képessége	,695	
		17. Kommunikációs képesség	,670	
		18. Az emberek képzése és fejlesztése	,645	
		19. Cél- és stratégiai orientáltság	,645	
		20. Inspirációs és motivációs képességek	,589	
		21. Világos stratégia és vízió biztosítása	,550	
		22. Innovációs kapacitás termékek, szolgáltatások és szervezetfejlesztés terén	,539	
3	Tudásmenedzsment-képességek	23. Tudásmenedzsment-eszközök megfelelő használata	,863	0,827
		24. Megfelelő eszközök használata a szervezeti tudás felismerésére	,815	
		25. Az emberek képzése fontos része a HR-stratégiának	,734	
		26. A szervezeti tudás megőrzése fontos vállalati cél és erőforrás	,652	
4	Változásmenedzsment-képességek	27. Elkötelezett vezetők kiemelkedő képességekkel	,790	0,760
		28. A szervezet alkalmazkodó és változóképesége	,767	
		29. Elkötelezett munkavállalók kiemelkedő képességekkel	,659	
5	Hálózatépítési képességek	30. Beszállító kapcsolatok kezelése	,726	0,701
		31. Vezetőink kapcsolati tőkéje és a vállalat arculata	,697	
		32. A vállalat kapcsolatai	,694	

Kivonási módszer: főkomponens-elemzés, rotációs módszer: varimax Kaiser normalizációval. A rotáció öt iteráció alatt konvergált. Forrás: saját szerkesztés

Főkomponens-elemzés

A kiválasztott harminckét változó dimenzióinak csökkentésére főkomponens-elemzést alkalmaztunk. A főkomponens-elemzés a feltáró faktorelemzések közé sorolható eljárás, melynek során a faktoroknak neveket adhatunk a komponensmátrix alapján. Egyszerűbb struktúra létrehozása érdekében ajánlott a rotált komponensmátrix megkonstruálása (Field, 2009). Annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, hogy modellünk alkalmas-e elemzésünk elvégzésére és a változók számának csökkentésére, jó indikátor a komponensek Cronbach-alfa mutatója. Ezen érték akkor megfelelő, ha az ajánlott 0,7-et meghaladja, bár feltáró kutatások esetén a 0,6-os érték is elfogadhatónak számít (Hair, Black, Babin & Anderson, 2013). A teljes variancia a modell varianciákra vonatkozó magyarázó erejét mutatja. Esetünkben öt komponenszt kaptunk, amelyek a modellben szereplő 32 változó teljes varianciájának 61,2%-át magyarázták. Mivel a KMO-érték magas volt és a teljes magyarázóerő meghaladta a 60%-os küszöbértéket, modellünket alkalmasnak tartottuk a kutatáshoz.

portjába került. Utóbbit talán érdemes is kiemelni, miszerint a modell alapján a vállalati arculat kialakítása sokkal inkább egy operatív feladat, semmint felsővezetői vagy tudásmenedzsment-képesség.

Klaszterelemzés

A klaszterelemzés öt olyan szervezettípust emelt ki, amelyek hasonló jellemzőket mutatnak az általuk birtokolt vagy megszerzett erőforrások és képességek tekintetében a vállalati versenyképesség szempontjából.

Klaszter 1: *Nem professzionálisan vezetett vállalatok.* Ez a klaszter a legnagyobb, a felmérési populáció 27,02%-át teszi ki. Ebbe a csoportba 18 családi és 12 nem-családi vállalkozás került. A negyedik klaszter mellett ebben a csoportban képviseltetik magukat leginkább a családi cégek. A többi klaszterrel összehasonlítva ez a csoport minden változó mentén semleges vagy negatív értéket mutat. Ezek a cégek valószínűleg nem alkalmaznak semmilyen formális szervezeti struktúrát vagy vezetői rendszert, és valószínűleg olyan vállalatokat tartalmaznak,

5. táblázat

Az azonosított klaszterek és a főkomponensek kapcsolata

Komponens/ Klaszter	Operatív képességek	Vezetői képességek	Tudásmenedzsment- képességek	Változásmenedzsment- képességek	Hálózatépítési képességek
Nem professzionálisan vezetett vállalatok	-0,267	-0,898	-0,294	-0,785	0,163
Tudásorientált vállalatok	0,573	0,951	0,737	-0,922	-0,296
Innováció és változásorientált vállalatok	-0,527	-0,587	0,692	0,902	-0,936
Kapcsolatépítők	-0,338	0,338	0,165	0,418	1,031
Üzleti kiválóságorientált vállalatok	0,796	0,493	-1,054	0,868	-0,770

Forrás: saját szerkesztés

Érdekes a főkomponenseket összevetni a besorolt professzionalizációs változókkal, ugyanis fedezhetők fel érdekességek. Míg a menedzsment és a munkavállalók professzionalizációjába sorolt 12 változó nagy része – logikusan – a vezetői képességek főkomponensben található (9 db) addig egyet a tudásmenedzsment, kettőt pedig a változásmenedzsment képességek főkomponensben találunk. Ennek potenciális magyarázata lehet, hogy a változásmenedzsmentet és az emberek képzését, fejlesztését alapvetően vezetői készségként értelmezhetjük. A szervezeti struktúra, folyamatok és működés professzionalizációjában található eredetileg szintén 12 változó, hasonlóan az első főkomponenshez többnyire az operatív képességek főkomponensbe került (10 db), ám kettőt szintén találunk a vezetői képességek között, egyikük a szervezetfejlesztés, másik pedig az innovációs kapacitás változó. A szakirodalom alapvetően mindkettőt a második dimenzióba sorolja, így érdekes, hogy a mi modellünkben vezetői képességként kerültek azonosításra. A munkakörnyezet és a kultúra professzionalizációja nagyobb diverzitást mutat, a nyolc változóból három a tudásmenedzsment, egy a változásképeség, három a hálózatépítési, egy pedig (a vállalati és márkaarculat) az operatív képességek cso-

amelyek elmaradnak a többiektől és kevésbé tudatosan, leginkább ösztönösen irányítottak.

Klaszter 2: *Tudásorientált vállalatok.* A minta 17,11%-át kitevő klaszter az ötödik csoporttal azonos méretű. A 8 családi és 11 nem-családi vállalkozás megoszlásával ez a klaszter azt mutatja, hogy a cégen belüli tudásmenedzsment, az alkalmazottak fejlesztése, valamint a vállalati tudás azonosítása és megtartása kulcsfontosságú. E cégek kisebb mértékben töreksenek a változásra és az innovációra, azonban különös figyelmet fordítanak a vezetői készségekre; jellemző rájuk a felülről lefele (top-down) módon történő vállalatirányítás, azonban kevésbé a fokozatos fejlesztés vagy az alulról felfele irányuló (bottom-up) változás.

Klaszter 3: *Innováció- és változásorientált vállalatok.* Ez a klaszter érte el a legkisebb méretet, hét családi és nem-családi vállalkozás egyenlő eloszlásával, a minta 12,61%-át magába foglalva. A tudásmenedzsment-képességekre építve e vállalatok hajlandóak változtatási projektek megvalósítására, azonban a másik három komponens tekintetében határozottan kedvezőtlen értéket értek el, ami azt jelenti, hogy kevésbé hajlamosak a tudatos vezetésre, és inkább intuitívan keresik az útjuk során adódó lehetőségeket.

Klaszter 4: *Kapcsolatépítők*. Ez a második legnagyobb klaszter, amelyben szintén 18 családi és 11 nem-családi vállalkozás található, a minta populációjának 26,12%-át teszi ki. Az ide sorolt vállalatok elsősorban a kapcsolati erőforrásaikra és képességeikre támaszkodnak. Ez nem meglepő, mivel a családi cégek képesek kiváló kapcsolatokat kiépíteni a beszállítókkal, ügyfelekkel és partnerekkel, azonban ezekre a cégekre nem jellemző az erőforrás-felhalmozás az alapfolyamatokban, inkább a hálózatok kiépítésében látják a versenyelőnyt.

Klaszter 5: *Üzleti kiválóságorientált vállalatok*. A második klaszterrel azonos méretű, a megkérdezett cégek mintegy 17,11%-a tartozik ebbe a csoportba. Csupán két családi, viszont 17 nem-családi céget találunk ebben a csoportban, így ez a klaszter a legkisebb képviselőt biztosítja a családi és a legnagyobbat a nem-családi cégek számára. A családi vállalkozások professzionalizációjának megközelítéséből ezt a klasztert neveznénk professzionális vállalatok csoportjának, ahol a cégek jelentősen beruháznak az üzleti működéssel kapcsolatos ismeretekbe, a formalizálásba, a stratégiai tervezésbe, valamint a vevői és beszállítói igények kezelésébe. Ez arra utal, hogy az ebbe a csoportba tartozó cégek kevésbé foglalkoznak a hálózatépítési és kapcsolatépítési képességeik kihasználásával, sokkal inkább a működési kiválóságukba és a kiaknázásukba való befektetéssel. Ez különösen igaz az alapfolyamatokra, mivel a tudásmenedzsment-képességek értéke erősen negatív.

A klaszterek és a versenyképességi index

Annak érdekében, hogy feltárjuk mely klaszter a legversenyképesebb a Vállalati Versenyképességi Index alapján, összevetettük a klaszterazonosítókat és a mutatót. A Levene teszt (Sig=0,421) és a t-teszt értéke alapján (Sig=0,001) megállapíthatjuk, hogy a versenyképességi index különbözik klaszterenként, így az értékek értelmezése a csoportokat tekintve lehetséges.

Eta négyzet mutatóval is mértük (0,151), ami erős kapcsolatra utal.

Következtetések és összegzés

Jelen tanulmányban a családi vállalkozások professzionalizációjának szerepét vizsgáltuk a közepes méretű hazai családi és nem-családi cégek versenyképességében. Harminckét változót felhasználva a Versenyképesség Kutatóközpont adatbázisán, és megfeleltetve a családi vállalkozások professzionalizációját jellemező három dimenzióknak, főkomponens és klaszterelemzést végeztünk. A tanulmány célja, hogy feltárja azokat a különböző erőforrás- és képességkompozíciókat, amelyekkel a családi és nem-családi vállalatok rendelkeznek, és ezek kapcsolatát a versenyképességükkel. A versenyképesség mérésére a Vállalati Versenyképességi Indexet használtuk. A főkomponens-elemzés öt konfigurációt az (1) operatív, (2) vezetői, (3) tudásmenedzsment, (4) változásmenedzsment (5) és hálózatépítési képességeket, míg a klaszterelemzés öt szervezettípust tárt fel: (1) „Nem professzionálisan vezetett vállalatok”, (2) „Tudásorientált vállalatok”, (3) „Innováció és változásorientált vállalatok”, (4) „Kapcsolatépítők” és (5) „Üzleti kiválóságorientált vállalatok”.

Eddig kevés hazai kutatás vizsgálta a kis- és közepes méretű hazai családi és nem-családi vállalkozások erőforrásait, ám eredményeink összhangban állnak a már meglévő kutatásokkal. Lukovszki, Rideg, Sipos & Varga (2022) rámutattak arra, hogy a hazai családi vállalkozásokat jellemzően az informális eljárások és döntéshozatalok jellemzik, azaz hiányzik a formalizáció és a teljesítményértékelési, javadalmazási és információs rendszerek alkalmazása. Hasonlóan hozzájuk, a mi kutatásunk alapján a közepes családi vállalatok hosszabb távon gondolkodnak és a tudásmenedzsment, hálózatépítési és kapcsolatépítési képességeikbe fektetnek, ellentétben nem-családi versenytársaikkal, akik számára a működési hatékonyság és az operációs kiválóság a fókuszpont. Jelen mintában utóbbi bizonyult versenyképesebbnek a VVI-mutató alapján, ám talán elhamarkodott lenne kijelenteni egyértelműen, hogy a családi vállalatok nem versenyképesek. Fontos kiemelni, hogy az átlagos VVI-index eltérése nem volt olyan mértékű, és a kapcsolatorientált klaszter

6. táblázat

A Vállalati Versenyképességi Index átlagos értékei klaszterenként

Klaszter neve	Átlag	Családi vállalatok száma	Nem-családi vállalatok száma	Szórás
Nem professzionálisan vezetett vállalatok	23,507	18	12	6,548
Tudásorientált vállalatok	29,725	8	11	6,768
Innováció és változásorientált vállalatok	27,417	7	7	8,945
Kapcsolatépítők	29,104	18	11	6,805
Üzleti kiválóságorientált vállalatok	31,137	2	17	5,745
Összesen	27,862	111		7,308

Forrás: saját szerkesztés

A 6. táblázat mutatja be a klaszterek által elért VVI-index átlagait és szórásait. Ezek alapján a leggyengébb eredményt a „Nem professzionálisan vezetett vállalatok” klaszter érte el, míg a legjobban az „Üzleti kiválóságorientált vállalatok” csoport teljesített. További megerősítést adott a VVI és a klaszterazonosító közötti kapcsolatot az

ság és az operációs kiválóság a fókuszpont. Jelen mintában utóbbi bizonyult versenyképesebbnek a VVI-mutató alapján, ám talán elhamarkodott lenne kijelenteni egyértelműen, hogy a családi vállalatok nem versenyképesek. Fontos kiemelni, hogy az átlagos VVI-index eltérése nem volt olyan mértékű, és a kapcsolatorientált klaszter

is magas értéket ért el. A családi vállalkozások számára más erőforrás- és képességkonfigurációk fontosak, a versenyképességet inkább keresik a helyi beszállítói és vevői együttműködésekben.

Nem szabad elmulasztani viszont azon tény mellett sem, hogy családi vállalkozások nagyobb számban vannak jelen a legalacsonyabb versenyképességi indexet mutató „Nem professzionálisan vezetett vállalatok” klaszterben, mint a nem-családi cégek, és a legkevésbé a legmagasabb átlagos VVI-vel rendelkező ötödik klaszterben, ami arra utal, hogy a családi irányítás nem jelent határozott versenyelőnyt. Az a tény, hogy a családi vállalkozások legnagyobb számban a lemaradó kategóriában képviseltették magukat, azt mutatja, hogy kevésbé sikeresen összpontosítottak az üzleti képességeikre, a szervezeti struktúra formalizálására és a folyamatok, eljárások egységesítésére, fejlesztésére és inkább laissez-faire módon történik a vezetésük (Felsmann, Ferincz & Kárpáti, 2022). Potenciális magyarázata lehet a családi vállalatok gyenge teljesítményének az első klaszterben, hogy a családíság és az identitás fontosabb számukra, mint a működési hatékonyság (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010).

Az „Üzleti kiválóságorientált vállalatok” klaszterbe tartozó cégek rendelkeznek a legmagasabb átlagos VVI-értékkel, ami alátámasztja az erőforrás-alapú megközelítés nézetét a fenntartható versenyelőny lehetséges forrásairól. A magas teljesítmény eléréséhez a belső szakmai készségekre és képességekre, például a disztribúcióra; a márkaépítésre és az arculatra; az adminisztratív folyamatokra és eljárásokra; valamint a termék- és szolgáltatásfejlesztésre kell összpontosítani. Érdemes megjegyezni, hogy ez a klaszter rendelkezik a legalacsonyabb szórással, és a magas átlagos versenyképességi értékhez megbízható teljesítmény és stabilitás társul. Mivel alig van családi vállalkozás ebben a klaszterben, felmerülhet a kérdés, hogy a működési tevékenységekre fordított nagyobb figyelem javíthatná-e a teljesítményüket.

Az eredmények további érdekes magyarázata az innováció kettős természete a családi vállalkozásokban. A kapcsolódó klaszterben a családi és nem-családi cégek egyenlő arányban vannak jelen, és csak a negyedik legjobb értéket éri el a versenyképesség tekintetében ebben a mintában. Számos tanulmány megállapította, hogy a családi cégeknél az innováció a versenyelőny létfontosságú forrása és a kiváló teljesítmény lényeges meghatározója (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015). Mintánkban azonban a családi vállalkozások nem tudtak innovációs képességeikre támaszkodni a magasabb versenyképesség elérése érdekében, így megállapíthatjuk, hogy a hazai közepes méretű családi vállalkozások nem múlják felül nem-családi versenytársaikat az innovációs teljesítményt tekintve. Eredményeink hasonlóak Paunović, Ružičić & Moravčević (2023) megállapításaihoz, akik szintén azt találták, hogy a családi és nem-családi vállalkozások egyformán elkötelezettek az innovációk bevezetése iránt az üzleti folyamataikban, valamint (Németh & Döry, 2019) hazai mintán végzett kutatásához, ahol szintén nem került bizonyításra, hogy a családi és nem-családi vállalatok között szignifikáns

különbségek találnánk az innovációs orientációra vonatkozóan. Ahogy az általunk végzett kutatás esetében is, úgy Németh & Döry (2019) tanulmányában is kiemelkedő volt a családi vállalatok hosszú távú gondolkodása, ami megmutatkozhat a beszállítói, partneri és vevői kapcsolatok építésében. Utóbbi kutatás megerősíti azon állításunkat is, miszerint a családi vállalatok nem tudták kihasználni az innovációs képességeikben rejlő előnyüket, hiszen a professzionális menedzsmenteszközök és -rendszerek alkalmazása és az innovációs teljesítmény között kimutatható kapcsolat van.

Elméleti hozzájárulás

Jelen tanulmánynak számos elméleti kontribúciója van. (1) Hozzájárul a családi vállalkozások professzionalizációjának mélyebb megértéséhez, és megerősíti a korábbi tanulmányokat, miszerint a professzionalizáció az egyik legnagyobb kihívás ma az itthoni kis- és közepes méretű családi vállalatok számára (Németh & Németh, 2018; Kárpáti, 2021; Kárpáti & Drótos, 2023). (2) A professzionalizáció és a versenyképesség összekapcsolása a családi vállalatok esetén elősegíti a téma fejlődését, a hazai diskusszió előremozdítását, valamint rámutat potenciális egyezőségekre vagy ellentmondásokra, ezáltal hozzájárulva a terület fejlődéséhez és új kutatási irányok kijelöléséhez.

(3) Kutatásunk az erőforrás-alapú elmélet és a versenyképesség szempontjából rámutat arra, hogy az erőforrásokkal való gazdálkodás kritikus fontosságú a versenyelőny megszerzéséhez és fenntartásához (Sirmon & Hitt, 2003). Mivel a családi vállalkozások kiemelkedőek voltak a beszállítóikkal és ügyfeleikkel való kapcsolatépítésben, legfontosabb erőforrásaik mellett a humán tőke lehet a versenyelőnyük alapja. Elemzésünk rávilágított a családi cégek heterogenitására, a lemaradó csoportba soroltak is hatékonyan gazdálkodhatnak erőforrásaikkal, ha kiemelt figyelmet fordítanak a szövetségekre (Sirmon & Hitt, 2003). A partnerekkel, ügyfelekkel, beszállítókkal, sőt bizonyos esetekben a versenytársakkal való szövetségeken keresztül történő stratégiai kapcsolatok kiépítése segíthet a családi cégeknek erőforrás-csomagok kialakításában és a tartós versenyelőny elérésében. Személyes kapcsolataiknak köszönhetően a családtagok felfedezhetik és biztosíthatják a regionális erőforrásokhoz és üzleti lehetőségekhez való hozzáférést (Amato, Basco & Ricotta, 2023).

Gyakorlati következtetések

Cikkünk eredményei alapján számos gyakorlati tanácsot fogalmazhatunk meg a hazai közepes méretű családi vállalatok számára. (1) A működési hatékonyság és a szervezet professzionalizálása bármennyire is nehéz, egy növekvő családi vállalkozás számára elkerülhetetlen. A rendszerekben gondolkodás, a digitalizáció, a papíralapú működés elhagyása minimumkritériuma a fejlődésnek. Külső menedzserek bevonása a szervezetbe hozhat olyan új kompetenciákat és szakértelmet, amelyekkel a vállalat korábban nem rendelkezett (Fabel, Mináriková & Hopp, 2022), azonban számos hazai cég nem tekinti opciónak a

vállalatirányítás ily módon történő professzionalizációját (Vajdovich, Heidrich, Németh & Németh, 2022). Ez jelenleg egy olyan gát a vállalati növekedésben, amelyre mindenképpen több figyelmet kell fordítani a hazai cégeknek. (2) A családi vállalatoknak ki kell használniuk a családíságot, azaz a család és az üzlet kapcsolatából fakadó egyedi erőforrásokat és képességeket. Ne felejtjük, hogy ilyennel nem-családi versenytársaik nem rendelkeznek, így a családíság beemelése a mindennapokba, valamint az üzleti stratégiába, a tartós versenyelőny alapját képezheti. Azonban ezzel párhuzamosan a családi identitás nem lehet egyedüli cél, mellette a professzionalizáció más dimenzióira is érdemes koncentrálni. (3) Fontos az innovációs képesség megtartása, ám láthattuk, hogy ez nem működik formalizálás, humán- és pénzügyi rendszerek és a működési kiválóságba történő befektetés nélkül. Ezt sok korábbi kutatás (ld. Németh & Dóry, 2019) is megerősítette már, így jelen kutatás is kijelöli és körvonalazza a családi vállalatok számára a lehetséges egyéni fejlődési lehetőségeket.

Limitációk és kutatási irányok

Mint minden kutatásnak, jelen publikációnak is számos limitációja van. Először is, mintánkban csak legalább 50 főt foglalkoztató szervezetekkel foglalkoztunk, kizárva a mikro- és kisméretű családi vállalkozásokat az elemzésből. Hasonlóan a már említett kutatásokhoz, érdemes lenne vizsgálatot végezni közöttük is, és összehasonlítani az eredményeket. A versenyképességi felmérést a mérete és volumene miatt csak négyévente végzik el. Az előző, legfrissebb adatbázis adatállományát használtuk fel, ami azt jelenti, hogy az adatgyűjtés 2018-ban kezdődött és 2019-ben fejeződött be, közvetlenül a COVID-19 járvány előtt. Mivel a családi és nem-családi vállalkozások erőforrásainak és képességeinek különböző konfigurációit és azok versenyképességre gyakorolt hatását kerestük, úgy véljük, hogy az adatbázis alkalmas volt a kutatásunkhoz, de a vállalkozások négy év alatt viszonylag – főleg egy gazdasági krízis során – sok változáson keresztül lehetnek. Ennek okán érdemes lenne összehasonlító vizsgálatot végezni jelen tanulmány és a következő versenyképességi vizsgálat adatai között.

További kutatási irány lehet a tanulmány kvalitatív módon történő folytatása, kiegészítése. A „Nem professzionálisan vezetett vállalatok” klaszterbe került cégek vezetőivel készített interjúk és a vállalatok kvalitatív, mélyebb megismerése választ adhatna azokra a kérdésekre, amelyekre jelen kutatásban nem kaptunk választ. Fény derülhetne arra, hogy a saját észlelésük alapján ők milyen stratégiát követnek, valamint a családi és nem-családi cégek közötti különbségek és hasonlóságok is jobban a felszínre kerülhetnének. Természetesen nem csupán az első klaszter tagjaival lenne érdemes folytatni a kutatást, potenciális folytatási irány lehetne összehasonlításuk a legmagasabb versenyképességi indexet elért klaszter tagjaival is. A komparatív elemzés segítségével a kutatás személyre szabott fejlődési irányt jelölhetne ki a gyengén teljesítők számára, ezzel is hozzájárulva a fejlődésükhöz.

Felhasznált irodalom

- Amato, S., Basco, R., & Ricotta, F. (2023). Family firms, regional competitiveness and productivity: a multi-level approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(7-8), 666-694.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2216181>
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
<https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Barbera, F. & Moores, K. (2013). Firm ownership and productivity: a study of family and non-family SMEs. *Small Business Economics*, 40(4), 953-976.
<https://doi.org/10.1007/s11187-011-9405-9>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Buchanan, B., Martikainen, M., & Nikkinen J. (2023). Family firm competitiveness and owner involvement. *Journal of Applied Accounting Research*, 24(2), 260-281.
<https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2021-0317>
- Chikán, A. (2006). Measuring the competitiveness of companies: A competitiveness index and its application. *Public Finance Quarterly*, 61(1), 45-59.
<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/9336/>
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: a general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(1-2), 20-28.
<https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- Chikán A. & Czakó E. (2009). *Versenyben a világgal*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán A., Czakó E., & Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002). *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán A., Czakó E., Demeter K., & Losonci D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B. & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Csákné Filep J., Radácsi L., & Szennay Á. (2023). Comparing the innovation and export performance of Hungarian family and non-family enterprises: Experiences drawn from empirical surveys. *Administrative Sciences*, 13(6), 1-14.
<https://doi.org/10.3390/admsci13060146>
- Culasso, F., Giacosa, E., Broccardo, L., & Manzi, L. M. (2015). Family Italian listed firms: Comparison in performances and identification of two main configurations. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 664-691.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2013-0721>

- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- De Massis, A., Di Minin, A. & Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.5>
- Duréndez, A., Ruiz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>
- Fabel, O., Mináriková, D., & Hopp, C. (2022). Differences and similarities in executive hiring decisions of family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100481>
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében: Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Edition). Sage Publications Ltd.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2013). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2005). *Family influence and performance – Theoretical concepts and empirical results*. Paper presented at the FERC Conference, Portland, OK.
- Kadocsa, Gy. (2012). A hazai kis- és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei. In *Tanulmánykötet - Vállalkozásfejlesztés a XXI. században II.*, (pp. 5-99). Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_Gyorgy.pdf
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53–65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Kárpáti, Z., & Drótos, Gy. (2023). Hogyan professzionizáljuk a vállalkozásunkat? Egy longitudinális esettanulmány tapasztalatai egy hazai közepes méretű családi vállalkozás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 54(2), 53–67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>
- Kirmanen, A. & Kansikas, J. (2010). Small family business performance: comparison between family and non-family enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3/4), 291-307. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.037114>
- Konczosné, Sz.M., Reisinger A., Ablonczyné M.L., Rámháp Sz., Bite P., & Polster Cs. (2018). Családi vállalatok: regionális beágyazódás és nemzetköziesedés. *Prosperitas*, 5(3), 77–96. https://doi.org/10.31570/Prosp_2018_03_4
- Kota, H. & Singh, R. (2016). Comparative analysis of family businesses with nonfamily businesses: Empirical evidence from India. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 29–41. <https://doi.org/10.5937/sjm11-9165>
- Larimo, J. (2013). Small and medium-size enterprise export performance: Empirical evidence from Finnish family and non-family firms. *International Studies of Management & Organization*, 43(2), 79–100. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825430204>
- Le Breton–Miller, I. & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Losoncz M., & Nagy Gy. (2020). *A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon*. Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Lukovszki L., Rideg A., Sipos N., & Varga A.R. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739-757. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Martínez, J.I., Stöhr, B.S., & Quiroga, B.F. (2007). Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83–94. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>
- Moreno-Gómez, J., & Lafuente, E. (2020). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 339–354. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0074>
- Németh K. (2017). *Családi vállalkozások teljesítményének endogén tényezői* (Doktori értekezés). Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Széchenyi István Egyetem, Győr. https://rgdi.sze.hu/images/RGDI/honlapelemei/fokozatszerzesi_anyagok/Doktori%20N%C3%A9meth_Krisztina_t%C3%A9zisek/C3%B-Czet_nyilv%C3%A1nos_vita_HUN.pdf
- Németh K., & Dőry T. (2019). Influencing factors of innovation performance in family firms – Based on an

- empirical research. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(5), 58–71.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.06>
- Németh, K., & Németh, S. (2018). Professzionizálódo családi vállalkozások Magyarországon. *Prosperitas*, 5(3), 24–47.
https://doi.org/10.31570/prosp_2018_03_2
- Paunović, M., Mosurović Ružičić, M., & Lazarević Moravčević, M. (2023). Business process innovations in family firms: evidence from Serbia. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 166–184.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0044>
- Saidat, Z., Silva, M., & Seaman, C. (2019). The relationship between corporate governance and financial performance: Evidence from Jordanian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 54–78.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2017-0036>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345.
<https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–36.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.0000>
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 39–358.
<https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Somogyi M. (2009a). Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (I. rész). *Vezetéstudomány*, 40(4), 54–64. <https://doi.org/10.14267/veztud.2009.04.05>
- Somogyi M. (2009b). Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (II. rész). *Vezetéstudomány*, 40(5), 41–52.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2009.05.04>
- Somogyi M. (2009c). A Vállalati Versenyképesség Modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere (Doktori értekezés). Vállalkozáselmélet és -gyakorlat Doktori Iskola. Miskolci Egyetem, Miskolc. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5634>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In Poutziouris, P.Z., Smyrnios, K.X., & Klein, S.B. (eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 269–297). Edward Elgar Publishing Limited.
- Stewart, A. & Hitt, M.A. (2012). Why can't a family business be more like a non-family business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86.
<https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Stocker, M., & Pábli, B. (2023). Impact of marketing mix related capabilities on the competitiveness of exporting medium-sized and large enterprises. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 54(3), 2–11.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.01>
- Sultan, S., de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Analyzing organizational performance of family and non-family businesses using the HPO framework. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 242–255.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2017-0021>
- Szerb L. (2010). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(12), 20–35.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.02>
- Szerb, L., & Hornyák M. (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel I. & Nagy B. (szerk.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újrapiarosodása* (pp. 307–325). JATEPress.
- Szerb, L., Csapi, V., Deutsch, N., Hornyák, M., Horváth, Ádám, Kruzslicz, F., Lányi, B., Márkus, G., Rác, G., Rappai, G., Rideg, A., Szűcs, P.K. & Ulbert, J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? – A magyar kisvállalatok (MKKV-szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 48(Különszám), 3–21.
<https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/934>
- Tálas, D. & Rózsa, A. (2015). Financial competitiveness analysis in the Hungarian dairy industry. *Competitiveness Review*, 25(4), 426–447.
<https://doi.org/10.1108/cr-03-2015-0016>
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, S., & Németh, K. (2022). From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 155–179.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>
- Wieszt, A. (2020). Fontos, hogy mi családi cég vagyunk? Családi vállalkozási identitás és teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 51(2), 60–73.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.05>
- Wimmer Á. & Csesznák A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején*. Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ.
<https://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business – theory and practice*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

KŐMÜVES ZSOLT – WALTER VIRÁG – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR –
DAJNOKI KRISZTINA – KÁLMÁN BOTOND – TÓTH ARNOLD –
MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – POÓR JÓZSEF – PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA

A COVID-19 ÉS AZ OROSZ-UKRÁN KONFLIKTUS HATÁSA A VIZSGÁLT SZERVEZETEKRE

THE IMPACT OF COVID-19 AND THE RUSSIAN-UKRAINIAN CONFLICT ON THE ORGANISATIONS STUDIED

Az elmúlt három évben a világ működése annyit változott, mint a megelőző évtizedekben összesen. A piaci folyamatok, rendszerek megváltozását egyértelműen két meghatározó jelenség irányította: a COVID-19 okozta pandémiás válság és az orosz-ukrán konfliktus. E két világesemény alapvető normákat változtatott meg, amelyek hatására a szervezeteknek stratégiát kellett váltaniuk. Jogosan vetődik fel tehát a kérdés: mit terveznek valójában a vizsgált szervezetek? Hogyan látják a válságot? Mi befolyásolja a reakciókat? A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a két válság kezdeti szakaszában, miként gondolkodtak a szervezetek, képesek voltak-e felmérni a várható hatásokat, megtudták-e tervezni a megfelelő intézkedéseket? A szerzők empirikus kutatásának eredményei alapján a mikrovállalkozások pesszimizmusukat hajlamosak az egész gazdaságra kivetíteni. Megállapították, hogy szolgáltatásaik kevésbé függenek az ellátási láncok sérülésmentességétől. Továbbá a háború által kiváltott különböző intézkedéseik összefüggésben voltak a korábbi külkapcsolataikkal.

Kulcsszavak: válságok, COVID-19, orosz-ukrán háború, szervezetek

In the last three years, the way the world works has changed more than in all the previous decades combined. The changes in market processes and systems have clearly been driven by two dominant phenomena: the pandemic crisis caused by COVID-19 and the Russian-Ukrainian conflict. These two world events have changed fundamental norms, which has forced organisations to change their strategies. The question is: what are the organisations in question really planning? What is influencing their reactions? The aim of the authors' publication is to show how organisations were thinking in the early stages of the two crises, and whether they are able to assess the expected impact and plan the appropriate measures. Their empirical research found that micro-enterprises tend to project their pessimism on the whole economy. Also, their services are less dependent on supply chain resilience. Furthermore, their various war-induced measures were related to their past external relations.

Keywords: crises, COVID-19, Russian-Ukrainian war, organisations

Finanszírozás/Funding:

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

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgements:

A szerzők külön köszönetet mondanak a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarának (BKIK) a kutatás lebonyolításában nyújtott segítségért, továbbá a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért), a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK), az Országos Humánmenedzsment Egyesület és a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) részéről nyújtott szakmai támogatásért.

The authors would like to especially thank to the Budapest Chamber of Commerce and Industry (BKIK) for their help in conducting the research, as well as the National Association of Humane Professionals (HSZOSZ), the Association of Informatics Enterprises (IVSZ – Association for the Digital Economy), the National Chamber of Agriculture (NAK), for the professional support provided by the National Human Management Association and the National Association of Change and Crisis Managers (VOE).

Szerzők/Authors:

Dr. Kőműves Zsolt^a (komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu) egyetemi docens; Dr. Walter Virág^a (walter.virag@uni-mate.hu) egyetemi docens; Dr. Szabó-Szentgróti Gábor^{a, b} (szabo-szentgroti.gabor@sze.hu) egyetemi docens; Prof. Dr. Dajnoki Krisztina^c (dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu) egyetemi tanár; Dr. Kálmán Botond Géza^d (kalman.botond.geza@kodolanyi.hu) egyetemi adjunktus; Dr. habil. Tóth Arnold^e (toth.arnold@uni-bge.hu) egyetemi docens; Módosné Szalai Szilvia^b (modosne.szalai.szilvia.valeria@sze.hu) egyetemi tanársegéd; Prof. Dr. Poór József^f (poorj@ujs.sk) egyetemi tanár; Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta^g (szucs.beata@sek.elte.hu) egyetemi docens

^aMagyar Agrár és Élettudományi Egyetem (Hungarian University of Agriculture and Life Sciences) Magyarország (Hungary); ^bSzéchenyi István Egyetem (University of Győr) Magyarország (Hungary); ^cDebreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary); ^dKodolányi János Egyetem (Kodolányi János University) Magyarország (Hungary); ^eBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary); ^fSelye János Egyetem (J. Selye University) Szlovákia (Slovakia); ^gELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE Eötvös Loránd University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 05. 03-án, javítva: 2023. 08. 02-án és 2023. 09. 08-án, elfogadva: 2023. 11. 08-án.

The article was received: 03. 05. 2023, revised: 02. 08. 2023 and 08. 09. 2023, accepted: 08. 11. 2023.

Az elmúlt évtizedekben a globális üzleti környezetet a kiszámíthatatlanság és bizonytalanság jellemezte. Az egyik legjelentősebb esemény, amely befolyásolta és drámai módon megváltoztatta a globális üzleti környezetet, a 2007/2008-as globális válság volt (Karácsony & Pásztó, 2021).

Az Amerikai Egyesült Államokból kiindult és továbbűrűzőtt 2008-as válság idején több nagy cég csődbe ment, vagy kényszerült arra, hogy egyesüljön versenytársaival. A nyugat-európai bankokat is súlyosan érintette a jelenség, annak hatása az egész világgazdaságban érezhető volt az amerikai gazdaság visszaesése révén (Allen & Carletti, 2010). A 2008-2009-es globális válság, főleg a növekedés túlhajszolásának következményeként értelmezhető (Rapkay, Illés & Stárics, 2013). A 2008-as pénzügyi világválság kirobbanása előtt (Bogár, 2003) jelezte, hogy a Friedman (2005) által túlzott laposodásnak nevezett globalizáció a kívánatosnál nagyobb előtérbe kerülése és hajszolása súlyos problémák kirobbanásához vezethet, ami be is következett.

Minden globális gazdasági válság súlyos a kis- és középvállalkozások számára (Syed & Syed, 2016), amelyek a nemzetgazdaság fontos elemei szerte a világban. A 2008-ban kezdődött gazdasági válság óta a jelenlegi koronavírus-járvány jelenti a legnagyobb kockázatot a világgazdaságra (OECD, 2021).

Az elmúlt három évben két jelentős változás befolyásolta a szervezetek és intézmények, valamint az egyes országok gazdaságát a világon és Magyarországon. Ezek a COVID-19 és az orosz-ukrán háború által generált gazdasági válságok, amelyekre mindenkinek azonnali válaszokat kellett adnia. A mostani válság sokban különbözik az előzőktől, mivel nagyon gyorsan terjedt ki minden országra és ezáltal közel kerültünk a globális összeomláshoz. A gazdasági élet szereplőinek piaci beszűkültek, az eladások csökkentek, ennek okán különböző megoldási javaslatok láttak napvilágot országos és vállalati szinten (Szentés, 2009). Sokan a nagy gazdasági világválsághoz és az akkor alkalmazott megoldásokhoz hasonlítják a jelenlegi helyzetet, de valójában azóta komoly változások történtek. Az egyik legfontosabb különbség a nemzetgazdaságok berendezkedésében ment végbe. A korábbi válságokhoz képest a szolgáltató szektor jelentősége lényegesen megnőtt, és így olyan szektor erősödött meg,

ahol az „anyagilag folyamatokban való kicsapódás másodlagos” (Fodor, Kiss & Poór, 2010, p. 2), de a foglalkoztatás jelentős. A korábbi válságokra nem jellemző, szokatlan bezárások példátlan akcióhullámot követeltek és indítottak el (IMF, 2021). A COVID-válság kapcsán (Budhwar & Cumming, 2020) felhívta a figyelmet a nemzetközi perspektíva és összefogás fontosságára.

A tanulmány célja, hogy feltárja az orosz-ukrán konfliktus egyes hatásait a magyarországi szervezetekre és elemezze a COVID-19 okozta válsággal kapcsolatos hasonlóságokat és különbözőségeket.

Szakirodalmi áttekintés**A pandémiás válság hazai intézkedéseinek munkaerőpiaci hatásai**

A gazdasági válságok legsúlyosabb következményeit többen megfogalmazták (Balios et al., 2016; Lisboa, 2017; Duarte, Matias & Gulamhussen, 2018; Kocziszky, Benedek & Szendi, 2018) és mindannyian egyetértettek abban, hogy az elsődleges következmények a finanszírozás hiányára vezethetők vissza, az alacsonyabb bevételek és/vagy a szigorúbb beruházási politika miatt. Egyetértünk (Varga & Csiszárík, 2015) gondolatával, akik a válság fogalmával kapcsolatban hangsúlyozzák, hogy ez egyben új lehetőséget is jelenthet a szervezetek számára az átszervezésekre, a helyzetbe kerüléshez, a felvirágzásra.

A különböző válságok hatásainak értékelésére irányuló tudományos érdeklődés a közelmúltban megnőtt a COVID-19 egészségügyi válság miatt (Guarner, 2020; László, 2022; Molnár & Dániel, 2022; Yarovaya, Matkovsky & Jalan, 2022). A 2019-ben kirobbant pandémia, gazdasági és társadalmi válságot eredményezett, amely a világgazdaság legnagyobb recesszióját vonta maga után a II. világháború vége óta (Béresné & Maklári, 2020; Olexandr, Valerii, & Roman, 2021). Ez a fajta válság, fenyegetettséget, kitértettséget okozott a gazdasági és társadalmi élet szereplői számára egyaránt (Carnevale & Hatak, 2020).

A pandémiás helyzet a munkaerőpiacra is kifejtette negatív hatását és rövid időn belül szignifikáns változásokat eredményezett az évek óta felfelé ívelő foglalkoztatás tekintetében is (Pirohov & Kiss, 2020). Becslések szerint (Világbank, 2020) 88-115 millió ember került aka-

ratán kívül szegénységbe ez időszak alatt. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet adatai szerint (ILO, 2021) a munkavállalók jövedelme világszerte 10,7%-kal csökkent 2020 első három negyedében 2019-hez képest. A becslült jövedelemkiesés összege 3,5 billió USD, vagyis a világ GDP-jének 5,5%-a volt. A jelzett világbanki tanulmány szerint a válság tovább súlyosbította a szegénység problémáját is, ami miatt az egy főre jutó globális jövedelem 3,6%-os csökkenését tapasztalhattuk és ez a szegénységi küszöb alatt élők számát 70-100 millió fővel növelte. A járvány miatt bevezetett korlátozások a világ összes munkaórájának csaknem 9 százalékát törölték el: ez 255 millió teljes munkaidős állásnak felel meg, amely négyszer rosszabb, mint amennyit a több mint egy évtizede beütemezett gazdasági világválság okozott (Euronews, 2021). A járvány első, tavaszi hullámát erőteljes izolációs intézkedések jellemezték, ami a foglalkoztatás csökkenésével, a munkanélküliség növekedésével járt. A második, az őszi hullám egészségügyi következményei súlyosabbak voltak, mint az első hullámé, de a gazdaság működőképességének megőrzése, mint cél, kevesebb korlátozó intézkedéssel párosult, ezért a fontosabb munkaerőpiaci mutatókra is kisebb hatást gyakorolt (Fazekas, 2021).

A vírus terjedésének megfékezése érdekében a magyar kormány példátlan beavatkozásokat rendelt el, amelyek a legtöbb esetben egész régiók vagy országrészek lezárását eredményezték. Az említett korlátozások jelentős hatással voltak a gazdaságra és a vállalatok teljesítményére. Látható, hogy 2020 során Magyarország GDP-je 5 százalékos csökkenést mutatott (1. táblázat). Ugyanez a mutató ebben évben a jelzett országok esetében közel -4-5%-os csökkenést mutat (Századvég, 2021).

