

**Intelligens szakosodás  
a versenyképesség és az innováció  
elősegítése érdekében**

– Konferencia kötet

**Intelligent specialization  
to enhance competitiveness  
and innovation**

– Conference publication

Szerkesztő/Editor: Rosta Miklós

Szerkesztőbizottság/Committee of Editors: Hámori Balázs, Gelei Andrea, Péti Márton

Lektorálta/Proofreading: Pásztor Anna, Matt Kerry

Kiadta: Budapesti Corvinus Egyetem

Published by Corvinus University of Budapest

A kiadvány a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 „Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán” című Európai Unió projektje keretében készült.”

The publication was prepared within the Széchenyi 2020 program framework (EFOP-3.6.1-16-2016-00013) under the European Union project titled: „Institutional developments for intelligent specialization at the Székesfehérvár Campus of Corvinus University of Budapest”.



Tördelés: Király Zoltán

Nyomdai munkálatok: CC Printing Kft.

## TARTALOM

### **Előszó**

ROSTA MIKLÓS, PHD SZAKMAI VEZETŐ 5

### **A digitalizáció hatása a személyes értékesítés jövőjére – előnyök és kihívások a magyarországi gyakorlatban**

CSERDI ZSÓFIA HAJNALKA 7

### **Magyarország digitális felkészültsége**

CSONKA-AMBRUS ÁGNES 15

### **The importance of modernizing social services in a convergence region of Hungary A case study of South Transdanubia**

GÁBOR HOVÁNYI – RÓBERT TÉSITS – LEVENTE B. ALPEK 32

### **Az ökológiai gazdálkodásra való áttérés hatása az üzleti modellre**

MÉSZÁROS KORNÉLIA–NOSRATABADI SAEED 50

### **Paradigm changes in knowledge transfer in Hungary?**

### **Academia-business collaboration in the era of dual study programmes**

LORETTA HUSZÁK 63

### **A Regionális Operatív Program (ROP) forrásainak felhasználása Székesfehérváron, 2007–2013**

PÁSZTOR ENDRE 79

### **Innovation performance in Finland – the role of public administration in boosting the innovative ecosystem**

SZAKOS JUDIT 95

### **Társadalmi részvétel az önkormányzati döntéshozatalban**

### **Az angol nyelvű szakirodalmi áttekintése**

TEVELI-HORVÁTH DOROTTYA 116



## Előszó

---

ROSTA MIKLÓS, PHD  
SZAKMAI VEZETŐ

A Budapesti Corvinus Egyetem a Közép-Dunántúli Régió és azon belül különösen Székesfehérvár Megyei Jogú Város gazdaságfejlesztésében is aktív szerepet kíván vállalni, ezért 2018 novemberében konferenciát szervezett az egyetem székesfehérvári campusán az EFOP-3.6.1-16-2016-00013 Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem Székesfehérvári Campusán címet viselő európai Unió által finanszírozott kutatási projekt keretében. Ennek fókuszában az intelligens szakosodás, a régiófejlesztés, a város szűkebb és tágabb térségének gazdasági, társadalmi és környezeti fejlesztése állt.

Az intelligens szakosodás, azaz a régió adottságaihoz illeszkedő tágran értelmezett gazdaságfejlesztési stratégia kialakítása nemzetközi érdeklődésre számot tartó kutatási terület. E terület egyszerre áll az elméleti kutatók és a gyakorlati szakemberek érdeklődésének középpontjában. Magyarországon különösen fontos, hogy az erősen Budapest-központú struktúra ellenére a Közép-Magyarországi Régió mellett a többi régió is dinamikusan, a nemzetközi gazdasági hálózatokba szervesen illeszkedve fejlődjön. Egyetemünk elkötelezett, hogy a Közép-Dunántúli Régió gazdasági potenciáljának növekedését kutatási, oktatási és harmadik miszsiós tevékenységeivel támogatja, kiemelt figyelmet fordítva Székesfehérvár városára, amely otthont ad egyetemünknek. Projektünk kiemelten kíván ezen egyetemi célhoz hozzájárulni.