ágazatok (például az elektronikus kereskedelem, számítástechnika, élelmiszeripar), melyekre pozitív hatással volt a koronavírus-válság a szektor szolgáltatásai vagy termékei iránt megnövekedett kereslet miatt (Fabian, 2021). Mindezekből következik, hogy az ágazati kitettség és a gazdasági tevékenységek közötti különbségek olyan strukturális tényezők, amelyek befolyásolják az egyének munkanélküliségi aggályait és kockázatait.

Ez a válság is rávilágított arra, hogy a nagyobb és a felkészültebb szervezetek vagy állami intézmények könnyebben vészték át a humán világtasztrófát. A határkorlátozások és a vírusvédelmi intézkedések azonnali és tartós negatív hatást gyakoroltak, ugyanakkor a turizmusra és a vendéglátásra a korábbi válságok során összegyűjtött tapasztalatok, valamint a COVID-19 nyomán kialakult gazdasági krízishelyzettel összefüggésben Adams, Golin & Rauh (2020) az eltérő hatásokra hívták fel a figyelmet. A globális pénzügyi világválság kezeléséhez képest a COVID-19 járvány kezelése az állam részéről részben különbözött, ugyanis nagyobb hangsúlyt kaptak azok az intézkedések, amelyek többlet pénzügyi forrásokat juttattak a vállalatokhoz és közvetlenül az állampolgárokhoz is, ezzel párhuzamosan a gazdasági megszorításokon alapuló eszközök háttérbe szorultak (Czirfusz, 2021). A globális pénzügyi válságban jellemző volt, hogy a cégek könnyebben megváltak a nem állandó, ún. „kölcsonzótt” munkavállalóiktól. Az akkori válság idején is voltak már olyan cégek, amelyek a szimpla túlélés helyett újfajta megoldásokkal (pl. képzés és továbbképzés) kísérleteztek. A COVID-19 ideje alatt is számos országban előremutató kormányzati intézkedések történtek. Spanyolországban például a drasztikus munkanélküliségre válaszul a kor-

1. táblázat

A magyar gazdaság fontosabb mutatói (2010-2022)

Év	2010	2017	2019	2020	2021	2022. II. negyedév
GDP-növekedés	1,03%	4%	5,50%	-5%	6%	6,5%
Foglalkoztatási ráta	48,70%	59,30%	69%	69,90%	72%	74,6%
Munkanélküliségi ráta	11,20%	4,80%	3,40%	3,70%	4,1%	3,5%
Foglalkoztatottak száma (millió fő)	3,7	3,5	4,5	4,5	4,55	4,693
Regisztrált vállalkozások száma	1664484	1719601	1794409	1810356	1856859	1875691
Működő vállalkozások száma	696680	738557	859160	886274	1021565	n.a

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (KSH, 2022) alapján saját szerkesztés

A koronavírus hatása sokféleképpen jelentkezett a munkaerőpiacon. Volt olyan szektor, amelyet leállásra vagy recesszióra kényszerített. Ide főleg azok a gazdasági tevékenységek és ágazatok tartoznak, amelyek személyes jelenlétet követeltek meg a termeléshez és a kiszolgáláshoz, vagy azok, amelyek nagymértékben támaszkodtak a globális ellátási láncok inputjaira (Francis, 2020). Emellett volt olyan szektor is, amelyben a hagyományos munkavégzést felváltotta a távmunka, és így fenn tudták tartani a folyamatos működést a digitalizációnak köszönhetően, ezzel csökkentve a munkanélküliség kockázatát (Karácsony & Pászto, 2021). Végezetül voltak olyan

mány bevezette a létfenntartáshoz szükséges alapjövedelmet, amely elsősorban a legszegényebben segített. Számos európai országban, köztük Németországban és Franciaországban, hatékony állami bérkiegészítési program indult, amely munkavállalóik megtartásában támogatta a cégeket. Kutatási témánk szempontjából érdekes kérdés, hogy reális-e a járvány következtében kialakuló recesszióból való kilábalás eszközei között azzal számolni, hogy az informatikai forradalom vívmányainak alkalmazása a hátrányos helyzetű munkavállalói szegmens munkaerőpiaci esélyeit érdemben növelik. A koronavírus-járvány terjedésével az Ipar 4.0 által kínált

fejlett technológiai megoldások jelentősége egyik napról a másikra felértékelődött. A korszerű internetes hálózatok és eszközök lehetőséget biztosítottak a hatékony otthoni munkavégzés kialakításához, a távoktatás kiterjesztéséhez, a weben elvégezhető szolgáltatások népszerűségének növeléséhez és az online kapcsolattartáshoz is (Farrel & Greig, 2016; Pesole et al., 2018; Pirohov & Kiss, 2020). A gazdasági folyamatok minél zavartalanabb működése érdekében egyre több munkáltató tette lehetővé az otthoni munkavégzést. Az otthonról dolgozók jelentős részét azok tették ki, akik internetkapcsolaton alapuló távmunka vagy „home office” keretében végezték munkájukat. Számuk a járvány megjelenésekor ugrásszerűen megnőtt. A 2020. februárig még 100 ezer körüli létszám már márciusban több mint háromszorosára duzzadt, majd májusban érte el a csúcst, amikor közel 760 ezer főt érintett. A II. negyedévben az egy évvel korábban mért arány több mint nyolcszorosára ugrott, de még a III. negyedévben is több mint háromszorosra volt az előző évinek, annak ellenére, hogy a korlátozások feloldása után ekkorra már többen visszatértek munkahelyükre.

A COVID-válságra adott EU-válaszok munkaerőpiaci hatásai

Az Európai Unió a COVID-járvány kitörését követő gazdasági válság kezelésére számos közös intézkedést vezetett be. A tagállami költségvetési hiányokra vonatkozólag 2020 márciusában életbe léptették az ún. „Általános Mentésítési Záradékok”, amely elősegíti a költségvetési politikák összehangolását súlyos gazdasági visszaesés esetén. Ezzel a tagállamok eltérhettek a stabilitási és konvergenciaprogramjaikban vállalt középtávú költségvetési célkitűzéseikhez vezető korrekciós pályájuktól (Európai Bizottság, 2020). A tagállami hatóságok eddig soha nem látott pénzügyi támogatást nyújthattak a vállalatok, a munkáltatók és az alkalmazottak védelmében, amelyek következtében az államháztartási hiány az Európai Unióban 6,9%-ra emelkedett (Európai Parlament, 2022).

Számos, a Kohéziós politika 2014-2020-as még rendelkezésre álló forrásainak felhasználását könnyítő intézkedést is életbe léptettek, amelyeket érdemben főként azok a tagállamok tudtak igénybe venni, amelyek még száz százalékban nem kötötték le ezeket (Európai Parlament, 2020). Magyarország ekkor már több mint 100 százalékban lekötötte e forrásait, ugyanakkor a társfinanszírozási szabályok enyhítését alkalmazni tudta.

A fenti intézkedéseket követően a COVID okozta gazdasági válságra adott legjelentősebb válasznak mégis a 2021-2027-es uniós többéves pénzügyi keretterv tárgyalásai során 2020-ban elfogadott ún. „Next Generation EU”, 750 milliárd eurós helyreállítási csomag tekinthető (Európai Bizottság, 2020), amellyel több mint 600 strukturális reformot támogat az EU, ennek 85 százaléka a közsféra átalakítását, a zöld- és digitális átállást és egyéb munkaerőpiaci intézkedéseket foglal magába. Spanyolország nemzeti helyreállítási tervében például a munkaerőpiaci intézkedések kiterjednek a gyakorlati képzésekre és a fiatal álláskeresőkre irányuló programokra. Uniós szinten az összes reform 22 százaléka kapcsolódik

a munkaerőpiachoz, az oktatáshoz és a szociális politikához. Ezen belül a leggyakrabban a digitális készségek fejlesztése és az aktív munkaerőpiaci intézkedések jelennek meg, ugyanakkor a munkaerőpiaci szabályok egyszerűsítése és a munkaerőpiaci rugalmasságot korlátozó bürokrácia leépítése kevésbé hangsúlyos (Európai Központi Bank, 2022).

Általában országonként eltérő keretrendszereket alkalmaztak (pl. Németország: Kurzarbeit (Explainer, 2020), Egyesült Királyság: Coronavirus Job Retention Scheme (Impact Assessment, 2020), USA: The Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security (CARES) Act (Congress. Gov, 2020), és védtek a járvány által érintett dolgozókat, az önfoglalkoztatókat vagy a szabadfoglalkozásúakat (pl. Egyesült Királyság: Self-employment Income Support Scheme) (Balogh et al., 2020).

Magyarországon is igyekeztek a pandémia kihívásaira válaszokat adni. Sok szervezet kényszerült arra, hogy tömegesen bevezessék a távmunkát, az otthoni munkavégzést, még akkor is, ha azt korábban elképzelhetetlennek vagy igen távolinak tartották (Zádori, Nemeskéri & Szabó, 2020). Fontos azonban megjegyezni, hogy sok esetben a járványhelyzet lehetőséget teremtett a technológiaváltás felgyorsítására, amire talán az egyik legjobb példa az oktatás digitális formára való átállása volt, még akkor is, ha annak sok hibája volt, és voltak/vannak hiányosságai a mai napig (Bagó, 2020; Thékes, 2020). Azonban rá kell arra is mutatni, hogy a korábbi, 2008-as gazdasági válság idején egy stagnáló és európai összehasonlításban alacsony foglalkoztatottsági szinttel és enyhén emelkedő munkanélküliséggel nézett szembe az ország 2020 elején lényegesen jobb foglalkoztatási adatok jellemezték a gazdaságot (Ignits, 2021). A 2008. évinél mintegy 15%-kal magasabb foglalkoztatottsági ráta és erősen feszített munkaerőpiac volt megfigyelhető, amely abban is megmutatkozott, hogy a béremelkedések dinamikája évek óta stabilan pozitív volt, jelentős strukturális munkaerőhiány mellett. Ebben a munkaerőpiaci helyzetben a pandémia jelentette változások egy viszonylag gyors foglalkoztatáscsökkenést, majd viszapattanást mutattak. Bár a különböző intézkedések hatékonyságának elemzése még nem lehetett teljes az eltelt idő rövidsége miatt, megállapítható, hogy a digitális képességek fejlesztése, a részmunkaidős foglalkoztatás hosszabb távú perspektívái, az egyéni vállalkozók szociális védelmének erősítése és a fiatal munkavállalók oktatásból a munkaerőpiacra történő átmenetének a segítése erősíti a munkaerőpiac ellenálló képességét válságok idején (Eichhorst, Marx & Rinne, 2020).

Az orosz-ukrán háború munkaerőpiaci következményei

A COVID-19 válságból való kilábalás folyamatát és a kezdeti fellendülést beárnyékolta egy újabb válság, amelyet az orosz-ukrán konfliktus idézett elő, amely hatalmas változásokat hozott a még nem teljesen regenerálódott magyar munkaerőpiac számára. Az Európában zajló háború eddigi lefolyása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő, amely jelenleg Európában és a világban csökkenő GDP-növekedésben, a gyorsan növekvő inflációban, valamint

a nyersanyagok hiányában és a bizonytalanság növekedésében csúcspontot ér el. A katonai műveletek vállalatokra, szervezetekre gyakorolt hatásával foglalkozó szakirodalom jelenleg rendkívül csekély. Ismert, hogy a katonai konfliktusok növelik a befektetők bizonytalanságát, a vállalat jövőbeli jövedelmezőségét, ami a részvényárfolyamok ingadozásához vezethet (Rigobon & Sack, 2005; Choudhry, 2010). A védelmi kiadások háborús időszakban tovább növekednek, ami kedvezőtlenül befolyásolja a gazdaság más ágazatait. Továbbá a fegyveres konfliktus az import és az export közötti kapcsolatokra is hatással van a háborúban részt vevő és nem részt vevő országok között, ami negatív hatásokat okoz a vállalatok termelésére, jövedelmezőségére, várható pénzforgalmára, a foglalkoztatásra és a részvényárfolyamára is (Imran, Ritesh & Yaroyaya, 2022).

A háború következményei nemcsak a csatatereken összecsapó országokra korlátozódnak, hanem az egész világra hatással vannak, mivel ezek az országok nagy olaj-, búza- és földgázexportőrök (Evangelos, 2022; Ebru, 2022). Először is, számos nyersanyag világszerte drasztikusan emelkedett, amely az előállítás költségeit jelentősen növelte és ez magával húzta az egyéb termékek és szolgáltatások árának növekedését. Különös mértékben emelkedtek a fogyasztói, az energia- és az élelmiszerárak. Ezek csökkentették a háztartások vásárlóerejét és tompították a gazdaság fellendülését. A háború kitörése óta a nyersanyagárakban és a pénzügyi piacokon tapasztalható változások, ha tartósan fennmaradnak 2022-ben, több mint egy százalékkal csökkenthetik a globális GDP növekedését, ami Oroszországban mély recessziót eredményezhet, és mintegy 2,5 százalékkal növelheti a globális fogyasztói árinflációt. Másodszor, az Európai Unió (EU) és a G7 példátlan szankciókat vezetett be az Orosz Föderációval szembe, ami az orosz gazdaságot a recesszió szélére sodorta (Ebru, 2022). Ezek a szankciók az események láncolatát indították el az orosz gazdaságban. Makrogazdasági kontextusban pl. az Orosz Föderáció kitiltása a SWIFT pénzügyi rendszerből kizárta az orosz gazdaságot a nemzetközi pénzügyi tranzakciókból. A SWIFT-szankciókra adott válasz azonnali volt, hiszen az orosz központi bank devizaintervenciókat jelentett be a hazai bankok támogatására (Estrada, Arturo & Evangelos, 2022). Ezen túlmenően több száz tehető személynek (közismert nevükön „oligarchák”), akiknek kapcsolatai vannak/voltak az orosz rezsimmel, egyéb büntetőintézkedések mellett lefoglalták vagy befagyasztották a vagyonát. Ennek fényében számos, az orosz piacon működő nemzetközi vállalkozás döntött úgy, hogy megszakítja kapcsolatait, és bezárja üzletét, vagy rövid időn belül visszafogja az oroszországi befektetéseiket. A kisebb cégek egy része ugyanakkor a szankciók, a banki tranzakciók nehézségei és a közvélemény elmergesedése ellenére továbbra is működik az országban (Onar & Eshraghi, 2022). Harmadszor, a termelés visszaesésével is számolnunk kell Ukrajnában. Ez pedig súlyosbíthatja az ellátási láncok működését. Negyedik súlyos probléma a bizonytalanság mind a lakosság, mind a vállalatok, szervezetek számára, mivel a háború vége és kimenetele, valamint

a szankciók további alakulása és annak hatásai nehezen becsülhetők. Fontos említeni, hogy a háború első hónapjában az ukrán vállalkozások fele teljesen bezárt, míg a másik fele jóval kapacitás alatt működik; ennek következményeképpen az ország lakosságának mintegy 90%-a várhatóan a szegénységi küszöb alá kerülhet (UNDP, 2022). További problémaként kell számolnunk az Ukrajnából történő nagyarányú kivándorlással. Az ENSZ Menekültügyi Hivatala szerint jelenleg több mint 4,8 millió ukrán menekült tartózkodik Európában, ebből több mint 2,1 millióan az euróövezeti országokban, amely a lakosság körülbelül 0,6%-át jelenti. Az ukrán menekültek megoszlása magasabb a balti régióban: Észtországban 3,2%, Litvániában 2,7%, Lettorszában pedig 2,4%. Ezzel szemben az euróövezet déli országaiban átlagosan alacsonyabb: Németországban a lakosság 1,1%-át, Franciaországban 0,2%-át, Olaszországban 0,3%-át, Spanyolországban 0,4%-át, Hollandiában pedig 0,5%-át tették ki az ukrán menekültek. Hazánkban Oroszország agressziós háborújának kezdete óta 33000 ukrán állampolgár regisztrált az itteni szociális védelmi rendszerekben. Magyarországon ezek az értékek még jóval alacsonyabbak voltak más európai adatokkal összehasonlítva, azaz 0,003%-ot tett ki 2003 januárjában (EU, 2023a és b) (2. táblázat). Ezek az értékek függenek a válság kibontakozásától, a határellenőrzéstől, a konfliktus hosszától, valamint attól, hogy a gazdaság hogyan rendeződik be a háború után (Aashish, 2022).

2. táblázat

Az ukrán menekültek számának alakulása Magyarországon

Időpont	Ukrán menekültek száma
2022.02.24	79209
2022.03.08	206004
2022.03.12	113380
2022.03.20	58243
2022.04.24	22077
2022.05.09	31180
2022.06.24	62445
2022.09.11	60143
2022.12.23	66049
2022.12.31	31281
2023.01.10	51842

Forrás: ENSZ menekültügyi adatai (UNHCR, 2022) alapján saját szerkesztés

Az ILO 2022. októberi jelentése szerint az egymást érő gazdasági és politikai válságok súlyosan fenyegetik a globális munkaerőpiac helyreállítását. Közvetlenül fenyegetettek az orosz-ukrán háború okozta válság munkaerőpiaci hatásaival a szomszédos országok és azok, amelyek erősebb gazdasági kapcsolatban állnak a konfliktusban álló felekkel. A közép-ázsiai országok különösen szorosan kapcsolódnak Oroszországhoz jelentős munkaerő migráción keresztül, ami további munkaerőpiaci destabilizációhoz vezethet a régióban. A konfliktusnak súlyos

következményei vannak az Európai Unió valamennyi tagállamában. Többek között a megnövekedett energiaárak lassították az ipari termelést, különösen a KKV-k esetében és az energiaintenzív ipari szektorokban. Az Ukrajnát elhagyó menekültek száma 2022. szeptemberében elérte a 7,4 millió főt és az országon belül is jelentős, 7 millió fős a régiók közötti migráció, amely óriási munkaerőpiaci változásokat hozott (ILO, 2022). Számítások szerint az Ukrajnában a háború előtt foglalkoztatott munkaerő több mint 10%-a elhagyta az országot. Ugyanakkor jelentős számban tudtak elhelyezkedni a befogadó országok munkaerőpiacain (ILO, 2022). Hasonló, de jellegében eltérő probléma történt 2015-ben is, amikor Európa a történelem legnagyobb migránsválságával nézett szembe (Piguet, 2021). Olyan mennyiségű szakképzetlen munkaerő került a piacra, akikkel gyakorlatilag az országok gazdasági alig tudtak valamit kezdeni. A gazdasági szervezetek ugyanakkor arról számoltak be, hogy egyre égetőbb problémát jelent számukra a szakképzett munkaerő hiánya, így ironikus módon, de az előregedő népesség okozta demográfiai kihívások miatt sürgető igény van a menekült munkaerőre (De Lange & Wolbers, 2014; Hirst et al., 2021). A feladatok egy része ugyanakkor nem végezhető el robotizálás vagy automatizálás mellett (Andrzej & Mariusz, 2022), ezért a szakképzett munkaerőhiány kihívásainak megoldására olyan újszerű megoldásokra van szükség, mint pl. a mesterséges intelligencia, különböző átképzési programok, amelyek támogathatják a kevésbé képzett munkavállalók foglalkoztatását.

Irányadó becslések szerint jelenleg 50000 és 70000 fő közé tehető a hazánkban dolgozó ukrán nemzetiségű

munkavállalók száma (Mihály, 2022). A HR-szakértő elmondta, hogy jelenleg folyamatosan szükség van az új munkaerőre, így már annak is örülni tudnak, ha partnerek létszámhiányát tudják valamivel csökkenteni. A feldolgozóiparban például az a cél, hogy a termelési igényeket létszámában ki tudják elégíteni, ezért a magyarok és a külföldiek egyszerre foglalkoztatása a leginkább jellemző.

Anyag és módszer

A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (BKIK), a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (NAK) 9 hazai és egy határon túli egyetemmel – Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), Budapesti Metropolitan Egyetem (METU), Debreceni Egyetem (DE), Eötvös Loránd Tudományegyetem (ELTE), Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), Miskolci Egyetem (ME), Pécsi Tudományegyetem (PTE), Széchenyi István Egyetem (SZE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Selye János Egyetem (SJE) – együttműködve, továbbá a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége (IVSZ – Szövetség a digitális gazdaságért), a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete (VOE) és az Országos Humán Egyesület (OHE) szakmai közreműködésével felmérést végzett 2022. május 1. és június 25. között. E kutatás eredményeképpen készült el „A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők: gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)” című tanulmány.

3. táblázat

A kutatási minta jellemzői

Foglalkoztatotti létszám (n=1010)			Szolgáltatás-e (n=886)		
nincs alkalmazott	183 eset	18,10%	igen	321 eset	31,80%
1-9 alkalmazott	490 eset	48,50%	nem	565 eset	55,90%
10-49 alkalmazott	171 eset	16,90%	Többségi tulajdonos (n=1010)		
50-249 alkalmazott	70 eset	6,90%	állam, önkormányzat	39 eset	3,90%
250-499 alkalmazott	23 eset	2,30%	hazai, magán	844 eset	83,60%
500-1999 alkalmazott	31 eset	3,10%	külföldi vagy vegyes magán	105 eset	10,40%
több mint 2000 fő	36 eset	3,60%	nonprofit	21 eset	2,10%
nem nyilatkozik	6 eset	0,60%	egyéb	1 eset	0,10%
A létszám kevesebb, mint 10 fő (n=1010)			Éves árbevétel (n=1010)		
igen	673 eset	66,60%	50 millió alatt	514 eset	50,90%
nem	331 eset	32,80%	50-100 millió	116 eset	11,50%
nem nyilatkozik	6 eset	0,60%	101-500 millió	156 eset	15,40%
Fővárosi székhelyű vállalkozás? (n=1010)			501 millió-2,5 milliárd	111 eset	11%
igen	712	70,50%	2,51 milliárd-25 milliárd	61 eset	6%
nem	282	27,90%	25,1 milliárd-100 milliárd	17 eset	1,70%
nem nyilatkozik	16	1,60%	100 milliárd felett	29 eset	2,90%
			nem nyilatkozik	6 eset	0,60%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A kutatásunk nyomán elkészült adatbázisunkban 1010 olyan válaszadó szervezetet (vállalat és intézmény) találtunk, mely megfelelt annak a feltételnek, hogy legalább két tematikus kérdésnél összefüggéseket tudjuk kimutatni. A minta megoszlását tekintve feltűnő a mikrovállalkozások és a fővároshoz köthető válaszadók túlsúlya. Ennek oka azzal magyarázható, hogy a tíz főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató gazdálkodók a teljes gazdaságban is nagy arányt képviselnek. Fővárosunk túlsúlya miatt nem reprezentatív a minta, ugyanakkor több vidéki szervezetnek van irodája, kirendeltsége vagy központja Budapesten, így a kivetítésünk tendenciálisan értelmezhető.

A mintát előbb mikrovállalkozásokra és nagyobb méretű szervezetekre bontottuk, ez esetben az orosz-ukrán külgazdasági kapcsolatok meglétét ellenőriztük, majd a vállalatok várakozásainak összehasonlítása következett.

A klaszterek képzése során feltártunk a mintában egy olyan összefüggést, mely további ellenőrzésre érdemes, miszerint a humán intézkedések előtérbe kerülnek 5-10%-os csökkenés és növekedés esetében is.

A 2022-ben várt háborús hatások válaszait ordinális skálán mértük. Két csoportra bontottuk a válaszokat az alapján, hogy szolgáltatást végeznek, vagy kézzel fogható termékük vagy terményük van. Így a feldolgozás során keresztábra-elemzést végeztünk. Abban az esetben, amikor szignifikáns eltérés igazolódott be, akkor Spearman-féle korrelációs együtthatók feltüntetésére került sor.

Az orosz-ukrán külkapcsolatokkal rendelkező vállalkozások más és más intézkedésekkel reagáltak a háború kezdeti szakaszában. Az intézkedések azonosítása végett 1-5-ig terjedő Likert-skálát használtunk. Ebben az esetben az elemzést nem t próbával végeztük el, mert az kismintánál ad csak elfogadható eredményt, hanem varianciaanalízist alkalmaztunk. Amennyiben az eredmény szignifikáns, akkor a csoportátlagok jelentősen különböznek egymástól. Nagy, de nem reprezentatív mintánk esetében a logikusnak tekinthető különbségek mutathatók ki, tehát a valós sokaságban is fellelhetők a minta eredményei. A minta jellemzőit a 3. táblázatban mutatjuk be.

A felmérés háttérinformációi:

- mintavételi egység: hazai vállalkozások,
- minta nagysága: 1010 szervezet,
- mintavétel helye: országos,
- mintavétel ideje: 2022. május 1- június 25.,
- adatforrás: primer adatok
- kapcsolatfelvételi mód: közösségi oldalak, illetve szakmai szervezetek.

Az adatok értékelése SPSS 26.0 programcsomag segítségével valósult meg. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. A szekunder adatforrások összegyűjtése a Litmaps szakirodalom-áttekintő szoftver alkalmazásával valósult meg.

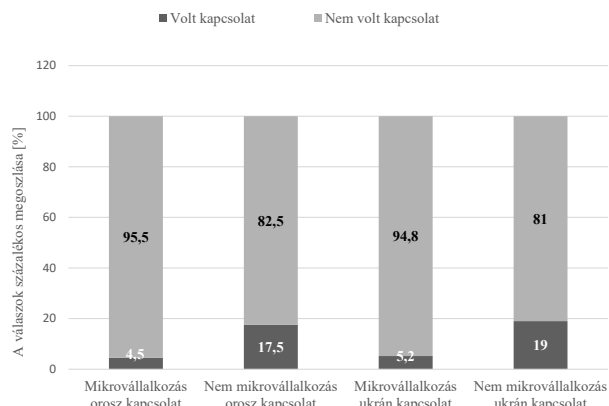
Eredmények

A minta elemzését a mikrovállalkozások és a legalább 10 főt foglalkoztató szervezetek összehasonlításával

kezdjük, így a vizsgálat tárgyát képezte a válaszadóknek a konfliktus kirobbanását megelőző külkereskedelmi kapcsolatai (1. ábra). Arra kerestünk választ, hogy a megkérdezett szervezetnek volt-e közvetlen gazdasági kapcsolata orosz, illetve ukrán cégekkel. Megvizsgáltuk továbbá, hogy van-e szignifikáns korreláció a szervezeti méret és az orosz/ukrán partnerség között. Eredményeink szerint a mikrovállalkozások 5%-ának volt orosz kapcsolata, valamint közel ugyanekkora arányban számoltak be a válaszadó szervezetek arról, hogy a válságot megelőzően rendelkeztek ukrán gazdasági partnerrel. Valószínűleg a teljes sokaságban is hasonló eredményekre számíthatunk, hiszen a mikrovállalkozások jellemzően a hazai piacon működnek, ami magyarázható a nyelvi nehézségekkel, az ország és helyismeret, valamint a kapcsolati háló hiányával. A nagyobb létszámú szervezetek 18%-a adott hasonló választ a vizsgált kérdésre. Elemeztük, hogy a kis- és nagyméretű szervezetek között fellelhető 13 százalékpontos eltérés mennyire tekinthető jelentősnek? A Spearman-korreláció segítségével ($\rho = 0,22$, $p = 0,00$) kimutattuk, hogy az eltérés erőteljesen szignifikáns. Az eredményt némileg árnyalhatja, hogy a szignifikancia erőssége valószínűleg a magas mintaelemszámnak köszönhető. A ρ értéke gyenge kapcsolatot jelzett, amely arra utal, hogy a külkereskedelmi partnerstruktúra elsősorban nem a cégmérettől függ, hanem egyéb tényezők a meghatározók, pl. az üzleti tevékenység jellege, a forgalmazott termék, kínált vagy keresett szolgáltatás, valamint a szervezetek földrajzi lokalizációja.

1. ábra

A külkapcsolatok eltérése a mintában

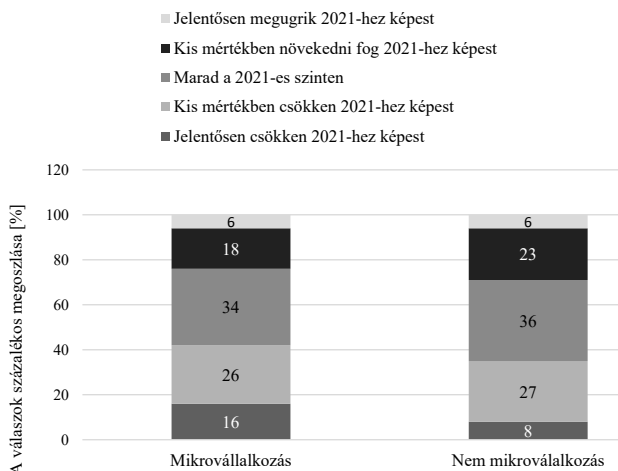


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az inflációs várakozásokat vizsgálva (2. ábra) megállapítottuk, hogy a válaszadóink többsége (42,5%) 11-15%-os inflációra számít 2022 végéig. Jelentős azonban azoknak az aránya is, akik 20% feletti inflációt várnak: a mikrovállalkozások 21,5%-a, a nagyobb szervezetek 17,3%-a osztotta ezt a véleményt. A korrelációvizsgálat eredményei alapján ($\rho = -0,13$, $p = 0,001$) megállapítottuk, hogy minél kisebb egy szervezet, annál magasabb inflációra számít 2022-ben.

2. ábra

Az inflációs várakozások eltérései

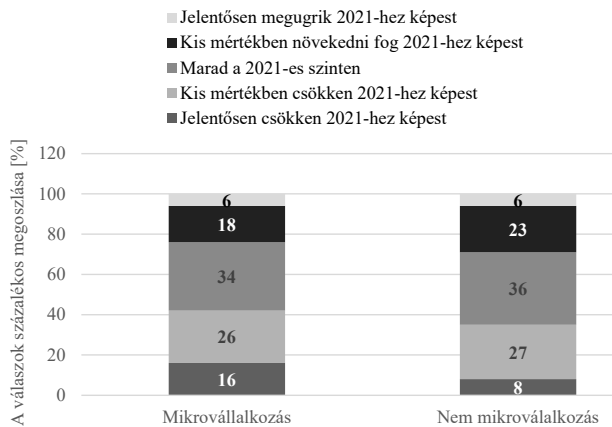


Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A munkanélküliséggel kapcsolatos várakozásokban kisebb volt az eltérés a mikrovállalkozások és a nagyobb szervezetek között (3. ábra).

3. ábra

A munkanélküliséghez kapcsolható várakozások eltérései



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

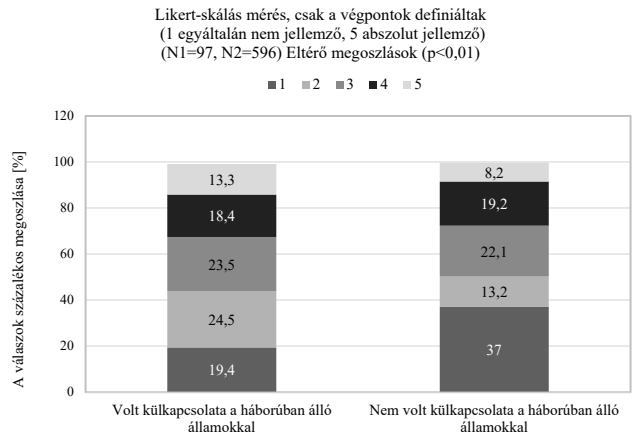
A teljes minta 61%-a volt azon a véleményen, hogy az Ukrajnában zajló konfliktus egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben növeli a munkanélküliséget 2022 végéig. A jelentős növekedést prognosztizálók aránya sem tért el jelentősen: a mikrovállalkozások 16,1%-a, a nagyobb cégek 13,3%-a vélekedett így. A szervezeti méret és munkanélküliségi várakozások közötti korreláció igen gyengének bizonyult ($\rho = -0,08$, $p = 0,01$), ezek szerint a munkanélküliség várható alakulásával kapcsolatos előrejelzéseket nem befolyásolja a megkérdezett szervezetek mérete.

A vizsgálataink arra is kiterjedtek, hogy a humán erőforrás-gazdálkodás funkciók erősítését, fejlesztését, szakszerűségének fokozását mennyire tartották fontosnak a válaszadó szervezetek annak függvényében, hogy a vizs-

gált időszakban volt-e orosz-ukrán külgazdasági kapcsolatuk (4. ábra).

4. ábra

A HR-funkciók fejlesztésének megítélése a válaszadó szervezetek külgazdasági kapcsolata szerint



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Az eredmények alapján megállapítható, hogy azok a vállalatok, amelyeknek volt külgazdasági kapcsolata háborús felekkel, nagyobb mértékben fejlesztették a HR-funkciókat. E válaszadók (n=98) 13,3%-a teljes mértékben jellemzőnek tartotta a HR-funkciók szakszerűségének fokozását, míg a válaszadók közel negyede (18,4%) tartotta inkább jellemzőnek. Közel ugyanilyen arányban (19,4%) nyilatkoztak úgy, hogy a vizsgált időszakban a HR-funkciók fejlesztése egyáltalán nem volt jellemző. Ezzel szemben azon szervezeteknél, akinek nem volt külgazdasági kapcsolata háborús felekkel (n=598) a válaszadók több mint harmadánál egyáltalán nem volt jellemző a HR-funkciók erősítése és további 13,2% reagált úgy, hogy nem jellemző. Mindössze 8,2% nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben jellemző a HR-tevékenységek szakszerűségének fokozása.

Vizsgáltuk azt a kérdést is, hogy van-e eltérés a válság kezdetén orosz-ukrán partnerrel kooperáló cégek és a többi válaszadó között abban, hogy mit tartanak legfőbb problémájuknak a 2022-es évben. Ezen a területen jelentős eltérést tapasztaltunk. Az orosz-ukrán kapcsolatokkal rendelkező szervezetek számára elsősorban az ellátási láncok háború miatti megszakadása okozta a legnagyobb nehézséget. Ezeknek a vállalkozásoknak az egyharmada számára ez különösen jelentős problémát okozott és további 30%-uk válaszolt úgy, hogy nehézséget okoz számukra az új beszerzési alternatívák keresése. Az orosz/ukrán partnerrel nem rendelkező válaszadók számára viszont még mindig a pandémia tovagyrűző hatásai jelentettek megoldandó feladatot.

A következő lépésben kísérletet tettünk a válaszadók válasza alapján klaszterek képzésére. A következő két dimenzió mentén sikerült jónak minősíthető klasztereket kialakítani (5. ábra):

- 2022-re várt árbevétel-alakulás,
- humán intézkedések fontosságának átlagos értékelése.

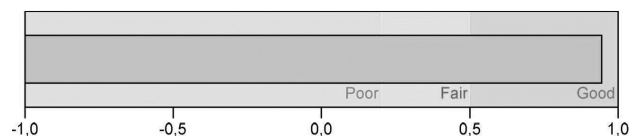
Az összesített humán intézkedések:

- dolgozók mentális segítése,
- HR-funkciók fejlesztése,
- kulcsemberek és tehetségek megtartása,
- komplex tudásmenedzsment bevezetése,
- foglalkoztatási feltételek újragondolása,
- képzési programok indítása,
- belső kommunikáció erősítése.

Kialakult 8 klaszter, melyek jellemzői a 3. táblázatban láthatók. Az SPSS a klaszterbesorolást jónak minősítette (5. ábra).

5. ábra

A klaszterképzés értékelése



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A humán intézkedések fontossága akkor is magas, ha jelentős növekedést vizionál a vállalkozás, és akkor is, ha jelentős csökkenést. 5-10%-os változás menedzselésekor hárul igazán nagy szerep a humán szakemberekre. A 15% feletti növekedés esetén már a vállalati menedzserek stratégiámódosító, növekedést elősegítő, illetve beruházásválasztó lépéseire várunk, ez alatti növekedésnél viszont a meglévő alkalmazottak ösztönzése, a szükséges létszám-bővítés fontos. 5-10%-os csökkenés esetén a túlórák megszüntetése, rövidített munkaidő, létszámstop a HR-feladat. 10%-nál nagyobb csökkenés esetén ismét vállalatvezetői stratégiai lépések kerülnek előtérbe, illetve felléphet egy olyan tehetetlenség, ami csódhöz, bezáráshoz vezet.

változását és csökkenést prognosztizál. Részletezve a válaszadók közel egynegyede (24,4%) relative pesszimizmista látja az árbevételeinek változását (2. klaszter) és 10% alatti csökkenést prognosztizál. E válaszadónál a humán intézkedések átlagos fontossága is a középérték alatt szerepel (2,82). A válaszadók közel ötöde (18,4%) változatlan árbevétellel kalkulál, a HR-tevékenységek fontossága azonban ennél a válaszadói csoportnál is relatíve alacsony (2,72) átlagértéket mutat. A magyar GDP a 2020-as 5%-os csökkenést követően 2021-ben már 7,5%-os növekedést produkált.

A megkérdezettek kevesebb, mint harmada (31,2%) számít arra, hogy a 2022-re várt árbevétele növekedést fog mutatni, ebből 9,2% prognosztizált 15% feletti emelkedést, ugyanakkor a HR-tevékenységek fontosságának megítélése e válaszadói csoportnál is három egész alatti (2,89) átlagértéket mutat.

A jövőben tesztelhető egy olyan hipotézis, mely a vállalatok által várt változások függvényében az előtérbe kerülő intézkedéstípusokat elemzi. Jelen mintán alapuló vizsgálat szerint ezek a következőképpen alakulnak:

- vésszes csökkenés=tehetetlenség,
- jelentős csökkenés=menedzsment stratégiai döntései,
- kisebb csökkenés=HR-tevékenység,
- stagnálás=menedzsment taktikai lépései,
- kisebb növekedés=HR-tevékenység,
- jelentős növekedés=menedzsment stratégiai döntései.

Mivel a háború elsődleges hatása az ellátási és értékesítési láncoknál mutatkozott meg érdemesnek véltük részminták képzését az anyagellátás függvényében.

- Első csoportba a szolgáltatások kerültek, mert esetükben kevésbé fontos az anyagköltség, az alapanyag. A szolgáltatás eredménye nem kézzel fogható, nem szállítható.

3. táblázat

A nyolc klaszter mérete és jellemzői

Ssz.	Esetszám	Százalék	Humán intézkedés átlagos fontossága	2022-re várt árbevétel változás
1	122	18,4%	2,72	gyakorlatilag változatlan
2	162	24,4%	2,82	10%-nál nagyobb csökkenés
3	61	9,2%	2,89	15% fölötti növekedés
4	57	8,6%	2,96	5% alatti csökkenés
5	71	10,7%	3,01	5% alatti növekedés
6	95	14,3%	3,07	5-10% csökkenés
7	75	11,3%	3,09	5-10% közötti növekedés
8	20	3,0%	nem nyilatkozik	10%-nál nagyobb csökkenés
Σ	663	100%		

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A 3. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a humán intézkedések átlagos fontossága viszonylag homogén (2,72 és 3,09 közötti értékek) és középre húz. Összességében a válaszadó szervezetek több mint fele 50,3%-a relatíve pesszimizista látja az árbevételeinek

Második csoportba az ipar és mezőgazdaság került, kézzel fogható outputjai miatt.

Voltak olyan hatások, melyek jellemzően a mintában szereplő, termelő szervezeteket fenyegették. Ekkor a szolgáltatások közül több olyan volt, amely szerint a

4. táblázat

Szolgáltatásokat és egyéb vállalkozásokat elérő hatások az érintettek véleménye alapján

A hatások közül szignifikánsan kevésbé hittek a mintában szereplő szolgáltatások a következők 2022-es bekövetkezésétől		
A várt hatások, jellemzők	korreláció	szignifikancia
Hazai piacon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	-0,222	0,000
Külföldi piacon alapanyag és alkatrészhiány a háború miatt	-0,232	0,000
Energiahordozókkal való ellátottság miatti fenyegetettség	-0,106	0,005
A munka/kiszolgáló folyamatok fenyegetettsége	-0,082	0,029
Beszállítók megváltozott stabilitása, fenyegetettsége	-0,153	0,000
Nincs szignifikáns különbség a szolgáltatások és terméket vagy terményt előállító szektorok között az események 2022-es gazdálkodásban való figyelembevétele terén		
Általános munkaerőhiány a háború miatt		p>0,05
Beszerezési árak növekedése a háború miatt		p>0,05
Kvalifikált szakemberek hiánya a háború miatt		p>0,05
A hazai fizetőeszköz árfolyamváltozásának negatív hatása		p>0,05
Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő nehézségek		p>0,05
Menekült munkaerő foglalkoztatásából eredő hasznok		p>0,05
Megkezdett technológiai fejlesztés elmaradása		p>0,05
A hatások közül szignifikánsan jobban hisznek a mintában szereplő szolgáltatások a következő kijelentés valóság tartalmában		
A koronavírus következményei nagyobbak, mint a háborúé	0,121	0,001

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

koronavírus következményei nagyobbak, mint a háborúé. A kutatás során arra is választ kerestünk, hogy a korábban orosz-ukrán kereskedelmi kapcsolatokkal rendelkező

cégeknél melyek voltak azok a válaszok, amelyekkel szignifikáns mértékben másként reagáltak a háborús válság kihívásaira (5. táblázat).

5. táblázat

Az intézkedések eltérősége

A múltbeli orosz-ukrán külkapcsolatok esetén szignifikánsan jellemzőbb intézkedés	
szignifikancia	Intézkedéstípus
p<0,001	Új beszerzési alternatívák keresése
p<0,001	Beszállítói hálózat megerősítése
p<0,01	Exportregisztráció fenntartása
p<0,01	Ellátási lánc átszervezése
P<0,01	A HR-funkciók fejlesztése, erősítése, szakszerűségének fokozása
P<0,01	Stratégia átdolgozása
P<0,01	Komplex tudásmenedzsment-programok indítása
P<0,05	Hazai árualapok, önellátás biztosítása
p<0,05	Erősebb automatizáció, új technológiák bevezetése
p<0,05	Foglalkoztatási feltételek újragondolása
A múltbeli orosz-ukrán külkapcsolatoktól független intézkedések	
szignifikancia	Intézkedéstípus
p>0,05	Új piacokra történő belépés
p>0,05	Beruházások átütemezése, illetve elhalasztása
p>0,05	Rugalmasabb szerződések alkalmazása
p>0,05	Stratégia átdolgozása
p>0,05	Belső kommunikáció erősítése
p>0,05	Kulcs emberek és tehetségek megtartását elősegítő intézkedések
p>0,05	Szervezeti hatékonyság növelése
p>0,05	Cybersecurity (kiberbiztonság) javítása
p>0,05	Bizonytalanság miatt növelni a dolgozók mentális segítségét
p>0,05	Általános költségek csökkentése
p>0,05	Foglalkoztatási feltételek újragondolása
p>0,05	Üzleti tanácsadók igénybevétele a kialakult problémák megoldása érdekében
p>0,05	Több figyelem az innovációs lehetőségekre

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

A legfontosabb intézkedések, amelyek a cégeket közvetlenül is érintették: a szankciókhoz kapcsolódó tilalmak voltak, így kénytelenek voltak új beszerzési forrásokat keresni és megerősíteni ellátási láncukat ($p < 0.001$). Jelentős stratégiámódosító intézkedéseket hoztak a HR területén is, elsősorban a tudástőke menedzsmentjét és a HR-funkciók erősítését helyezve a fókuszba ($p < 0.01$). Az egyéb stratégiai lépések közül az automatizáció és az önellátás fokozása volt az, amelyben a korábbi orosz-ukrán partnerekkel dolgozó szervezetek szignifikáns mértékben ($p < 0.05$) eltérő választ adtak, mint a többi megkérdezett.

Tanulmányunk zárásaként a COVID-19 és az orosz-ukrán válság közötti különbségeket és hasonlóságokat az alábbiakban foglaltuk össze.

Az orosz-ukrán konfliktus által kiváltott jelenlegi válság és a COVID-19-cel kapcsolatos korábbi válság közötti egyik legmarkánsabb különbséget a válság lehetőségként való felfogásában találtuk. Míg a pandémiához kapcsolódó problémákat a válaszadó szervezetek 75%-a kezelte versenyképesség-növelési lehetőségként, addig a háborús helyzet kiváltotta eseményekben a válaszadók nem látják ugyanezt a lehetőséget. Ebben szerepe lehet annak, hogy a harcok okozta károk enyhítése jóval nehezebb és hosszabb ideig tart, mint egy járvány következményeinek visszafordítása. Tovább fokozhatja a pesszimizmust az a tény is, hogy az uniós szankciók EU-tagként Magyarországra is vonatkoznak, és egyre jobban akadályozzák a gazdaság és a piacok normális működését. Ráadásul eközben a válaszadók azt is érzékelik, hogy Oroszország sokkal könnyebben talál új piacokat, mint ahogy ők újra tudnák szervezni saját ellátási láncukat (6. táblázat).

6. táblázat A két válság eltérő és hasonló kimenetei

Miben különbözik jelentős mértékben a két válság	COVID-19	Orosz-ukrán konfliktus
Van előzetes válságterve	14%	8%
A válság lehetőséget jelent	75%	27%
A válság maximum 2 évig tart	60%	34%
A munkanélküliség kezdetben megugrik	57%	12%

Forrás: a szerzők saját szerkesztése

Amennyiben a cégek felkészültségét nézzük, elmondható, hogy a vizsgált szervezetek közül 4,8% volt azok aránya, akik a háború kitörése előtt rendelkeztek intézkedési tervvel, melyből 1,8% változatlan formában kívánja azt felhasználni. A megkérdezettek 63,3 %-a jelenleg és a jövőben sem látja szükségesnek, hogy intézkedési tervet dolgozzon ki. A pandémia időszakában megkérdezett szervezetek közül az első fázisban 14,2%, a másodikban 27,2%, míg a harmadikban 21,7% rendelkezett intézkedési tervvel. A kutatásba bevont szervezetek több mint fele gondolta úgy, hogy a szükségesnek tartja az intézkedési terv kidolgozását. Azoknak a szervezeteknek aránya, amelyek nem tartják szükségesnek az intézkedési terv kidolgozását az első fázisról a másodikra csökkent (21,9%-ról 9,2%-ra),

majd a harmadik fázisban némileg emelkedett, amelyet az optimistább jövőkép is indokolt.

A gazdasági növekedésre vonatkozó várakozások esetében 2022-ben a háború kitörése következtében a szervezetek 59,9%-a számított visszaesésre, a válaszadók közül pedig 34,4% jelentős visszaesséssel kalkulált. A válaszadók csupán 17,2%-a fogalmazott meg bizakodó kilátásokat. Összességében 34,5%-uk gondolta úgy, hogy két éven belül már bekövetkezhet fellendülés, elhúzódó válságra pedig a szervezetek 23,3%-a számít. A járvány időszakában az első hullám során a válaszadók több mint háromnegyede gondolta úgy, hogy 2021-re megoldódnak a kialakult nehézségek, közel 16%-uk vélekedett úgy, hogy az 2025 előtt nem fog megtörténni. A következő fázisban már a szervezetek mintegy 30%-a gondolt arra, hogy a válság legalább 2025-ig tart majd, míg a befejeződést 2021-re prognosztizálók aránya 8%-kal csökkent.

További eltérés a két válság között a munkanélküliséggel kapcsolatos várakozások alakulása. A pandémia miatti korlátozások kezdetben jelentősen növelték a munkanélküliséget és közvetlenül érintették a megkérdezett cégeket. Az ukrainai konfliktus viszont a szomszédságunkban zajlik ugyan, de direkt hatása csak a harcoló felekkel közvetlen gazdasági kapcsolatban álló felekre van, de ezeknél sem a humán faktort érintik elsődlegesen.

A háborúval kapcsolatos kutatás során megkérdezettek 30,7%-a úgy gondolta, hogy a 2021-es szinten marad a munkanélküliségi ráta, 35,6%-uk szerint emelkedni fog, míg 23%-uk gondolt csökkenésre. A COVID-19 járvány időszaka alatt a legoptimistább válaszadók aránya a második fázisra megkétszereződött, a harmadik fázisra pedig 16%-ra emelkedett. Azon válaszadók aránya, akik megugró munkanélküliségre számítottak folyamatosan csökkent, először 7,5 százalékponttal, majd később 28,8 százalékponttal. A legtöbben (a válaszadók több mint 30%-a) mindhárom fázisban úgy gondolta, hogy a munkanélküliség kis mértékben emelkedni fog.

A következő eltérést a jövőkép érzékelésében találtuk. A pandémia alatt a válaszadó szervezetek 60%-a gondolta úgy, hogy a válság maximum 2 évig tart, míg az orosz-ukrán konfliktusról és hatásairól csak a megkérdezettek egyharmada nyilatkozott ugyanígy. Ne felejtsük el, hogy minél tovább tartanak a harcok, annál bizonytalanabb messze-ségbe kerül a béke, de még a tűzszünet lehetősége is.

A háború okozta válság esetében a megkérdezettek csupán 27%-a lát valamilyen kiaknázható lehetőséget az elemzett szituációban. A háborúban rejlő lehetőségek kihasználását a szervezetek 29,6%-a utasította el, melynek háttérben etikai megfontolások is lehetnek. A pandémia első hullámában a válaszadók 27,3%-a tekintette valamilyen lehetőségnek a járványhelyzetet, ami a következő fázisban már csak 16,4% volt. A harmadik fázisban a válaszadók több mint harmada lehetőségként tekintett a koronavírus-válságra, míg ezt 7,5%-a utasította el.

Konklúzió

Az elmúlt pár év rendkívüli kihívás elé állította a világ-gazdaságot. Kezdetben a pandémiás válság, majd az

orosz-ukrán háború nehezítette a piacok működését. Európa határán zajló háború világgazdasági hatásai megkérdőjelezhetetlenek, nem csupán az ukrán és az orosz gazdaság szenved, hanem a világ számos országára – köztük Magyarországra – is kiterjed a hatása.

A kutatás magyarországi szervezetek körében tárta fel az orosz-ukrán háború egyes hatásait, valamint elemezte a pandémia okozta válsággal kapcsolatos hasonlóságokat és különbségeket.

Az infláció mértéke jelentősen megnövekedett hazánkban, amelyet számos tényező erősített, köztük a háború okozta energiapiaci problémák. A pesszimista inflációs várakozások inkább a mikrovállalkozásokra jellemzők, érthető módon, hiszen a tőkeellátottságuk meglehetősen gyenge. A háború munkanélküliségre gyakorolt hatása eltérő mintázatot mutatott a pandémiás válsághoz képest. Míg a COVID-19 okozta kezdeti gazdasági problémák piacok lezárásával jártak, így közvetlenül érezte hatását, addig a háború a munkanélküliségre inkább indirekt módon hatott. Ez a jelenség azzal magyarázható, hogy háború az ellátási láncok újratervezésére készítette a szervezeteket, nem járt a piacok lezárásával.

A pandémia hatásait általában két úton igyekeztek csökkenteni az egyes országok kormányai. Az egyik, amelyet Magyarország is követett, a munkahelyek megőrzését és a dolgozók jövedelemcsökkenésének minimalizálását tűzte ki célul. Ezekre az országokra a részmunkaidő és a távmunka, az adminisztratív könnyítések, adó- és járulékkedvezmények voltak jellemzők. A másik lehetőség a munkahelyek bezárása miatt kiesett jövedelmek segély jellegű juttatásokkal történő pótlása volt, ennek a megoldásnak a tipikus példája volt az Európai Unióban Spanyolország. A kétféle megoldás hatása jól mérhető a GDP alakulásán: a magyar GDP a 2020-as 5%-os csökkenést követően 2021-ben már 7,1%-os növekedést produkált, míg Spanyolország a 2020-as évet 11,3%-os GDP-csökkenéssel zárta és 2021 végére is csak 5,5%-os növekedést tudott elérni (Macrotrends, 2023a, 2023b).

Az orosz-ukrán konfliktus jellege miatt nem volt szükség összehangolt munkahely- és jövedelemmentő intézkedésekre. Ezért a felmerülő negatív hatásokat (ellátási láncok megszakadása, szankciók miatti érintettség) elsősorban az érintett cégeknek kellett megoldaniuk. Természetesen a plusz terhet politikai intézkedésekkel is igyekeztek mérsékelni. Magyarországon a vállalkozásoknak nyújtott rezsitámogatások mellett a pályázati lehetőségek kihasználása jelentett megoldást. A HR-tevékenység fő célja továbbra is a dolgozók munkahelyének és jövedelmének védelme maradt. A tanácsadás, képzés, átszervezés lett a HR legfontosabb feladata, kiegészülve a háborús felek munkavállalóinak diszkriminációjával szembeni fellépéssel. Összevetve a két válsághelyzetet a HR-tevékenység szempontjából tehát elmondható, hogy mindkét esetben hasonló jellegű kihívásokat kellett a szakembereknek megoldaniuk. Fontos eltérés azonban, hogy míg a pandémia fenyegetése országos szintű volt, ezért a kormányzati válaszok biztosították a HR-válaszok keretrendszerét, a háborús konfliktus azonban a cégek szintjén járt kitettség-

gel, ezért a HR szerepe lett az elsődleges, amelyet segítettek az állami intézkedések.

A vizsgált problémák a szervezetek belső működésére is hatást gyakorolt és a HR-funkciók változását, erősítését is szolgálta. A kutatás megállapította, hogy ukrán-orosz külgazdasági kapcsolatokkal rendelkező szervezetek erőteljesebben fejlesztették a HR-funkciókat. Nyilván a háború okozta kihívások megkövetelik a változásokhoz történő dinamikus alkalmazkodás kompetenciáját, amely legeredményesebben a stratégiai HR-funkciók fejlesztése útján valósulhat meg.

A kutatás nyolc klasztert azonosított a humán intézkedések fontossága és a 2022. évi árbevétel dimenziói mentén. A klaszterek eloszlása mentén azonosítható, hogy nagyságrendileg a vállalkozások fele pesszimista az árbevételének változása kapcsán, amely befolyásolhatja a stratégiai intézkedések irányultságát.

A kutatás eredményei alapján megállapítottuk, hogy a COVID-19 és az ukrán-orosz konfliktus merőben eltérő válsághelyzetet generált. A szervezetek más súllyal tekintenek a két gazdasági szituációra. Míg a COVID-19 hatása közvetlenül érintette a vállalkozások működését, a munkavállalók egészségét, így az intézkedések is markánsabbak. Addig az ukrán-orosz háború inkább közvetett hatású, így a szervezetek lényegesen kisebb arányban alakítottak ki válságterveket.

A minta nagysága és a teljes kérdőív terjedelme indokolja, hogy a későbbiekben további vizsgálatokat is végezzünk, például a várható változások tekintetében főkomponens-elemzést, vagy a Likert-skálás válaszok esetében grafikus és analitikus regressziót mutassunk be.

A nagymintás kutatásunkkal kapcsolatban a következő korlátokat tartjuk fontosnak megemlíteni: a mintaelemszámunk ugyan magas (n=1010) volt, de nem tudunk hozzáférni a résztvevők véletlenszerű mintájához, ehelyett kényelmi mintavételi stratégiát kellett elfogadnunk, ami természetesen befolyásolta az eredményeink általánosíthatóságát. A másik jelentkező probléma, hogy egy jelenleg is tartó társadalmi-gazdasági válság közepén vizsgáltuk a válaszadó szervezetek reakcióit. És ez természetesen befolyásolta a válaszadók válaszadási készséget és reakciót.

Felhasznált irodalom

- Aashish, T. (2022). Economic impact of Russia – Ukraine war. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology (IJIRSET)*, 11(4), 3345-3349.
<https://doi.org/10.15680/IJIRSET.2022.1104025>
- Adams, P., Golin, T., & Rauh, M. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics*, 189, 104245.
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104245>
- Allen, F., & Carletti, E. (2010). An overview of the crisis: Causes, consequences, and solutions. *International Review of Finance*, 2010(10), 1-26.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2443.2009.01103.x>

- Andrzej, S., & Mariusz, K. (2022). AR-AI tools as a response to high employee turnover and shortages in manufacturing during regular, pandemic, and war times. *Sustainability*, 14 (11), 1-17.
<https://doi.org/10.3390/su14116729>
- Bagó, J. (2020). Járvány és munka. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 14-25.
- Balios, D., Daskalakis, N., Eriotis, N., & Vasilioiu, D. (2016). SMEs capital structure determinants during severe. *Cogent Economics & Finance*, 4, 1-11.
<https://doi.org/10.1080/23322039.2016.1145535>
- Balogh, G., Király, Zs., Kópházi, A., Kun, A., & Poór, J. (2020) A magyarországi országos KoronaHR kutatási projekt céljai, módszerei és első tapasztalatai. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(4), 22-28.
<https://real.mtak.hu/154504/>
- Béresné, B., & Maklári, E. (2021). A COVID-19-járvány gazdasági és munkaerőpiaci hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(4), 67-79.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.4.7>
- Bogár, L. (2003). *Magyarország és a globalizáció*. Osiris.
- Budhwar, P., & Cumming, D. (2020). New directions in management research and communication: lessons from the COVID-19 Pandemic. *British Journal of Management* 31(3), 441-443.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12426>
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Choudhry, T. (2010). World War II events and the Dow Jones industrial index. *Journal of Banking & Finance*, 34(5), 1022-1031.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.11.004>
- Czirfusz, M. (2021). A COVID-19-válságkezelés és a dolgozók helyzetének átalakulása a magyarországi feldolgozóiparban. *Területi Statisztika*, 61(3), 320-336.
<https://doi.org/10.15196/TS610303>
- De Lange, M., & Wolbers, M. (2014). Youth labour market integration across Europe: the impact of cyclical, structural, and institutional characteristics. *European Societies*, 16(2), 194-212.
<https://doi.org/10.1080/14616696.2013.821621>
- Duarte, D., Matias, G., & Gulamhussen, A. (2018). Defaults in bank loans to SMEs during the financial crisis. *Small Business Economics*, 51(3), 591-608.
<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9944-9>
- Ebru, O. (2022). The effects of the Russia – Ukraine war on global trade. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8 (1), 141-146.
<http://jital.org/index.php/jital/article/view/277>
- Eichhorst, W., Marx, P., & Rinne, U. (2020). Manoeuvring through the crisis: labour market and social policies during the COVID-19 Pandemic. *Inter Economics*, 55(6), 375-380.
<https://doi.org/10.1007/s10272-020-0937-6>
- Estrada, R., Arturo, M., & Evangelos, K. (2022. 06. 06.). *The trade suffocation and investment desgrowth in Europe from the Russian Military Aggression on Ukraine*.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4129537>
- EU (2023a). *Az Ukrajnából menekülők belépése a munkaerőpiacra*. https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/information-people-fleeing-war-ukraine/fleeing-ukraine-access-jobs_hu
- EU (2023b). *Bizottsági szolgálati munkadokumentum a 2023. évi országjelentés – Magyarország*. Európai Bizottság. <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/2f4dd05e-fa36-11ed-a05c-01aa75ed71a1/language-hu>
- Euronews (2021. jan. 25). *Súlyosabb a válság mint 2008 után volt*. <https://hu.euronews.com/2021/01/25/ilo-sulyosabb-a-valsag-mint-2008-utan-volt>
- Európai Bizottság (2020). *EU's next long-term budget & next generation EU*. https://commission.europa.eu/system/files/2020-11/mff_factsheet_agreement_en_web_20.11.pdf
- Európai Bizottság (2020. 03. 20). *A Bizottság közleménye a Tanácsnak a Stabilitási és Növekedési Paktum általános mentesítési záradékának alkalmazására*. Európai Bizottság. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0123&from=EN>
- Európai Központi Bank (2022). *The economic impact of Next Generation EU: A euro area perspective*. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op291~18b5f6e6a4.en.pdf>
- Európai Parlament (2020). *The EU's 2020 budget: Response to the coronavirus pandemic*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649382/EPRS_BRI\(2020\)_649382_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649382/EPRS_BRI(2020)_649382_EN.pdf)
- Európai Parlament (2022). *Monitoring the EU's economic recovery: a premature halt to the recovery in a robust labour market*. [http://www.eprs.sso.ep.parl.union.eu/filerep/upload/EPRS_BRI\(2022\)739254_EN.pdf](http://www.eprs.sso.ep.parl.union.eu/filerep/upload/EPRS_BRI(2022)739254_EN.pdf)
- Evangelos, V. (2022). Abnormal returns and anti-leverage effect in the time of Russo-Ukrainian war 2022: Evidence from oil, wheat and natural gas markets. *Journal of Economic Studies*, 50(5), 1063-1072.
<https://doi.org/10.1108/JES-04-2022-0235>
- Explainer (2020). *Kurzarbeit: Germany's scheme for avoiding unemployment*. <https://www.theguardian.com/world/2020/sep/24/kurzarbeit-germany-scheme-fo-avoiding-unemployment>
- Fabian, H. (2021). The case of sales in the automotive industry during the COVID-19 pandemic. *Strategic Change*, 30(2), 117-125.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2395>
- Farrel, D., & Greig, F. (2016). Paychecks, paydays, and the online platform economy. *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*, 109, 1-40. <https://www.jpmorganchase.com/institute/research/labor-markets/report-paychecks-paydays-and-the-online-platform-economy>

- Fazekas, K. (2021). Bevezetés. In K. Fazekas, I. Kónya, & J. Krekó (szerk.), *Munkaerő-piaci Tükör* (pp. 9-14). ELKH.
- Fodor, P., Kiss, T., & Poór, J. (2010). A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján. *Vezetéstudomány*, 41(10), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.10.01>
- Fodor, P., Kiss, T., & Poór, J. (2011). Focus on the impact of the economic and financial crisis on the human resource function. *Acta Polytechnica Hungarica*, 41(10), 81-104.
- Francis, J. (2020). Implications for supply chain management. *Frontiers of Health Services Management*, 37(1), 33-38. <https://doi.org/10.1097/hap.0000000000000092>
- Friedman, T. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Congress. Gov (2020). *Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act*. <https://www.congress.gov/bills/116th-congress/house-bill/748/text?q=%7B%22search%22%3A%5B%22coronavirus+aid+relief+and+economic%22%5D%7D&r=2&s=1>
- Guarner, J. (2020). Three emerging coronaviruses in two decades, The story of SARS, MERS, and Now COVID-19. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 420-421. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa029>
- Hirst, G., Curtis, S., Nielsen, I., Smyth, R., & Xiao, N. (2021). Refugee recruitment and workplace integration: an opportunity for human resource management scholarship impact. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 783-805. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12349>
- Ignits, G. (2021). A pandémiás válság munkaerőpiaci hatásairól, Statisztikai lehetőségek, kihívások és fókuszok a folyamatok számbavételére. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1), 31-45.
- ILO (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. https://reliefweb.int/report/world/ilo-monitor-covid-19-and-world-work-fourth-edition-endeitnopt-vi?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAlcyuBhBnEiwAOGZ2S4WAQPS6Ja5O9WnaInfLXHv2E9IFSR-J5ioT5eSyUdv91QsqZ5qAz5BoCt7MQAvD_BwE
- ILO (2022). *Multiple crises threaten the global labour market recovery*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf
- IMF. (2021). *The IMF's Response to COVID-19*. <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19>
- Impact assessment (2020). *Coronavirus Job Retention Scheme*. HM Revenue & Customs. Gov. UK.
- Imran, Y., Ritesh, P., & Yaroyaya, I. (2022). The reaction of G20+ stock markets to the Russia-Ukraine conflict „black-swan” event: evidence from event study approach. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 35, 100723. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100723>
- Karácsony, P., & Pásztó, V. (2021). Az Európai Unió munkaerőpiaci helyzetének elemzése a koronavírus-válság idején. *Európai Tükör*, 2, 101-115. <https://doi.org/10.32559/et.2021.2.6>
- Kocziszky, G., Benedek, J., & Szendi, D. (2018). The impact of the 2008 financial crisis on household income and wealth in Visegrad countries. *Regional Statistics*, 8(1), 141-167. <https://doi.org/10.15196/RS080102>
- KSH (2022). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. II. negyedév*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-ii-negyedev/index.html>
- László, Gy. (2022). *A magyar foglalkoztatáspolitiká 30 éve: 1990-2020 Dokumentumok, politikák és stratégiák, adatsorok*. Pécsi Tudományegyetem. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/34432>
- Lisboa, I. (2017). Capital structure of exporter SMEs during the financial crisis: Evidence from Portugal. *Portuguese Journal of Management Studies*, 22(1), 25-49.
- Mihály, M. (2022). Így forgatja fel a hazai munkaerőpiacot az ukrainai menekültek tömeges érkezése. *HrPower*. <http://hrpwr.hu/cikk/igy-forgatja-fel-a-hazai-munkaeropi-acot-az-ukrajnai-menekultek-tomeges-erkezese>
- Molnár, T., & Dániel, Z. (2022). Válságok a hazai munkaerő-piacon – regionális aspektusból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 19(1), 48-57. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.4>
- OECD (2021). *The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis and recovery across levels of government*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-territorial-impact-of-covid-19-managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government-a2c6abaf/>
- Olexandr, S., Valerii, M., & Roman, S. (2021). Labour migration from Ukraine under the global economic turbulence. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(2), 240-249. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-240-249>
- Onar, T.K., & Eshraghi, A. (2022). Corporate decisions in times of war: Evidence from the Russia-Ukraine conflict. *Finance Research Letters*, 48, 102920. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102920>
- Pesole, A., Urzi, C., Frnandez, E.M., Biagi, F., & González, I.V. (2018). *Platform Workers in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC112157>
- Piguet, E. (2021). The ‘refugee crisis’ in Europe: Shortening distances, containment and asymmetry of rights—a tentative interpretation of the 2015–16 events. *Journal of Refugee Studies*, 34(1), 1577-1594. <https://doi.org/10.1093/jrs/feaa015>
- Pirohov, B., & Kiss, Z. (2020). A munkaerőpiaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. *Opus et Educatio*, 7(4), 402-409. <https://doi.org/10.3311/ope.408>
- Rapkay, B., Illés, S., & Stárics, R. (2013). A helyi gazdaságfejlesztés egyes gondolati előzményei és következményei. *Földrajzi Közlemények*, 137(1), 28-39.

- Rigobon, R., & Sack, B. (2005). The effects of war risk on US financial markets. *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1769-1789.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2004.06.040>
- Syed, Z., & Syed, S. (2016). The polarization impact of the crisis on the Eurozone labour markets: a hierarchical cluster analysis. *Applied Economics Letters*, 24(7), 472-476.
<https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1203055>
- Századvég. (2021). *Makrogazdasági, költségvetési helyzetkép 2020-ról*. https://www.parlament.hu/documents/126660/39139635/Makrogazdas%C3%A1gi_elemez%C3%A9s_Sz%C3%A1zadv%C3%A9g_KT_2020.pdf/ea7b4f84-eaf2-226d-e732-ff658edccde8?t=1625132162246
- Szentes, T. (2009). *Ki és miért van válságban? Leegyszerűsítő nézetek és szemléletmód kritikája*. Napvilág Kiadó.
- Thékes, I. (2020). A COVID-19 vírusjárvány miatti hazai távoktatás digitális megoldásainak elemzése. In G. Kozma (ed.), *Fejezetek a COVID-19-es távoktatás digitális tapasztalataiból* (pp. 7-17). Gerhardus Kiadó.
- UNDP (2022). *Ukraine war: \$100 billion in infrastructure damage, and counting*. <https://news.un.org/en/story/2022/03/1114022>
- UNHCR (2022). *Ukrajnai menekültválság*. <https://www.unhcr.org/hu/>
- Varga, J., & Csiszárík, Á.K. (2015). A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* (pp. 409-439). Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
- Világbank (2020). *Phase II: COVID-19 Crisis through a Migration Lens*. www.knomad.org/sites/default/files/2020-10/Migration%20%26%20Development%20Brief%2033%20-%20October%202020.pdf
- Yarovaya, L., Matkovsky, R., & Jalan, A. (2022). The COVID-19 black swan crisis: Reaction and recovery of various financial markets. *Research in International Business and Finance*, 59, 101521.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101521>
- Zádori, I., Nemeskéri, Z., & Szabó, S. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 2-13.

MOBILTECHNOLÓGIA-ELFOGADÁS AZ OKOSHOTELEK VILÁGÁBAN

MOBILE TECHNOLOGY ACCEPTANCE IN THE WORLD OF SMART HOTELS

A COVID-19 járvány a világ minden táján súlyosan érintette a szállodaszektort, egyúttal előtérbe helyezte az érintésmentesség szükségességét. Számos ponton változott a szállodai kiszolgálás során korábban megszokott interakciók megítélése, ez pedig pozitívan befolyásolhatja az érintésmentes technológiák elfogadását. A szerzők kutatásának célja az volt, hogy az érintésmentes szállodai kiszolgálás igényének feltárásával hozzájáruljon a mobiltechnológia fogyasztói elfogadásának szakirodalmához az önkiszolgáló technológiák és az okoshotelek elméleti szinergiáinak kiaknázásával. Kutatásukban a COVID-19 kockázatainak mérséklésére kiválóan alkalmas mobiltechnológia-alapú szállodai önkiszolgálás fogyasztói elfogadását vizsgálták potenciális utazók körében. A TAM-modell alapvetésein felépített elméleti modelljüket online kérdőíves megkérdezéssel elért, 537 válaszadóból álló minta alapján tesztelték kovarianciaalapú SEM-módszerrel. Legfontosabb eredményük, hogy a vírushelyzet miatt kialakuló érintésmentesség igénye nem támogatja az okoshotelek elfogadását hosszú távon.

Kulcsszavak: okoshotel, technológiaelfogadás, COVID-19

COVID-19 severely affected the hotel sector worldwide, and simultaneously highlighted the necessity of contactless service provision. The perception of interactions previously common in hotel service has changed, which may positively influence the acceptance of automated service forms. By leveraging the theoretical synergies of self-service technologies and smart hotels, the authors' research intends to provide a fresh approach to the literature on consumer adoption of mobile technology in the hotel environment. In this study, they examined potential travellers' acceptance of mobile technology-based self-service in hotels, which is ideally suited to reduce COVID-19 concerns. A covariance-based SEM method was used to test their theoretical model, which was constructed on the foundations of the TAM model. Their main finding is that the need for smart hotel service arising from COVID-19 does not support the adoption of smart hotels in the long term.

Keywords: smart hotel, technology acceptance, COVID-19

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Cserdi Zsófia^a (zsofia.cserdi@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Kenesei Zsófia^a (zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 07. 17-én, javítva: 2023. 09. 01-jén, elfogadva: 2023. 09. 18-án.

The article was received: 17. 07. 2023, revised: 01. 09. 2023, accepted: 18. 09. 2023.

A turizmus eddigi legmélyebb válságát szenvedte el a koronavírus-járvány okozta egészségügyi, társadalmi és gazdasági vészhelyzet hatására. A nemzetközi érkezések száma 2020-ban 74%-kal esett vissza a megelőző évhez képest, a nemzetközi exportbevételekből származó, megközelítőleg 1,3 billió USD veszteség pedig több mint tizenegyszerese volt a 2009-es, világválság ideje alatt mért értéknek

(UNWTO World Tourism Barometer, 2021). A túléléshez az idegenforgalmi ágazatban tevékenykedő vállalkozásoknak újra kell értelmezniük üzleti modelljeiket. Szem előtt kell tartaniuk a csökkenő keresletet és megnövekedett költségeket, ehhez azonban szükséges újragondolni az ipar jövedelmezőségét és új célcsoportok felé kell nyitni, innovatív szolgáltatások útján (Fotiadis et al., 2021).

A szállodaiiparban a koronavírus terjedési görbéjének ellaposítása érdekében hozott intézkedések (például közösségi karantén, social distancing, utazási korlátozások) világszerte szállodák bezárását eredményezték (Gursoy & Chi, 2020). A pandémia különböző hullámaiban országspecifikusan kormányzati hatáskörben változó időintervallumokban engedélyezték, avagy tiltották a szálláshely-szolgáltatás nyújtását, amely szolgáltatói oldalról rendkívül megnehezítette az üzleti tervezést, fogyasztói szempontból pedig tovább rontotta az egyébként is alacsony szintű utazási kedvet.

A járvány okozta krízis következtében az emberi kontaktus csökkentése, a szállóvendégek megnyugtatósa érdekében még erőteljesebben jelentkezhet az okos szolgáltatások bevezetése iránti igény a szolgáltatók felé, melynek kiváló eszközei az okoshotelek (QianTing et al., 2021; Chen et al., 2021). A magyar nyelvben is gyakran az angol kifejezéssel illetett smart, avagy okoshotel koncepció nem egy akadémiai fogalom, sokkal inkább a gyakorlatban használt üzleti modell, mely a hotelek azon új generációját hivatott megjelölni, melyek operatív működésében számos információs technológia együttműködésével valósulhat meg a szállóvendégek kiszolgálása (Wu & Chang, 2018). A nemzetközi szinten egyre nagyobb sikernek örvendő koncepció hazai terjedését is figyelemmel kísérhetjük az utóbbi években; 2018-ban nyitotta meg kapuit a KViHotel Budapest (kvihotelbudapest.com), melyet a Smart Hotel Budapest követett (smarthotelbudapest.hu). Az üzleti modellt nem csupán a fővárosban alkalmazzák; 2020 óta például már Körösladányon is találkozhatunk okoshotellel (www.hotelsmart.hu).

A szállodai szolgáltatásfolyamatok automatizációjával megvalósítható a kontaktusmentes kiszolgálás; a szállodai tartózkodás során tapasztalt interakciók redukálásával, mely ösztönözheti a vendégérkezések számát. Fogyasztói elvárásként felértékelődött az érintésmentesség igénye, mely nagyban befolyásolhatja az adott technológia pandémia utáni elfogadási folyamatát. Bár a gyakorlatban az érintésmentes szállodai kiszolgálás egyik legkézenfekvőbb megoldása kifejezetten a mobiltechnológiára optimalizált önkiszolgálás lehet, ám annak vizsgálatával kevés kutatás foglalkozik a COVID-19 hatására fókuszba kerülő kontaktusmentes vendéglátás témakörében (például Rahimzhan & Irani, 2020). Önmagában a mobiltechnológiára specializálódott okoshotelek a szállodai automatizálás elképzelt skálájának közepe táján foglalnak helyet, ennek ellenére újdonságértékük kultúraspecifikusan – például Magyarországon is – igen magas. Szállodai környezetben egy okostelefonos applikációval személyes kontaktus nélkül elvégezhető a bejelentkezés, szállodán belüli és kívüli programokról és látnivalókról való tájékozódás, időpontfoglalás és jegyvásárlás, segítségkérés, továbbá a kijelentkezés és fizetés is. Számos, tárgyakkal való fizikai érintkezést is ki tud váltani, amely szintén igencsak fontos a járvány időszakában. A telefonon található elektronikus kulccsal tud bejutni a vendég a szobájába, és a teljes szobát vezérelni tudja az okostelefon segítségével.

A COVID-19 hatására megerősödő kontaktusmentes kiszolgálás igényével a mobiltechnológia szállodai elfogadási folyamata egy egészen új színezetet kap; munkánkval e területek ismeretanyagának bővítésére vállalkozunk. Célunk hozzájárulni a mobiltechnológia fogyasztói elfogadásának szakirodalmához az önkiszolgáló technológiák és az okoshotelek elméleti szinergiáinak kiaknázásával. Kutatásunk során online megkérdezést végeztünk, majd a TAM (Technology Acceptance Model) alapvetésén építkező elméleti modellt teszteltünk kovarianciaalapú SEM-módszer alkalmazásával. Az elméleti modellben a technológiai jellemzők mellett négy személyiségjellemző hatását vizsgáltuk egy mobiltechnológiával önkiszolgáló módon működtetett okoshotel fogyasztói elfogadására, melyek a következők voltak: technológiai nyitottság, általános adatvédelmi aggályok, szállodai interakciós, valamint perszonalizációs igény. Az érintésmentesség igényének megnyilvánulását a saját fejlesztésű szállodai COVID-szorongás skálával mértük.

Elméleti háttér

Gössling és szerzőtársai (2020) alapján azon szállodák és vendéglátóipari egységek esetén, melyek nem sodródtak a csőd szélére és jogilag nyitva tarthattak a pandémia hullámai alatt, a vírushelyzet nagyban módosította működési feltételeiket. Egyfelől az alkalmazottak és vendégek egészségének és biztonságának megőrzése, másfelől a szolgáltatás igénybevételéhez kapcsolódó kockázat csökkentése érdekében. A járvány hatására új folyamatok jelentek meg a szállodákban, mint a testhőmérséklet mérés, az oltási dokumentumok ellenőrzése, avagy a személyes higiéniai protokollként fertőtlenítési gyakorlatok (Xiang et al., 2022).

A potenciális vendégek megnyugtatósa érdekében a biztonság és a tisztaság köre épült a szállodák kommunikációja is (Keller & Sirkó, 2023). Gursoy és Chi (2020) eredményei alapján a potenciális vendégek számára elvárásként jelent meg a szolgáltató által tett látható fertőtlenítési erőfeszítések mellett (úgy, mint kézfertőtlenítő lehetőség biztosítása, álarcot és kesztyűt viselő alkalmazottak), a távolságtartás megvalósítása, a kiszolgált ügyfelek számának korlátozása, a vendégek által tapintható felületek szigorúbb és gyakoribb tisztítása, az alkalmazottak egészségvédelmi és biztonsági protokolljainak oktatása. Mindemellett válaszadóik több mint 70%-a szerint a COVID-19 hatására a szállodai szolgáltatások elengedhetetlen kelléke lesz különböző technológiai eszközök szolgáltatófolyamatokba integrálása, az emberek közötti interakció minimalizálása érdekében.

Megyeri és szerzőtársai (2021) alapján szállodai környezetben könnyen adaptálható, evvel együtt hatékonyan testre szabható automatizált eszközökként jelenhet meg a front-office tevékenységben az automatizált bejelentkezés és kijelentkezés, vele együtt a fizetési folyamat. Back-office területen pedig például a vendégutókövetés és -gondozás, valamint a marketingtevékenységet is támogatják az újonnan bevezetett, egyébként kontaktusmentes kiszolgálást megvalósító érintésmentes technológiák. Szállodai kör-

nyezetben érintésmentes technológiaként hivatkozhatunk a szolgáltatórobotokra, érintésmentes NFC-fizetésre, okostelefonnal végezhető szolgáltatáselemekre, fizikai kulcs/kulcskártya nélküli beléptetőrendszerekre, érintésmentes liftekre stb. Az érintésmentes technológiák lehetővé teszik a kontaktusmentes szolgáltatást (Kim et al., 2021).

Bizonyos szállodalánckok (például a Marriott, a Hyatt és a Hilton) a vírushelyzetben aktívan használták a technológiát a vendégek és az alkalmazottak közti interakciók minimalizálása érdekében, melyre az önkiszolgáló technológiák remek megoldást nyújtottak. Az érintésmentes kiszolgálást mobiltelefonos és kioszkon keresztül történő bejelentkezési lehetőséggel biztosították (Sharma et al., 2021). A szerzők különböző szállodalánckok innovációs bejelentéseit összegezték 2020 első félévében, melyek alapján megállapították, hogy a pandémia ezen időszaka alatt a biztonságos szolgáltatásnyújtás irányába tettek látványos erőfeszítéseket. Túlsúlyban a továbbfejlesztett takarítási eljárások, illetve a különböző technológiai megoldások bevezetése volt az interakciók mérséklésének érdekében. A szállodai gyakorlatban alkalmazott óvintézkedések megfelelő betartása – akár a maszkviselés, fertőtlenítés, távolságtartás – növelte a vendéglégedettséget, mely pozitív értékelésekben és öcsillagos minősítésekben mutatkozhat meg (Srivastava & Kumar, 2021).

A tudományos szinten – bár alacsony számban – de elkezdtek felbukkanni a technológiával helyettesített szállodai szolgáltatások elemzésével foglalkozó kutatások, jellemzően a COVID-19 hatására szolgáltatói környezetbe illesztett robotizáció és mesterséges intelligencia témakörében (például Zeng et al., 2020; Kim et al., 2021; Gaur et al., 2021). Zeng és szerzőtársai (2020) szerint, bár korábban fogyasztói elfogadásuk gyakran ellentmondásos volt – utalva a munkahelyek megszűnésére, adatvédelmi aggályok felmerülésére –, a vírushelyzet ösztönzőleg hathat használatuk pozitív megítélésére. Véleményük szerint ez az adaptációs folyamat a vírushelyzet lecsengésekor is folytatódni fog.

Kim és szerzőtársai (2021) négy különböző kísérlettel vizsgálta szállodai környezetben a potenciális utazók döntését, azonosítva milyen kiszolgálási formát választanának szívesebben egy szállodában (személyes vagy robotizált kiszolgálás). Megállapították, hogy a pandémia időszakában a válaszadók jóval pozitívabb attitűddel rendelkeztek a robotizált kiszolgálás irányába, mint a pandémia előtti időszakban. Eredményeik alapján az észlelt fenyegetettség mértéke jelentősen befolyásolta az alanyok állásfoglalását a robotizált szálloda irányába, ez azonban teljes mértékben a vírushelyzetnek volt köszönhető. Előrejelzéseik szerint elképzelhető, hogy a járványhelyzet lecsengése után ismét a személyes kiszolgálást preferálják majd a vendégek.

Gaur és szerzőtársai (2021) munkájukban a szállodai vendéglátáshoz kapcsolódó magatartási átalakulást vizsgáló, COVID-19 hatására megjelenő szakirodalmat összegezték. Három fő irányt azonosítottak: a mesterséges intelligencia és robotizáció, a tisztaság-egészség, valamint az egészségmegőrzés és wellness területeit. Eredményeik alapján a robotizáció és AI egyenesen újjáélesztheti majd a szállodákat és kiváló válaszul szolgálhat a vírushelyzet okozta problémák leküzdésében, ugyanis visszaállítja a vendégek bizalmát a biztonságos szállodai gyakorlatok iránt. A szállodai kiszolgálásban való elterjedésük megoldást kínálhat többek között a megnövekedett humán munkaerő-hiány leküzdésére is (Huang & Rust, 2021). A szerzőpáros szerint attól függően, hogy a mesterséges intelligenciát mely szállodai részfolyamatok ellátására vezetik be, más-más szinteken befolyásolhatja a kiszolgálás észlelt minőségét. Ám a hagyományos emberi kiszolgáláshoz viszonyítva biztosan teljesen új szolgáltatási élményt fog eredményezni.

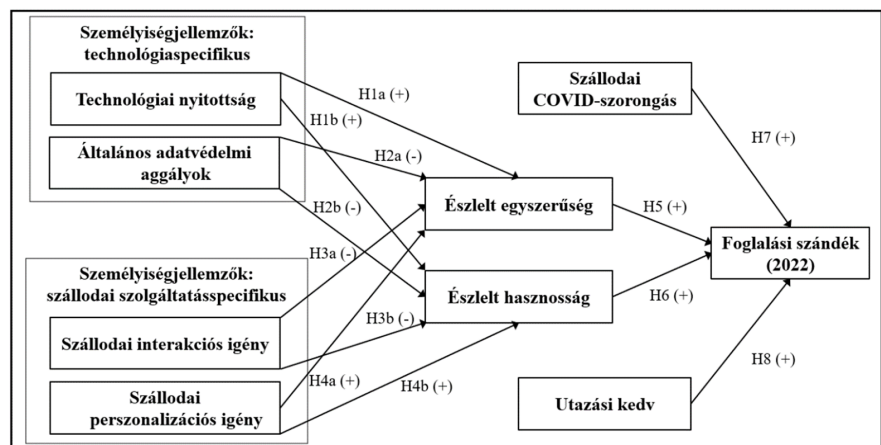
Hipotézisek és elméleti modell

A COVID-19 hatására felfokozódott érintésmentesség iránti igény logikailag szorosan kapcsolódik a technológiai innovációk elfogadásához. Rogers (1995) alapján innovációnak nevezhetünk minden olyan ötletet, gyakorlatot, célkitűzést, melyet egy egyén, csoport vagy szervezet újdonságként értékel. A szolgáltatások területén az innovációk tárháza igen széles; a legapróbb stílusváltoztatástól a jelentős szolgáltatásinnovációkig számos altípust különböztethetünk meg (Wirtz & Lovelock, 2016). A szerzők tipizálása szerint jelentős folyamatinnovációként értelmezhető az új önkiszolgáló lehetőségek bevezetése egy szállodában; így a vállalat teljesen új folyamatokat használ meglévő szolgáltatásai nyújtásához.