Kötetünk első része a nemzetközi konferencia magyar és angol szekcióinak kutatási összefoglalóit tartalmazza. Az Olvasó fontos témákba nyerhet betekintés ezekből, így megismerkedhet a helyi gazdaságfejlesztés kérdéseivel, a kis és közepes vállalkozások versenyképességének jelenlegi helyzetével, az az önkormányzati intézmények irányításának problémáival, illetve specifikus városfejlesztési kérdésekkel, így például a fenntarthatóság kérdéskörével, a városfejlesztés információ-technológiai megoldásaival. A kötet második részében teljes terjedelmű tanulmányok kaptak helyet. Ezekből a digitalizációról, a társadalmi szolgáltatások fejlesztéséről, az ökológiai gazdálkodásról, a helyi tudástranszferről és az önkormányzati döntéshozást erősítő társadalmi részvételi formákról szerezhethetünk még mélyebb ismereteket.

Örömmel osztom meg a kötetben megjelenő tudományos írásokat, amelyek szervesen illeszkednek a projekt céljaihoz, hiszen gyakorlati szempontból

is kiemelkedően fontos területeket vesznek górcső alá, hogy érdemben segítsék a szakpolitikai alkotást és a gyakorlati szakemberek munkáját a régióban. Székesfehérvár Megyei Jogú Városa és a Közép-Dunántúli Régió támogató környezetet biztosít e kutatások megvalósításához, amelyet e bevezetőben is szívből köszönök. Hálás vagyok a konferencia résztvevőinek és különösen a tanulmányok szerzőinek a színvonalas munkájukért! Kutatásaikkal és publikációikkal hozzájárulnak a projekt sikeres megvalósításához és egyetemünk stratégiai céljainak eléréséhez.

# **A megújulóenergia-használat és a hulladékgazdálkodás fejlesztése a köz- és magánszféra együttműködésén és hálózatosodásán keresztül**

## **Esettanulmány Székesfehérvárról**

---

MÁRTON ANDRÁS

Szerzők: Márton András, Budapesti Corvinus Egyetem

Nemes Zsófia, Budapesti Corvinus Egyetem

Péti Márton, Budapesti Corvinus Egyetem

A fenntartható fejlődés megvalósításáról sok intézmény készít globális vagy térségi stratégiákat (Sauvé et al., 2016). A felülről induló tervezés azonban nem szükségképp megy át a gyakorlatba, ezért sok esetben az eredmények csak lényegesen később jelentkeznek vagy hiányoznak. Az alulról induló fejlesztés helyi kezdeményezéseken alapul (Fri – Savitz, 2014), melyek szintén részeredményeket tudnak csak felmutatni a stratégiai (hosszú távú) gondolkodás hiánya miatt, amiből fakadóan nem tudják kiaknázni a fenntartható fejlődés lehetőségeinek teljes skáláját (Schoor – Scholtens, 2015). Jelen tanulmányban a szerzők bemutatják, hogy a közösségi és a magánszektor harmonizált együttműködése milyen formában, milyen eszközök segítségével vezethet a fenti (felülről és alulról indított) megközelítések előnyeinek egyidejű eléréséhez, mindenekelőtt az energiahatékonyság, a hulladékgazdálkodás és a megújuló energiaforrások használatának fejlesztéséhez. Székesfehérvár egy közepes méretű regionális központ, melynek gazdasági erejét a hat ipari parkban működő hazai és multinacionális vállalatok adják. Adottságai miatt a város jó alanya az esettanulmánynak, hiszen a kapcsolódó tervdokumentumok elemzésének és az interjúk eredményeiből több példát lehet említeni a helyi szereplők működésének tökéletlenségeiről (nagy cégek és KKV-k közötti, köz- és magánszféra közötti vagy a tervezés és a gyakorlat közötti különbségek) és a számos együttműködés előnyeiről (veszélyes hulladék kezelése, társadalmi felelősségvállalási akciók, jó gyakorlatok megosztása). A kölcsönös nyitottság, proaktív hozzáállás és elköteleződés a fenntartható megoldások, ezen belül is elsősorban a megújuló erőforrások használata (továbbá az energiahatékonyság fejlesztése és a szelektív hulladékgyűjtés) irányában mind segíthet abban, hogy a különböző szereplők között sikeres partnerség épülhessen (Gasparatos et al., 2017), és végbe mehessen a hálózatosodás.

Ennek eredményeképp a helyi ipari parkok öko-ipari parkokká fejlődhetnek (Tudor et al., 2007), a zöldebb, fentarthatóbb ipari és gazdasági tevékenység pedig olyan gazdasági, környezeti és társadalmi előnyökhöz vezethet (Lorek – Spangenberg, 2014), amely nagy lépést jelentene Székesfehérvárnak az ökovárossá válás útján.

## **Lakhatás és versenyképesség – Az új generációs, magasan képzett munkaerő migrációs hajlandóságának befolyásolása lakáspolitikai eszközökkel, a városversenyben betöltött pozíció javítása céljából**

---

VARGA VIRÁG

szerző: Varga Virág, Budapesti Corvinus Egyetem

A magasfokú szakértelem egyre fontosabbá válik a városok versenyképességének és gazdasági teljesítményének tekintetében, mely azt is jelenti, hogy egy olyan tudásbázis vonzásához, megtartásához, mely magával hozza a tőkebeáramlást is, elengedhetetlen, hogy a város képes legyen kielégíteni az odaáramló potenciális munkavállalók igényeit (Glossop, 2008). A humán tőke az egyik leginkább meghatározó tényezője a gazdasági fejlődésnek. Egy gazdaság tudásállománya, kollektív tehetsége és kreativitása (Florida, 2002) döntő szerepet játszik annak produktívitasában, innovációs készségében és fenntarthatóságában (Romer, 1990). Az egyének, egyben potenciális munkavállalók migrációs hajlandóságát az adott területre ugyanúgy befolyásolja a helyben elérhető ingatlanok típusa, minősége és megfizethetősége, mint saját, egyéni tulajdonságaik, az életpálya, melyet követni kívánnak, az adott város attraktivitása és az ott megtalálható városi szolgáltatások, piaci feltételek és kulturális értékek (Pahl, 2016).

Napjainkra jellemzővé vált, hogy egyre inkább fokozódik a szakemberekért folytatott globális versenyben a városközi rivalizálás (King & Smith, 2012). A megnövekedett verseny számos várost – mint a tudás, a humán tőke, a kreativitás és az innováció kulcsfontosságú szervezőegységét – késztet arra, hogy megpróbálja fokozni vonzerejét a befektetők és szakemberek számára (Florida et al., 2012). Mindazonáltal, mivel a képzett fiatal felnőttek nagyobb migrációs hajlandósággal rendelkeznek, mint az alacsonyabb iskolai végzettségű társaik és az



idősebb korosztály (Brome, 2009), a településeknek érdemes őket célcsoportként megjelölni, és olyan beavatkozásokkal élni, melyek az ő igényeik kielégítését (is) szolgálják.

Előadásomban éppen ezért arra kérdésre keresem a választ, hogy a városversenyben betöltött pozíciójuk javítása érdekében milyen beavatkozásokat alkalmazhatnak a települések, hogy vonzóvá váljanak a fiatal felnőttek (vagyis az Y-generáció végét és a Z-generáció elejét jelentő fiatalok) számára, különös tekintettel a lakhatással kapcsolatos intézkedésekre, melyek hazai relevanciájuk miatt fontosak. A kutatás során komplex módszertannal dolgoztam, melynek során egyaránt felhasználásra kerülnek szekunder és primer adatok: helyzetelemzés és -értékelés céljából adatokat gyűjtöttem Székesfehérvár városáról a releváns információs rendszerekből, adatbázisokból, internetes forrásokból és a város stratégiai dokumentumaiból, majd már primer kutatásom keretében konzultációt folytattam az önkormányzat munkatársaival, egy ingatlanfejlesztő szakemberrel és egy okleveles építésmérnökkel is, majd mélyinterjút készítettem egy helyi vállalkozóval, és az Otthon Centrum vezető elemzőjével, Soóki-Tóth Gáborral. A kutatás eredményei a megfizethető, mennyiségi és minőségi szempontok alapján a célcsoport igényeihez illeszkedő lakhatási lehetőségek, valamint ezek létrehozása tekintetében a különböző szférák közti együttműködés fontosságát mutatják.