Az új technológiák elfogadásával foglalkozó kutatások elméleti modelljei leggyakrabban két koncepcióra építenek, melyek a technológiaelfogadás modellje (TAM), valamint a technológiaelfogadás és -használat egységesített elmélete (UTAUT). A két koncepció továbbfejlesztett

1. ábra

Mobiltechnológia fogyasztói elfogadása egy okoshotel esetén



Forrás: saját szerkesztés

verziói időben egymással párhuzamosan jelentek meg, melyek összegzését magyarul Keszey és Zsukk (2017) készítették el áttekintő tanulmányukban. Az önkiszolgáló technológiák és az intelligens szállodák területén végzett elméleti és empirikus kutatások alapján állítottuk fel hipotéziseinket, melyekkel a mobiltechnológiával önkiszolgáló módon igénybevehető okoshotelek technológiaelfogadását vizsgáltuk. Elméleti keretként a TAM-modell szolgált, melyet gyakran alkalmaznak a mobiltechnológia-elfogadással foglalkozó turisztikai szakirodalomban (Law et al., 2018), azonban ritkán jelenik meg az okoshotelek elfogadását vizsgáló kutatásokban (Yang et al., 2021). A hipotéziseinket összefoglaló elméleti modellt vizuálisan az 1. ábra szemlélteti.

A modellben függő változóként a magatartási szándékot hotelkontextusra alakítva, mint foglalási szándékot vizsgáltuk, mely gyakori a szállodai automatizáció technológiaelfogadásának szakirodalmában (Morosan & DeFranco, 2016a). A COVID-19 hosszú távú hatásának elemzése érdekében a modellben a foglalási szándék egy feltételezett koronavírus-mentes időszakra lett értelmezve, melyet 2022 nyarára vetítettünk a válaszadók elé (2022FSZ). Független változókként olyan technológiaspecifikus és szállodai szolgáltatásspecifikus személyiségjellemzőket sorakoztattunk fel, melyeket egyfelől szakirodalmi relevanciájuk igazolt az okoshotelek esetén, másfelől a témában végzett feltáró kvalitatív kutatás is bizonyított (Cserdi & Kenesei, 2021a).

Technológiai nyitottság (TNY)

A technológiai nyitottság, mint technológiaelfogadásban rendkívül fontos tényező, Rogers (1995) innováció terjedésének elméletére vezethető vissza. A szerző megalapította, hogy az innovatív egyének közös jellemzője a nagyfokú bizonytalansággal való szembenézés képessége, miközben pozitívan viszonyulnak különböző új technológiákhoz. A technológiaelfogadási szakirodalomban nagyban hasonlít a tényezőhöz az úgynevezett újdonságkeresési hajlam, melyet Hirschman (1980) belső vágyként definiált új ingerek megtapasztalására. A technológiai nyitottság számos ponton közvetlenül, avagy közvetett módon támogathatja új technológiák elfogadási folyamatát (Agarwal & Karahanna, 2000). A tényezőt, mint elfogadást pozitívan befolyásoló változót, már több szállodai környezetben technológiai újítások vizsgálatával foglalkozó tanulmány is vizsgálta. Morosan és DeFranco (2016b) alapján a jellemző valójában az egyének belső motivációin alapul, mely kifejezi az új technológiák iránti pozitív hozzáállást. A szerzők szállodai applikáció elfogadását vizsgáló tanulmányukban nem közvetlen befolyásoló tényezőként vizsgálták a használati szándékra; ugyanakkor fontos prediktora lehet a technológiához kapcsolódó adatvédelmi aggályoknak negatív értelemben. Yang és szerzőtársai (2022) okoshotel környezetben a tényező moderáló hatását vizsgálták egy okoshotel technológiai felszereltségének percepciói és a szállodába látogatás szándéka közötti kapcsolatra. Megállapításaik alapján azonban nem volt szignifikáns moderáló hatása. Feltételezésünk szerint minél magasabb a potenciális fogyasztók technológiai

nyitottsága, annál magasabbra értékelik egy okoshotelben egy szállodai applikáció használatának egyszerűségét és hasznosságát.

H1a. *A technológiai nyitottság és a szállodai applikációhasználat észlelt egyszerűsége között pozitív kapcsolat van.*

H1b. *A technológiai nyitottság és a szállodai applikáció észlelt hasznossága között pozitív kapcsolat van.*

Általános adatvédelmi aggályok (ÁAA)

Amer és Alqhtani (2019) szerint az egyik legfontosabb fogyasztói aggály az okos technológiák szállodai alkalmazásakor a vendégek biztonságérzetének csökkenése. A téma összehasonlíthatósága és konzisztens elemzése érdekében megjegyzendő, hogy az IoT szakirodalom a biztonság (security) témakörön belül kezeli az adatbiztonság (privacy) fogalmat (Sicari et al., 2015). Ehhez képest az okoshotelek, illetve a hotelben alkalmazott technológiai újításokról szóló kutatások némi átfedést mutatnak a két koncepció között. A személyes szféra védelmének igénye kétféle módon is megjelenik a szakirodalomban; egyfelől általános (general privacy concerns), illetve specifikusan adott információk technológia (system-specific privacy concerns) vonatkozásában (Kim et al., 2010). Előbbi inkább egyéni személyiségjellemzőként kezelendő, míg utóbbi már a konkrét technológiához kapcsolható. Gretzel (2011) az adatbiztonságot turisztikai környezetben úgy definiálja, mint a fogyasztók védelmét személyes információik illetéktelen felhasználásától, például a vendég tartózkodási helye, általa végzett tevékenységek, preferenciái, kapcsolataik más vendégekkel. Szállodai környezetben az adatvédelmi aggályok nagyban hátráltatják az okos szolgáltatások igénybevételét (Kabadayi et al., 2019), mely eredmény a specifikusan a szállodai mobiltechnológia-elfogadásban is megjelenik, mint a használati szándékot negatívan befolyásoló tényező (Morosan & DeFranco, 2016b). Ennek megfelelően minél magasabb szinten van a fogyasztók általános adatvédelmi aggályainak mértéke, annál alacsonyabb lesz értékelésük egy okoshotelben alkalmazott applikáció használatának észlelt egyszerűségére. A hatás még erőteljesebben jelentkezhet a technológia hasznosságának irányában. Így a hozzá tartozó hipotéziseket a következőképpen fogalmaztuk meg:

H2a. *Az általános adatvédelmi aggályok és a szállodai applikációhasználat észlelt egyszerűsége között negatív kapcsolat van.*

H2b. *Az általános adatvédelmi aggályok és a szállodai applikáció észlelt hasznossága között negatív kapcsolat van.*

Szállodai interakciós igény (SZII)

Általánosságban az interakciós igényt Dabholkar 1996-ban a fogyasztók szolgáltatási folyamat során fellépő emberi kontaktusra való igényeként definiálta. A turisztikai élmény meghatározó elemének számítanak az utazás során tapasztalt emberi interakciók, többek között a szolgáltatáskeresővel egy szállodában (Kabadayi et al., 2019). Az intelligens technológiai újítások azonban szállodai környezetben sok esetben átveszik a személyes kiszolgálás szerepét, ami azonban hátráltathatja adott technológia elfogadását, amennyiben a vendégek

számára szállodai környezetben fontos a személyes kontaktus az alkalmazottakkal. Vizsgálatát legtöbbször független változóként végzik (Kamboj & Gupta, 2020), de moderáló változóként is találkozhatunk vele (Dabholkar & Bagozzi, 2002). Mindemellett mediáló változóként egyaránt használják empirikus kutatásokban (Oh et al., 2013). Eredményeik alapján bizonyos fogyasztók esetén szállodai környezetben az interakciós igény nem fölülírható, mértéke pedig változhat a végrehajtandó szállodai tranzakció függvényében. Feltételezésünk szerint a magas interakciós igénnyel rendelkező személyek – mivel számukra elengedhetetlen a személyes kapcsolat konkrét szolgáltatás igénybevétele során – negatívabban fogják értékelni a mobiltechnológia szállodai használatának egyszerűségét és hasznosságát. Ennek megfelelően a változóhoz tartozó hipotéziseink a következők:

H3a. *A szállodai interakciós igény és a szállodai applikációhasználat észlelt egyszerűsége között negatív kapcsolat van.*

H3b. *A szállodai interakciós igény és a szállodai applikáció észlelt hasznossága között negatív kapcsolat van.*

Szállodai perszonalizációs igény (SZPI)

Chellappa és Sin (2005) a személyre szabást olyan szervezeti képességként definiálta, mely során a vásárlók személyes információi alapján proaktív módon megvalósulhat a termékek és szolgáltatások egyéni igényekhez való alakítása. Szállodai kontextusban a kutatók közkedvelt témája a személyre szabott vendégélmény vizsgálata (Neuhofner et al., 2015). Amennyiben adott technológiai újítás nem ütközik elfogadási gátba a fogyasztók részéről, úgy az adatvezérelt technológia jóval magasabb szintű testre szabást tesz lehetővé, mintha a szolgáltatást a hagyományos, interperszonális módon hozták volna létre (Piccoli et al., 2017). Problémát jelenthet a személyre szabás mérésekor, hogy általánosan a szállodai környezetre (ekkor a szállodai személyre szabási igényről beszélünk), avagy fókuszáltan konkrét technológia használatára értelmezzük. E probléma feloldására Morosan és DeFranco (2016b) gondolatmenetét használjuk. Esetünkben általánosan vizsgáljuk a személyre szabást, mint szállodai kiszolgálási kontextusban megjelenő fogyasztói igényt. Li (2016) felhívja a figyelmet arra, hogy a tényező mérése félrevezető lehet, amennyiben nem teszünk különbséget a valós és az észlelt személyre szabás között, ez azonban kutatásunkban kevésbé jelent problémát, mivel nem a konkrét technológiára értelmezve vizsgáljuk a tényezőt. Amennyiben a potenciális fogyasztók tisztában vannak a technológia adta személyre szabási lehetőségekkel, úgy minél magasabb szállodai perszonalizációs igényük, annál magasabb lesz az okostelefonos applikáció használatának észlelt egyszerűsége és hasznosságának észlelése egyaránt. Ennek megfelelően hipotéziseink a következők:

H4a. *A szállodai perszonalizációs igény és a szállodai applikációhasználat észlelt egyszerűsége között pozitív kapcsolat van.*

H4b. *A szállodai perszonalizációs igény és a szállodai applikáció észlelt hasznossága között pozitív kapcsolat van.*

A technológia észlelt egyszerűsége (ÉE)

Davis és szerzőtársai alapján (1989) a technológia észlelt használati egyszerűsége kifejezi annak mértékét, hogy a fogyasztók elvárásai alapján annak használata mekkora erőfeszítést jelent a számukra. A tényező egyike a TAM-modell alapváltozóinak. A szerzők szerint erőteljes támogató szereppel bír az adott technológia elfogadására; minél egyszerűbbnek érzékelik a fogyasztók egy konkrét technológia használatát, annál könnyebben fogadják el azt. Yang et al. (2021) mediáló szerepben vizsgálta a tényezőt okoshotel környezetben a foglalási szándékra, mégis az okoshotelek szakirodalmában ritkán fordul elő empirikus vizsgálata. Mindez annak fényében meglepő, hogy az egyébként a technológiaelfogadást vizsgáló kutatások rendkívül kedvelt eleme. Davis et al. (1989) alapján mediáló szerepben szükséges vizsgálni hatását. Megállapítható, hogy minél könnyebbnek értékeli adott személy az okos szállodához kapcsolódó mobiltechnológia működését, annál valószínűbb, hogy növekedik foglalási szándéka a COVID-19 feltételezett lecsengése utáni időszakaszra (2022 nyara). A tényezőhöz megfogalmazott hipotézisünk tehát:

H5. *A használat észlelt egyszerűsége és az okoshotel foglalási szándék között pozitív kapcsolat van.*

A technológia észlelt hasznossága (ÉH)

A TAM-modell másik meghatározó alaptényezője, az észlelt hasznosság, Davis et al. (1989) alapján annak mértékét hivatott megragadni, hogy az egyén mennyire gondolja, hogy egy adott rendszer használata fokozza saját teljesítményét. Gyakran az észlelt hasznosság helyett az észlelt teljesítmény változót használják a kutatók önkiszolgáló technológiák esetén (Curran & Meuter, 2005; Cserdi & Kenesei, 2021b), mely Dabholkar (1996) alapján magába foglalja az új technológia fogyasztó által észlelt megbízhatóságát és pontosságát. Látható tehát, hogy utóbbi is hasonló módon írja le egy innováció észlelt működőképességét. A mobiltechnológia turizmusban végzett kutatásai alapján az észlelt hasznosság közvetett módon befolyásolja a tényleges használatot annak alkalmazására irányuló viselkedésen keresztül (Chan, 2012). Yang et al. (2021) alapján mediáló szerepe van okoshotelek vizsgálati környezetében a foglalási szándékra. Feltételezhető, hogy minél magasabb az okoshotelekben alkalmazott mobiltechnológia észlelt hasznossága, annál magasabb lesz a fogyasztók foglalási szándéka. Hozzá tartozó hipotézisünk ennek alapján:

H6. *Az észlelt hasznosság és az okoshotel foglalási szándék között pozitív kapcsolat van.*

Szállodai COVID-szorongás (SZCSZ)

A pandémia felszínre hozta az emberek alapvető félelmeit, szorongásait, életre hívva alapvető evolúciós védelmi mechanizmusokat (Kock et al., 2020). Maga a szorongás egy emberi lény szubjektív érzése, mely tényleges vagy potenciális kockázatnak való kitettség eredményeképpen jelentkezik. Megnyilvánulási jelei lehetnek az idegeség, szorongás, stressz, kiszolgáltatottság, kényelmetlenség, zavartság, félelem vagy pánik érzése (McIntyre &

Roggenbuck, 1998). A koronavírus negatív hatását általánosan ragadja meg az utazási szorongás (Wachyuni & Kusumaningrum, 2020), mely a turista utazáshoz kapcsolódó aggodalmait, félelmeit összegzi. Zenker et al. (2021) hasonló módon alkották meg saját interpretációjukban a COVID-19 utazási szorongás tényezőjét. Kutatásunkban azonban nem általánosan, hanem specifikusan szállodai környezetben szerettük volna felmérni a COVID-19 hatására felmerülő problémákat. A tényezőt ilyen formában a szakirodalomban még nem határozták meg. Kialakításakor tartalmilag kifejezetten szállodai szolgáltatásokra adaptáltuk a koronavírus kapcsán felmerülő kognitív aggodalmak, félelmek megjelenési formáit, összekapcsolva a szállodai környezetben tapasztalható kontaktusokkal. A tényezőt a COVID-19 kapcsán született, szállodai környezetben fogyasztói elvárásokkal foglalkozó kutatások (Gaur et al., 2021; Srivastava & Kumar, 2021; Gursoy & Chi, 2020), valamint a témában végzett kvalitatív kutatás alapozta meg (Cserdi & Kenesei, 2022). Feltételezhető, hogy minél inkább szorong a potenciális vendég a szállodai kiszolgálásban megjelenő kontaktusok miatt, annál nagyobb valószínűséggel foglalna egy okoshotelbe, ahol a technológiai megoldások és a személyzet eliminációja révén megvalósulhat az érintésmentes kiszolgálás. Így a hozzá tartozó hipotézist a következőképpen fogalmaztuk meg:

H7. *A szállodai COVID-szorongás és az okoshotel foglalási szándék között pozitív kapcsolat van.*

Utazási kedv (UK)

Az utazási kedv, avagy utazási hajlandóság vizsgálata teszi lehetővé, hogy eredményeink hasznosíthatóvá váljanak más jövőbeli potenciális válságok elemzésekor. Így a COVID-19 hatására specifikusan beépített szállodai szorongás mellett az itt megjelenő eredmények már általánosabb érvényű eredményeket hozhatnak. Az utazási kedv szorosan összefügg a potenciális utazók turisztikai döntéseivel (Hao et al., 2021). A döntési folyamat részeként az utazási hajlandóság megjeleníti egy személy utazás iránti vágyát, hogy átélhessen meghatározott utazáshoz kapcsolódó tevékenységeket (Chen et al., 2020). A szakirodalomban nehezen elkülöníthető tőle az úgynevezett utazási vágy (például Ekinci et al., 2022), mely nagy átfedést mutat a tényezővel, ám erősségében különbözik tőle. További kapcsolódást mutat az utazási szándék tényezővel, mely azonban már magatartási változást is feltételez, nem csupán attitűdbélt. Ráadásul az utazási szándék kialakulását össze is kötik az utazási vágygal, mint mediáló változóval (Das & Tiwari, 2021). Az utazási kedv sok esetben függő változóként jelenik meg a különböző kutatásokban, a modellben azonban független változóként vizsgáljuk hatását. Ugyanis feltételezhető, hogy a COVID-19 miatti korlátozások erőteljesen pozitív hatással lesznek az utazási kedvre, amely így közvetlenül növelheti egy okos szálloda kipróbálási szándékát. Így a tényezőhöz megfogalmazott hipotézisünk a következő:

H8. *Az utazási kedv és az okoshotel foglalási szándék között pozitív kapcsolat van.*

A kutatás módszertana

Az alkalmazott módszertan és a minta bemutatása

Primer kutatásunk során strukturált online kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk. Lekérdezése a pandémia magyarországi fázisainak sorában a harmadik hullám már lefele tartó szakaszában történt meg, Qualtrics szoftver használatával. A kérdőív 2021. 04. 28. és 05.13. között volt elérhető, a mintavétel kényelmi minta volt, hólabdamódszerrel terjesztettük a kérdőívet. Mintavételünk nem tekinthető reprezentatívnak. Többlépcsős adattisztítási folyamat után elemzéseinket 537 érvényes válasz alapján tudtuk elvégezni. Az adattisztítási folyamat magába foglalta olyan válaszadók kizárását, akik bármilyen formában hiányosan válaszoltak a kérdőív kérdéseire, avagy irreálisan gyorsan töltötték ki azt. Az adatok ellenőrzése után végül a 9 perces limit alatti válaszadókat zártuk ki. A skálátípusú kérdések válaszai esetén kiszűrtük a szisztematikusan ugyanolyan értékeket megjelölő alanyokat. A figyelmetlen kitöltés további vizsgálata érdekében a beépített szűrőkérdésekre nem konzisztens módon válaszolók is kikerültek a végső elemzésből. A minta szűrésére kérdésként szerepelt továbbá, hogy a vírushelyzet előtt milyen gyakorisággal utaztak külföldi vagy belföldi helyszínekre a válaszadók, így aki a „Soha” választ jelölte, azt szintén kizártuk. Így biztosítottuk, hogy korábbi utazási magatartásuk alapján releváns véleménnyel rendelkező személyek véleményét tárhassuk fel.

Elméleti modellünk tesztelése a strukturális egyenletek módszerével történt, melyet angol nevére hivatkozva magyarul is gyakran a SEM betűszóval rövidítünk (Structural Equation Modeling). Többváltozós elemzési módszerként a többváltozós regresszió és a faktorelemzés alapelveit vegyíti, ok-okozati kapcsolatokat tár fel (Kovács, 2015). Munkánk során a kovariancián alapuló strukturális egyenletek modelljét (CB-SEM) használtuk, nem pedig a parciális legkisebb négyzetek strukturális egyenletek modelljét (PLS-SEM). A kovariancián alapuló módszerrel lehetséges a manifest változók közötti kapcsolati struktúra magyarázatára felépített elméleti modellt megerősíteni vagy elvetni (Füstös & Tárnok, 2017).

Az 537 fős minta nemek szerinti megoszlását tekintve a nők voltak többségben, arányuk a mintában 57,5% (n=309). A teljes minta életkorának átlaga 27 év, 12,18-as szórással. A megkérdezettek között a legfiatalabb kitöltő 18, míg a legidősebb 71 éves volt. Utazási gyakoriságuk alapján (mely a pandémia előtti időszakra vonatkoztatva került lekérdezésre), valóban releváns véleménnyel rendelkező, potenciális utazókról beszélhetünk, hiszen túlnyomó többségük évi 2-3 alkalommal utazott turisztikai célból belföldi vagy külföldi helyszínekre (57,5%; n=309). 4, avagy ennél több alkalommal 28,5%-uk (n=153), míg kisebb arányuk az egyszeri utazási alkalmat jelölte meg (14%; 75 fő). Szabadidős célból a belföldi és külföldi helyszíneket egyaránt fel-

keresők szinte a minta felét jelentették, arányuk 49,7% (n=267). A kitöltők 32,8%-a inkább belföldi helyszíneket preferál (n=176), míg 17,5% (n=94) választ jellemzőbben külföldi úticélokot. A vírushelyzet kapcsán a 2021-es tavaszi szezonban némiképp ijesztőnek ható nyári utazás elképzelése kapcsán sem kimondottan változtak utazási preferenciáik; ugyanis 47,1%-uk (n=253) továbbra is egyaránt meglátogatna külföldi vagy belföldi úticélokot a nyári szezonban. Második leggyakoribb választásként ugyanúgy a belföldi helyszínek preferálása maradt (31,5%; n=169), külföldi helyszíne-

dékként mértük. Állításainkat Morosan és DeFranco (2016a) alapján fogalmaztuk meg, akik szintén a szállodai okostelefonos applikációk kontextusára alakították át Venkatesh et al. (2012) eredeti állításait. Függő változónkat a vírushelyzet feltételezett lecsengésének idejére, 2022 nyarára kérdeztük le a válaszadóktól.

Az okoshotelekben a mobiltechnológia elfogadását meghatározó személyiségjegyeket két csoportban elemeztük. A technológiaspecifikus személyiségjellemzők között a technológiai nyitottságot Agarwal és Karahanna (2000) alapján határoztuk meg, mely általánosság-

1. táblázat

A minta jellemzése

Nem	Nő: 57,5%		Férfi: 42,5%	
Utazási gyakoriság	Évi egyszeri utazás: 14%		Évi 2-3 utazás: 58%	Évi legalább 4 utazás: 28,5%
Preferált úti cél	Inkább belföld: 32,8%		Mindkettő: 49,7%	Inkább külföld: 17,5%
Preferált úti cél, 2021 nyár	Inkább belföld: 31,5%	Mindkettő: 47,1%	Inkább külföld: 18,8%	Nem utazik a vírushelyzet miatt: 2,6%

Forrás: saját szerkesztés

ket 18,8% (n=101) választana. A válaszadók mindössze 2,6% (n=14) jelezte, hogy a vírushelyzet miatt nem utazna a 2021-es nyári szezonban. A minta jellemzését az 1. táblázat tartalmazza.

A kérdőívben az okoshotel kontextus bemutatása teljes mértékben objektívan történt meg, egy létező szálloda Booking.com-os illusztrációjával és pontos leírással szemléltetve. Az okoshotel technológiailag egy okostelefonos applikációval önkiszolgáló módon igénybe vehető szállodát jelentett, ahol nincs lehetőség a személyes interakcióra az alkalmazottakkal. A kutatási környezet így lehetővé tette, hogy az alanyok számára olyan érintésmentes lehetőséget kínáljon szállodai környezetben, mely alkalmas a koronavírusjárvány kockázatainak csökkentésére.

A mérőeszközök bemutatása

Az elméleti modellben szereplő változók méréséhez hétfokozatú Likert-skálákat használtunk. Validált skálákat alkalmaztunk, azokat több esetben átfogalmazva az okoshotelekben alkalmazott mobiltechnológia kontextusára. A TAM alapváltozói közül a használat észlelt egyszerűségéhez Dabholkar (1994) és Davis et al. (1989) munkáját vettük alapul átértelmezve a mobiltelefonos szállodai applikációkra. Az észlelt hasznosság tényezőt Adams et al. (1992) és Davis et al. (1989) alapján formáltuk át a személyes szállodai kiszolgálást helyettesítő mobiltelefonos applikáció témájára. A modell függő változójaként a technológiaelfogadási modellekben alkalmazott magatartási szándékot szállodai környezetre értelmezve a szállodai foglalási szán-

ban méri a megkérdezettek hozzáállását a technológiai újításokhoz. A változóhoz tartozó skálák kialakítása Goldsmith és Hofacker (1991) nevéhez fűződik. Az általános adatvédelmi aggályokat mérő skálákat Li és szerzőtársai alapján (2011) határoztuk meg a kérdőívben. A szállodai szolgáltatáshoz kapcsolódó személyiségjellemzők közül a szállodai interakciós igényt Dabholkar és Bagozzi (2002) alapján alakítottuk ki, hasonlóan Sarmah és szerzőtársaihoz (2017), akik a szállodai környezetben használt applikációs szolgáltatási alternatívát vizsgálták. A szállodai perszonalizációs igény már a szállodai szolgáltatások személyre szabásának szükségletét mérte föl, melyhez Morosan és DeFranco (2016b) alapján dolgoztuk át a hozzá tartozó állításokat.

A mérőeszközök bemutatását a vírushelyzet hatását számszerűsíteni képes változókhoz tartozó skálák ismeretetésével zárjuk. A COVID-19 hatásának beépítésére skálaépítési folyamatot végeztünk. A kialakított szállodai COVID-szorongás tényező skálaépítésének logikáját Zenker et al. (2021) munkája alapján végeztük el, akik kifejezetten a koronavírushoz kapcsolódó kognitív aggodalmat jelenítették meg utazási kontextusban, kifejlesztve a PATS-skálát (Pandemic/COVID-19 Anxiety Travel Scale). Az általunk kialakított skála specifikusan a szállodai tartózkodás során felmerülő aggodalmakat jelenítette meg. A vírushelyzet miatt kialakuló utazási korlátozások kapcsán külön mérésre került a válaszadók utazási kedve. Mérésére Hao et al. (2021) utazási kedv tényezőjét alakítottuk át. Az elméleti modell konstrukcióihoz tartozó skálákról és azok forrásairól a 2. táblázat ad tájékoztatást.

Mérőeszközök bemutatása

Konstrukció neve	Indikátor neve	Skála	Skálák forrása
Használat észlelt egyszerűsége	ÉE1	Egyszerűen kezelném a szálloda applikációját a feladatok elvégzéséhez.	Dabholkar (1994) Davis et al. (1989)
	ÉE2	Gyorsan megtanulnám az applikáció használatát.	
	ÉE3	Könnyedén megérteném a szállodai applikáció működését.	
Használat észlelt hasznossága	ÉH1	Hasznosnak tartom a szálloda mobilapplikációját és a rajta keresztül elvégezhető feladatokat.	Adams et al. (1992) Davis et al. (1989)
	ÉH2	A hotel mobilapplikációjával gyorsabban tudnék hotelspecifikus feladatokat elvégezni.	
	ÉH3	A szállodában időt spórolnék azzal, hogy a mobiltelefonos applikációt használom.	
Foglalási szándék 2022 (COVID-19 feltételezett elmúlásával)	2022FSZ1	Szívesen kipróbálnék egy ilyen hotelt, ahol egy mobilapplikációval vehetem igénybe a szálláshely szolgáltatásait.	Morosan & DeFranco (2016a) Venkatesh et al. (2012)
	2022FSZ2	Ajánlanám másoknak azt a hotelt, ahol egy mobiltelefonos applikációval lehet szállodai feladatokat elvégezni.	
	2022FSZ3	Várható, hogy meg fogok szállni egy ilyen szállodában.	
Technológiai nyitottság	TNY1	Amennyiben tudomást szerzek egy új technológiai eszközről, igyekszem kipróbálni azt.	Agarwal & Karahanna (2000) Goldsmith & Hofacker (1991)
	TNY2	A társaim közül általában az elsők között próbálom ki a technológiai újításokat.	
	TNY3	Általában mások segítségével nélkül megtanulom az új technológiai eszközök használatát.	
Általános adatvédelmi aggályok	AAA1	Másokhoz képest érzékenyebbnek tartom magamat arra, hogyan kezelik személyes adataimat a vállalatok.	Li et al. (2012)
	AAA2	Számomra a legfontosabb, hogy a személyes adataimhoz ne férjenek hozzá a vállalatok.	
	AAA3	Manapság aggasztónak tartom a személyes adataimat fenyegető veszélyeket.	
Szállodai interakciós igény	SZIII1	Szállodai szolgáltatás igénybevételekor fontos számomra a személyes kontaktus a személyzettel.	Sarmah et al. (2017) Dabholkar & Bagozzi (2002)
	SZII2	Egy szállodában jó érzéssel tölt el, ha találkozom a személyzettel.	
	SZII3	Zavarna, ha egy szállodában alapvető szolgáltatáselemeket (pl. becsekkelés, fizetés) egy eszköz segítségével kellene elvégezni (pl. okostelefonon, tableten, terminálon keresztül), nem pedig személyesen.	
Szállodai perszonalizációs igény	SZPI1	Szállodákban való tartózkodás során nagyon érdekelnek a személyre szabott szolgáltatások.	Morosan & DeFranco (2016b)
	SZPI2	Ha egy szállodában vagyok, fontos számomra a személyre szabott, igényeimhez illeszkedő kiszolgálás.	
	SZPI3	Egy szállodában foglalkoztat, hogyan tudok személyre szabott szolgáltatásokat igénybe venni.	
Szállodai COVID-szorongás	SZCSZ1	Zavarna, ha az alkalmazottak helytelenül/nem viselnék a maszkjukat a szállodában.	Saját skálafejlesztés (logika Zenker et al. (2021) alapján)
	SZCSZ2	Aggódnék, ha más vendégek helytelenül/nem viselnének maszkot a szálloda közös területein.	
	SZCSZ3	Negatív érzéseim vannak azzal kapcsolatban, hogy a szállodai közös helyiségekben találkoznom kell majd más vendégekkel. (Például svédasztalos étkezés, medence partja, szauna, konditerem stb.)	
	SZCSZ4	Megnyugtató, ha a szállodában minél több helyen látok kihelyezett kézferőtlenítő pontokat.	
	SZCSZ5	Nyugtalanít a gondolat, hogy a szállodában hozzá kell érnem bizonyos tárgyakkhoz. (Például szobakulcs, éttermi eszközök stb.)	
	SZCSZ6	Rossz érzésem támadna, ha a vendégek és/vagy az alkalmazottak nem tartanák be a másfél méteres biztonsági távolságot.	
Utazási kedv	UK1	Nagyon hiányzik már az utazás.	Hao et al. (2021)
	UK2	Minél hamarabb szeretnék újra utazni.	
	UK3	Amint a szabályok lehetővé teszik, megkezdem az utazásom szervezését.	

Forrás: saját szerkesztés

Kutatási eredmények

Mérőeszközök validálása

A modell tesztelésére konfirmatív faktorelemzéssel (CFA) vizsgáltuk meg a mérési modell megfelelését, hogy tesz-

kat a 4. táblázat tartalmazza. Az első oszlopban láthatók a számított Cronbach alfa értékek, melyek mindegyike magasabb 0,7-nél; értékei 0,79 és 0,94 között mozognak.

Erős belső kohéziót mutat a skálák kompozit megbízhatósága (CR), mely minden esetben 0,8 feletti értékkel rendel-

3. táblázat

Mérőeszközökhöz tartozó indikátorok jellemzése*

Konstrukció neve	Indikátor neve	Átlag	Szórás	Standardizált faktorsúlyok
Használat észlelt egyszerűsége	ÉE1	5,76	1,429	0,903
	ÉE2	6,04	1,341	0,935
	ÉE3	5,93	1,362	0,929
Használat észlelt hasznossága	ÉH1	5,32	1,463	0,866
	ÉH2	5,29	1,435	0,846
	ÉH3	5,4	1,474	0,812
Foglalási szándék 2022 (COVID-19 feltételezett elmúlásával)	2022FSZ1	4,96	1,821	0,923
	2022FSZ2	4,71	1,644	0,903
	2022FSZ3	4,08	1,763	0,782
Technológiai nyitottság	TNY1	4,27	1,761	0,857
	TNY2	3,82	1,787	0,863
	TNY3	5,47	1,535	0,587
Általános adatvédelmi aggályok	ÁAA1	3,83	1,632	0,831
	ÁAA2	4,55	1,648	0,774
	ÁAA3	4,68	1,616	0,851
Szállodai interakciós igény	SZII1	4,37	1,613	0,929
	SZII2	4,86	1,356	0,787
	SZII3	3,31	1,908	0,929
Szállodai personalizációs igény	SZPI1	4,16	1,581	0,85
	SZPI2	4,47	1,543	0,816
	SZPI3	4,15	1,539	0,932
Szállodai COVID-szorongás	SZCSZ1	4,61	2,003	0,933
	SZCSZ2	4,34	1,922	0,949
	SZCSZ3	3,18	1,813	0,683
	SZCSZ4	4,88	1,676	0,652
	SZCSZ5	2,87	1,737	0,599
	SZCSZ6	3,76	1,806	0,789
Utazási kedv	UK1	6,18	1,325	0,859
	UK2	6,16	1,261	0,95
	UK3	5,67	1,518	0,734

*Az egyes elemeket hétfokozatú Likert-skálán mértük, ahol 1 jelentette az Egyáltalán nem értek egyet, míg 7 a Tökéletesen egyetértek válaszokat

Forrás: saját szerkesztés

telhessük a strukturális egyenletek módszerével a látens változók kapcsolatát az elméleti modell szerint. A konfirmatív faktorelemzés segítségével vizsgálható a kompozit mérőeszközök belső koherenciája és megbízhatósága.

A modellben a konstrukciókhoz tartozó indikátorok legfontosabb jellemzőit a 3. táblázatban foglaltuk össze, mely tartalmazza a hozzájuk tartozó faktorsúlyokat is az utolsó oszlopban. A faktorsúlyok minden esetben meghaladják vagy elérik az elvárt 0,6-os szintet.

A megerősítő faktoranalízishez tartozó legfontosabb megbízhatóságot és érvényességet vizsgáló mutatószámok

kezik. A táblázatban mellette szereplő átlagos magyarázott variancia (AVE) mutató pedig minden skálánál eleget tesz a 0,5 feletti érték felvételének kritériumának, tehát teljesül a konvergenciaérvényesség. A mutató alapján meg tudhatjuk, hogy az egyes konstrukciók az indikátorok varianciájának hány százalékát magyarázzák. A mérőeszközök közötti diszkrimináns megbízhatóságot a Fornell–Larcker kritérium (1981) mentén szokás értékelni, mely szerint az AVE értékek négyzetgyökét kell összevetni a skálák egymás közötti korrelációjával. A korrelációk közül egy esetben minimális mértékben meghaladta a korreláció a skálák

A megbízhatóság és érvényesség vizsgálata*

	Cr α	CR	AVE	TNY	ÁAA	SZII	ÉE	ÉH	UK	FSZ 2022	SZPI	SZCSZ
TNY	0,801	0,819	0,608	0,780								
ÁAA	0,858	0,86	0,671	-0,179	0,819							
SZII	0,792	0,827	0,621	-0,066	0,223	0,788						
ÉE	0,944	0,945	0,851	0,572	-0,268	-0,214	0,922					
ÉH	0,881	0,879	0,708	0,443	-0,224	-0,334	0,681	0,841				
UK	0,875	0,887	0,727	0,154	-0,076	0,057	0,243	0,174	0,853			
FSZ 2022	0,903	0,904	0,76	0,457	-0,221	-0,321	0,578	0,85	0,212	0,872		
SZPI	0,899	0,901	0,753	0,267	0,188	0,481	0,057	0,061	0,162	0,099	0,868	
SZCSZ	0,91	0,9	0,607	-0,072	0,251	0,013	-0,068	0,081	-0,092	0,032	0,051	0,779

*Cr α=Cronbach alfa, CR= kompozit megbízhatóság, AVE= átlagos magyarázott variancia

Korrelációs mátrix (a diagonálison az AVE érték négyzetgyöke szerepel)

Forrás: saját szerkesztés

AVE értékének négyzetgyökét, a különbség azonban még elfogadható értéket jelent (Hair et al., 2014). A konfirmatív faktorelemzés során a modell megfelelően illeszkedett, melyet a vizsgált modellilleszkedési mutatókkal igazolunk. A χ^2 értéke 1005,003, a hozzá tartozó szabadságfok $df=368$. A két érték aránya 2,731 ($p=0,000$), amely az elvárt kritérium szerint megfelelő, ugyanis 1 és 3 közé esik. A CFI

Hipotézistesztelés

A továbbiakban a modellt kovarianciaalapú SEM-módszerrel teszteltük, SPSS AMOS 27 szoftverrel. A teljes modell illeszkedését tekintve újra kell számolni a korábban ismertetett mutatókat, melyek ezúttal is teljesítik a szakirodalomban meghatározott kritériumokat (Gaskin & Lim, 2016). Az így újonnan kapott értékek

A hipotézistesztelés eredménye

A modell konstrukcióinak feltételezett kapcsolata	St. regressziós együttható	Eredmény
Technológiai nyitottság → Észlelt egyszerűség	0,582 **	H1a. elfogadva
Technológiai nyitottság → Észlelt hasznosság	0,427 **	H1b. elfogadva
Általános adatvédelmi aggályok → Észlelt egyszerűség	-0,135 *	H2a. elfogadva
Általános adatvédelmi aggályok → Észlelt hasznosság	-0,103 *	H2b. elfogadva
Szállodai interakciós igény → Észlelt egyszerűség	-0,179 **	H3a. elfogadva
Szállodai interakciós igény → Észlelt hasznosság	-0,374 **	H3b. elfogadva
Szállodai personalizációs igény → Észlelt egyszerűség	0,017 n.s.	H4a. elutasítva
Szállodai personalizációs igény → Észlelt hasznosság	0,147 *	H4b. elfogadva
Észlelt egyszerűség → Okoshotel foglalási szándék	0,014 n.s.	H5. elutasítva
Észlelt hasznosság → Okoshotel foglalási szándék	0,757 **	H6. elfogadva
Szállodai COVID-szorongás → Okoshotel foglalási szándék	0,001 n.s.	H7. elutasítva
Utazási kedv → Okoshotel foglalási szándék	0,072 *	H8. elfogadva

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; n.s.- nem szignifikáns

Modellilleszkedés: $CMIN/DF=2,949$, $p<0,001$; $RMSEA=0,06$; $CFI=0,936$; $IFI=0,936$; $TLI=0,927$

Forrás: saját szerkesztés

(összehasonlító illeszkedési mutató=comparative fit index) értéke 0,9 felett megfelelő, melyet szintén teljesít a modell, értéke 0,945. Az RMSEA (standardizált reziduális négyzetes középérték) 0,057, mely szintén megfelel az elvárt 0,08 alatti szintnek. Következésképpen a kialakított mérőeszközök alkalmasak a modellalkotásra.

szerint a modell megfelelően illeszkedett; χ^2 értéke 1120,499, $df=380$ szabadságfokkal. Arányuk értéke 2,949, mely teljesíti az elvárt feltételt (1 és 3 közötti értéket vegyen fel). CFI értéke 0,936, az RMSEA 0,06, tehát a modell illeszkedése megfelelő. Vizsgáltuk továbbá a modell magyarázóerejét, melyet az R^2 mutató függő vál-

tozóra számított értéke ad meg. Modellünkben minden egyéb tényező változatlansága mellett a benne szereplő változók a 2022-es okoshotelbe történő foglalási szándék varianciájának 72,6%-át magyarázzák. A szakirodalom alapján 70%-os érték felett már erős magyarázóerőről beszélünk. A strukturális egyenletek tesztelése segítségével vizsgáltuk a felállított hipotézisek helyénvalóságát. A hipotézistesztelés eredményeit az 5. táblázat tartalmazza.

Az eredmények alapján 9 hipotézist fogadtunk el, 3-at elutasítottunk. A technológiai nyitottság szignifikánsan pozitív hatással van az okoshotelekben használt applikáció észlelt egyszerűségére ($\beta=0,582$) és hasznosságára ($\beta=0,427$) egyaránt. A standardizált β együtthatók alapján mindkét irányban közepes erősségű kapcsolatról beszélhetünk, melyek közül az észlelt hasznosságra van nagyobb befolyással a potenciális utazók technológiai nyitottsága. Az általános adatvédelmi aggályok a feltételezett negatív irányban befolyásolják mind az applikáció használati egyszerűségét ($\beta=-0,135$), mind pedig az észlelt hasznosságát ($\beta=-0,103$) egy okoshotelben. A hatás azonban mindkét esetben gyengének mondható; közülük csekély mértékben a használati egyszerűsége van nagyobb negatív befolyása.

A szállodai kiszolgáláshoz köthető független változók között szignifikáns eredményt hozott a szállodai interakciós igény, ahol mindkét TAM-alapváltozó esetén szignifikáns statisztikai kapcsolat mutatkozott; szintén a feltételezett negatív irányban. Minél magasabb tehát a szállodai interakciós igény, annál alacsonyabbra értékelték a válaszadók egy okostelefonos szállodai applikáció használatának észlelt egyszerűségét és hasznosságát.

A két tényezőre gyakorolt hatás erősségét tekintve az észlelt hasznosság relevanciája nagyobb, a kapcsolat erőssége közepes ($\beta=-0,374$). Hozzá képest bár szignifikáns a kapcsolat, de annak erőssége gyenge a használat észlelt egyszerűségének tekintetében ($\beta=-0,179$). A szállodai perszonalizációs igénynél statisztikailag a használati egyszerűség esetén nem, míg az észlelt hasznosság tényezőnél gyenge, ámde pozitív kapcsolat figyelhető meg ($\beta=0,147$).