## **Magasabb hozzáadott értékű ágazatok Székesfehérvár gazdasági szerkezetében**

---

DOROGI ZOLTÁN

Szerző: Dorogi Zoltán, Budapesti Corvinus Egyetem

A rendszerváltás óta az ország gazdasági térszerkezete jelentősen megváltozott, a nemzetgazdasági ágak arányai is eltolódtak. Az iparosodottabb térségekben a magasabb hozzáadott értékű tevékenységek, illetve az ipar specializációja is nyomon követhető. (Barta 2002) Székesfehérvár az ország iparosodott részének egyik központja, vállalatai révén jelentős befolyása van a hazai termelékenységre, innovációk alkalmazására. A 2008-as gazdasági válság Székesfehérvárt is erősen érintette, azonban a recessziót jól kezelte a város, így jelentősebb visszaesés nélkül vészelte át azt, ezzel mintegy példát mutatva a hazai városok számára. Az elemzés célja a megyeszékhely gazdasági szerkezetében bekövetkezett

változások feltérképezése, aminek fókuszában a magasabb hozzáadott értékű ágazatok térnyerése és lehetséges irányai állnak. A város ipari jellege mentén az ipari tevékenységek vizsgálata, különösen a fordista összeszerelő jellegű munkáktól a magasabb képzettséget igénylő tevékenységek felé való eltolódás, új iparágak megjelenése és térnyerése jelzi a gazdasági szereplők új irányait. (Lux 2009) Az ipar mellett a terciér szektorban a kínálat diverzifikációja a szolgáltatások specializációját vetíti előre, ami a térségi-regionális szakosodás alapja. A szakosodás a gazdaság új, potenciális ágazatait mutatja meg, így ezeket felismerve, lehetőség nyílik ösztönzésükre. A szolgáltatási szektorban egyre erősebb kereslet mutatkozik az élhető és okos város koncepciókban megfogalmazott területek iránt; az egészséges életmód, a sport, az egészségügy, a turizmus, a kultúra és ezekhez kapcsolódóan a kreatív ipar már egy új szemléletet képvisel. (Kovács-Egedy-Szabó 2011) A magasabb hozzáadott értékű tevékenységek jelenléte a tudástőke számára is vonzó tényezőt biztosítanak, szorosabb kapcsolódást a nemzetközi tudáscentrumokhoz, így az innovációk megismeréséhez. (Lengyel-Ságvári 2009) Ezen potenciálok felismerése és kiaknázása a város gazdaságának dinamikus erősödését, központi szerepének fokozását eredményezik, ami a helyi erőforrások bevonását is segíti. A kutatás Székesfehérvár gazdasági szerkezetének átalakulásának feltérképezésére irányul, különös tekintettel a nemzetgazdasági ágak arányainak eltolódásához, a specializáció, magas hozzáadott értékű tevékenységek elterjedéséhez kapcsolódóan hosszú idősoros statisztikai adatsorok, valamint területi elemzések, szakirodalmi munkák vizsgálatán keresztül.