Áthaladva a modell függő változójához tartozó kapcsolatok vizsgálatára az eredmények alapján láthatjuk, hogy a technológia észlelt hasznossága van szignifikáns pozitív hatással az okoshotel foglalási szándék feltételezett koronavírus-mentes időszakra értelmezett alakulására. Minél magasabbra értékelik a potenciális fogyasztók az applikáció hasznosságát, annál magasabb foglalási szándékuk. A kapcsolat már az erős kategóriába tartozik, sőt, a modellben szereplő kapcsolatok között a legmagasabb értéket jelenti ($\beta=0,757$). Az észlelt könnyűség esetén azonban már nincsen szignifikáns kapcsolat. A COVID-19 hatására beépített tényezők közül a szállodai COVID-szorongás nem befolyásolta az okoshotel foglalási szándékot a pandémia lecsengése utáni fiktív időszakra, míg az utazási kedv bár rendkívül gyenge, ámde pozitív hatással volt rá ($\beta=0,072$).

Következtetések és javaslatok

Elméleti következtetések

Primer kutatásunk eredményei számos elméleti kontribúcióval járulnak hozzá az okoshotelek szakirodalmában kevésbé alkalmazott technológiaelfogadást vizsgáló területhez. Az eredmények közül az egyik legmeglepőbb, hogy a TAM-modell egyik alapváltozójaként az észlelt használati könnyűség elvesztette eredeti funkcióját és nem volt hatása a foglalási szándéokra. Okoshotel környezetben Yang et al. (2021) kutatása a kapcsolat tekintetében ugyanezt igazolta. Az észlelt egyszerűség szerepének gyengülése feltételezhetően visszavezethető arra, hogy a vizsgált szállodai önkiszolgáló alternatíva középpontjában a mindennapi használatban már alapkövetelménnyé vált okostelefon áll. Megfontolandó tehát, hogy ilyen eszközök esetén van-e létjogosultsága ragaszkodni a technológiaelfogadás alaptényezőjéhez; amennyiben például a mobiltechnológia elfogadását vizsgáljuk más-más környezetben. Nem minden külső tényezőként bevont személyiségjegyre volt közvetett hatással a foglalási szándékra; a kivételt az általános adatvédelmi aggályok képezték.

Mindez éppen amiatt meglepő, mivel az okoshotelekkel foglalkozó szakirodalom fogyasztói percepció szempontjából egyik legnagyobb problémaként az adatvédelmi aggályok kérdéskörét kezelik (Amer & Alqhtani, 2019). Ugyanez a meglátás igaz a fókuszáltan a mobiltechnológia szállodai kiszolgálásban betöltött szerepével foglalkozó kutatásokra (Morosan & DeFranco, 2016b). Elképzelhető, hogy ebben a tekintetben a válaszadók a jogi környezet adatvédelmi intézkedései miatt már nem foglalkoznak hasonló aggályokkal. Kiemelendő továbbá, hogy a modellben szereplő legerősebb kapcsolat az észlelt hasznosság és a foglalási szándék között mutatkozott.

A vizsgált független változók közül legnagyobb hatása mind közvetett módon a foglalási szándékra, mind pedig közvetlenül a technológiai jellemzők irányába a technológiai nyitottságnak volt. Mindez megerősíti kutatási relevanciáját a témakörben. A négy személyiségjellemző közül az interakciós igény mutatkozott erőteljesebb prediktornak; a szállodai perszonalizációs igény csak az észlelt hasznosságot befolyásolta csekély mértékben. A COVID-19 hatására beépített utazási kedv változó esetén bár szignifikáns pozitív kapcsolat mutatkozott a foglalási szándék irányába, mégis erősségét tekintve rendkívül gyengének mutatkozott. Elképzelhető, hogy nem kifejezetten az okoshotel keltette fel az érdeklődést ebben a tekintetben; az utazás hiánya miatt az általános szállodai foglalási szándék is megjelenhetett az eredményekben.

Fontos elméleti hozzáadott értéként kezelendő a szállodai COVID-szorongáshoz tartozó saját fejlesztésű skála. A változó kialakítása logikáját tekintve hasonló konstrukciók (Zenker et al., 2021), valamint a COVID-19 hatására megjelenő érintésmentes szállodai kiszolgálás igényének megnyilvánulási formáit vizsgáló szakirodalom alapján készült el. A változóval kifejezetten szállodai szolgáltatásokra specializált módon ragadtuk meg a koronavírushoz kapcsolódó, kontaktusokkal kapcsolatos kognitív aggodalmak megjelenési formáit. A változó statisztikai szem-

pontból megfelelően működött, ugyanakkor a modellben nem volt közvetlen hatása a COVID-19 lecsengése utáni okoshotelbe történő foglalási szándéokra.

Gyakorlati következtetések

Kutatásunk eredményei számos szállodai menedzsment-implikációval támogatják a gyakorlati szakemberek munkáját. A szállodai COVID-szorongás és a pandémia lecsengését követő okoshotel foglalási szándék közötti kapcsolatra vonatkozó eredmény felhívja a figyelmet arra, hogy fogyasztói oldalról valóban nincsen hosszú távú hatása a koronavírusnak az érintésmentes technológiák irányába történő elmozdulásra a szállodai szektorban. Következésképpen fontos számolni azzal, hogy a fokozódó igény az érintésmentes technológiák irányába szállodai környezetben korántsem olyan biztos, mint ahogyan más kutatások előrejelezték (Jiang & Wen, 2020; Zeng et al., 2020). Eredményeink így logikailag sokkal inkább támogatják Kim és szerzőtársai (2021) megfontolásait, miszerint a vírushelyzet alatt az érintésmentes technológiát támogató személyek a járványhelyzet lecsengése után ismét a személyes kiszolgálást preferálhatják majd. Mindez jó hír a tradicionális személyes kiszolgálást preferáló szállodák számára.

Előfordulhat azonban, hogy a COVID-19 hatására nem feltétlenül fogyasztói igények mentén, sokkal inkább szolgáltatói szempontok miatt lehetséges, hogy jobban terjednek majd az automatizált rendszerek a szállodai kiszolgálásban. Ugyanis számos szállodában vezettek be a vírushelyzet ideje alatt hasonló újításokat (Sharma et al., 2021), melyek használata hatékonysági előnyökkel jár, ráadásul képes választ adni a vírus hatására megnövekedett munkaerőhiány problémájára. Ebben a megfontolásban a koronavírus egy más típusú ösztönzőként jelenik meg; létrehozva egy kényszerített önkiszolgálási helyzetet, melyhez szintén alkalmazkodniuk kell a vendégeknek (Kenesei & Cserdi, 2018). A kényszerítés ebben az esetben tradicionális kiszolgálási formában működő szállodák automatizálása kapcsán is megjelenhet, ahol így akár az innovációkkal szembeni fogyasztói ellenállás különböző formáival is meg kell küzdenie a szállodavezetésnek.

A kutatás korlátai, jövőbeni lehetőségek

A kutatás korlátai között tartjuk számon, hogy a kérdőíves megkérdezés egy önbevalláson alapuló módszer, így tartalmazhat torzításokat. Mindemellett limitációként jelenik meg, hogy a kérdőív online került terjesztésre. A minta nem reprezentatív, így az eredmények nem általánosíthatók. Fontos továbbá kiemelni, hogy a kiválasztott kontextus egy, a magyar fogyasztók számára kellő újdonságértékkel rendelkező, okostelefonos applikációval igénybe vehető szállodát jelentett, ahol nincs lehetőség a személyes interakcióra az alkalmazottakkal. Ennek megfelelően a kutatás alanyainak el kellett képzelniük, milyen lenne egy ilyen típusú szállodában megszállni; tehát nem a valós tapasztalatokat, hanem szándékokat tudtunk mérni. Az okoshotel koncepciót a kérdőívben objektív módon mutattuk be, melyet egy létező szálloda Booking.com-os illusztrációjával és pontos leírással szemléltet-

tünk. A kontextus limitáltsága mellett fontos problémát jelenthet a COVID-19 válaszadást befolyásoló hatása. Miközben gyakorlati oldalról sikerült megfelelő módon beépíteni az okoshotelek fogyasztói elfogadásának vizsgálatába a vírushelyzetet, fontos objektív módon kezelni az adott országokban ezen időszak alatt született kutatások eredményeit.

Jövőbeni kutatási irányokat tekintve hasznos lenne olyan alanyok véleményét is feltárni, akik már használtak szállodai automatizációt megvalósító eszközöket. A különböző szállodai automatizációs szintek vizsgálatára és összehasonlítására megfelelő lehet a kísérleti módszertan használata is a későbbiekben. Itt dilemmaként merül fel a korábbi szállodai önkiszolgáló technológiák használati tapasztalatának kizárása, avagy éppen támogatása; hiszen eltérő válaszokat fogalmazhat meg a két csoport. A kísérleti módszertan előnye azonban, hogy a szenáriók felépítése rendkívül változatos módon történhet meg különböző tényezők manipulálásával a kialakított kutatási kontextusban. Itt akár kettő vagy három alternatív kiszolgálási szintet is vizsgálhatnánk egyéb tényezők kontrollálása mellett. Kutatási eredményeinket tovább gondolva fontos volna vizsgálni, hogy vajon mi a technológiahasználat megfelelő szintje a potenciális utazók véleménye szerint egy szállodában. Elméleti oldalról a specifikusan szállodai fogyasztói magatartás változásának feltárása, gyakorlati oldalról pedig a szállodák működési hatékonyságának javítása érdekében fontos fogyasztói insight, hogy mennyire ragaszkodnak a potenciális vendégek a hagyományos kiszolgálási formához, esetleg mely folyamatokat tartják hasznosnak kiváltani különböző technológiák által.

Bár Magyarországon is nőnek az automatizációra irányuló törekvések, ezek koránt sincsenek olyan magas szinten, mint azt már külföldi szállodák esetén láthatjuk. Ezért érdemes volna eltávolodni a magyar kutatási kontextus limitáltságától; középpontba helyezve a magasabb technológiai szintű okoshotelek kipróbálásáról alkotott véleményeket. A konkrét használatról szóló véleményeket online véleménymegosztó portálokon keresztül vizsgálhatnánk, legkézenfekvőbb megoldásként például a Booking.com értékeléseinek tartalomelemzésével. A felületen ráadásul lenne lehetőségünk akár különböző automatizációs szinteken működő szállodák fogyasztói percepcióinak összehasonlítására is, avagy ugyanazon technológiai szinten különböző desztinációkban működő okoshotelek vizsgálatára is. A COVID-19 technológiaösztönző szerepének vizsgálata egyaránt megjelenhetne akár a szolgáltatói kommunikációban megfigyelhető változásokban, akár a fogyasztói értékelésekben, visszakeresve mennyire utalnak az érintésmentesség szerepére a vendégek.

Felhasznált irodalom

Adams, D.A., Nelson, R.R. & Todd, P.A. (1992). Perceived usefulness, ease of use, and usage of information technology: A replication. *MIS Quarterly*, 16(2), 227-247. <http://dx.doi.org/10.2307/249577>

- Agarwal, R. & Karahanna, E. (2000). Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage. *MIS Quarterly*, 24(4), 665-694. <https://doi.org/10.2307/3250951>
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice Hall.
- Amer, M. & Alqhtani, A. (2019). IoT applications in Smart Hotels. *International Journal of Internet of Things and Web Services*, 6, 8-13. [https://iaras.org/iaras/filedownloads/ijitws/2019/022-0002\(2019\).pdf](https://iaras.org/iaras/filedownloads/ijitws/2019/022-0002(2019).pdf)
- Chan, T.Y. (2012). Mobile customer relationship management: Factors affecting consumer mobile technology adoption within the hotel industry. *Studies by Undergraduate Researchers at Guelph*, 5(2), 44–50. <https://doi.org/10.21083/surg.v5i2.1718>
- Chellappa, R.K. & Sin, R.G. (2005). Personalization versus privacy: An empirical examination of the online consumer's dilemma. *Information Technology and Management*, 6(2), 181-202. <https://doi.org/10.1007/s10799-005-5879-y>
- Chen, X., Xia, E. & He, T. (2020). Influence of traveller risk perception on the willingness to travel in a major epidemic. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15(6), 901-909. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.150614>
- Chen, S.H., Tzeng, S.Y., Tham, A., & Chu, P.X. (2021). Hospitality services in the post COVID-19 era: Are we ready for high-tech and no touch service delivery in smart hotels? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(8), 905-928. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1916669>
- Curran, J.M. & Meuter, M.L. (2005). Self-service technology adoption: comparing three technologies. *Journal of Services Marketing*, 19(2), 103-113. <https://doi.org/10.1108/08876040510591411>
- Cserdi, Z. & Kenesei, Z. (2021a). Az okoshotelekhez kapcsolódó attitűdöket befolyásoló tényezők nyomában: fókuszban a Z generáció. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 25-33. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.3>
- Cserdi, Z. & Kenesei, Z. (2021b). Attitudes to forced adoption of new technologies in public transportation services. *Research in Transportation Business & Management*, 41, 100611. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100611>
- Cserdi, Z. & Kenesei, Z. (2022). Touchless technology for contactless hospitality – A real post-COVID alternative? In *Proceedings of the Annual EMAC Conference (EMAC 2022, Budapest)*, EMAC, Published: May 24, 2022. <http://proceedings.emac-online.org/index.cfm?eventid=40&EMAC%202022%20Annual>
- Dabholkar, P.A. (1994). Incorporating choice into an attitudinal framework: analyzing models of mental comparison processes. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 100-118. <https://doi.org/10.1086/209385>
- Dabholkar, P.A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29–51. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00027-5](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00027-5)
- Dabholkar, P.A. & Bagozzi, P.R. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of Academy of Marketing Science*, 30(3), 184–201. <https://doi.org/10.1177/0092070302303001>
- Das, S.S. & Tiwari, A.K. (2021). Understanding international and domestic travel intention of Indian travellers during COVID-19 using a Bayesian approach. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 228-244. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1830341>
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Ekinci, Y., Gursoy, D., Can, A.S. & Williams, N.L. (2022). Does travel desire influence COVID-19 vaccination intentions? *Journal of Hospitality Marketing – Management*, 31(4), 1-18. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2020701>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fotiadis, A., Polyzos, S., & Huan, T.C.T. (2021). The good, the bad and the ugly on COVID-19 tourism recovery. *Annals of Tourism Research*, 87, 103117. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103117>
- Füstös L. & Tárnok O. (2017). *Strukturális egyenletek modellje a parciális legkisebb módszerek négyzetek módszerével és a maximum likelihood módszerével*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gaur, L., Afaq, A., Singh, G., & Dwivedi, Y. K. (2021). Role of artificial intelligence and robotics to foster the touchless travel during a pandemic: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4079-4098. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2020-1246>
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016). *Model fit measures*. Retrieved from <https://statwiki.gaskination.com>.
- Goldsmith, R.E. & Hofacker, C.F. (1991). Measuring consumer innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 209-221. <https://doi.org/10.1007/BF02726497>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gretzel, U. (2011). Intelligent systems in tourism: A social science perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 757-779. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.014>
- Gursoy, D., & Chi, C.G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413300>

- Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hao, Y., Bai, H., & Sun, S. (2021). How does COVID-19 affect tourism in terms of people's willingness to travel? Empirical evidence from China. *Tourism Review*, 76(4), 892-909. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2020-0424>
- Hirschman, E.C. (1980). Innovativeness, novelty seeking, and consumer creativity. *Journal of Consumer Research*, 7(3), 283-295. <https://doi.org/10.1086/208816>
- Huang, M.H., & Rust, R.T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30-41. <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
- Jiang, Y. & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Kabadayi, S., Ali, F., Choi, H., Joosten, H. & Lu, C. (2019). Smart service experience in hospitality and tourism services. *Journal of Service Management*, 30(3), 326-348. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0377>
- Kamboj, S. & Gupta, S. (2020). Use of smart phone apps in co-creative hotel service innovation: an evidence from India. *Current Issues in Tourism*, 23(3), 323-344. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1513459>
- Keller, K., & Sirkó, M. (2023). A biztonság és válságkommunikáció kihívásai a magyar üzleti szállodák körében. *Vezetéstudomány*, 54(3), 27-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.03>
- Kenesei, Z., & Cserdi, Z. (2018). A kényszerített önkiszolgálás elfogadásának előzményei és következményei a BKK-automaták példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 49(12), 4-10. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.12.01>
- Keszey, T., & Zsukk, J. (2017). Az új technológiák fogyasztói elfogadása. A magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése és kritikai értékelése. *Vezetéstudomány*, 48(10), 38-47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.05>
- Kim, C., Tao, W., Shin, N. & Kim, K.S. (2010). An empirical study of customers' perceptions of security and trust in e-payment systems. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(1), 84-95. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2009.04.014>
- Kim, S.S., Kim, J., Badu-Baiden, F., Giroux, M. & Choi, Y. (2021). Preference for robot service or human service in hotels? Impacts of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102795. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102795>
- Kock, F., Nørfelt, A., Josiassen, A., Assaf, A.G. & Tsiouas, M.G. (2020). Understanding the COVID-19 tourist psyche: The evolutionary tourism paradigm. *Annals of Tourism Research*, 85, 103053. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103053>
- Kovács, A. (2015). Strukturális egyenletek modelljének alkalmazása a Közös Agrárpolitika 2013-as reformjának elemzésére. *Statisztikai Szemle*, 93(8-9), 801-822. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2015/2015_08-09/2015_08-09_801.pdf
- KViHotel Budapest weboldala (2023). *A KViHotel Budapest innovációi*. <https://www.kvihotelbudapest.com/hu/index#anchor>
- Law, R., Chan, I.C.C., & Wang, L. (2018). A comprehensive review of mobile technology use in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(6), 626-648. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1423251>
- Li, C. (2016). When does web-based personalization really work? The distinction between actual personalization and perceived personalization. *Computers in Human Behavior*, 54, 25-33. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.049>
- Li, H., Sarathy, R. & Xu, H. (2011). The role of affect and cognition on online consumers' decision to disclose personal information to unfamiliar online vendors. *Decision Support Systems*, 51(3), 434-445. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.01.017>
- McIntyre, N. & Roggenbuck, J.W. (1998). Nature/person transactions during an outdoor adventure experience: A multi-phasic analysis. *Journal of Leisure Research*, 30(4), 401-422. <https://doi.org/10.1080/00222216.1998.11949841>
- Megyeri, G., Boros, K., & Fekete, B. (2021). 3S Traveling – Turizmus a poszt-COVID19 érában. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 52-62. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.6>
- Morosan, C. & DeFranco, A. (2016a). Co-creating value in hotels using mobile devices: A conceptual model with empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 131-142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.004>
- Morosan, C. & DeFranco, A. (2016b). Modeling guests' intentions to use mobile apps in hotels: The roles of personalization, privacy, and involvement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1968-1991. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2015-0349>
- Neuhofer, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243-254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
- Oh, H., Jeong, M. & Baloglu, S. (2013). Tourists' adoption of self-service technologies at resort hotels. *Journal of Business Research*, 66(6), 692-699. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.005>
- Piccoli, G., Lui, T.W. & Grün, B. (2017). The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. *Tourism Management*, 59, 349-362. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.015>

- QianTing, L., Chung, H.C., & Chung, N. (2021). A study on the factors affect the technology satisfaction on AI based self-service technology service failure in hotel. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2021* (pp. 123-127). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_10
- Rahimizhian, S. & Irani, F. (2020). Contactless hospitality in a post-Covid-19 world. *International Hospitality Review*, 35(2), 293-304.
<https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0041>
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). The Free Press.
- Sicari, S., Rizzardi, A., Grieco, L.A., & Coen-Porisini, A. (2015). Security, privacy and trust in Internet of Things: The road ahead. *Computer Networks*, 76, 146-164.
<https://doi.org/10.1016/j.comnet.2014.11.008>
- Sarmah, B., Kamboj, S. & Rahman, Z. (2017). Co-creation in hotel service innovation using smart phone apps: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2647-2667.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2015-0681>
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M.J., & Nicolau, J.L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Smart Hotel Budapest (2023). *Mitől okos?* <https://www.smarthotelbudapest.hu/bemutakozas/mitol-okos/>
- Smart Hotel Körösladány (2023). *Smart Hotel*. <http://www.hotelsmart.hu/magunkrol/>
- Srivastava, A., & Kumar, V. (2021). Hotel attributes and overall customer satisfaction: What did COVID-19 change? *Tourism Management Perspectives*, 40, 100867.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100867>
- UNWTO World Tourism Barometer (2021). *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2021*. Volume 19, Issue 1.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y. & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1),157-178.
<https://doi.org/10.2307/41410412>
- Wachyuni, S.S. & Kusumaningrum, D.A. (2020). The effect of COVID-19 pandemic: how are the future tourist behavior? *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 33(4), 67-76.
<https://doi.org/10.9734/jesbs/2020/v33i430219>
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: people, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific Publishing.
- Wu, H.C. & Cheng, C.C. (2018). Relationships between technology attachment, experiential relationship quality, experiential risk and experiential sharing intentions in a smart hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 42-58.
<https://doi.org/10.1177/1356766719867371>
- Xiang, K., Huang, W.J., Gao, F., & Lai, Q. (2022). COVID-19 prevention in hotels: Ritualized host-guest interactions. *Annals of Tourism Research*, 93, 103376.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103376>
- Yang, H., Song, H., Cheung, C. & Guan, J. (2021). How to enhance hotel guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 103000.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103000>
- Yang, H., Song, H., Cheung, C. & Guan, J. (2022). Are prior smart hotel visiting experience and personal innovativeness critical to future visit intention? *Journal of China Tourism Research*, 19(2), 266-289.
<https://doi.org/10.1080/19388160.2022.2064381>
- Zeng, Z., Chen, P.J. & Lew, A.A. (2020). From high-touch to high-tech: COVID-19 drives robotics adoption. *Tourism Geographies*, 22(3), 724-734.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762118>
- Zenker, S., Braun, E. & Gyimothy, S. (2021). Too afraid to travel? Development of a pandemic (COVID-19) anxiety travel scale (PATS). *Tourism Management*, 84, 104286.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104286>

A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS ÉS A PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA A HAGYOMÁNYOS ÉS AZ ISZLÁM KERESKEDELMI BANKOK GYAKORLATÁBAN A PAKISZTÁNI BANKRENDSZER TÜKRÉBEN

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FINANCIAL PERFORMANCE IN THE PRACTICES OF CONVENTIONAL AND ISLAMIC COMMERCIAL BANKS IN THE PAKISTANI BANKING SYSTEM

A szerzők tanulmányukban a nyugati bankok által követett CSR-konceptió iszlám alapokra támaszkodó duális bankrendszer gyakorlatába való beépülését járták körbe. Empirikus kutatásuk Pakisztán tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankjaira terjedt ki. A pakisztáni tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankok társadalmi felelősségvállalási tevékenységét és annak jelentésekben való közzétételét tanulmányozták a 2008-2018 közötti időszakban és azt, hogy ez hogyan hatott a bankok pénzügyi teljesítményére. A kutatás eredményei alapján a társadalmi felelősségvállalásról szóló adatközlés átlagosan 15 százalékkal növekedett a vizsgált időszakban, 56,48%-ról 71,06%-ra. A vizsgálat során kapott eredmények alátámasztják, hogy amely bank tudatosan részt vesz a társadalmi felelősségvállalási tevékenységekben és ezt megfelelően kommunikálja, az jobb gazdasági teljesítményt ér el. A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó információk közzététele azonban nincs szignifikáns hatással a tőzsdén jegyzett bankok piaci értékeltségére, amit a Tobin-féle Q rátával mértek. A kutatás hatókörét a jövőben érdemes kiterjeszteni, így vizsgálni azt is, hogy az eredményekre mennyiben van hatása annak, hogy a bankok mennyire működnek az iszlám gazdálkodási alapelvek szerint.

Kulcsszavak: vállalati társadalmi felelősség (CSR), iszlám bank, CSR-jelentés, pénzügyi teljesítmény

The authors' study explored the incorporation of the CSR concept followed by Western banks into the practice of Islamic-based dual banking. Their empirical research covered the listed commercial banks in Pakistan. They studied the CSR activities and their disclosure in reports of listed commercial banks in Pakistan during the period 2008–2018 and how they affected the financial performance of the banks. The results of the study revealed that the disclosure of CSR increased by an average of 15 percentage during the period under study: from 56.48% to 71.06%. The results of the study confirm that banks that consciously engage in CSR activities and communicate this appropriately achieve better financial performance. However, disclosure of CSR information has no significant impact on the market valuation of listed banks, as measured by Tobin's Q ratio.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), Islamic bank, CSR report, financial performance

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Dr. Szegedi Krisztina^a (szegedi.krisztina@uni-bge.hu) tudományos rektorhelyettes; Dr. Khan Yahya^b (yahyakh89@gmail.com) független kutató; Prof. Dr. Lentner Csaba^c (Lentner.Csaba@uni-nke.hu) egyetemi tanár; Dr. Tatay Tibor^d (tatay@sze.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Budapest); ^bfüggetlen kutató (independent researcher) Pakisztán (Pakistan); ^cNemzeti Közföldügyi Egyetem (Ludovika University of Public Service) Magyarország (Hungary); ^dSzéchenyi Egyetem (University of Győr) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 06. 09-én, javítva: 2023. 08. 27-én és 2023. 10. 02-án, elfogadva: 2023. 10. 04-én.

The article was received: 09. 06. 2023, revised: 27. 08. 2023 and 02. 10. 2023, accepted: 04. 10. 2023.

Az elmúlt évtizedekben a bankok fokozatosan kezdték felismerni a vállalati gyakorlatból már jól ismert társadalmi felelősségvállalás – CSR – jelentőségét (Ehsan, Nazir, Nurunnabi, Raza Khan, Tahir, & Ahmed, 2018). A pénzügyi ágazatban a társadalmi felelősségvállalás elsősorban a pénzügyi botrányokra adott reakcióként, illetve azok megelőzése céljából jelent meg, és egyik fő motivációja a bankszféra iránti bizalom meg-, illetve visszaszerzése és a bankok reputációjának növelése volt. Az elmúlt években előtérbe került a vállalatok befektetők általi értékelésekor a Environmental (környezeti), Social (társadalmi) és Governance (irányítási), rövidítve az ESG-kritériumok figyelembevételére és használatára, és ez egyre inkább terjed a vállalati gyakorlatban is. Mivel a korábbi években az ESG használatára nem volt jellemző, cikkünkben a CSR-kifejezést használjuk és szinonimaként tekintünk a CSR-re és az ESG-re (Gillan, Koch & Starks, 2021; Torres, Ripa, Jain, Herrero & Leka, 2023).

A CSR alapvetően nyugati koncepciónak tekinthető, amelynek átültetése egy teljesen más kultúrába számos kihívással jár (Muller & Kolk, 2009). A globalizáció okozta összefonódás miatt a CSR-koncepció azonban nemcsak a nyugati világ bankjainak gyakorlatába épült be. Bizonyos elemek megjelenése azokban az országokban is megfigyelhető, ahol a gazdaság szerveződésébe az iszlám tradíciók, az iszlám elvek és az iszlám jog is jelentős hatással bír.

Az iszlám bankok működését még mindig meglehetősen nagy homály fedi, különösen a mainstream nyugati banki gyakorlat felől tekintve. Többen úgy gondolják, hogy egy iszlám bank az idők kezdete óta iszlám bank, és egy iszlám ország minden bankja iszlám bankként működik, holott ez egyáltalán nincs így. Sokak számára nem világos, hogy mi a különbség a hagyományos és az iszlám bankok között. Elterjedt az a nézet, hogy az iszlám bankok felelősebben működnek, mint a hagyományos bankok, jobb a pénzügyi teljesítményük és jobban helyezkednek el a válságos időkben. Ez utóbbi vélekedésnek nagy jelentősége van, ugyanis a szakirodalomban leginkább a 2008-as pénzügyi válságot követő időszakban jelentek meg a hagyományos és az iszlám bankokat összehasonlító cikkek.

Mind a hagyományos, mind az iszlám bankrendszer kapcsán nagy jelentőségűek a globalizációs folyamatok. A globalizáció gazdasági, politikai és civilizációs-kulturális szinten is értelmezhető, hiszen a termékek és szolgáltatások, az emberek, a pénz áramlása, valamint a politikai-hatalmi átrendeződés mellett jelentős kulturális változásokat is okoz, ugyanakkor felvetheti a civilizációs ellentéteket is (Csicsmann, 2018). Mindezek ellenére a pénzügyi piacok globális összekapcsolódása jellemzővé vált és a legnagyobb változások a technológiában, valamint a szabályozásban várhatók (PwC, 2020). A folyamat nem most kezdődött, hiszen a lokális kereskedelmi bankrendszerek működését a nemzetközi pénzügyi intézmények, a hitelminősítők már régóta befolyásolják, de a 2008-as pénzügyi válság erre ráerősített és direkt szabályozással, valamint a fejlett országok bankmenedzsment-kultúrájának és üzleti szokásainak feltételező piacokon való átvételével globali-

zálódott tovább a pénzügyi rendszer (Lentner, 2013).

A társadalmi felelősségvállalás koncepciója szorosán összekapcsolódik a tevékenység által lefedett területekről szóló jelentéstétellel. Mintegy hetven CSR-kutatással foglalkozó cikk tartalomelemzése alapján Ali, Frynas & Mahmood (2017) megállapították, hogy a CSR-tevékenységről szóló jelentéseknek különbözik a hajtóereje a fejlett és a fejlődő országokban: míg a fejlett országokban a különböző érintettek, például a szabályozók, tulajdonosok, hitelezők, befektetők, környezetvédők és a média által felvetett problémák nagy jelentőségűek, addig a fejlődő országokban sokkal inkább a külső elvárásoknak, például nagy befolyással bíró nemzetközi vevők, külföldi befektetők, nemzetközi média vagy nemzetközi szabályozó intézmények elvárásainak van erőteljes szerepük ebben.

Még érdekesebb a helyzet, ha olyan vallással és kultúrával jellemezhető országról beszélünk, amelynek ezek a sajátosságai erőteljesen kihatnak a bankrendszerére is. Az iszlám országokban működő iszlám bankok a nyugati hagyományos bankrendszerrel eltérően vallási alapokon állnak. Az iszlám bankrendszer egy erősebb szabályozási közegben működik, mivel egyaránt érvényesülnek a konvencionális bankokra is vonatkozó állami jogszabályok, másrészt pedig a vallási normák, mint szubszidiárius jogi normák (Varga & Cseh, 2018).

A témában megjelent szakirodalom elemzésével megvizsgáljuk, hogy milyen különbség fedezhető fel a hagyományos és az iszlám bankok társadalmi felelőssége között, és milyen kapcsolat van a bankok társadalmi felelőssége, valamint pénzügyi teljesítménye között. Esettanulmányunkban Pakisztán bankrendszerére fókuszálunk.

A Pakisztáni Iszlám Köztársaság a fejlődő országok egyike, a világ ötödik legnépesebb országa (WorldBank, 2019), ahol a népesség 96,28 százaléka muszlim (Pakistan Bureau of Statistics, 2020). Az országban élő 195 millió muszlimmal Pakisztán a világ második legnépesebb iszlám országa (Muslim Pro – Help Center, 2020). Ennek ellenére a globális iszlám banki eszközállomány mindössze 1,3 százaléka van Pakisztánban (Statista, 2023). Az iszlám országok túlnyomó többségében az iszlám bankok piaci részesedése 50 százalék alatti, közéjük tartozik Pakisztán is (Islamic Financial Services Board, 2022). Az ország bankrendszere jelentős átalakuláson ment keresztül a jelenlegi duális bankrendszer létrejöttéig, amelyben együtt vannak jelen a hagyományos és az iszlám bankok.

Vállalati társadalmi felelősségvállalás és összefüggései a pénzügyi teljesítménnyel a nyugati bankoknál

A vállalati társadalmi felelősségvállalás folyamatosan fejlődő koncepció. A fogalom jelentős átalakuláson ment át attól a kezdeti megközelítéstől, amely azt a kérdést feszegette, hogy a vállalati vezetők a tulajdonoson kívül a társadalomnak is felelősséggel tartoznak-e (Bowen, 1953). Az 1970-es években a hangsúly a vállalatvezetők helyett a vállalatok, mint szervezetek társadalmi felelősségére tevő-

dött. Az egyik legismertebb megközelítés a CSR-piramis, mely szerint a vállalat társadalmi felelősségvállalása gazdasági, jogi, etikai és jótékonyági felelősségvállalást jelenthet, melyek különböző, egymásra épülő felelősségi szintként értelmezhetők (Carroll, 1991).

A bankszektor viszonylag későn fogadta el a vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepcióját. A társadalmi felelősségvállalás hajtóerejét a bankszektorban is különbözőképpen látják a kutatók. A reputációs szempontokat előtérbe helyezve Polychronidou, Ioannidou, Kipourou, Tsourgiannis & Simet (2014) szerint a vállalati CSR sikere alapján kezdtek el a bankok is CSR-kezdemenyvezéseiket sport-, oktatási, kulturális és környezetvédelmi projektek támogatásával. A társadalmi felelősség mérésére a társadalmi ügyeket támogató jótékonyág mellett, a bankok a környezetvédelem területén kezdtek el irányelveket és teljesítménymutatókat alkalmazni (Schmid-Schönbein & Braunschweig, 2000). A morális elvárások alapján a bankok szintén először környezetvédelmi, majd pedig társadalmi kérdésekbe ütköztek (Viganò & Nicolai, 2009). Lentner és szerzőtársai szerint a 2008-as válság után előtérbe került a kereskedelmi bankok társadalmi felelőssége, és a központi bankok is részt vettek a kereskedelmi bankok vállalati társadalmi felelősségvállalási stratégiáinak előmozdításában (Lentner, Szegedi, & Tatay, 2015a), és a központi bankok is hangsúlyt fektettek a felelősségvállalásra (Lentner, Szegedi, & Tatay, 2015b). A befektetők között megjelentek olyanok, akik a profitmaximalizálási tényezőkön kívül azt is elvárják, hogy a bankok figyelemmel legyenek a társadalmi és környezeti kockázatokra. Ugyanakkor lényeges szempont a bankok felelősségi projektje esetén a megvalósíthatóság és pénzügyi fenntarthatóság (Tóth, 2021).

Kérdésként vetődött fel, hogy a társadalmi felelősségvállalás szemléletének beépítése a banki működésbe befolyásolja-e a banki jövedelmezőséget. A banki CSR-tevékenység pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatására vonatkozóan a szakirodalomban először a felelőtlen viselkedés eredményt csökkentő szerepe került előtérbe. Ha a bankok eltérnek az elvektől és útmutatóktól, súlyos pénzbüntetésekre, kötbérekre számíthatnak (Ullah, 2013). Ahhoz, hogy megtérüljön a bankok CSR-kezdemenyvezése, az ügyfelek pozitív hozzáállására van szükség. Rugimbana, Quazi & Keating (2008) a fogyasztók attitűdjét vizsgálták a kereskedelmi bankok társadalmi felelősségvállalásához: az ügyfelek egyik típusát csupán az érdekelte, hogy az intézményeknek vannak-e az ügyfél pénzügyi hasznát szolgáló stratégiái, a másik kategória pedig azokat az intézményeket részesítette előnyben, akik hatékonyak a vállalati társadalmi felelősségvállalásban. A bankok gazdaságban betöltött szerepe miatt felelőségük túlmutat saját tevékenységükön, közvetítő szerepük révén jelentősen elősegíthetik más érintettek felelős működését és járulhatnak hozzá a fenntartható fejlődéshez (Jeucken & Bouma, 2017).

Simpson és Koher (2002) szerint a nagyobb társadalmi felelősséget vállaló bankok eszközarányos jövedelmezősége (ROA) magasabb a társadalmi felelősséget kevésbé vállalóknál. Kutatásuk arra is rávilágít, hogy a kevesebb

társadalmi felelősséget vállaló bankokkal összevetve a nagyobb társadalmi felelősséget viselők hitelkockázata alacsonyabb. Deckop, Merriman & Gupta (2006) a vállalatok társadalmi felelősségvállalására és pénzügyi teljesítményére vonatkozó kutatásukban azt mutatták ki, hogy a bankoknál a társadalmi felelősségvállalás segíti a kockázatok csökkentését és javítja a pénzügyi teljesítményt.

Társadalmi felelősségvállalás az iszlám bankokban

Az iszlám bankrendszer a „saría-kompatibilis”, azaz az iszlám jognak megfelelő pénzügyi tevékenységek alapján működő bankok összességét jelenti (Tarver, 2022). A saría szó szerint utat jelent és nemcsak a vallási tevékenységet, hanem a mindennapi tevékenységet is szabályozza az iszlámokban és iránymutatásul szolgál a pénzügyi tevékenységben is (Halton, 2021). Bár az iszlám bankrendszer gyökerei a VII. századra nyúlnak vissza, a modern iszlám bankrendszer csak az 1960-as évek végén jött létre és formálódik napjainkban is (Hayes, 2020). Mivel az iszlám vallásban lényeges a társadalmi jólét, a jó kormányzás, a környezetvédelem és az etikus egyéni és szervezeti magatartás, természetéből adódóan összhangban van a CSR-konceptióval (Platonova, Asutay, Dixon & Mohammad, 2018).

Az iszlám vallásban a legfőbb értékek közé tartozik a felelős irányítás, a társadalmi elszámoltathatóság és jóság, valamint a környezetvédelmi megfontolások és az egyéni és szervezeti magatartásban megjelenő etikai szempontok (Nor & Hashim, 2015). Az iszlám vallási törvénykezése alapján a pénz csupán értékmérő eszköz, de pénz előállítása pénzből tilos, így az iszlám orientációjú bankrendszerben tiltják a kamatszédést, amely a kamatösszeg nagyságától függetlenül uzsorának minősül (Bajkó & Varga, 2013). Az iszlám bankrendszer válsággal szembeni stabilitását az uzsora tilalma mellett a szerencsejáték tilalma és a bizonytalanság tilalma alapelvek segítik elő (Alqahtani & Mayes, 2017). Az iszlámokban a cél a közösség jólétének a biztosítása, ehhez hozzátartozik, hogy az iszlámokban kötelező az adakozás (zakat) (Falus, 2014), így kötelezően megjelenik a bankok adakozása is (Varga, 2017). Míg a hagyományos bankok akkor is kamatot számítanak fel, ha az ügyfél veszteséges, addig az iszlám bankoknál a bank és az ügyfél üzleti partnerek, a bankkal megosztja az ügyfél mind a nyereséget, mind a veszteséget, ezen kívül a késedelmes fizetéssel járó pénzbírság csak arra szolgál, hogy elriassa az ügyfeleket a mulasztástól, és ezt a jövedelmet jótékonyági célokra használják fel (Awan, Hayat & Faiz, 2018).

Egyes kutatók szerint az iszlám bankok alapelveiknek köszönhetően többnyire stabilak, ez megmutatkozik például a tőkefelelésben és a jövedelmezőségben (ROE és ROA), valamint a profitabilitásban is (Ádám, Bodnár & Luspay, 2015; Varga & Tóth, 2017a; Varga & Tóth, 2017b).

Pakisztán példája

A CSR megismerése és megértése Pakisztánban akkor került előtérbe, amikor Pakisztán Értékpapír- és

Tőzsdedefelügyelete 2009-ben első ízben készítette el a vállalatok társadalmi felelősségvállalására és adatközlési gyakorlatára vonatkozó előírását (Ehsan et al., 2018). E szerint a pakisztáni tőzsdén jegyzett vállalatok éves jelentéseiben be kell számolni a CSR-tevékenységről, amely kiterjed, de nem korlátozódik a következő témákra (Securities and Exchange Commission of Pakistan, 2009): vállalati jótékonyág, energiamegtakarítás, környezetvédelmi intézkedések, közösségi beruházási és jóléti rendszerek, fogyasztóvédelmi intézkedések, jóléti kiadások a hátrányos helyzetűek számára, ipari kapcsolatok, hátrányos helyzetű személyek foglalkoztatása, munkahelyi biztonság és egészségvédelem, üzleti etika és korrupcióellenes intézkedések, nemzeti adományok, hozzájárulás az államkincstárhoz, vidékfejlesztési programok.

Pakisztánban 1980-ban kezdődött a bankrendszer iszlámosítása, amikor Pakisztán Állami Bankja változásokat hajtott végre a szabályozásban. 1985-től sikertelenül tettek kísérletet arra, hogy minden kereskedelmi bank kamatmentesen működjön a nyereség és veszteség megosztási rendszerben, az iszlám jognak megfelelően (Khattak & Rehman, 2010). 2000-től változott a stratégia és duális bankrendszer jött létre, amelyben párhuzamosan működnek hagyományos és iszlám kereskedelmi bankok is. 2001 végén hozták létre az első teljes körű iszlám bankot, amiből jelenleg öt működik az országban. Azért, hogy megfeleljen a központi bank előírásainak, sok hagyományos („nyugati működési elvű”) kereskedelmi bank iszlám banki szolgáltatásokat nyújtó fiókot vagy részleget hozott létre, amely párhuzamosan működik a hagyományos kereskedelmi banki tevékenysége mellett (Salman, Nawaz, Hassan, Bukhari & Baker, 2018). Mérlegfőösszeg alapján az iszlám bankolás részesedése 14,4%, a betétek 15,9%-a tartozik ide, ebben benne van nemcsak az öt teljes körű iszlám bank 1456 bankfiókjának tevékenysége, hanem 17 hagyományos kereskedelmi bank 1328 iszlám bankfiókjának és 1348 iszlám részlegének tevékenysége is (State Bank of Pakistan, 2019).

Pakisztán bankrendszere 31 kereskedelmi bankot foglal magába, amiknek működését Pakisztán Állami Bankja központi bankként szabályozza. A 31 kereskedelmi bank közül 24 helyi bank 7 pedig külföldi bank vagy annak leányvállalata. A helyi bankok közé tartoznak az állami kereskedelmi bankok (5), a magán helyi bankok (15) és a szakosodott bankok (4). A 31 kereskedelmi bank közül 20 egyben a pakisztáni tőzsdén jegyzett bank (Pakistan Stock Exchange, 2018).

A társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata az iszlám elvekre támaszkodó bankok esetén a szakirodalmi előzmények alapján

A társadalmi felelősségvállalás és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatát az iszlám bankok vonatkozásában többen vizsgálták, ezek a kutatások többnyire ellentmondásos eredményre vezettek. Sukcharoensin (2012), valamint

Arshad, Anees, & Ullah (2015) a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának gyakorlata és a cégek értéke (Tobin Q mutatója) közötti összefüggést tanulmányozva thai és pakisztáni cégek körében nem mutattak ki összefüggést a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a cégek értéke vagy gazdasági teljesítménye között. Platonova és szerzőtársai (2018) ugyanakkor megállapították, hogy az Öböl Menti Együttműködés Tanácsának (Gulf Cooperation Council, GCC) fennhatósága alá tartozó térségben az iszlám bankok társadalmi felelősségvállalása összefügg pénzügyi teljesítményükkel. Bagh, Khan, Azad, Saddique, & Khan (2017) Pakisztán bankszektorában vizsgálták az ok-okozati összefüggést a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és pénzügyi teljesítménye között 30 bankból álló mintán. Arra a következtetésre jutottak, hogy a ROA, ROE és a részvényenkénti eredmény (EPS) pozitív összefüggésben áll a vállalat társadalmi felelősségvállalásával. Sayed, Malik, Ahmed & Ali (2017) a munkavállalói jóléti alapok és adományok hatását vizsgálták a bankok pénzügyi teljesítményére és megállapították, hogy a pénzügyi mutatók közül mindössze a ROE és Tobin Q rátája mutat kapcsolatot a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával, a kapcsolat pedig negatív. A pakisztáni iszlám bankok stratégiája, CSR-tevékenysége és pénzügyi teljesítménye között részben mutattak ki kapcsolatot (Ivascu, Ali, Khalid & Raza, 2023), a pakisztáni iszlám bankok CSR-közzététele elmarad a várt szinttől (Zafar & Sulaiman, 2021).

Az empirikus kutatás célja és módszere

A korábbi empirikus kutatásokhoz kapcsolódva a pakisztáni bankok körében folytattunk vizsgálatot. Elemzéseinket a pakisztáni tőzsdére bevezetett bankok körében végeztük (Khan, 2020; Szegedi, Khan & Lentner, 2020). Célunk annak elemzése volt, hogy a tőzsdei elvárásokat követő, pakisztáni tőzsdén jegyzett bankok mennyiben integrálják a saját országkultúrájuktól gyökeresen eltérő „nyugati-háttérű” vállalati társadalmi felelősségvállalás koncepciót, mennyiben fejlődött a CSR-gyakorlat a 2008-as pénzügyi válságot és a 2009-es CSR-szabályozást követően, hogyan függ össze a bankok CSR-gyakorlata és pénzügyi teljesítményük. A kutatás módszere tartalomelemzés és regressziószámítás volt.

A tartalomelemzés a vállalati társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó adatok közlésének mérésére széles körben használatos módszer (Paulík, Majková, Tykva & Cervinka, 2015; Romero, 2016; Syed & Butt, 2017). A CSR-aktivitást a közzététel alapján CSR-indexszel mértük.

A CSR-index megállapításához a kettős, súlyozatlan adatközlési mutatót használtuk (Rouf, 2011; Saleh, Zulkifli, & Muhamad, 2010; Tilakasiri, 2013). Ha egy bank éves jelentésében vagy honlapján közzé teszi a társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos tényezőkről szóló információkat, akkor ezzel a technikával „1” értéket rendelünk hozzá, ha viszont hiányzik az erre vonatkozó információ, „0” értéket kap (Gujarati, 2009; Sharif & Rashid, 2014).

$$CSRI_j = \frac{\sum_i^n x_i}{n_j} \quad (1)$$

ahol

$CSRI_j = A$ j -dik bank társadalmi felelősségvállalásának mutatója

$n_j = A$ vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos területek összes száma a j -dik bank esetén, $n = 71$

$x_{ij} = 1$, ha az „ i -dik” terület a „ j -dik” bank éves jelentésében szerepel, és 0, ha a terület nem szerepel éves jelentésben/honlapon.

A CSR-aktivitás mérése érdekében a szakirodalom (Ahmed & Ahmad, 2011; Amran et al., 2017; Awan, Kamal, Rafique, & Khan, 2012; Birindelli, Ferretti, Intonti & Iannuzzi, 2015; Botshabelo, Mbekomize, & Phatshwane, 2017; Day & Woodward, 2009; Deutsch &

Pintér, 2018; Ehsan et al., 2018; Fatima, 2017; Gao, 2011; Khalid & Nasir, 2015; Khan, 2010; Khan, Lockhart & Bathurst, 2018; Maqbool & Zameer, 2018; Paulík et al., 2015; Romero, 2016; Sayed et al., 2017; Scholtens, 2008; Sharif & Rashid, 2014) tanulmányozása alapján kilenc CSR-kategóriát állítottunk fel, amit az egyes kategóriákon belül tovább részleteztünk banki társadalmi felelősségi területekre (1. ábra). Az egyes felelősségi területek hivatkozott szakirodalomban való megjelenését az 1. melléklet tartalmazza.

Kutatásunkban három kutatási kérdésre kerestünk választ: (1) Hogyan alakult a pakisztáni bankok CSR-aktivitása 2008-2018 között? (2) A társadalmi felelősségvállalás mely területeire fókuszálnak a pakisztáni bankok? (3) Van-e összefüggés a pakisztáni bankok társadalmi felelősségvállalási tevékenysége és pénzügyi teljesítménye

1. ábra

Banki társadalmi felelősség területek

Tulajdonosok	Munkavállalók	Vezetés
<ul style="list-style-type: none"> Befektetői kapcsolatok kezelése Közös fórum párbeszédhez Rugalmas irányelvek a befektetők számára Befektetők megbecsülése Befektetők tájékoztatása Hosszú távú érdek és fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> Munkavállalók oktatása, képzése A munkavállalók biztonsága és egészsége Munkavállalói juttatások A munkavállalók jólléte és egészsége A munkavállalók ösztönzése, jutalmazása és elégedettsége Nemi sokszínűség Esélyegyenlőség Munkavállalók létszáma Női munkavállalók (megkülönböztetés-mentességi irányelvek) Családbarát lehetőségek (egészségügyi és oktatási) Kisebbségek (megkülönböztetésmentességi irányelvek) Visszajelzés 	<ul style="list-style-type: none"> Igazgatóság összetétele Az igazgatóság hatékonysága Kapcsolat az érintettekkel Vezetők Független igazgatósági tagok
Ügyfelek	Beszállítók	Versenytársak
<ul style="list-style-type: none"> Termék- / szolgáltatásbiztonság Ügyfél-elégedettség Ügyféltudatosság Ügyfélkapcsolatok kezelése Marketing (etikus, felelősségteljes) Mikrohitelek, mikrofinanszírozás Társadalmilag felelős befektetés Társadalmilag felelős megtakarítás Finanszírozás kezdeményezése civil szervezeteknek 	<ul style="list-style-type: none"> Hosszú távú kapcsolatok Tisztességes tárgyalás Támogatás, gondoskodás, védelem, előrelépés Esélyegyenlőség a beszállítók között Beszállítók tájékoztatása Visszajelző rendszer / panaszkezelési rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> Versenytársakkal való kapcsolat Tisztességes értékesítési gyakorlat Együttműködés
Helyi közösség és társadalom	Természeti környezet	CSR menedzsment
<ul style="list-style-type: none"> Egészség és oktatás Közösségtámogató programok Sport és kultúra szponzorálás Jótékonyági kezdeményezések Emberi jogok védelme, gyermekmunka tilalma Segítségnyújtás természeti katasztrófák áldozatainak Gyakornoki és ösztöndíjprogramok Munkalehetőségek A szegénység felszámolása Segítségnyújtás a háborúk és terrorizmus áldozatainak Fenntartható finanszírozás Fogyatékkal élők támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> A hulladék újrahasznosítása Környezetvédelmi ügyek /kezdeményezések Védekezés a környezetszennyezés ellen ISO 14000/14001 Környezetvédelmi policy/irányelvek Befektetések energiaprojektbe Növényültetés, zöldítés Környezetbarát termékek Környezetvédelmi díjak A Világbank környezeti iránymutatásai A környezeti kockázat figyelembevétele OECD-irányelvek Mezőgazdaság-támogatási programok 	<ul style="list-style-type: none"> Magatartási, etikai kódex Társadalmi felelősségvállalási / fenntarthatósági jelentés Átláthatóság (belső és külső audit) Társadalmi felelősségvállalási funkció Korrupcióellenesség / megvesztegetés elleni harc Irányítási irányelvek

Forrás: saját szerkesztés

között? A társadalmi felelősségvállalási tevékenység és a bankok pénzügyi teljesítménye közötti összefüggés vizsgálata céljából négy mutatóval mértük a bankok pénzügyi teljesítményét: a szakirodalomra támaszkodva a számviteli alapú teljesítményt az eszközarányos jövedelmezőséggel (ROA), a tőke megtérülési mutatóval (ROE) és a részvényenkénti eredménnyel (EPS) mértük (Waddock & Graves, 1997; Moneva & Ortas, 2010; Ahamed, Almsafir & Al-Smadi, 2014; Saeidi, Sofian, Saeidi & Saeidi, 2015; Bagh et al., 2017) a piaci alapú teljesítményt pedig Tobin Q rátájával mértük (Scholtens, 2008; Karagiorgos, 2010).

A vizsgált bankok közé a pakisztáni tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankok kerültek. Ennek oka, hogy a 20 tőzsdén jegyzett pakisztáni bank mérlegfőösszege a teljes kereskedelmi banki szektor nagy részét (92,53%) teszi ki (State Bank of Pakistan, 2018), ezen kívül az éves jelentéseik megbízhatóan hozzáférhetőek több évre vonatkozóan, továbbá a 2009-es tőzsdei CSR-szabályozásnak köszönhetően kötelező a CSR-tevékenységükről beszámolniuk (Securities and Exchange Commission of Pakistan, 2009).

A kutatás eredményei

Az adatgyűjtés során a bankok 2008-2018 közötti éves jelentéseit vizsgáltuk. Azért ezt az időszakot választottuk, mert a 2008-as gazdasági válság következtében a pakisztáni gazdaság a legnehezebb időszakát élte át. A külső és belső egyensúly egyaránt 2008 első negyedévében kezdett romlani. Az infláció, amely 2007-ben még 7% volt, 2008-ban 25%-ra szökött (Haque, 2010). 2018-at követően újabb törést jelentő válság következett, hiszen a COVID-19 járvány hatásai már 2019-ben jelentkeztek az ázsiai térségben. Az összegyűjtött adatokat és ezek elemzését az alábbiakban foglaljuk össze.

A mintában szereplő húsz tőzsdén jegyzett kereskedelmi bank CSR-indexét és azok átlagát tartalmazza az 1. táblázat a 2008 és 2018 közötti időszakra vonatkozóan. A vizsgált időszak átlagos CSR-indexe alapján az első helyen a Muslim Commercial Bank (MCB) végzett 72,6 százalékos teljesítménnyel, öt követte a Standard Chartered Pakistan (SCP) 71,45 százalékkal

1. táblázat

A tőzsdén jegyzett pakisztáni kereskedelmi bankok CSR-indexe, 2008-2018

Sorrend	Bank	Átlagos CSR-index	CSR-index (CSRI)										
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	MCB	0,726	0,5634	0,6479	0,7183	0,7324	0,7183	0,7465	0,7606	0,7324	0,7887	0,7887	0,7887
2	SCP	0,7145	0,662	0,6901	0,7183	0,6761	0,6761	0,6901	0,7042	0,7183	0,7606	0,7887	0,7746
3	Allied Bank	0,7106	0,6479	0,6479	0,6338	0,6338	0,7183	0,6901	0,7606	0,7465	0,7606	0,7887	0,7887
4	NBP	0,7055	0,662	0,6901	0,662	0,6761	0,7042	0,6901	0,7042	0,7183	0,7324	0,7606	0,7606
5	Habib Bank	0,6825	0,5915	0,6197	0,662	0,6761	0,6901	0,7042	0,7042	0,6479	0,7324	0,7465	0,7324
6	United Bank	0,6786	0,6056	0,6338	0,662	0,662	0,6901	0,662	0,7324	0,7042	0,6901	0,7324	0,6901
7	Bank Alhabib	0,6722	0,5775	0,5915	0,6761	0,662	0,6479	0,662	0,6901	0,7042	0,7183	0,7465	0,7183
8	Meezan Bank	0,6684	0,5775	0,6056	0,6197	0,6056	0,6901	0,6761	0,6901	0,6901	0,7042	0,7465	0,7465
9	Bank Alfalah	0,6556	0,5915	0,5775	0,6197	0,6338	0,6197	0,6761	0,6901	0,6901	0,7042	0,7042	0,7042
10	Habib Metro	0,6543	0,6197	0,6197	0,662	0,6338	0,662	0,662	0,662	0,662	0,662	0,6761	0,6761
11	Bank Islami	0,6428	0,5493	0,5493	0,6056	0,6197	0,662	0,662	0,662	0,662	0,6761	0,6901	0,7324
12	JS Bank	0,6402	0,5634	0,507	0,6056	0,5915	0,6056	0,662	0,6761	0,6761	0,7042	0,7465	0,7042
13	Askari Bank	0,6389	0,5915	0,5915	0,6338	0,6056	0,6338	0,6338	0,662	0,662	0,6761	0,662	0,6761
14	Faysal Bank	0,6312	0,5634	0,5915	0,5915	0,6056	0,6197	0,6197	0,6479	0,6338	0,6479	0,7042	0,7183
15	BOK	0,6133	0,5211	0,5211	0,5352	0,5915	0,5915	0,5915	0,6479	0,6338	0,6761	0,7183	0,7183
16	BOP	0,6108	0,493	0,493	0,507	0,5211	0,5634	0,6338	0,6901	0,7183	0,7183	0,7183	0,662
17	Silk Bank	0,6031	0,493	0,507	0,5634	0,5775	0,6197	0,6338	0,6479	0,6338	0,6479	0,6479	0,662
18	Soneri Bank	0,6018	0,4789	0,4789	0,493	0,5352	0,5775	0,6197	0,6761	0,6761	0,7042	0,7183	0,662
19	Summit Bank	0,5493	0,4789	0,4789	0,4789	0,493	0,5352	0,5493	0,5775	0,5634	0,6197	0,6338	0,6338
20	Samba Bank	0,5122	0,4648	0,4507	0,4789	0,4648	0,4789	0,493	0,507	0,507	0,5211	0,6056	0,662
	Átlag	0,6456	0,5648	0,5746	0,6063	0,6099	0,6352	0,6479	0,6747	0,6690	0,6923	0,7162	0,7106

Forrás: saját szerkesztés a tőzsdén jegyzett pakisztáni kereskedelmi bankok éves jelentéseinek és/vagy honlapjainak tartalomlemzése alapján

Öt teljes körű iszlám bank működik Pakisztánban (State Bank of Pakistan, 2019), ezek közül kettő jegyzett a pakisztáni tőzsdén (Pakistan Stock Exchange, 2018), így két teljes körű iszlám bank került a mintánkba. Ugyanakkor a mintába került többi bank többsége is működtet iszlám bankfiókokat, amik bankfiókjai mintegy 10 százalékát teszik ki (State Bank of Pakistan, 2019, p. 26; KPMG, 2020), ezen kívül összesen 1335 iszlám részleget működtetnek (State Bank of Pakistan, 2019, p. 26) és mindössze két bankról a JS Bankról és a Samba bankról mondható el, hogy tisztán konvencionális bankok.

és az Allied Bank Limited 71,06 százalékos átlagos CSR-teljesítménnyel (1. táblázat). Az utolsó helyen a Samba Bank átlagos CSR-teljesítménye áll (51,22%), öt közvetlenül a Summit Bank (54,93%) és a Soneri Bank (60,18%) előzi meg. A mintában szereplő két teljes körű iszlám bank CSR-teljesítménye alapján a középmezőnyben helyezkedik el: Pakisztán legnagyobb teljes körű iszlám bankja, a Mezaan Bank a 8. helyen végzett 66,84 százalékos átlagos teljesítménnyel, míg a Bank Islami a 11. helyen végzett 64,28%-os átlagos CSR-teljesítménnyel.

Az utolsó vizsgált év, azaz a 2018-as CSR-teljesítmény alapján szintén a Muslim Commercial Bank (MCB) a legjobb, a tíz éves átlagos teljesítményhez képest helyet cserélt viszont a következő két helyezett bank, így az első két helyen helyi hagyományos kereskedelmi bankok végeztek (az MCP és az Allied Bank Limited). Őket követi egy külföldi bank leánybankja a Standard Chartered Pakistan (SCP), majd a legnagyobb állami kereskedelmi bank a National Bank of Pakistan (NBP) következik, a teljes körű iszlám Mezaab Bank pedig feljött az ötödik helyre.

Az eredmények azt mutatják, hogy a mintában szereplő összes bank 2008-2018 közötti időszakban mért átlagos CSR-indexe 0,6456 volt. Ez azt jelenti, hogy átlagosan a banki társadalmi felelősségi területek 64,56 százaléka szerepelt a pakisztáni bankok éves jelentéseiben vagy honlapján. A vizsgált bankok átlagos CSR-teljesítménye 15%-kal növekedett, a 2008. évi 0,56-ról 2018-as 0,71-re. A kutatás eredményei alapján a pakisztáni tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankok átlagos társadalmi felelősségvállalási teljesítménye közepesről (56%) indult 2008-ban. A 2018-ban elért 71% azt mutatja, hogy a fejlődésnek még további tere van.

Tartalomlemezésünk alapján az egyes banki társadalmi felelősségi területeket tekintve a vezetéssel, vállalati kormányzással kapcsolatos felelősségi témák jelentek meg a leggyakrabban, átlagosan a vizsgált bankok jelentéseinek 92,82 százalékában. Ezt követték a tulajdonosokkal kapcsolatos felelősségi témák (82,88%), majd a CSR-menedzsmentterületek (79,32%). A tőzsdén jegyzett pakisztáni kereskedelmi bankok mintegy kétharmada számol be a munkavállalókkal (70,46%), a versenytársakkal (68,64%), a közösséggel és a társadalommal (68,64%), valamint az ügyfelekkel (65,62%) kapcsolatos társadalmi felelősségi témákról. Sokkal kisebb azonjelentések aránya, amelyekben a beszállítókkal (40,53%) és a természeti környezettel (40,04%) kapcsolatos CSR-témák jelentek meg. A pakisztáni tőzsdén jegyzett bankok munkavállalókkal kapcsolatos felelősségi témái között egyáltalán nem jelent meg a nemi sokszínűség vagy a családbarát lehetőségek. Az ügyfelekkel kapcsolatban pedig egyetlen kereskedelmi bank sem számolt be társadalmilag felelős befektetésekről vagy megtakarításokról. Ugyancsak egyáltalán nem jelentek meg olyan, beszállítókkal kapcsolatos témák, mint a beszállítók közötti esélyegyenlőség, a beszállítók tájékoz-

2. táblázat

A pakisztáni tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankok társadalmi felelősségi indexe (CSRI) és a pénzügyi teljesítménye közötti regressziószámítás eredményei

Független változók	Függő változók			
	Saját tőke arányos megtérülés (ROE) Random Effect	Eszközarányos megtérülés (ROA) Fixed Effect	Egy részvényre jutó nyereség (EPS) Fixed Effect	Tobin Q mutató Random Effect
CSRI	1,727** (0,038)	7,323** (0,045)	7,741 (0,303)	-0,887 (0,407)
Méret	0,029 (0,279)	-0,811* (0,052)	-0,967 (0,346)	0,067 (0,477)
Kor	-0,001* (0,062)	0,162 (0,357)	-0,455 (0,314)	0,004 (0,173)
Tőke megfelelési mutató	0,015** (0,029)	-0,010 (0,760)	0,061 (0,351)	0,040*** (0,000)
Rezsiköltség	0,204 (0,295)	-0,288 (0,107)	0,208 (0,541)	0,026 (0,556)
Konstans	3,508*** (0,000)	6,789 (0,362)	30,911 (0,129)	-0,510 (0,791)
Megfigyelés	220	220	220	220
Év	Yes	Yes	Yes	Yes
R ²	0,238	0,19	0,19	0,38
P érték (F)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)	(0,0000)
Hausman Chi) Prob	2,62 (0,0000)	46,99 (0,0000)	39,93 (0,0005)	5,35 (0,9804)
Breusch-Pagan LM Chi Prob	5,63 (0,0088)	7,20 (0,0036)	259,44 (0,0000)	146,39 (0,0000)
Breusch-Pagan Hetttest Chi Prob	635,58 (0,0000)	95,65 (0,0000)	46,00 (0,0000)	44,84 (0,0000)

*** p<0.01, ** p<0.05, *p<0.1, A P értékek a zárójelben szerepelnek.

Forrás: saját számítás

tatása vagy beszállítókkal folytatott tisztességes tárgyalások. Ezenkívül minden vizsgált kereskedelmi bank éves jelentéseiből hiányoztak az ISO 14000/14001, a Világbank vagy az OECD által nyújtott környezetvédelmi iránymutatásokkal kapcsolatos információk.

A 2. táblázat a pakisztáni tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankok társadalmi felelősségi indexe (CSRI) és a pénzügyi teljesítménye közötti regressziószámításunk eredményeit foglalja össze. A regressziószámítást elvégeztük a rögzített hatás (fixed effects) modell és a véletlen hatás (random effects) modell alapján is. A modellek közt a Hausman teszt segítségével választottuk ki a megfelelőbbet. A 2. táblázatban csak a jobbnak talált modell számításai eredményeit foglaltuk össze.

Ez alapján a CSR-tevékenység nyilvánosságra hozatala pozitív és szignifikáns összefüggést mutat a saját tőke arányos megtérüléssel (ROE) és az eszközarányos megtérüléssel (ROA) mért pénzügyi teljesítménnyel. A táblázat első sorában látható, hogy a CSR-tevékenységre vonatkozó index (CSRI) és a ROE közötti pozitív kapcsolat valószínűsége 95% ($p < 0,05$), míg a ROA esetén ez 99% ($p < 0,01$). Ezek az eredmények egybecsengenek Santhirasegar, Ramakrishnan, Hishan & Jamal (2018), Maqbool & Zameer (2018), Djalilov, Vasylieva, Lyeonov & Lasukova (2015) és Fayad, Ayoub & Ayoub (2017) megállapításaival. Azonban elemzésünk azt mutatja, hogy a CSR és az egy részvényre jutó nyereség (EPS) közötti kapcsolat pozitív, de nem szignifikáns. Ezek az eredmények alátámasztják Batra & Bahari (2018) és Islam, Ahmed & Hasan (2012) tanulmányait.

Hasonlóképpen a CSR és a Tobin Q mutató közötti kapcsolat pozitív és nem szignifikáns, összhangban Sukcharoensin (2012) és Arshad et al. (2015) megállapításaival. Eredményeink azt sugallják, hogy a kereskedelmi bankok CSR-tevékenysége és annak megfelelő közzététele elősegíti számvitel alapú pénzügyi teljesítményük javítását.

Összefoglalás

Tanulmányunkban a nyugati bankok által követett CSR-konceptió iszlám alapokra támaszkodó duális bankrendszer gyakorlatába való beépülését jártuk körbe. Empirikus kutatásunk Pakisztán tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankjaira terjedt ki, ám igyekeztünk egy átfogóbb képet adni a tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankokon kívüli tágabb banki környezetről is, vagyis rávilágítottunk arra is, hogy az iszlám vallási elveket követő Pakisztáni Iszlám Köztársaság területén működő kereskedelmi bankok üzletpolitikájában az iszlám elvek eltérő mélységben érvényesülnek.

A pakisztáni tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankok társadalmi felelősségvállalási tevékenységét és annak jelentéseiben való közzétételét tanulmányoztuk a 2008-2018 közötti időszakban és azt, hogy ez hogyan hatott a bankok pénzügyi teljesítményére. Első kutatási kérdésünk kapcsán megállapítottuk, hogy a társadalmi felelősségvállalásról szóló adatközlés átlagosan 15%-kal növekedett a vizsgált időszakban, 56,48%-ról 71,06%-ra. Ez azt

mutatja, hogy Pakisztán bankszektorában a társadalmi felelősségvállalásról szóló adatközlés fejlesztésre szoruló, de a fejlődés jelei tapasztalhatók. Második kutatási kérdésünk vonatkozásában a vizsgálat megállapította, hogy a pakisztáni tőzsdén jegyzett cégek elsősorban a vállalkormányzással, a befektetői kapcsolatokkal, az alkalmazottak és az ügyfelek fejlesztésével és megtartásával, valamint a közösséghez való hozzájárulással kapcsolatos CSR-tevékenységekre és azok nyilvánosságra hozatalára összpontosítanak. Nem jelennek meg azonban hangsúlyosan a CSR beszállítói és környezeti szempontjai, ennek oka lehet, hogy a bankok és más érintettek Pakisztánban nem ismerik teljesen a CSR fogalmát és széles körű megközelítését (Malik & Nadeem, 2014). Megállapításaink összhangban állnak Deegan (2002) tanulmányával, aki hangsúlyozta az érintettek elvárásainak és tudatosságának fontosságát a CSR-tevékenységek szintjének és a közzétételének szempontjából.

Harmadik kutatási kérdésünkre választ adva megállapítottuk, hogy amely bank tudatosan részt vesz a társadalmi felelősségvállalási tevékenységekben és megfelelő adatközlést folytat, az jó hatással van a gazdasági teljesítményükre, ahogy azt Sharif & Rashid (2014) pakisztáni tőzsdén jegyzett kereskedelmi bankok 2005 és 2010 közötti eredményének vizsgálatával szintén megállapították. A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó információk közzététele azonban nincs szignifikáns hatással a tőzsdén jegyzett bankok piaci értékeltségére, amelyet a Tobin-féle Q rátával mértünk, mivel a bankok valószínűleg megszenvedhették a Pakisztánban fellépett bizonytalan gazdasági helyzeteket (Arshad et al., 2015).

A tanulmány hozzájárul a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról és annak nyilvánosságra hozataláról szóló szakirodalomhoz, rámutatva arra, hogy fontos a CSR komplex értelmezésének megismertetése és az arról való jelentős ösztönzése. Jelen kutatás korlátai közé tartozik, hogy kereskedelmi bankokat vizsgált, de a vizsgálat nem terjedt ki más pénzügyi intézményekre, például befektetési bankokra vagy biztosítótársaságokra. A tanulmány kizárólag a pakisztáni kereskedelmi bankokra fókuszált. A tartalomelemzés során vizsgált CSR-területek bővítésére kerülhet sor újabb szakirodalmak alapján. Az egyes területekre való utalás a bankok jelentéseiben nem mutatja, hogy milyen mélységben foglalkoznak az egyes CSR-területekkel. A kutatás hatókörét e korlátok figyelembevételével a jövőben érdemes kiterjeszteni, például vizsgálni azt is, hogy az eredményekre mennyiben van hatása annak, hogy a bankok milyen mértékben működnek az iszlám alapelvek szerint.

Felhasznált irodalom

- Ádám, D., Bodnár, L., & Luspay, M. (2015). Iszlám bankrendszer az Egyesült Arab Emírségekben. *Hitelintézet* *14*(november), 72–89.
<http://epa.niif.hu/02700/02722/00074/pdf/>
- Ahamed, W.S.W., Almsafir, M.K. & Al-Smadi, A.W. (2014). Does corporate social responsibility lead to improve in firm financial performance? Evidence from

- Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 6(3), 126-138.
<https://doi.org/10.5539/ijef.v6n3p126>
- Ahmed, A., & Ahmad, I. (2011). *Corporate Conscience: CSR in Pakistan-a Study*. Sustainable Development Policy Institute (SDP). https://sdpi.org/corporate-conscience-csr-in-pakistan/publication_detail
- Ali, W., Frynas, J.G. & Mahmood, Z. (2017). Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294.
<https://doi.org/10.1002/csr.1410>
- Alqahtani, F. & Mayes, D.G. (2017). The global financial crisis and Islamic banking: the direct exposure to the crisis. *Banks and Bank Systems*, 12(3), 100-112.
[https://doi.org/10.21511/bbs.12\(3\).2017.08](https://doi.org/10.21511/bbs.12(3).2017.08)
- Amran, A., Fauzi, H., Purwanto, Y., Darus, F., Yusoff, H., Zain, M.M., . . . & Nejati, M. (2017). Social responsibility disclosure in Islamic banks: a comparative study of Indonesia and Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 15(1), 99-115.
<https://doi.org/10.1108/JFRA-01-2015-0016>
- Arshad, M.G., Anees, F., & Ullah, M.R. (2015). The impact of corporate social responsibility on firm's financial performance. *The International Journal of Applied Research*, 4, 9-28.
- Awan, A.W., Kamal, Y., Rafique, M., & Khan, S. (2012). Corporate social responsibility in Pakistan economy. *Business & Economic Review*, 2(1), 1-31.
<http://dx.doi.org/10.22547/BER/4.1.1>
- Awan, H.M., Hayat, S. & Faiz, R. (2018). Antecedents and consequences of corporate image: conventional and Islamic banks. *Journal of Business Management*, 58(4), 418-432.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180407>
- Bagh, T., Khan, M.A., Azad, T., Saddique, S., & Khan, M.A. (2017). The corporate social responsibility and firms' financial performance: evidence from financial sector of Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(2), 301-308.
- Bajkó A. & Varga J. (2013). Az iszlám és a hagyományos bankrendszer összehasonlító elemzése. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 5(1), 39-45.
- Batra, R., & Bahri, A. (2018). Financial performance and corporate social responsibility (CSR): empirical evidence from banks in India. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 7(2), 37-42.
- Birindelli, G., Ferretti, P., Intonti, M., & Iannuzzi, A.P. (2015). On the drivers of corporate social responsibility in banks: evidence from an ethical rating model. *Journal of Management & Governance*, 19(2), 303-340.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10997-013-9262-9>
- Botshabelo, I., Mbekomize, C.J. & Phatshwane, P.M.D. (2017). Corporate social responsibility reporting in banking industry: an analysis of disclosure levels in Botswana. *International Journal of Business and Management*, 12(12), 224.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n12p224>
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Csicsmann L. (2018). Bevezetés a regionális–civilizációs tanulmányokba: Az új világtrend és a paradigmák összecsapása. In Dévényi K. (szerk.) (2018). *Civilizációk Kelettől Nyugatig* (pp. 15-44). Budapesti Corvinus Egyetem.
- Day, R., & Woodward, T. (2009). CSR reporting and the UK financial services sector. *Journal of Applied Accounting Research*, 10(3), 159-175.
<http://dx.doi.org/10.1108/09675420911006398>
- Deckop, J.R., Merriman, K.K., & Gupta, S. (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, 32(3), 329-342.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206305280113>
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
<https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Deutsch, N. & Pintér, É. (2018). The link between corporate social responsibility and financial performance in the Hungarian banking sector in the years following the global crisis. *Financial and Economic Review*, 17(2), 124-145.
<http://dx.doi.org/10.25201/FER.17.2.124145>
- Djalilov, K., Vasylieva, T., Lyeonov, S., & Lasukova, A. (2015). Corporate social responsibility and bank performance in transition countries. *Corporate Ownership and Control*, 13(1CONT8), 879-888.
<http://dx.doi.org/10.22495/cocv13i1c8p7>
- Ehsan, S., Nazir, M. S., Nurunnabi, M., Raza Khan, Q., Tahir, S., & Ahmed, I. (2018). A multimethod approach to assess and measure corporate social responsibility disclosure and practices in a developing economy. *Sustainability*, 10(8), 1-18.
<http://dx.doi.org/10.3390/su10082955>
- Falus, O. (2014). Az iszlám alapítvány – a „waqf”. *Jogtörténeti Szemle*, (3), 1-7. https://www.academia.edu/42169513/Az_iszl%C3%A1m_alap%C3%ADtv%C3%A1ny_a_waqf
- Fatima, M. (2017). A comparative study of CSR in Pakistan. *Asian Journal of Business Ethics*, 6(1), 81-129.
<http://dx.doi.org/10.1007/s13520-017-0074-x>
- Fayad, A.A., Ayoub, R., & Ayoub, M. (2017). Causal relationship between CSR and FB in banks. *Arab Economic and Business Journal*, 12(2), 93-98.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.aebj.2017.11.001>
- Gao, Y. (2011). CSR in an emerging country: a content analysis of CSR reports of listed companies. *Baltic*

- Journal of Management*, 6(2), 263–291.
<http://dx.doi.org/10.1108/17465261111131848>
- Gillan, S.L., Koch, A., & Starks, L.T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. [10.1016/j.jcorpfin.2021.101889](https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889)
- Gujarati, D.N. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Halton, C. (2021). *Sharia*. <https://www.investopedia.com/terms/s/shariah.asp>
- Haque, I. (2010). Pakistan: Causes and management of the 2008 economic crisis. *TWN Global Economy Series*, 22, 1-36. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=19f5bd7d70182b4061bdff07c5a99f4f0cce3145>
- Hayes, A. (2020). *Accounting and auditing organization for Islamic financial institutions (AOIFI)*. <https://www.investopedia.com/terms/a/aoifi.asp>
- Islam, Z.M., Ahmed, S.U., & Hasan, I. (2012). Corporate social responsibility and financial performance linkage: Evidence from the banking sector of Bangladesh. *Journal of Organizational Management*, 1(1), 14-21.
- Islamic Financial Services Board (2022). *Islamic financial services industry stability report*. Kuala Lumpur, Malaysia, June.
- Ivascu, L., Ali, W., Khalid, R. & Raza, M. (2023). The impact of competitive strategies on performance of banking sector; the mediating role of corporate social responsibility and operational excellence. *Energies*, 16(1), 297.
<http://dx.doi.org/10.3390/en16010297>
- Jeucken, M. & Bouma, J.J. (2017). The changing environment of banks. In Bouma, J.J., Jeucken, M., & Klinkers, L. (Eds.), *Sustainable Banking: The Greening of Finance* (pp. 24-38). Routledge.
- Karagiorgos, T. (2010). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis on Greek companies. *European Research Studies Journal*, 13(4), 85–108.
<https://doi.org/10.35808/ersj/301>
- Khalid, G.K., & Nasir, Z.M. (2015). Development and testing of corporate social responsibility (CSR) index for Pakistan. *Development*, 5(3), 5-27. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0c0ee4901ceb850230e2cb97b5dfae07c16c38a9>
- Khan, H.U.Z. (2010). The effect of corporate governance elements on corporate social responsibility (CSR) reporting: Empirical evidence from private commercial banks of Bangladesh. *International Journal of Law and Management*, 52(2), 82-109.
<http://dx.doi.org/10.1108/17542431011029406>
- Khan, M., Lockhart, J.C., & Bathurst, R.J. (2018). Institutional impacts on corporate social responsibility: a comparative analysis of New Zealand and Pakistan. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1-13.
<http://dx.doi.org/10.1186/s40991-018-0026-3>
- Khan, Y. (2020). *Corporate social responsibility and firm's financial performance: evidence from the banking sector of Pakistan*. Miskolci Egyetem. Gazdaságtudományi Kar. Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, Miskolc.
<http://dx.doi.org/10.14750/ME.2021.032>
- Khattak, N.A. & Rehman, K.U. (2010). Customer satisfaction and awareness of Islamic banking system in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(5), 662-671. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/307F7CE23043>
- KPMG (2020). *Banking results 2019*. Commercial Bank Operating in Pakistan, 18 June 2020. <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pk/pdf/2020/06/Banking%20Results%202019.pdf>
- Lentner, Cs. (2013). A bankszabályozás tudományos rendszertana és fejlődéstörténete. In Lentner Cs. (Szerk.), *Bankmenedzsment: Bankszabályozás, pénzügyi fogyasztóvédelem* (pp. 27-86). Nemzeti Közszerzői Kiadó.
- Lentner, Cs., Szegedi, K., & Tatay, T. (2015a). Corporate social responsibility in the banking sector. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 60(1), 95-103. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/8853/1/a_lentner_szegedi_tatay_2015_1.pdf
- Lentner, Cs., Szegedi, K., & Tatay, T. (2015b). A központi bankok társadalmi felelőssége. *Vezetéstudomány*, 46(9-10), 35-47.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.09.04>
- Malik, M.S., & Nadeem, M. (2014). Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 10(1), 9-19.
<https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.21.9>
- Maqbool, S., & Zameer, M.N. (2018). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. *Future Business Journal*, 4(1), 84-93.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002>
- Moneva, J.M. & Ortas, E. (2010). Corporate environmental and financial performance: A multivariate approach. *Industrial Management and Data Systems*, 110(2), 193–210.
<http://dx.doi.org/10.1108/02635571011020304>
- Muller, A. & Kolk, A. (2009). CSR performance in emerging markets evidence from Mexico. *Journal of Business Ethics*, 85, 325–337.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9735-y>
- Muslim Pro – Help Center (2020). *Top 10 Largest Muslim Populations In The World*. <https://support.muslimpro.com/hc/en-us/articles/115002006087-Top-10-Largest-Muslim-Populations-In-The-World>
- Nor, S.M. & Hashim, N.A. (2015). CSR and sustainability of Islamic banking: The bankers view. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 45, 73-81. https://www.ukm.my/jurnalpengurusan/wp-content/uploads/2022/10/jp_45-7.pdf
- Pakistan Bureau of Statistics (2020). *Population by Religion*. <http://www.pbs.gov.pk/content/population-religion>
- Pakistan Stock Exchange (2018). *Listed Banks*. <http://www.ksestocks.com/ListedCompanies/SortByName>

- Paulík, J., Majková, M.S., Tykva, T., & Cervinka, M. (2015). Application of the CSR measuring model in commercial bank in relation to their financial performance. *Economics & Sociology*, 8(4), 65-81. <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2015/8-4/5>
- Platonova, E., Asutay, M., Dixon, R., & Mohammad, S. (2018). The impact of corporate social responsibility disclosure on financial performance: Evidence from the GCC Islamic banking sector. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 451-471. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3229-0>
- Polychronidou, P., Ioannidou, E., Kipouros, A., Tsourgiannis, L., & Simet, G.F. (2014). Corporate social responsibility in Greek banking sector – An empirical research. *Procedia Economics and Finance*, 9, 193-199. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00020-3](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00020-3)
- PwC (2020). *Capital Markets 2020: Will it change for good?* <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/capital-markets-2020.pdf>
- Romero, F.P. (2016). A cross-case study on corporate social responsibility (CSR) in the Philippines: A comparative analysis on perspectives from the top banking institutions in the Philippines from 2010-2014. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(2), 1-8. <http://dx.doi.org/10.7603/s40706-015-0017-2>
- Rouf, D. (2011). The corporate social responsibility disclosure: A study of listed companies in Bangladesh. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 19-32. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarin-dex-1423873763.pdf>
- Rugimbana, R., Quazi, A. & Keating, B. (2008). Applying a consumer perceptual measure of corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 29(Spring), 61–74. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=4038&context=commpapers>
- Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P. & Saeidi, S.P. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Saleh, M., Zulkifli, N., & Muhamad, R. (2010). Corporate social responsibility disclosure and its relation on institutional ownership. *Managerial Auditing Journal*, 25(6), 591-613. <http://dx.doi.org/10.1108/02686901011054881>
- Salman, A., Nawaz, H., Hassan, S.M., Bukhari, S.M.H. & Baker, A. (2018). Growth analysis of Islamic banking in Pakistan: A qualitative approach. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(Special Issue), 1-8. https://www.researchgate.net/publication/324152211_Growth_Analysis_of_Islamic_Banking_in_Pakistan_A_Qualitative_Approach
- Santhirasegar, J., Ramakrishnan, S., Hishan, S.S., & Jamal, N.M. (2018). The relationship between corporate social responsibility practices and firm performance of domestic banks in Malaysia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29), 451-456. <http://dx.doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13797>
- Sayed, S., Malik, I.R., Ahmed, M., & Ali, M. (2017). Does corporate social responsibility improve the firm's financial performance: a theoretical perspective of agency and stakeholder theory by financial sector of Pakistan. *Journal of Contemporary Management Sciences*, 3(11), 137-156. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3105343
- Schmid-Schönbein, O., & Braunschweig, A. (2000). *EPI-Finance 2000: Environmental Performance Indicators for the Financial Industry*. EPI-Finance. <https://firstforsustainability.org/media/EPI%20Finance%202000.pdf>
- Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. *Ecological Economics*, 68(1-2), 46-55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.01.024>
- Securities and Exchange Commission of Pakistan (2009). *Companies (Corporate Social Responsibility) General Order 2009*. <https://jamapunji.pk/sites/default/files/CSR.pdf>
- Sharif, M. & Rashid, K. (2014). Corporate governance and corporate social responsibility (CSR) reporting: an empirical evidence from commercial banks (CB) of Pakistan. *Quality & Quantity*, 48(5), 2501-2521. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-013-9903-8>
- Simpson, W.G. & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109. <https://doi.org/10.1023/A:1013082525900>
- State Bank of Pakistan (2019). *Islamic Banking Bulletin June 2019*. <https://ceif.iba.edu.pk/pdf/islamic-banking-bulletin-june2019.pdf>
- State Bank of Pakistan (2018). *Financial Statements Analysis of Financial sector 2014-2018*. <http://www.sbp.org.pk/departments/stats/FSA-2014-18.pdf>
- Statista (2023). *Distribution of global Islamic banking assets in of 2021, by country*. <https://www.statista.com/statistics/649269/distribution-of-global-islamic-banking-assets-by-country/>
- Sukcharoensin, S. (2012). The determinants of voluntary CSR disclosure of Thai listed firms. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 46(12), 61-65. https://www.academia.edu/es/65644840/The_Determinants_of_Voluntary_CSR_Disclosure_of_Thai_Listed_Firms
- Syed, M.A. & Butt, S.A. (2017). Financial and non-financial determinants of corporate social responsibility: empirical evidence from Pakistan. *Social Responsibility Journal*, 13(4), 780-797. <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-08-2016-0146>
- Szegedi, K., Khan, Y., & Lentner, Cs. (2020). Corporate social responsibility and financial performance: evidence from Pakistani listed banks. *Sustainability*, 12(10), 4080. <https://doi.org/10.3390/su12104080>
- Tarver, E. (2022). *Islamic banking and finance definition: history and example*. <https://www.investopedia.com/terms/i/islamicbanking.asp>