## **Az IT-hoz kapcsolódó foglalkozások átrendeződése az ágazatok között<sup>1</sup>**

---

FÜLÖP ZOLTÁN

Szerző: Fülöp Zoltán, Budapesti Corvinus Egyetem

Napjainkba nem csak világszerte (WEF, 2016), hanem hazánkban is egyre nagyobb teret nyer az Ipar 4.0 és a digitalizáció (Szalavetz, 2016). Az új technológiákhoz

---

<sup>1</sup> Készült a BCE EFOP-3.6.2-16-2017-00007 projekt támogatásával.

kapcsolódó változások kihatnak a foglalkoztatottak számára és összetételére. (Frey – Osborne, 2013) Feltételezhető, hogy az IT-hoz köthető foglalkoztatottak száma és aránya növekszik azokban az ágazatokban, melyek digitalizálódnak. Kutatásom során – Magyarországra fókuszálva – egyrészt azt vizsgáltam, hogy:

1. melyek azok a FEOR08 (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere [KSH, 2018a]) besorolású foglalkozások, amelyek leginkább az IT-hoz köthetők,
2. másrészt, hogy a kiválasztott FEOR-ok hogyan változtak a nemzetgazdasági ágazatok/ágazatcsoportok (KSH, 2018b) között az elmúlt 15 évben.

Az első pontban azonosított FEOR-ok képzettségi szinthez (alapfokú, középfokú, felsőfokú) is köthető. Ebből következtetni lehet arra, hogy a tudásigény milyen irányba változik. (Nő, vagy csökken.)

Az első pontban azonosított FEOR-okba eső foglalkoztatottak száma és a többi FEOR-ba eső foglalkoztatottak száma közötti (összetétel)változás is hordoz információt.

A második pontban bemutatásra kerül, hogy az IT foglalkozásúak száma és aránya hogyan változik ágazaton belül és az ágazatok között, ezzel vizsgálva az ágazatok digitalizációját.

A FEOR08 rendszer 4 szinten épül fel (KSH, 2018a):

1. szint: 10 foglalkozási főcsoport, egy-számjegyű kód: 0-tól 9-ig
2. szint: 42 csoport, két-számjegyű kód: 01-től 93-ig
3. szint: 116 alcsoport, három-számjegyű kód: 011-től 933-ig
4. szint: 485 foglalkozás, négy-számjegyű kód: 0110-től 9332-ig.

Az IT-hoz köthető FEOR-okat a 4. szinten kell kiszűrni, a 485 foglalkozás közül. Ezek viszonyát lehet vizsgálni a magasabb szintű csoportokkal. Az elemzéshez gerincét képező mátrix tulajdonképp egy FEOR08xTEAOR08 adattábla. Az oszlopok és sorok metszetében pedig a foglalkoztatottak száma található. Ennek felépítése számos módszertani és adathozzáférhetőségi kérdést vet fel, melyek még tisztázás előtt állnak.

---

# The Role Of Quality Management In The Competitiveness Of Domestic Automotive Companies

---

ANNAMÁRIA KONCZ

Author: Annamária Koncz, Óbuda University

In the 21st century, the automotive branch became one of the most significant segments of domestic industry. The first aim of the study is to provide an extensive introduction of automotive industry's key figures based on relevant statistics to worldwide (Statista,2018), European (EU) (ACEA,2018), V4 and Hungarian (Molnár,2013), (Rechnitzer,2017) automotive production (the used method is statistical comparison). The main focus of the study is on the domestic industry, as since 1991, more than four million cars were produced in Hungary (both for inland and for foreign markets). All levels of the automotive branch are represented in Hungary: automotive multinational producer companies (Suzuki, Opel, AUDI, Mercedes) and automotive suppliers (manufacturers of electronic and mechanical components). In the following years several new investments are expected, both building of new plant units, and establishing of green-field investments. For the time being, the ascendant development has not been significantly affected by the increasingly strengthened environmental standards.

The second aim of the study is to analyze the content of automotive quality costs (Bíró, 2015) and the effect of an efficient quality management system on quality costs (the used method is statistical comparison).

The competitiveness of manufacturer companies is determined directly by the demand for their manufactured products, and indirectly by the quality of goods produced. The aim of quality management systems is to ensure consistent, high quality. This is the result of compulsory standard usage (ISO 9001: 2015, IATF 16949: 2016) in the automotive industry. In my work, I introduce the results of domestic automotive industry (from car manufacturers to supplier chain), the impact of quality management on competitiveness of companies, and the utilization of important quality tools (Failure Mode and Effect Analysis). As a result of the study, it can be pointed out, that quality management has a significant effect on competitiveness of manufacturer companies.