- Tilakasiri, K. (2013). Construct an index for measuring corporate social responsibility activities for developing World: Evidence from Sri Lanka. *International Journal of Science and Research*, 4(7), 606-612. <https://www.ijsr.net/archive/v4i7/SUB156259.pdf>
- Torres, L., Ripa, D., Jain, A., Herrero, J. & Leka, S. (2023). The potential of responsible business to promote sustainable work – An analysis of CSR/ESG instruments. *Safety Science*, 164, 106151. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106151>
- Tóth, F. (2021). Hidden preferences in social responsibility: The analysis of Erste SEEDS corporate social responsibility programme. *Vezetéstudomány*, 52(5), 14–26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.02>
- Ullah, M.S. (2013). Corporate social responsibility practices in the banking sector in Bangladesh-An assessment. *Bank Parikrama*, 38(3&4), 129-152. https://www.researchgate.net/profile/Md-Ullah-40/publication/265089327_Corporate_Social_Responsibility_Practices_in_the_Banking_Sector_in_Bangladesh_-_An_Assessment/links/54cdff680cf298d6565e8de2/Corporate-Social-Responsibility-Practices-in-the-Banking-Sector-in-Bangladesh-An-Assessment.pdf
- Varga, J. & Tálos, L. (2017a). The Analysis of the Turkish Participation Banks in the Period of 2007-2015. *JURA*, 23(1), 162-172. <https://szakcikkadatbazis.hu/doc/2654644>
- Varga, J. (2017). Az iszlám bankrendszer működése. *Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat*, 13(1-3), 295-306. <http://dx.doi.org/10.24307/psz.2017.0925>
- Varga, J. & Cseh, B. (2018). The operation of islamic banks on the basis of an EU example – Az iszlám bankok működése egy EU-s példa alapján. *Köztes Európa*, 10(1), 125-134. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekke/article/view/12786>
- Varga, J. & Tálos, L. (2017b). The Comprehensive Analysis of the Turkish Islamic Banking System and the Hungarian Banking System: Effect of the economic crisis on the two types of banking systems. *SELYE E-STUDIES*, 8(2), 4-16. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/223990>
- Viganò, F., & Nicolai, D. (2009). CSR in the European banking sector: evidence from a sector survey. In R. Barth & F. Wolff (Eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe. Rhetoric and Realities* (pp. 95-108). Edward Elgar Publishing Inc. <http://dx.doi.org/10.4337/9781848447233.00017>
- Waddock, S.A. & Graves, S.B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)
- WorldBank (2019). *Population Total*. https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?most_recent_value_desc=true&fbclid=IwAR2emfQndSdHUGJ6EwnFOXmndmzVISLHrf8hDokWGbyRiM10-x0ih-2YZ8Y
- Zafar, M.B. & Sulaiman, A.A. (2021). Corporate social responsibility disclosure and Islamic banks: a case study of Pakistan. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(1), 73 – 97. <http://dx.doi.org/10.1108/JIABR-12-2020-0373>

A banki társadalmi felelősségi területek megjelenése a szakirodalomban

Banki társadalmi felelősségi területek érintettek szerinti bontásban	Ahmed & Ahmad (2011)	Amran et al. (2017)	Awan et al. (2012)	Birindelli et al. (2015)	Botshabelo et al. (2017)	Day & Woodward (2009)	Deutsch & Pintér (2018)	Ehsan et al. (2018)	Fatima (2017)	Gao (2011)	Khalid & Nasir (2015)	Khan (2010)	Khan et al. (2018)	Maqbool & Zameer (2018)	Paulik et al. (2015)	Romero (2016)	Sayed et al. (2017)	Scholten (2008)	Sharif & Rashid (2014)
Tulajdonosok																			
Befektetői kapcsolatok kezelése																			
Közös fórum párbeszédhez																			
Rugalmas irányelvek a részvényesek és befektetők számára																			
Részvényesek megbecsülése																			
A részvényesek tájékoztatása																			
Hosszú távú érdek és fejlesztés																			
Munkavállalók																			
Munkavállalók oktatása, képzése																			
A munkavállalók biztonsága és egészsége																			
Munkavállalói juttatások																			
A munkavállalók jólléte és egészsége																			
A munkavállalók ösztönzése, jutalmazása és elégedettsége																			
Nemi sokszínűség																			
Esélyegyenlőség																			
Munkavállalók létszáma																			
Női munkavállalók (megkülönböztetésmentességi irányelvek)																			
Családbarát lehetőségek (egészségügyi és oktatási)																			
Kisebbségek (megkülönböztetésmentességi irányelvek)																			
Visszajelzés																			
Vezetés																			
Igazgatóság összetétele																			
Az igazgatóság hatékonysága																			
Kapcsolat az érintettekkel																			
Vezetők																			
Független igazgatósági tagok																			
Ügyfelek																			
Termék-/szolgáltatásbiztonság																			
Ügyfélelégedettség																			
Ügyfél tudatosság																			
Ügyfélkapcsolatok kezelése																			
Marketing (etikus, felelősségteljes)																			
Mikrohitelek/mikrofinanszírozás																			
Társadalmilag felelős befektetés																			
Társadalmilag felelős megtakarítás																			
Finanszírozási kezdeményezések civil szervezetek számára																			

Beszállítók																
Hosszú távú kapcsolatok																
Tisztességes tárgyalás																
Támogatás, gondoskodás, védelem, előrelépés																
Esélyegyenlőség a beszállítók között																
Beszállítók tájékoztatása																
Visszajelző rendszer/panaszkezelési rendszer																
Versenytársak																
Versenytársakkal való kapcsolat																
Tisztességes értékesítési gyakorlat																
Együttműködés																
Helyi közösség és társadalom																
Egészség és oktatás																
Közösségtámogató programok																
Sport és kultúra szponzorálás																
Jótekonysági kezdeményezések																
Emberi jogok védelme/gyermekmunka tilalma																
Segítségnyújtás természeti katasztrófák áldozatainak																
Gyakornoki és ösztöndíjprogramok																
Munkalehetőségek																
A szegénység felszámolása																
Segítségnyújtás a háborúk és a terrorizmus áldozatainak																
Fenntartható finanszírozás																
Fogyatékkal élők támogatása																
Természeti környezet																
A hulladék újrahasznosítása																
Környezetvédelmi ügyek/kezdeményezések																
Védekezés a környezetszennyezés ellen																
ISO 14000/14001																
Környezetvédelmi policy/irányelvek																
Befektetések energiaprojekttekbe																
Növényültetés, zöldítés																
Környezetbarát termékek																
Környezetvédelmi díjak																
A Világbank környezeti iránymutatásai																
A környezeti kockázat figyelembevétele																
OECD-irányelvek																
Mezőgazdaság-támogatási programok																
CSR menedzsment																
Magatartási/etikai kódex																
Társadalmi felelősségvállalási / fenntarthatósági jelentés																
Átláthatóság (belső és külső audit)																
Társadalmi felelősségvállalási funkció																
Korrupcióellenesség / megvesztegetés elleni harc																
Irányítási irányelvek																

Forrás: saját szerkesztés

A KULTURÁLIS DIVERZITÁS MEGJELENÉSE NEMZETKÖZI PROJEKTCSAPATOKBAN – A VIRTUÁLIS ÉS SZEMÉLYES RÉSZVÉTELŰ CSAPATMUNKA ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

CULTURALLY DIVERSE INTERNATIONAL TEAMS – A COMPARATIVE ANALYSIS OF VIRTUAL AND FACE-TO-FACE TEAMWORK

Jelen tanulmány a kulturális sokszínűség megjelenési formáit vizsgálja a virtuális és személyes részvételű csapatmunka során. A nemzetközi üzleti és menedzsmentképzésben kiemelkedően fontos a kulturális sajátosságok eltérő megnyilvánulásának megértése, értelmezése és az ezekhez igazodó interkulturális kompetenciák fejlesztése. Annak érdekében, hogy megértsük a kulturális diverzitás kihívásait a csapatmunka során, a kutatáshoz egy hallgatói projekt munkát hirdettek meg, amelyben 65 egyetemi hallgató vett részt. A résztvevők két alkalommal adtak visszajelzést, így összesen 130 visszajelzés tartalmát elemezték az NVivo szoftver segítségével. A kutatási eredmények rávilágítottak arra, hogy a virtuális csapatmunka alatt a kulturális sokszínűséget gyakran kockázati tényezőnek tekintik a projektagok, ezzel szemben a projekt személyes része során a kulturális sokszínűség értékes eszközként jelent meg, amely hozzájárult az innovatív és kreatív megoldásokhoz. A kutatás kritikus szemléletmódot képvisel, hasznos lehet oktatók, vállalati szakemberek, projektmenedzserek számára, továbbá az üzleti és akadémiai szféra azon résztvevőinek, akik a kultúrák közötti interakciók optimalizálására törekednek a virtuális és személyes csoportmunkában egyaránt.

Kulcsszavak: interkulturális kompetenciák, kulturális diverzitás, virtuális együttműködés, csapatmunka dinamikája, kultúraközi menedzsment, interkulturális menedzsment

This paper delves into the significance of cultural diversity and its implications within virtual and face-to-face project team interactions. In international business and management education, comprehending the differing expression of cultural specialities in these settings and enhancing intercultural competencies adapted to each is extremely important. To gain insights into teamwork dynamics regarding cultural diversity, a project involving 65 bachelor students was designed. The project's progression was closely monitored, and students provided feedback through two stages, yielding a total of 130 feedback sheets for analysis. The research findings underscored that, in virtual teamwork, cultural diversity is often perceived as a risk factor. In contrast, during the face-to-face round of the project, cultural diversity emerged as a valuable asset, contributing to innovative and creative solutions. Ultimately, this study is a critical resource for educators, project managers, and stakeholders seeking to optimise cross-cultural interactions in virtual and face-to-face settings.

Keywords: intercultural competencies, cultural diversity, virtual teamwork, teamwork dynamics, cross-cultural management

Finanszírozás/Funding:

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

Szerző/Author:

Dr. Yousef Katul^a (katul.yousef@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 08. 19-én, javítva: 2023. 10. 21-én, elfogadva: 2023. 11. 30-án.

The article was received: 19. 08. 2023, revised: 21. 10. 2023, accepted: 30. 11. 2023.

A globális versenyben való részvétel érdekében a szervezeti tagoknak olyan ismeretekkel és készségekkel kell rendelkezniük, amely támogatja őket abban, hogy különböző kultúrák elvárásainak megfelelően tudjanak viselkedni, és értelmezni is tudják azokat. Deardorff és Bok (2006) hangsúlyozzák, hogy a kulturális sokszínűség, amely jelen van a globális piacon, az alapvető képességek közé emeli az interkulturális kompetenciát. A más kulturális háttérrel rendelkező emberek megértésének képessége egyre fontosabb kompetencia hazai és nemzetközi szinten egyaránt. A COVID-19 világvármány és a digitális technológiák gyors fejlődése alapjaiban változtatta meg a multinacionális szervezetek működését és így, a felsőoktatást is (Grozdic, 2022; Palumbo, 2022; Udvari & Vizi, 2023). Az addig manuálisan ellátott feladatokat felváltotta a digitalizálás, a személyes, élő interakciókat pedig a virtuális szintér (Davis & Fill, 2007; Barnes, 2020; Ratten, 2023a; Tiwari et al., 2021; Liu et al., 2023). Ez a folyamat az oktatásban is változásokat hozott: az oktatók az új technológiát beépítették a mindennapi tanítási folyamatokba (Bao, 2020; Baber, 2021), és a hallgatók is úgy tanulnak, dolgoznak csoportokban, hogy fizikailag bemennének az egyetemekre. Ez a folyamat nem csak korlátokat jelent, hanem lehetőségeket is rejt magában.

A jelen tanulmány a virtuális és személyes részvételű együttműködés sajátosságait mutatja be, azok komplexitására fókuszál kulturálisan sokszínű csapatok esetében. Virtuális szintén a fizikai korlátok nem léteznek, ezért nemzetközi és globális projektcsapatok és együttműködések is könnyebbé válnak. A globális virtuális csapatmunka során a kulturális sokszínűség a legnagyobb kihívást jelentő tényezők közé tartozik. A közös projektekben való közreműködés kulturális megértést (Brett, 2018; Chen, Chao, Xie & Tjosvold, 2018; Swoboda & Batton, 2019) és interkulturális kommunikációs kompetenciát igényel. A szemtől szembeni interakcióban a testbeszéd, a nonverbális kommunikáció támogatják a megértést, és ezáltal a bizalomépítést, viszont virtuális együttműködés során ezek a tényezők kiesnek. A sokrétű kulturális háttérből adódó sajátosságok is másként jelennek meg a virtuális kommunikációban, mint a valós idejű, szemtől szembeni kommunikációban. Ebből adódóan a globális virtuális együttműködés eltérő készségeket igényel a hatékony kommunikáció fenntartása érdekében.

A kulturális különbségek befolyásolják a csapattagok hozzáállását a feladathoz egy nemzetközi projekt során, ami indirekt módon hat a csapat dinamikájára és teljesítményére (Hofstede & Bond, 1984, 1991; Earley & Ang, 2003; Szymanski, Fitzsimmons & Danis, 2019). A kulturális különbségek kritikus szerepet játszanak, és ezek gyakoriak a globális virtuális csapatokban (Maznevski & Chudoba, 2000), ami egyrészt válasz lehet az innovációval, kreativitással és problémamegoldással kapcsolatos kihívások áthidalására, ugyanakkor gátolhatja a csapattagok közötti társas interakciók természetes alakulását (Johansson, Ditttrich & Juustila, 1999; Kayworth & Leidner, 2000; Maznevski & Chudoba, 2000; Stahl et al., 2010; Taras et al., 2019), hiszen akadályozhatja a hatékony kommunikációt (Van Ryssen & Hayes Godar, 2000).

Azonban a különbségek megértése enyhítheti ezeket a káros hatásokat (Robey, Khoo & Powers, 2000). Más szóval, a kulturális intelligenciával támogatott magatartás, amely az „egyén képességét jelenti az alkalmazkodásra az új kulturális környezetekhez” (Earley & Ang, 2003, p. 59), lehetővé teszi a kulturális különbségek miatti kihívások és problémák megoldását. Ahogy a kulturális különbségek megértésének és elfogadásának relevanciája hangsúlyos a hagyományosan, személyes közreműködéssel folytatott csapatmunka során, és mivel a virtuális munka során is integráció van a csoporttagok között, úgy a globális virtuális csapatokban is a kulturális megértés közvetlenül befolyásolja a csapattagok elégedettségét és a csoporthoz való viszonyát (Collins, Chou, Warner & Rowley, 2017; Venczel-Szakó, Balogh, Borgulya, 2021). A kulturális tényezők jelen vannak mindkét esetben, viszont másképp jelennek meg. Ennek következtében az interkulturális kommunikációs kompetenciát befolyásolja a csapatmunka környezete.

A kutatásban a nemzeti kultúrából adódó kulturális különbségeken van a hangsúly, és nem tartalmazza a hazai eltérő szubkultúrákat vagy etnikumokat. Egy projektcsapatban a kulturális sajátosságok másképp jelennek meg a virtuális és a személyes interakciók során. A gazdasági globalizáció mai szintre történő növekedése magával hozta egyre több nemzetközi csapat virtuális együttműködésének szükségességét, mivel kialakult ennek a működési formának az előnyben részesítése. A kulturálisan sokszínű csapatban való együttműködés sok nehézséget rejt, mivel a csapattagok kulturális háttére eltérő, és fizikailag is nagy távolságokra vannak egymástól. Ezeknek a különbségeknek a megértése és az interkulturális képességek fejlesztése prioritást élvez a nemzetközi üzleti világban és vezetőképésben. E kutatás célja, hogy a kulturális különbségek és azok megjelenési módjainak jobb megértését szolgálja mind a virtuális, mind a személyes csapatmunkában. A következő szakaszban bemutatom az oktatás digitalizációjával és az interkulturális kompetencia fontosságával kapcsolatos szakirodalmat. A módszertani részben részletesebben kifejtem az adatgyűjtést és a kutatás folyamatot. Ezt követi a kutatási eredmények ismertetése, amelyeket az NVivo segítségével elemeztem. A tanulmány utolsó részében található a következtetések levonása, kiemelve a korlátokat és javasolt jövőbeli kutatási irányokat.

Szakirodalmi áttekintés

Globális, virtuális együttműködés jelentősége

A felsőoktatás főbb változásai a 2000-es évek eleje óta a nemzetköziesedésre, digitalizációra és interaktivitásra vonatkoznak (Ratten, 2023a). Mielőtt kitört a COVID-19 járvány, már létezett távoktatásra szolgáló platform, amelyet használtak is, de a járvánnyal ez kötelezővé vált, és globális méreteket öltött. Ahol az adott tudományterület megengedte, az egyetemek áttértek az online oktatási formára, ami a korábban is rendelkezésre álló online eszközöknek köszönhetően látszólag zökkenőmentesen zajlott. Az intézmények ilyen módon biztosították az elő-

dásokon való részvétel lehetőségét a hallgatóknak, akik számára a távoktatás vonzóbb lehetőségnek tűnt, mint a fizikai jelenlét minden órán. A pandémiát követően a hallgatók a hibrid tanulási modellt preferálják, kihasználva az online lehetőségeket, de megtartva a személyes jelenléti formát is. A csak digitális tanulás nem tűnik kívánatosnak minden diák számára. Egyesek az online tanítást részesítik előnyben, míg mások a személyes kommunikációt (Ferreira et al., 2018; Allen, 2020; Kang & Park, 2023). A változó hallgatói igények miatt az oktatási modellek újragondolása vált szükségessé. A virtuális osztályterem új típusú oktatási élményt jelentenek, a kibővített és virtuális valóság (AVR) eszközeinek használata új szemléletet ad a hallgatóknak (Baine, 2019), ami lehetővé teszi feladatok elvégzését virtuális formában, viszont lehetőség van a tényleges interakcióra is, támogatja a közös gondolkodás és tanulás folyamatát. Az új lehetőségekkel a virtuális csapatok globális csapatokká válhatnak, ahol a kulturális sokféleség megtapasztalható földrajzi korlátok nélkül.

Az online csapatmunkában megváltozott kommunikációs folyamat más készségeket és technikákat igényel a virtuális csapat hatékonyságának előmozdításához. A személyes találkozókon a megszokott fizikai jelenlét, testbeszéd, hanghordozás és más nonverbális kommunikációs elemek könnyedén érzékelhetők, és így a kulturális különbségek is értelmezhetők. A virtuális együttműködés során ezek megszűnnek, tehát ha ezek valóban eltűnnek a kommunikációból, akkor bizonyos kulturális tényezők is elvesznek vagy torzulnak. A csoport fejlődésének dinamikája, annak vezetése és az egyéni ráhatás is megváltozhat. Hearn, Turley és Rainwater (2017) hangsúlyozzák azt az ellentmondást, hogy a virtuális világ talán jobban alkalmas arra, hogy az egyént helyezze előtérbe, és az egyéni hozzájárulásokra figyeljen, és ne összességében az egyénre hatással lévő tényezőkkel kalkuláljon. Ennek fő oka az, hogy egy virtuális csoportban a tényleges tartalom, az ötletek és konkrét információk nyomom követhetők. A fókusz kizárólag a feladaton és annak átláthatóságán van, a mögöttes tényezőket figyelmen kívül hagyva. A virtuális láthatóság és a fizikai láthatóság teljesen más módon mutatkozik meg, mivel az, aki személyesen részt vesz egy órán, akár fizikai jelenléte révén is hozzájárulónak tekinthető, még akkor is, ha részvétele viszonylag passzív. A virtuális csoporttagoknak egy-egy közös projekt miatt a beütemezett értekezletbe be kell jelentkezniük, át kell tekinteniük a feladatot, el kell olvasniuk a csapattársak írott megjegyzéseit, kidolgozniuk egy hozzájárulást, és megosztaniuk azt a közös platformon, hogy mások is áttekinthessék anyagukat. Ebben az esetben alacsonyabb az egyenlőtlen munkaelosztás kockázata. Mindezt a munkát nem lehet elkerülni, ahogy az egyébként a személyes találkozók esetén megtörténhet, amikor a tagok sok esetben csak a megbeszélésekre járnak, mögöttes egyéni munka nélkül. Az egyén ilyen esetben kizárólag a munkájával nyilvánul meg.

Nemzetközi kutatási eredmények

Bergiel, Bergiel és Balsmeier (2008) kutatásukban rámutatnak arra, hogy a siker alapvető elemei közönsnek

tekinthetők mind a személyes részvételű, mind a virtuális csoport együttműködések esetében: bizalom, kommunikáció és vezetés. Hangsúlyozzák ugyanakkor, hogy a virtuális környezet befolyásolhatja ezeknek az elemeknek a kialakulási folyamatát. A számítógép közvetítette kommunikáció másfajta racionalitással működik, eltérő készségeket, képességeket és ismereteket igényel, mint a személyes találkozások során történő kommunikáció (Schulze et al., 2016). A virtuális kommunikáció általában aszinkronizáltan működik; az időbeli késleltetés megváltoztathatja a közös erőfeszítések jellegét (Berry, 2011). Az együttműködés során a kommunikáció egy része történik online megbeszéléseken, a csapattagok legtöbb esetben írásban osztanak meg információt, vagy közösen szerkeszthető felületeken dolgoznak a projekt anyagain. A virtuális csapatok ugyanolyan minőségű döntéseket hozhatnak, mint a személyes jelenlét keretében dolgozó csapatok, de több időre van szükségük. A csoportdöntések minősége rövidebb idő alatt magasabb lehet a személyes találkozásokon alapuló csapatmunkában (Hearn, Turley & Rainwater, 2017), mivel több interakción keresztül könnyebben kialakulhat a kölcsönös bizalom, és ezáltal hatékonyabban és gyakrabban hozhatók meg a csoportszintű döntések. A csoportvezetőket is könnyebb kinevezni magasabb bizalmi szintű csapatokban (Taras et al., 2013). Virtuális csoportmunka során a csoporttagok feloszthatják a munkaterhelést, és megbízhatnak egymásban a feladatok teljesítésében, így itt is jelen van a bizalom, de ez csak idővel tud magasabb szintre lépni. Fontos még megemlíteni, hogy a virtuális értékelések nem mentesek az érzelmi tartalmaktól, a nem verbális elemektől vagy az értelmezéstől (Cheshin, Anat & Bos, 2011; Carrier, Spradlin, Bunce & Rosen, 2015). Ez főleg kulturálisan sokszínű csoportok esetén jelent kihívást, azonban egyéni erőfeszítéssel és csoportszintű támogatással ezeket a kulturális különbségeket megtapasztalva meg lehet ismerni, és megoldást lehet kidolgozni rájuk, így a kreativitás ösztönzésére és a megértésre fókuszálhatók az erőforrások, ezzel segítve az interperszonális készségek fejlesztését a csoporton belül (Alavi, 1994; Burke, 2011; Sheetal et al., 2018). A hallgatók megismertetése a virtuális és távoli együttműködési módszerekkel hozzájárulhat a kulturális megértés fejlesztéséhez és a hallgatók felkészítéséhez a jelenlegi munkaerőpiac kihívásaira.

Gannon, Rodrigo és Santomà (2015) hangsúlyozzák annak szükségességét, hogy a hallgatókat bevonják a kihívások tanulmányozásába, és eltérő kulturális helyzetekkel szembesítsék őket. Az internetalapú kommunikáció növekedése előnyös lehet, mivel lehetővé teszi olyan helyzetek megteremtését, ahol a kulturális különbségek és az időzónák eltérőek. Ráadásul a virtuális munkamód szorosan kapcsolódik a jelenlegi szervezetek mindennapi működéséhez, ahol általánosan elterjedt a globális csapatokkal való virtuális munkavégzés és a kommunikációs eszközök a globális hálóra épülnek (Au & Marks, 2012; Richards & Bilgin, 2012; Erez et al., 2013). A nemzetközi üzleti és technológiai előrelépések növelték a globális szervezetekben a virtuális együttműködést. A jelenlegi hallgatók már hozzászoktak a távoktatáshoz a középiskolai tanulmányuk

covidos időszaka alatt, ezért az egyetemeknek is az ehhez való alkalmazkodás a célja. A globális virtuális csapatprojektek segítségével alkalmazkodni lehet új globális változásokhoz. A diákok beletanulhatnak és hozzászokhatnak a kulturálisan sokszínű csapatokban folyó munkába, és a kommunikáció egy része vagy akár egésze virtuálisan történhet.

Az interkulturális kompetencia fogalma és értelmezése

Az egyetemek közösen, nemzetközileg megszervezett globális, virtuális hallgatói projektjeik során fejlesztik a hallgatók interkulturális képességeit, amely már alapvető követelménye a multinacionális szervezeteknek. Ehhez célszerű megvizsgálni az „interkulturális kommunikációs kompetencia” (IKK) fogalmát. Az elmúlt évtizedekben számos kutató (Chen, 1987; Byram, 1995, 2018; Sercu, 2002, 2022; Kim & Ebesu Hubbard, 2007; Fantini, 2020) definiálta az IKK-t. A jelen kutatásban Deardorff Delphi-projektje került fókuszba, ahol a releváns irodalom elemzése és strukturálása megtörtént, melynek végén az IKK definíciója tisztázódott. Deardorff (2006) a Delphi-projekt során interkulturális kutatókat és felsőoktatási szakembereket vont be a közös kutatásba annak érdekében, hogy összegezze a nézőpontjaikat és konszenzusra jussanak az IKK definíciójáról. Az IKK-modellek közül kiemelkedik Byram (1997) definíciója, amely átfogó nyelvi és interkulturális kompetenciát integrál, miközben világos, gyakorlatias és etikus célokat határoz meg. Byram az IKK-t úgy határozza meg, mint „mások ismerete, saját magunk ismerete, képességek az értelmezésre és a kapcsolódásra annak érdekében, hogy felfedezzünk és interakcióba lépjünk, értékeljük mások értékrendszerét, hitét és viselkedését, és önmagunkét ehhez képest gondoljuk újra és határozzuk meg. A nyelvi kompetencia kulcsfontosságú szerepet játszik” (1997, p. 34). Ebben a definícióban és több más IKK-modellben és elméletben (Chen & Starosta, 1996; Xu, 2009; Fantini et al., 2001) három fő tényező lelhető fel: az attitűd, az ismeretek és a készségek (Deardorff, 2006). A képességek és készségek fejlesztése és a tudás gazdagítása mind fontos, de az egész tanulási folyamat alapja elsődlegesen az attitűd. A nemzetközi hallgatói projektek segíthetnek abban, hogy a hallgatók tapasztalatokat szerezzenek, amelyek során a készségek fejleszthetők, és a tudás megszerezhető.

Az IKK fejlesztése

Sokféle átfogó kutatás történt egyetemi hallgatókkal a globális csapatokkal kapcsolatos vizsgálatok terén. Több korai kutatás pozitív folyamatokat és eredményeket mutatott a globális, virtuális csapatokról a készségfejlesztés tekintetében. Az elsők között van Van Ryssen és Godar, akik 2000-ben publikálták esettanulmányukat egy olyan diákcsoporttal kapcsolatban, amelyikben a diákok távkooperáció keretében végeztek elemző feladatot egy termék piackutatásával kapcsolatban. Egy másik kutatás ebben a témában Zemliansky (2012) nevéhez fűződik, aki öthetes, internetes tréningjellegű projektet szervezett, ahol virtuális csapatok dolgoztak együtt. A

Facebook elterjedésének köszönhetően ebben a projektben – mint sok másban ezután – a virtuális csapatok könnyen kommunikálhattak egy platformon. Chuang & Suthers (2016) és Eslami és kutatótársai (2019) később egy hasonló tanulmányt végeztek el. Mindkét tanulmány azt mutatja, hogy az IKK fejleszthető online tanulási környezetben. Az Észak-Texas-i Egyetemen 2014-ben elvégzett nemzetközi oktatási projekt, a „Globally displaced workgroups: Creating a real-world experience in the classroom”, arra irányult, hogy szakmailag is felkészítse a hallgatókat arra, hogy már az egyetemi éveik alatt a multikulturális csoportmunka során jelentkező kihívásokat kezelni tudják. A projekt többször is lezajlott több mint 900 hallgatóval, 15 nemzetközi egyetemről (Engelhardt-Nowitzki et al., 2019). Az egyik újabb tanulmány a témában Rauer, Kroiss, Kryvinska, Engelhardt-Nowitzki és Aburaia (2021) nevéhez fűződik. A kutatók virtuálisan működő, kulturálisan eltérő csapatokat vizsgáltak, akik különböző európai felsőoktatási intézményekből jöttek. 26 nemzet diákjai vettek részt egy valódi esettanulmányi projektben. Ehhez hasonló, és egyben az egyik legismertebb nemzetközi projekt az X-Culture verseny. 2010 óta minden félévben diákok és szakemberek több mint 40 országból vesznek részt benne (Poor et al., 2018; X-culture, 2023). E kutatások eredményei azt bizonyítják, hogy a mai globalizált világban a nemzetközi kompetenciák és a hatékony kommunikáció a legfontosabb munkahelyi elvárások. Az interkulturális kompetencia virtuális csapatmunkával fejleszthető, sőt a jelenlegi piaci elvárásokhoz szabható. Az eddigi személyesen végzett csapatmunkák helyett a virtuális együttműködés az előnyben részesített munkamódszer a jelenlegi globális vállalatoknál, és az interkulturális kompetenciát is ennek megfelelően célszerű fejleszteni.

Kutatási kérdések

A szakirodalom-kutatást összegezve megállapítható, hogy a globális virtuális hallgatói projektek fejleszthetik az IKK-t. Alapvető fontosságú ez a cél, hiszen a személyes találkozások során a kulturális diverzitás megtapasztalható verbális és nonverbális úton is. A résztvevők kölcsönös megértést érhetnek el, amely bizalmat épít, és így a hatékony és eredményes együttműködés alapja lehet. Ez a lehetőség nincs meg a virtuális együttműködés során. Ennek eredményeképpen eltérő készségekre van szükség, hogy a kulturális különbségek beazonosíthatók és megoldhatók legyenek. A csapatok kulturális sokszínűsége más módon tapasztalható meg ezeken a platformokon keresztül, és másfajta készségeket igényelnek. E tanulmány célja, hogy megvizsgálja a kulturális sokszínűség különbségét a személyes és a virtuális csoportmunkák tekintetében. A kutatási kérdések az alábbiak:

KK1: Milyen módon befolyásolja a kulturális diverzitás a csapatmunkát (személyes és virtuális csoportmunka során)?

KK2: Melyek azok a kulturális diverzitással kapcsolatos tényezők, amelyek mind a virtuális, mind a személyes részvételű csoportmunka során egyaránt felmerülnek?

KK3: Milyen kulturális diverzitással kapcsolatos tényezők merülnek fel kizárólag a virtuális és kizárólag a személyes részvételű csoportmunka során?

Módszertan

Kutatási projekt

Annak érdekében, hogy információ összegyűjtése lehetséges legyen, és jobban megértsük a hallgatók csapatmunka-dinamikáját a kulturális diverzitással kapcsolatban, egy hallgatói projektet (Kultúraközi Kihívások Csapatprojekt) dolgoztunk ki. A projektet folyamatos nyomon követés kísérte végig annak érdekében, hogy ne csak a végeredményt elemezzük, hanem a csoportdinamika a projekt során végig megfigyelhető legyen. A hallgatók két részprojektet kaptak, mindkét rész után külön-külön visszajelzést adtak. Az első részt virtuálisan oldották meg, a háttérkutatás, a csapatmegbeszélések és az ötletelés mind virtuális módon történt. A tanárokkal való konzultációk és a támogató anyagok megosztása is virtuálisan zajlott. Erre az MS Teams alkalmazást használták, és a projektcsoportokon belüli szervezett eseményeket ott figyelték és követték. A második rész személyesen, találkozások és események mentén történt. Minden csapat személyesen találkozott, ötletelt, és ezt jelenléti ívek segítségével követték nyomon. Emellett a szakirodalomról is szemináriumi órán történt a megbeszélés, a hallgatók olyan feladatokat végeztek, amelyek közvetlenül kapcsolódtak a projektekhez. Mindkét részprojekt eredményét prezentálták, az elsőt virtuálisan és a másodikat a szemináriumi teremben, élőben. A csoportbemutatók után minden résztvevő visszajelző sablont kapott, amely öt nyitott kérdést tartalmazott. Egy hét állt rendelkezésre a kitöltésre a rendelkezésre álló platformon. Minden projektcsoport öt tagból állt. A legfontosabb követelmény a kulturálisan különböző csapatok összeállítása volt. Minden csapatban legalább két nemzetközi hallgatónak kellett lennie. Kizárólag helyi vagy nemzetközi hallgatókból álló csapatok nem szerepelhettek a projektben.

Fókuszcsoport

A jelenlegi kutatás a csapatprojekt eredményeire és a hallgatói visszajelzésekre épül. A kutatás az etikai elvárásoknak maradéktalanul eleget téve, az egyetem Etikai Bizottságának engedélyével történt. A projekt kivitelezése előtt a projekt kereteit és a visszajelző űrlap kérdéseit két oktatóval és két hallgatóval ellenőriztették le, így is biztosítva annak érthetőségét, megvalósítását és érvényességét. Ezután a projektről és a kutatásról a háttérinformációk elérhetővé váltak a projektben résztvevők számára. A projektet 167 nemzetközi gazdálkodás szakos hallgatóval osztottuk meg. Ezen a szakon az oktatás nyelve angol, amely fontos volt a kutatás szempontjából. A hallgatók kulturálisan heterogén csoportot alkotnak, a tárgyaik és az elvárás rendszere viszont standard és transzparens, így minden hallgatónak ugyan azon szabályoknak kellett eleget tennie, tanulmányiakra nézve hasonló célokat tűzve maguk elé. A 167 hallgató közül 65 hallgató vett részt a kutatásban. A megkeresést követően ezek a hallgatók beleegyeztek, hogy részt vesznek a projekt egészében,

és visszacsatolást is adnak. A hallgatók összesen 13 csapatot alkottak, így tudtak a kulturális diverzitás követelményének megfelelni. A projekt összesen 14 hétig tartott (két alkalommal hat hét a háttérkutatásra, előkészületekre és a csapatok prezentációjára, majd egy hét a visszajelzésre). A résztvevők átlagosan 20 évesek voltak, 51,5% nő. A résztvevők 52%-a magyar volt; a fennmaradó személyek különböző országokból származtak, 36% Ázsiából (Kína, India, Kazahsztán, Törökország és Oroszország), 5% Kelet-Európából (Románia, Szlovákia), 5% Nyugat-Európából (Spanyolország) és 1% Afrikából (Ghána), 1% Észak-Amerikából (Kanada). A résztvevők sokszínűsége összetettebb megértést nyújt, és kiemeli a kulturális tényezőt, ami a tanulmány lényeges szempontja volt.

Adatelemzés

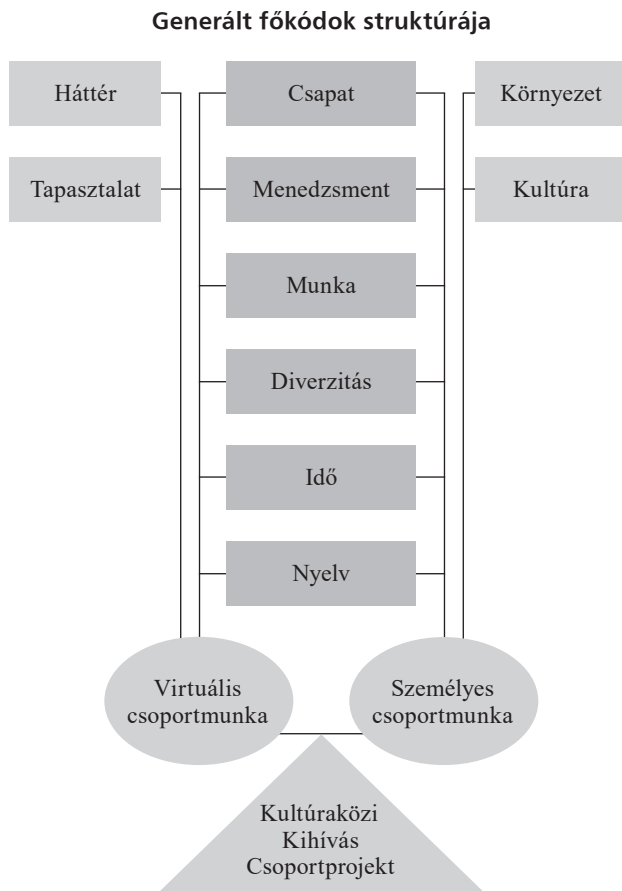
A kutatás kvalitatív módszertan segítségével készült annak érdekében, hogy jobban megértsük a kulturális sokszínűség különböző megjelenési módjait és annak okait (Qu & Dumay, 2011; Ratten, 2023b). A hallgatóknak ugyanazokra a kérdésekre kellett válaszolniuk mindkét csoportos kutatás és prezentáció után. A résztvevők beszámoltak a csapatmegbeszéléseken, felkészülésen és a csapatmunka során szerzett tapasztalataikról is. A kérdőív írott visszajelzéseinek tartalmát elemeztük. 65 hallgató kétszer adott visszajelzést a projekt során, így összesen 130 visszajelzési lap került a kutatásba. Az visszajelzések tartalmát az NVivo 14 szoftverrel elemeztük. Ez a szoftver lehetővé tette a gyűjtött adatok több szempontból való tanulmányozását (Lewins & Silver, 2014). A kapott hallgatói válaszokat manuális kódolás után a szoftver automatikus kódolási funkciójával is kódoltuk, így a szerző által használt kódokat a szoftver tovább generálta a megbízhatóságot biztosítva és ellenőrzési pontként használva. Szakaszosan és bekezdésenkénti kódolással beazonosíthatók lettek a témák, így fő- és alkódok jöttek létre. A második lépés az alkódok közötti összefüggések feltárása volt. Mivel minden hallgató visszajelzést adott a virtuális részprojektet és a személyes részvételt igénylő részprojektet követően is, ezért ezt a két részt külön-külön vizsgáltuk. A kapott kvalitatív adatokból létrejött hasonló kódokat tovább elemeztük a kapcsolatok megértése érdekében. A kódok hierarchikus struktúrában épülnek fel. A külön-külön, majd közösen megvizsgált kódok alapján beazonosíthatók lettek a metszési pontok, és a különbségek is kiemelhetővé váltak. Az adatok vizuális megjelenítése érdekében az elemzés utolsó lépése egy gondolattérkép létrehozása volt, amelyre a szoftver lehetőséget adott, de kitöltése és összekötése manuálisan történt.

Eredmények

Az elemzés eredményei hat közös kódot mutatnak: „csapat,” „menedzsment,” „munka,” „diverzitás”, „idő,” és „nyelv.” A „háttér” és a „tapasztalat” csak a virtuális alprojekt során, míg a „környezet” és a „kultúra” csak a személyes találkozókon alapuló alprojekt során generálódtak (1. ábra). Ezek a fő kódok különböző alkódokat foglalnak magukba. A kódok a beérkező visszajelzések elemzése

során generálódtak, majd folyamatosan újraértékelődtek és frissültek. Egy esetben ugyanarra a témára a két alprojekt során különböző módon hivatkoztak, a kódolásban ezért külön-külön lettek megjelölve. A „háttér” és „kultúra” esetében az első körben a virtuális együttműködés során a visszajelzésekben a résztvevők a kulturális sajátosságokra, magukra nézve és csoporttársaikra egyaránt „háttér”-ként utaltak. A csapattársak kulturális sokszínűségét „háttér”-ként értelmezték. A második körben a személyes találkozókon alapuló alprojekt során a „kultúra” szó megmaradt, de hasonló témákat vetettek fel, ahogy az a „háttér” szónál történt (1. Melléklet). A kvalitatív adatok más nézőpontból való vizsgálatához a szavak gyakoriságát is elemeztük külön-külön a két részprojektre nézve, a beérkező visszajelzések tartalmát így is csoportosítottuk. A kutatási eredmények szerint vannak közös témák, jelenségeket is lehet kapcsolni ezekhez a témákhoz, de a közös kódok nem hordozzák teljesen ugyanazt az értelmezést. Az eredmények értékelése során ezek a közös pontok és különbségek voltak fókuszban.