## **The Moral Hazard issues of the state-aid financing for SME's**

---

GYÖRGY VAS

Author: György Vas, Corvinus University of Budapest

The well known and established adverse selection and moral hazard phenomenon in SME financing will be extended and reformulated for state-aid related issues. First of all the direct government subsidy is regarded as state intervention, which is a fund transfer without any repayment. The subsidy is granted for economic development purposes, which can be captured in social surplus, however it is highly complex to be measured properly.

The theoretical research is based only on few articles, (Stiglitz & Weiss, 1981), (Holmstrom & Tirole, 1997). The first one is about defining the moral hazard phenomenon; the second creates a simple equilibrium model of credit explaining the role of different kind of credit constraints. These articles are the basis for further empirical investigation of adverse selection in case of SME bank financing providing the credit constraint or the credit rationing.

As Holmstrom-Tirole pointed out increasing the interest rate will not clear the market it will only lead us to the moral hazard problem. (Berlinger E. J., 2015) (Berlinger, Lovas, & Juhász, 2016) contributed to further developing the original Holmstrom-Tirole model as they extended the model to state-aid related questions.

There are several ways how government subsidies can have no real positive effect on social surplus within the legal framework, i.e. it is not our goal to analyze how malevolent firm owners intend to cheat. The real consequence of moral hazard is that even if firms follow the law and execute projects as contracted with the authorities social surplus will not be increased. This is not the fault of firm owners or the central governments, this is a long term non-equilibrium solution. Non-equilibrium in that sense that increasing the amount of subsidy will not clear the market, i.e. the social surplus will not be increased automatically.

The subsidy increases the wealth of firms giving room for owners to redistribute funds for other activities, therefore subsidized SME's might invest less from own sources but rather might want to reinvest the subsidy (Sheng, 2016). We might conclude that there might be two different forms of moral hazard: the first-type is when applying for subsidy while knowing that the social welfare will not be increased, while the second-type is applying for subsidy with the intent to refinance more expensive sources.

## **Kis és közepes méretű városok kihívásai az 'Okos Városok' fejlesztésében**

---

CSUKÁS MÁTÉ

Szerző: Czukás Máté, Budapesti Corvinus Egyetem

A növekvő urbanizáció és az technológiai fejlődés globális jelenségei lehetővé teszik a városok digitális átalakulását és megújulását az "okos városok" koncepciójában. Számos koncepcionális modellt és keretrendszer született az érintettek széles rétegétől; azonban egy könnyen alkalmazható, széles körben alkalmazható és robusztus, okos város modell még nem áll rendelkezésre. A kutatásom azt vizsgálja, hogy a megacity-k felé irányuló figyelemmel párhuzamosan mit jelent a koncepció a kis és közepes méretű városok számára, amelyek az Európai Unióban, és Magyarországon is meghatározó szereplői a gazdasági életnek. Ez a cikk elméleti keretet ad és megpróbálja feltárni azokat a tényezőket, amelyek kihívások elé állítják az európai közepes méretű városokat az Okos Város fejlesztéseikben.

## **Információ-és kommunikációtechnológiai innovációk szerepe napjaink katasztrófavédelmi tevékenységeiben**

---

MOLNÁR ANDRÁS

Szerzők: Molnár András, Central European University, Pécsi Tudományegyetem Sáfár Brigitta, Nemzeti Közszolgálati Egyetem

A katasztrófák okozta gazdasági károk értéke növekvő tendenciát mutat itthon és világviszonylatban egyaránt. Az emberi élet védelme és az anyagi károk megelőzése érdekében világszerte nagy figyelem kíséri a technológiai innovációk katasztrófavédelmi alkalmazását. A katasztrófaeseményeket követő közvetlen válaszadási időszak alatt a kutatás-mentéshez szükséges információk gyors azonosítása, továbbítása és feldolgozása kulcsfontosságú. A közelmúltban

tömegesen elérhetővé vált info-kommunikációs eszközök könnyen hozzáférhetőek lettek a hivatásos és önkéntes mentőegységek számára is, alkalmazásuk így a katasztrófa-válaszadásban is egyre nagyobb szerephez jut.