1. ábra



Forrás: saját szerkesztés

Elemzés

Standard kódok

A hallgatók mindkét részprojekt után kiemelték a „csapat” fontosságát a visszajelzésekben. A csapatmunka értelmezése, a létrejövő szinergia és a részvétel minősége eltért

egymástól a virtuális és a személyesen folytatott részprojektek után. Az első szakaszban, amikor a részprojekt minden eleme virtuálisan zajlott, a csapattagok a nemzetközi csapatösszetételre összpontosítottak (V10). A visszajelzésekben említették a multinacionális, sokszínű csapatot és a kulturális sajátosságokat. A személyes találkozást igénylő részprojekt során a csapattagok a kulturális sokszínűség mellett a koordinációra és a csapatdinamikára összpontosítottak (Sz24; Sz32). A „kulturális” (228-szor) és „különböző” (178-szor) szavakat a visszajelzések többségében megemlítették. A személyes csapatmunka visszajelzéseiben a szógyakorlat elemzése alapján a „kultúra” szót leginkább az „idő” szóval használták (173-szor fordult elő). A visszajelzések többségében a kulturális tényező akkor merült fel, amikor a diákok kifejtették az idővel kapcsolatos különböző érzékeléseket és értelmezéseket.

„Két kínai csapattársunk volt, szerintem számukra nehéz volt részt venni a közös projektben. Kínában nem használják Facebook-ot annyira, így a WhatsApp-ot próbáltuk, de az sem volt hatékony. Ők ott nőttek fel, más alkalmazásokhoz vannak szokva.” (V10)

„Itt Magyarországon mi, mint a németek, komolyan vesszük a találkozót, korábban megünnepeljük megbeszélésekre, hogy az egyeztetett időpontban már el tudjunk kezdeni dolgozni. Ez túl szigorú volt a nemzetközi hallgatótársainknak csapatunkban, és ahogy el is mondták, nagy időnyomást éreztek.” (Sz24)

„Mindent időben kellett elküldenünk, hogy legyen még idő ellenőrizni egymás munkáját. Mindenre volt határidő a csapatunkban. Nagyon hatékonyak voltunk a projektek során.” (Sz32)

A virtuális csapatmunka során a csapattagok kiemelték azokat a tényezőket, amelyek hatással voltak a projektjükre, például az eltérő technológiák, szokások és attitűdök, amelyeket meglátásuk szerintük a kulturális háttér befolyásolhat. A projekt során minden lépésnél figyelembe vették a csapattagok kulturális háttérét, mivel a kulturális sokszínűséget folyamatosan jelen lévő kihívásként élték meg a diákok a projektnek ebben a szakaszában. A legtöbb hallgató magas pontszámot ért el, átlagosan 81,6%-ra teljesítették a feladatokat. A virtuális részprojekt eredménye magas minőségű volt, de a diákok a kulturális különbségeket így is kockázati tényezőnek tekintették. Az élőben folytatott részprojekt során a kulturális sokszínűséget a kreativitás forrásaként látták. A visszajelzésekben a hallgatók hangsúlyozták a prezentáció fontosságát, hogy szemléltessék és összefoglalják az együtt elért eredményeket és megfelelő módon mutassák be ezeket az anyagokat. A személyesen folytatott részprojekt során fő kockázati tényezőknek az időt említették. Azonban ezt tényként fogadták el; számításba vették, hogy a megfelelő időgazdálkodás a siker kulcsfontosságú tényezője, főleg a kulturális különbségek miatt, hiszen az időt eltérően értelmezik a csapattagok. Ebben a körben a diákok magasabb pont-

számot értek el a közös kutatásuk bemutatása után, átlagosan 87,9%-ra teljesítettek.

A visszajelzések alapján „menedzsment” szempontból a személyes találkozást igénylő részprojekt során az idő és a nyelv tényezők kerültek előtérbe. A hallgatók megemlézték, hogy a közös nyelv kulcsfontosságú az információcsere szempontjából. Továbbá a magabiztosságot hangsúlyozták ki. A hallgatók említést tettek arról, hogy néhány csapattársuknak proaktívabbnak kellene lennie az ötletelés során, a zárkózottságuk okát a kulturális háttérükkel magyarázták. A virtuális részprojektben a „menedzsment” kérdését tágabban értelmezték a hallgatók. Megállapították, hogy a munkaterhelés egyenlő elosztása nem jelentett kihívást (V16). Rámutattak, hogy egyenlő munkaterhelés biztosítható, ha mindenki aktívan részt vesz a megbeszéléseken. Virtuális környezetben a munkaterhelést könnyedén el lehet osztani egyenlően, hiszen a közösen megválasztott csapatvezető osztja fel a feladatokat, és mindenkinek maradéktalanul el kell látnia azt (Liu et al., 2023). Szintén a virtuális részprojekt során a diákok kiemelték a projektmenedzsment-eszközök fontosságát, amelyek az egyenlő részvételt biztosítják. Többek között a megfelelő platform kiválasztását az átlátható, tiszta kommunikációhoz és a csapattársak folyamatos tájékoztatásához a feladatokról, valamint a közös szerkesztő platformját a dokumentumokhoz és prezentációkhoz.

„Az online kommunikáció és munka számomra könnyű, mert elvégezhetem a feladatomat, szerkeszthetem, ellenőrizhetem a nyelvtant, majd megoszthatom a csapattársaimmal. Én ezt a módszert szeretem jobban, mert a saját nyelvemen dolgozhatok, és csak lefordítom, amit meg szeretnék osztani.” (V16)

A virtuális együttműködésnek struktúrára van szüksége abban az értelemben, hogy mindenki tudja a feladatát és egyénileg dolgozhat, majd megoszthatja az eredményeket a csapattal. A közös platformok fontossága megkérdőjelezhetetlen, hiszen itt láthatják és nyomon tudják követni a csapattársak egymás hozzájárulásait. Nincs szükség valós idejű beszélgetésekre. Azonban nem minden projekt hajtható végre így. Az online együttműködés során ugyanúgy szükség van beszélgetésekre, ahol ad hoc ötletek merülhetnek fel, amelyeket csapatszinten meg tudnak beszélni és ki tudnak fejteni, azonban az online megbeszélésekre van lehetőség felkészülni, át lehet egyénileg gondolni a főbb témákat, és akár kevesebb nyelvtudással és kulturális érzékenységgel rendelkező csapattagok is aktívan tudnak szerepelni. A munka nagy része önállóan történik, és csak egy kisebb részét beszéljük meg közösen, amelyet már a projekt elején együtt meghatároznak (Baber, 2021), így a kommunikáció ilyen szempontból is transzparens, és egyenlő munkahányad jut minden csapattagnak.

„Munka” témakörben a személyes találkozást igénylő részprojektben a hallgatók számára az etikai és környezeti szempontok prioritást élveznek. Ezzel szemben a virtuális környezetben folytatott csapatmunka során az egyéni kar-

riertervek, többek között a pályaválasztással kapcsolatos kérdések, a jövőkép részesülnek előnyben, így a különböző munkastílusok és ezek megfelelő kombinációja, megértése fontosabb, hiszen ezek várhatóak a jövőben is. Ezekre szeretnének felkészülni a hallgatók (V48). Maga a munka és az ehhez kapcsolódó területek a legfontosabb tényezők, míg a személyes részprojektben a csapat és a csapatdinamika, annak etikus, igazságos és befogadó légköre minden egyéb tényezőnél fontosabb a hallgatók számára (Sz60).

„Nagyon élveztem ezt a projektet, mert multinacionális szervezetben szeretnék dolgozni, és tervezem, hogy külföldre költözöm. Most megértettem, hogyan működnek az emberek különböző kulturális háttérrel, és ezt akár a jövőben külföldön is használhatom.” (V48)

„Rájöttem, hogy amikor több időt töltöttem a csapattársaimmal, találkoztunk az egyetemen, majd közösen ettünk, csak úgy, mint a hétköznapi emberek, a munka sokkal jobban ment így. Gyakoroltam az angolom, nem csak egyetemi projekt miatt, hanem hétköznapi beszélgetésben.” (Sz60)

A kutatási eredmények szerint a személyes részprojektben a munka inkább az elkötelezettségről, befogadásról és a közösség, a csapat érzésének kialakításáról szól. A visszajelzésekben az „együtt” (100-szor) és „emberek” (98-szor) szavak domináltak. A virtuális környezetben a munka – különösen ez a projekt – inkább eszközként, lehetőségként tűnik fel, hogy megismerjék a kulturális sokszínűséget, és az egyéni tapasztalatok mentén a jövőben hasznosítani tudják. Az „emberek” (149-szer) és „megértés” (92-szer) szavakat használták a visszajelzésekben.

A kódok közül a „diverzitás” megjelenik mindkét részprojekt során, azonban a virtuális részprojekt visszajelzésében más értelmezést kap, mint a személyesben (1. táblázat). A „diverz csapat”, „kulturális diverzitás” és az „eltérő nézőpontok” alkódok mindkét körben előfordultak a visszajelzésekben. Ezek az alkódok az értelmezést illetően is hasonlóságokat mutatnak, azonban a második részprojekt során, amely élöben zajlott, a „különböző háttérű” és a „sokszínűség elfogadása” alkódok is megjelennek. Ezek a kódok olyan tartalmakra lettek alkalmazva, ahol pozitív értelmezésben szerepelt a csapaton belüli kulturális sokszínűség, annak megértése és használata a kreativitás és innováció forrásaként. A diákok ezekben a visszajelzésekben hangsúlyozták, hogy a kulturális sokszínűség pozitív tényező volt, több perspektívát adott nekik, amelynek a jó projekteredményt köszönhetik. A virtuális környezetben a kulturális sokszínűséget megértik és figyelembe veszik a csapatmunka során, de nem kap pozitív értelmezést, hanem kockázatnak tekintik. A „eltérő megoldások” kód utal arra, hogy a hallgatók gyakran úgy látták a kulturális sokszínűséget, mint amely több egyedi megoldást generál, de ez hatékonyság szempontjából akadályt jelent (V21; V55).

„Projektvezető voltam a csapatunkban. Tetszett, hogy mindenkinek volt jó ötlete, mivel alapvetően különböző országokból származtunk, sok kulturális kihívás is volt, de együtt tudtunk ötletelni. Különböző megoldások születtek, és nehéz volt kiválasztani egyet, és csak azt megcsinálni. Ha az első választásunknál maradtunk volna, egy héttel a határidő előtt befejezhetjük volna a projektet.” (V21)

„Féltem attól, hogy az egyik nemzetközi csapattársunk nem érti, amit csinálunk. Mi magyarul és angolul beszélünk, így az egyik nemzetközi csapattársunk, aki folyékonyan beszélt angolul, velünk dolgozott, de a másik egy fordítóprogramot használt, ami nem jelentett problémát, de nem értette meg a megoldást, amit a projekt számára kitaláltunk. Ő új volt a városban és az egyetemen is. Ez egyértelműen egy kulturális kihívást jelentett.” (V55)

Virtuális környezetben a kulturális diverzitás fennmarad, mivel a munkavégzés egyéni a közös projektek nagy részében, a kulturális kihívásokra nem születnek megoldások, így az eredeti kulturális szakadék megmarad a projekt végéig. Ilyen jellegű csapatmunka során a hatékonyság diktálja a munkaterhelés felosztását, és mindenki egyénileg dolgozik. A megbeszélések csak a projekt mérföldköveinél történnek meg. Ez a folyamat nem csökkenti a csapattagok közötti szakadékot, míg a személyes találkozást igénylő, valós időben történő beszélgetések a közösség érzését építik, igyekeznek megismerni és megérteni egymást. Így idővel csapatkultúra alakul ki, az egyéni kulturális hátterekre építve, közös elvek mentén és közös cél érdekében.

Az „idő”, mint kód, megjelenik mindkét részprojekt során, de az időhöz való hozzáállás és annak értelmezése különbözött a két visszajelzési körben. Az élőben folytatott csapatmunkával kapcsolatos visszajelzés esetén a hangsúly a csapattagok együtt töltött idején volt. Ennek a részprojektnek a határideje egyértelmű volt a hallgatók számára, ezen időkereten belül a csapattagok célja az volt, hogy minél több időt töltsenek együtt, és világos képük legyen arról, mely témákat szeretnék közösen megbeszélni, és mely feladatok végezhetőek el egyénileg (Sz63). A virtuális csapatmunkával kapcsolatos visszajelzésben az időgazdálkodást a feladat legfontosabb részeként értelmezték, csak a legkomplexebb kérdések számítottak jó oknak egy online találkozó megszervezésére (V63).

„Nem akartam időt pazarolni az összes részlet megbeszélésére. Mindenkinek megvannak a saját órái és napirendje. A projektvezető már felosztotta a projektet, így mindenkinek csak egy részt kellett megcsinálnia. Találkozó megszervezése, mindenki megvárása és a lenémitás-felhangosítási macera az online megbeszéléseknél egyáltalán nem hatékony.” (V63).

„A csapattársakkal személyesen találkozni először furcsa volt. Sok ötlet született, és megismertem a

többieket, a közös célokat tisztáztuk, így sokkal magabiztosabban nyúltunk egymás munkájába is és támogattuk egymást. A többiek korrigálták az én részemet, és én meg, amikor úgy gondoltam, kiegészítettem az övéket.” (Sz63)

A hallgató (63-as számú) hatékonynak találta, hogy csak a legkomplexebb témákat beszéljék meg az online megbeszéléseken (Hearn, Turley & Rainwater, 2017). A személyes részprojekt során világossá vált számára, hogy a projekt megoldásának a tisztázása időt és interakciót igényel, és a bizalom elkezdett kialakulni a csapatban. Nem dolgoztak egyénileg, és nem csak a projekt kérdései pontjainál jöttek össze, hogy megbeszéljék és tisztázzák a dolgokat, hanem az egész folyamat során együttműködtek. Ez időigényes, de javítja a hatékonyságot, mivel mindenki dolgozhat egymás anyagain, javíthatja, hozzáadhat és szerkesztheti is azt. A személyes találkozók során a közös munka időigényes lehet, de tisztázható a közös cél, és támogatja a kommunikációt és megértést (Heidemann & Søndergaard, 2022).

Az „idő” kódhoz hasonlóan a „nyelv” volt az másik téma, amely megjelent mindkét esetben, de eltérő értelmezést kapott a projekt két körében (V8; V30). A személyes csapatmunka során a nyelvhez kapcsolódó kérdések túlnyomórészt a nyelvmenedzsmenttel kapcsolatban felmerülő kérdésekre vonatkoztak. Többek között, hogy mindig angolra váltsanak a közös megbeszélések során, és a hivatalos közös nyelv az angol nyelv legyen. A kommunikációval kapcsolatban nem említettek más problémát a visszajelzésben.

„Voltak problémák a csapattársaimmal az időeltérések miatt. 6 óra különbség volt köztünk. Így gyakorlatilag lehetetlen volt olyan időpontot találni, ami mindenki számára megfelelő lett volna. Két hosszabb és egy rövidebb megbeszélésünk volt, és biztosnak kellett lennem abban, hogy minden rendszerben működik. Felkészültem a kérdéseimmel és megjegyzéseimmel. Elmentem először egy kávézóba, de nem volt jó ötlet. A másik találkozókhöz egy másik, kevésbé zsúfolt kávézót kerestem. Nem tudtam a reggel 6-os csapat megbeszéléseket otthon tartani, mivel a családban mindenkit felkeltettem volna, így el kellett mennem otthonról emiatt.” (V8)

„A nyelv és az időzítés fontosak voltak a projektben. Csapatunk nagyon sokszínű volt, hárman Magyarországon, egy Spanyolországban és egy Kínában volt. Különböző akcentusunk volt angolul, a megbeszélésekre a megfelelő időzítést és hatékony működést nehezen tudtuk volna megoldani. Olyan struktúráknak kellett lennünk, amennyire csak lehetett. Mindenki saját maga dolgozott a saját részén, és csak néhány kérdést tudtunk megbeszélni az online megbeszéléseken. Még a kérdéseimet is ellenőriztem nyelvhelyesség szempontjából, hogy biztos legyenek abban, hogy érthető, amit mondok majd. Érdekes élmény volt.” (VT 30)

A „nyelv”, mint téma, a virtuális csapatmunkában összetettebb és szélesebb témakör volt a visszajelzések alapján. Akadályként azonosították, amelyet azonnal kezeltek. Nyelvtani ellenőrzés és fordító használata megengedett volt a csapatokon belül, a csapat vezetője ezt a legtöbb csapatban tisztázta is. Az eredmények alapján a választott közös nyelv tisztázása is fontos volt a hallgatók számára (Gannon, Rodrigo & Santomà, 2016). Mindenki angolul kommunikált, az írásos anyagokban tisztán és szakmailag megfelelő angol nyelvet vártak el a csapattársaktól. A virtuális csapatmunka jellegéből adódóan technikai problémák merültek fel, a csapatok standard megoldásokat dolgoztak ki minden eshetőséget számba véve. Minden tag ugyanazt a platformot, szoftvert és alkalmazást használta, a projekt során, ettől eltérni nem lehetett. A technikai kérdéseket azonnal rendezték, mivel a csapatok többsége a hatékonyságot tekintette kulcsfontosságúnak, így az online megbeszéléseken való részvétel kötelező volt. Minden csapattag felkészült, és biztosította, hogy minden megfelelően működjön, ideértve a hangot, kamerát és a használt alkalmazást.

Egyedi kódok

Standard, közös kódok jöttek létre a két részprojektben adott visszajelzések alapján, de mindkét részben voltak olyan, a hallgatók által említett témák is, amelyek kizárólag az egyik vagy a másik projektkörre voltak jellemzők. Az egyik legmarkánsabban megjelenő téma a „környezet” volt. A személyes részprojekt során a hallgatók számára különösen fontos volt az „inkluzív” „kulturálisan diverz” és „professzionális környezet” megteremtése. A hallgatók ügyeltek arra, hogy olyan légkört teremtsenek, ahol minden csapattag részt vett a beszélgetésben. Kiemelték a kulturális sajátosságokat, a különböző gondolkodásmódokat és munkamódszereket a visszajelzésekben. A diákok hangsúlyozták a professzionalizmus fontosságát a környezetre nézve. Alapvetőnek találták az udvarias, nyitott magatartást és egymás meghallgatását, így definiálták a professzionalizmust a kulturálisan sokszínű csapatokban.

„Én voltam a felelős az csapatunkban a projekt összehangolásáért és vezetéséért. Mindenki számára fontos volt, hogy egyenlően vegyenek részt, és ez csak akkor történhetett meg, ha megkérdeztem mindenkit külön egy-egy fontosabb témában, így lehettem biztos, hogy mindannyiunknak megvan a lehetősége elmondani, amit szeretne.” (Sz3)

A virtuális környezetben a standard kódok közül a „munka” kóddal kapcsolatban a hallgatók számos esetben említést tettek a „jövőbeli munkakör”-rel és „munkakörnyezet”-tel kapcsolatos témákról. Ezekben a visszajelzésekben saját munkájukra és karrierjükre utaltak. A hangsúly az egyéni karrierútra és a jövőbeni csapatra irányult, amelyre a projekt során fel szerettek volna készülni. Az élőben folytatott projektrészben azonban megjelenik a „környezet” kód, amely olyan tartalmi részeket foglal magában, amelyben a hallgatók arra utaltak, hogy az egyéni célok túl a csoport érdekei is fontosak számukra. A visszajelzések a csap

pat által teremtett teret kiemelik, a valós életben történő csapattal való találkozásokra és az általuk közvetített értékekre. Ezek a pozitív és kiegyensúlyozott csapattánc elérését célozták meg, amely egyáltalán nem jelent meg a virtuális környezetben.

A kultúra és az ezzel kapcsolatos interpretációk is különbségeket mutatnak a két kör visszacsatolásai alapján. A csapattagok a kulturális háttérrel másképp értelmezték a virtuális és a személyes csoportmunka során. Az első körben, a virtuális csoportmunka során a hallgatói visszajelzések rámutattak arra, hogy a csapatok felmérték a különböző kulturális különbségeket, megértették az eltérő kulturális háttérrel, és ezzel a projekt során számoltak is. A döntések során igyekeztek közös nevezőre jutni. Ezzel ellentétben a második körben, ahol a személyes csoportmunka történt, a kulturális sokszínűséget személyesebben élték meg. A csapattársak igyekeztek többet megtudni egymásról, és jobban megismerni egymást nem csak csoport-, de egyéni szinten is.

„Nagyon különbözőek voltunk a csapatunkban. Majdnem mindenkinek más családi háttere volt, más országokból származott és különböző stílusban dolgozott. A háttérismeretek szintje is eltért. Szerencsére felosztottuk a projektet, így a saját módunkon dolgozhattunk, és csak a végén osztottuk meg az eredményeinket.” (V64).

„Mindenkinek megvolt a saját egyedi kulturális öröksége. Azonban valahogy úgy döntöttünk, hogy a helyi, azaz a magyar kultúrát vesszük alapul, és úgy fogunk működni. Így tűnt logikusnak. Két magyar csoporttagunk volt, és mi, többiek a világ minden tájáról érkeztünk. Mindannyian magyar egyetemre jártunk, így ezt a munkastílust vettük alapértelmezettnek. Ez nagyon jó megoldás volt szerintem.” (Sz51)

A virtuális környezetben a kultúra témaköre sokkal szélesebb és komplexebb volt. A hallgatók egymás családi állapotát, származását és háttértudását mind ide sorolják. Egyéni szinten értelmezték a kultúrát. Az ország, ahol a csapattársuk felnőtt, meghatározza a lehetőségeket, befolyásolja a munkastílust és akár a családi állapotot is. A kultúra sokkal komplexebb értelmezést kap, ezért nem is „kulturális háttérnek”, hanem „háttérként” volt célszerűbb kódolni. A személyes találkozók alkalmával a „kultúra” inkább a földrajzi tényezőre korlátozódott. Kiemelik a helyi és regionális kultúrákat. A kultúrát leválasztják a háttérismeretektől és a munkastílusról. A visszajelzések alapján a hallgatók úgy vélik, ez megváltoztatható, és a tagok választhatnak egy közös alapot, amire építve akár egy közös csoportkultúrát is ki tudnak alakítani.

A projekt virtuális részében az „újszerű csapatmunka”, „látókörbővítés” és „értékes tapasztalat” témák jelentek meg, amelyeket a „tapasztalat” főképp foglal magában. A hallgatók kiemelték, hogy a virtuális környezet, a kulturális sokszínűség és a közös cél mind olyan tényezők, amelyekre egyidejűleg kellett figyelniük. A jövőbeni szakmai életükben hasonló projekteknél szeretnének dolgozni.

„Szeretnék egy multinacionális vállalatnál dolgozni, és sok különböző helyre utazni, és akár élni, így azt gondolom, hogy éppen ezt a munkát fogom végezni a jövőben is, ami a projektben volt. Számomra értékes tapasztalat volt.” (V18)

„Én egy nemzetközi vállalatnál vagyok gyakorlónk. Sosem találkoztam személyesen a főnökömmel, mindig online megbeszélések vannak, néhány kollégám is távmunkában dolgozik. Így számomra értékes tapasztalat volt, mert már most hasonló projekt-csapatban dolgozom, ezzel a munkastílussal jobban megismerkedtem.” (V34)

A pandémia előtt is bevett szokás volt egyes munkakörökben a távmunka vagy éppen a távoktatás. A pandémia alatt ez globális méreteket öltött, de ki kell emelni, hogy a körülmények eltérőek voltak. A járvány után néhány változás megmaradt, a multinacionális szervezetek és egyetemek másképp működnek, és ez nem visszafordítható (Ratten, 2023; Kang & Park, 2023). Az új munkamódszerek befolyásolják az egyének oktatását és szakmai életét egyaránt, a visszajelzéseikben ezeket hangsúlyozták a hallgatók. Új képességekre van szükség egymás megértéséhez és közös célok eléréséhez, emiatt a projekt virtuális szakaszára hasznos tapasztalatként tekintenek.

A kutatási kérdésekre adott válaszok összessége

A kutatási eredmények szerint a kulturális sokszínűség másképp tapasztalható meg a virtuális és a személyes csoportmunka során (KK1). A projekt első részében, a virtuális csapatmunka során a kulturális sokszínűséget kockázati tényezőként értelmezték a hallgatók. A csapat tagjainak kulturális háttérét, ismereteit és munkamódjait tekintették fontos tényezőnek. A projekt során ezekre a pontokra összpontosítottak, számításba vették őket, és a projektmenedzsment eszközeivel igyekeztek standard megoldásokat nyújtani. A projekt második felében, a személyes csoportmunka során a kulturális sokszínűséget olyan előnyként azonosították, amely segítheti a csapatot az innovatív és kreatív megoldások elérésében. A kulturálisan érzékeny megközelítésekkel történő együttműködés és a közös célok folyamatos tisztázására szolgáló személyes találkozók, amelyek közben az együttműködést erősítették és a megosztott értékeket támogatták, mind fontos értéket jelentettek. Több standard kód generálódott és tartozik a virtuális és a személyes projektrészbe egyaránt. Azonban az ezekhez a kódokhoz tartozó alkódok eltérően épülnek fel, így a fő, standard kódok értelmezése lényegesen eltér egymástól (KK2). A visszajelzések alapján generált standard kódok: a „csapat”, a „munka”, a „diverzitás” az „idő”, a „nyelvi” és „menedzsment”. A projekt első, virtuális részében a csapattagok közötti különbségekre és az ezekkel a kihívásokkal foglalkozó projektmenedzsment-eszközökre helyezték a hangsúlyt. A munkára szánt idő és a technikai sajátosságok prioritást élveztek. A pro-

jekt második részében – a személyes csoportmunka során – az idő és a nyelv kérdései fontosak ugyan, de nagyobb hangsúlyt kapnak a csapatdinamika és az etikai kérdések. A virtuális és a személyes csoportmunka közötti fő különbségek tekintetében a „környezet”, a „kultúra”, a „háttér” és a „tapasztalat” tényezőket azonosították (KK3). A személyes csoportmunkában fontos, hogy minden csapattag be legyen vonva, és ennek érdekében csoportszinten a közös értékeket kell szem előtt tartani, és ezzel támogatni a csapat minden tagját. A „kultúrát” inkább földrajzi tényezőként értelmezték, az egyéni munkastílus, tudás és személyiség nem kapcsolódott közvetlenül ehhez. Egy virtuális környezetben a kultúrának szélesebb és összetettebb jelentése volt. Az egyéni szokások és megértés is kapcsolódnak a kulturális sokszínűséghez. A diákok értékes tapasztalatnak találták a virtuális csoportmunkát, ami segítheti őket a jövőben.

Konklúzió

Jelen tanulmány a kulturális sokszínűséget és annak megélését vizsgálta a virtuális és személyes csoportmunka során. A virtuális csapatmunkában minden tag csak a projekt egy részét kapja meg, ezen dolgozik és ennek az eredményeit osztja meg a többiekkel. Mérföldkövek azonosíthatók be, ellenőrzési pontokat építenek be, és ezek körül szerveződnek az online megbeszélések. A virtuális csapatok kulturális sokszínűségében az eltérő munkastílus és időgazdálkodás mentén azonosíthatók a csoport tagjai, akiket hatékony megoldásokkal igyekeznek összehangolni. Az ilyen jellegű csoportmunka során a kulturális különbségek és szakadékok fennmaradnak a projekt végéig, mivel nem kezelik őket, csak kockázati tényezőként számolnak vele. A személyes csoportmunka során a kulturális sokszínűség minden valós találkozón megérezhető, ráfókuszálnak, és a közösen vallott értékeket ezek köré építik a csoport tagjai. A kulturális különbségek kezelése a csapat minden tagjának bevonásával történik, és olyan átfogó kultúrát hoznak létre, amely minden csapattag számára etikus és igazságos. Az interkulturális kompetencia a tudás, készség és attitűd hármasságából tevődik össze. A virtuális és személyes csoportmunka során más jellegű tudásra van szükség. A saját kulturális háttérrel és a másik kulturális háttérével kapcsolatos információt el lehet érni, de a projekt során lényegesen más formában és összetettségben áramlik az információ. Megállapítható, hogy a virtuális és a személyes interakciók eltérő készségeket követelnek. Mindkét esetben meghatározó tényező a kommunikációs csatorna. Mindennek az alapja mégis az attitűd. Ez adja az alapját a társas érintkezésnek, amely interkulturálisan még komplexebb. A virtuális csapatmunka során a fókusz a feladatmegoldáson volt, a csapattagok attitűdje a kultúrák felé semleges, illetve helyenként kissé negatív hangvételű a visszacsatolások alapján. A személyes csoportmunka során viszont szinte kizárólagosan pozitív megítélést kapott a kulturális sokszínűség, a hallgatók attitűdje nyitott és kíváncsi, sőt, a kulturális diverzitást sikerük kulcsának tekintették.

Kutatási korlátok és javaslatok jövőbeli kutatáshoz

A kutatás során két fő korlát volt beazonosítható. Az első, hogy ez a kutatás egy erre a célra szánt projekt alapján történt. A projekt 14 hetes volt, és egy egyetem hallgatóit vontta be, de egy hosszabb időtartamú és nagyobb célcsoporttal rendelkező projekt több információt nyújthat. A jövőbeli tanulmányoknak az új kódok generálására kell összpontosítaniuk, azokat az új kódokat lehet elemezni a kulturális sokszínűség mentén a virtuális és személyes csoportmunka során, amelyek segíthetik jobban megérteni a kulturális különbségeket. A második korlát, hogy a jelenlegi kutatás hallgatók bevonásával történt, így a jövőbeli kutatásba több nemzetközi projekt tapasztalattal rendelkező szakember bevonása is célszerű annak érdekében, hogy a tagok kulturális sajátosságokból származó kihívásainak főbb okai beazonosíthatók legyenek. A jelen tanulmány a multinacionális szervezetekben dolgozó szakemberek évek óta gyűjtött tapasztalatait vizsgálva bővíthető, így is tanulási lehetőséget nyújtva a jelenlegi hallgatóknak.

Felhasznált irodalom

- Alavi, M. (1994). Computer-mediated collaborative learning: An empirical evaluation. *MIS Quarterly*, 18(2), 159-174.
<https://doi.org/10.2307/249763>
- Allen, S.J. (2020). On the cutting edge or the chopping block? Fostering a digital mindset and tech literacy in business management education. *Journal of Management Education*, 44(3), 362-393.
<https://doi.org/10.1177/105256292090307>
- Au, Y. & Marks, A. (2012). Virtual teams are literally and metaphorically invisible. Forging identity in culturally diverse virtual teams. *Employee Relations*, 34(3), 271-287.
<https://doi.org/10.1108/01425451211217707>
- Baber, H. (2021). Modelling the acceptance of e-learning during the pandemic of COVID-19-A study of South Korea. *International Journal of Management in Education*, 19(2), 100503.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100503>
- Barnes, S.J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55, 102175.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>
- Bao, W. (2020). COVID-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(2), 113-115.
<https://doi.org/10.1002/hbe2.191>
- Bergiel, M.I., Bergiel, E.B., & Balsmeier, P.W. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.
<https://doi.org/10.1108/01409170810846821>
- Berry, G.R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186-206.
<https://doi.org/10.1177/002194361039727>
- Blaine, A.M. (2019). Interaction and presence in the virtual classroom: An analysis of the perceptions of students and teachers in online and blended Advanced Placement courses. *Computers & Education*, 132, 31-43.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.01.004>
- Brett, J. (2018). Intercultural challenges in managing workplace conflict – a call for research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(1), 32-52.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0190>
- Byram, M. (1997). *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Multilingual Matters.
- Byram, M. (2018). Intercultural Competence. In C. A. Chapelle (Ed.), *The Encyclopedia of Applied Linguistics* (pp. 1-4). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781405198431.wbeal0554.pub2>
- Carrier, L.M., Spradlin, A., Bunce, J.P., & Rosen, L.D. (2015). Virtual empathy: Positive and negative impacts of going online upon empathy in young adults. *Computers in Human Behavior*, 52, 39-48.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.05.026>
- Chen, G.M. (1987). *Dimensions of intercultural communication competence* (Unpublished doctoral dissertation). Kent State University, Ohio.
- Chen, N., Chao, M.C., Xie, H., & Tjosvold, D. (2018). Transforming cross-cultural conflict into collaboration: The integration of western and eastern values. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(1), 70-95.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2016-0187>
- Chen, G.M., & Starosta, W.J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. *Annals of the International Communication Association*, 19(1), 353-383.
<https://doi.org/10.1080/23808985.1996.11678935>
- Cheshin, A., Anat, R., & Bos, N. (2011). Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 2-16.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.06.002>
- Chuang, L.M.L., & Suthers, D.D. (2016). Behavioral manifestations of intercultural competence in computer-mediated intercultural learning. In *2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)* (pp. 2085-2094).
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.264>
- Collins, N., Chou, Y.M., Warner, M., & Rowley, C. (2017). Human Factors in East Asian Virtual Teamwork: A Comparative Study of Indonesia, Taiwan and Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1475-1498.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1089064>
- Davis, H.C., & Fill, K. (2007). Embedding blended learning in a university's teaching culture: Experiences and reflections. *British Journal of Educational Technology*, 38(5), 817-828.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2007.00756.x>

- Deardorff, D.K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
<https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Engelhardt-Nowitzki, C., & Blahota, J. (2014). *Forschungsinitiative AGTIL 2014: Beiträge zur Stärkung der Veränderungsfähigkeit von Unternehmen (Berichte aus der Logistik)*. Shaker.
- Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 330-355.
<https://doi.org/10.5465/amle.2012.0200>
- Eslami, Z., Hill-Jackson, V., Kurte's, S., & Asadi, L. (2019). *Telecollaboration among Qatari and US undergraduates in a multicultural course: Opportunities and obstacles*. Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-13413-6_13
- Fantini, A.E. (2020). Reconceptualizing intercultural communicative competence: a multinational perspective. *Research in Comparative and International Education*, 15(1), 52-61.
<https://doi.org/10.1177/1745499920901948>
- Fantini, A.E., Arias-Galicia, F., & Guay, D. (2001). *Globalization and 21st century competencies: Challenges for North American higher education*. Western Interstate Commission for Higher Education.
- Ferreira, J.J., Fayolle, A., Ratten, V., & Raposo, M. (Eds.) (2018). *Entrepreneurial Universities*. Edward Elgar Publishing.
- Gannon, J., Rodrigo, Z., & Santomà, R. (2016). Learning to work interculturally and virtually: Developing post-graduate hospitality management students across international HE institutions, *The International Journal of Management Education*, 14(1), 18-27.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.01.002>
- Grozdic, A.T. (2022). A home office megítélésének és a pandémia hatásának vizsgálata a szisztematikus irodalomlelemzés módszerével. *Vezetéstudomány*, 53(10), 15-27.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.02>
- Hearn, W.M., Turley, F. & Rainwater, L.H., (2017). Virtual versus face to face peer evaluations: On the net, I may not know you, but I know your work. *The International Journal of Management Education*, 15(3), 539-545.
<https://doi.org/10.1016/J.IJME.2017.10.003>
- Hofstede, G., & Bond, M.H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
<https://doi.org/10.1177/0022002184015004003>
- Hofstede, G., & Bond, M.H. (1991). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Johansson, C., Dittrich, Y., & Juustila, A. (1999). Software engineering across boundaries: student project in distributed collaboration. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42, 286-296.
<https://doi.org/10.1109/47.807967>
- Kang, D., & Park, M.J. (2023). Learner innovativeness, course interaction, and the use of a new educational technology system after the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100824.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100824>
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2000) The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*, 18, 183-194.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00090-0)
- Kim, M.S., & Ebesu Hubbard, A.S. (2007). Intercultural communication in the global village: How to understand "the other". *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 223-235.
<https://doi.org/10.1080/17475750701737165>
- Lewins, A., & Silver, C. (2014). *Using software in qualitative research: A step-by-step guide*. Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781473906907>
- Liu, C.H., Horng, J.S., Chou, S.F., Yu, T.Y., Lee, M.T., & Lapuz, M.C.B. (2023). Digital capability, digital learning, and sustainable behaviour among university students in Taiwan: A comparison design of integrated mediation-moderation models. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100835.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100835>
- Maznevski, M.L., & Chudoba, K.M. (2000). Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
<http://www.jstor.org/stable/2640340>
- Palumbo, R. (2022). Thriving in the post-COVID-19 era: A new normality for libraries' service offering. *Library Management*, 43(6), 536-562.
<https://doi.org/10.1108/LM-05-2022-0051>
- Poor, J., Kollar, C., Szira, Z., Taras, V., & Varga, E. (2018). Central and Eastern European experience of the X-Culture project in teaching international management and cross-cultural communication. *Journal of Intercultural Management*, 10, 5-41.
<https://doi.org/10.2478/joim-2018-0001>
- Qu, S.Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Ratten, V. (2023a) The post COVID-19 pandemic era: Changes in teaching and learning methods for management educators. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100777.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100777>
- Ratten, V. (2023b). *Research Methodologies for Business Management*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003314516>

- Rauer, J.N., Kroiss, M., Kryvinska, N., Engelhardt-Nowitzki, C., & Aburaia, M. (2021). Cross-university virtual teamwork as a means of internationalization at home. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100512.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100512>
- Richards, D., & Bilgin, A. (2012). Cross-cultural study into ICT student attitudes and behaviours concerning teams and project work. *Multicultural Education & Technology Journal*, 6(1), 18-35.
<https://doi.org/10.1108/17504971211216292>
- Robey, D., Khoo, H.M., & Powers, C.L. (2000). Situated learning in cross-functional virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 47, 51-66.
<https://doi.org/10.1109/47.826416>
- Schulze, J., Schultze, M., West, S.G., & Krumm, S. (2016). The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required for face-to-face versus computer-mediated communication: Similar or distinct constructs? *Journal of Business and Psychology*, 32, 283-300.
<https://doi.org/10.1007/S10869-016-9465-6>
- Sercu, L. (2002). Implementing intercultural foreign language education. Belgian, Danish and British teachers' professional self-concepts and teaching practices compared. *Evaluation & Research in Education*, 16(3), 150-165.
<https://doi.org/10.1080/09500790208667015>
- Sercu, L. (2022). Internationalization at home as a factor affecting intercultural competence. A study among Belgian university students. *European Journal of Higher Education*, 13(4), 536-557.
<https://doi.org/10.1080/21568235.2022.2094815>
- Sheetal, V.D., Shazi, S.J., Waheed, K.A., & Srinivasa, A.R. (2018). Teaching cross-cultural management: A flipped classroom approach using films. *The International Journal of Management Education*, 16(3), 405-431.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.07.001>
- Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
<https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.85>
- Swoboda, B., & Batton, N. (2019). National cultural value models and reputation of MNCs. *Cross Cultural and Strategic Management*, 26(2), 166-198.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2018-0061>
- Szymanski, M., Stacey, R.F., & Wade, M.D. (2019). Multicultural managers and competitive advantage: Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305-315.
<https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2018.10.003>
- Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A., & Magnusson, P. (2019). Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams. *Journal of International Management*, 25(4), 100689.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100689>
- Taras, V., Caprar, D.V., Rottig, D., Sarala, R.M., Zakaria, N., Zhao, F., Jimenez, A., Wankel, C., & Lei, W.S. (2013). A global classroom? Evaluating the effectiveness of global virtual collaboration as a teaching tool in management education. *The Academy of Management Learning and Education*, 12(3), 414-435.
<https://doi.org/10.5465/amle.2012.0195>
- Tiwari, P., Seraphin, S., & Chowdhary, N.R. (2021). Impacts of COVID-19 on tourism education: Analysis and perspectives. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 21(4), 313-338.
<https://doi.org/10.1080/15313220.2020.1850392>
- Udvari, B., & Vizi, N. (2023). Employing the flipped classroom to raise the global citizenship competences of economics students to a global issue. *The International Journal of Management Education*, 21(1), 100736.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100736>
- Van Ryssen, S., & Hayes Godar, S. (2000). Going international without going international: multinational virtual teams. *Journal of International Management*, 6(1), 49-60.
[https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00019-3](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00019-3)
- Venczel-Szakó, T., Balogh, G., & Borgulya, I. (2021). Távmunka, home office: Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, 52(2), 73-86.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- X-Culture (2023). *X-culture: An international collaborative project where students work in global virtual teams for two months to produce a business plan.* <https://x-culture.org/>
- Xu, H. (2009). Cultivation of intercultural communicative competence in College English teaching. *China Journal of Adult Education*, 12, 131-132
- Zemliansky, P. (2012). Achieving experiential cross-cultural training through a virtual teams project. *IEEE Transactions on Professional Communications*, 55(3), 275-286.
<https://doi.org/10.1109/TPC.2012.2206191>

Fő- és alkódok

Személyes Csoportmunka Alkódok	Sorrend	Kódok		Sorrend	Virtuális csoportmunka Alkódok
csapattagok	1.	csapat		1.	diverz csapat
diverz csapat					multikulturális csapat
csapatprezentáció					nemzetközi csapat
csapatkoordináció					csapattagok
csoportdinamika					csoport konfliktus
időgazdálkodás	2.	menedzsment		8.	időgazdálkodás
nyelvmenedzsment					nyelvmenedzsment
					projektmanagement-eszközök
					szervezési és vezetési feladatok
jövőbeni munkakör	3.	munka		2.	jövőbeni munkakör
munka világa					munkakörnyezet
projektfeladat					különböző munkastílusok
munkakörülmények					prezentáció
etikusság					munkaszervezés
munkastílus					háttérmunka
diverz csapat	4.	diverzitás		3.	diverz csapat
kulturális diverzitás					kulturális diverzitás
különböző háttérű					eltérő nézőpontok
diverz perspektívák					eltérő megoldások
sokszínűség elfogadása					
inkluzív környezet	5.	környezet			
kulturálisan diverz munkakörnyezet					
professzionális környezet					
különböző kultúrák	6.	kultúra		4.	kulturális háttér
kulturális háttér					különböző héttér
helyi kultúra					háttérmunka
kultúraelemzés					háttértudás
regionális kultúra					
időgazdálkodás	7.	idő		6.	időgazdálkodás
időtöltés					időbeosztás
időkorlát					megfelelő időzítés
					idővesztés
nyelvmenedzsment	8.	nyelv		5.	nyelvi korlátok
nyelvi korlátok					nyelvmenedzsment
					közös nyelv
					technikai nyelv
		tapasztalat		7.	újszerű csapatmunka
					látókörbővítés
					értékes tapasztalat