Tanulmányunkban megvizsgáljuk, milyen szerepet töltenek be az ICT eszközök és megoldások a Magyarországon működő önkéntes mentőszervezetek tevékenységeiben. Munkánk gerincét szakértői tapasztalatokon és interjúkon alapuló komparatív esettanulmányok képezik, amelyekben a hazai önkéntes mentőszervezetek által alkalmazott technológiai innovációkat mutatjuk be. Kutatásunk során négy innovatív megoldást azonosítottunk, amelyek a kárfelmérést, információ-menedzsmentet és a vizuális megjelenítést támogatják (Kobo Toolbox, Save Sarah, Synaptel Workflow, drónos felderítés).

## **KKV versenyképesség és észlelt siker a Corporate Identity faktorok tükrében**

---

ALMÁSI ANIKÓ

Szerző: Almási Anikó, Szegedi Tudományegyetem

A Corporate Identity (CI) modell alapvető tényezői, mint a stratégia vagy a vállalati kultúra a versenyképesség modellekben is jelentős szerepet kapnak, és mindkét megközelítésben fontos szerep jut a szinergiának. A szerző a saját, illetve számos hazai KKV versenyképesség kutatás eredményeit elemezte a szervezeti faktorokra koncentrálna. Ez alapján arra következtet, hogy a szervezeti kompetenciák jellemzően háttérbe szorulnak a kis- és közepes vállalkozások esetében, amiben nagy szerepe van a tulajdonos-vezetőnek. Mindeközben a vállalkozás sikerességére és versenyképességére szignifikánsan ható tényezők között gyakran merült fel a növekedés korlátjaként a szervezet rugalmatlansága és hiányzó kompetenciái, a munkavállalók lojalitása, a vezető jövőképe és innovációs attitűdje.

Az előadás összegzi a kutatások eredményeit a CI modell tükrében, és bemutatja, hogy az alulértékelt szervezeti faktor hogyan hat a versenyképességi tényezők szinergiájára és ebben milyen szerepe van a cégvezetőnek. A saját kutatás újszerűségét a vezető és a szervezet közötti GAP elemzése és az észlelt sikerességgel történő összevetése jelenti. Az esettanulmányok alapján a cégvezető és a szervezet illeszkedése ellensúlyozta a versenyképesség tényezők kidolgozatlanságát. Szervezeti aspektusból az észlelt vezetői viselkedés, az

információs aszimmetria, a döntési folyamatok jellege, a KKV vezető részéről pedig leginkább a korlátos menedzsment kompetenciák, stratégiai hiányosságok, a stabilitás előtérbe helyezése jelentették a vállalkozás sikerességének határait. A vezető és a szervezet közötti bizalom, a vállalati kultúra stabilitása, a vezető konzisztensen megfogalmazott jövőképe és stratégiája jelentősen csökkentette a GAP-eket. A feltáró kutatás alapján ezért érdemes vizsgálni a vezető és a szervezet közötti réseket, mert így beazonosíthatókká válnak a szervezet belső korlátai, amelyek akadályozzák a sikeresség szempontjából nélkülözhetetlen egyensúly kialakítását.

---

## Felelős vállalatirányítási rendszer

---

BAGÓ PÉTER

Szerző: Bagó Péter, Budapest Corvinus Egyetem

A vállalati felelősségvállalás egyre inkább megjelenik a vállalatok üzletmenetében, a napi munkavégzéstől egészen a stratégiai szintekig. Ezek a jelentések nem csak önállóan élnek a vállalat életében, meg kell jelenjen minden szinten, a munkavállalók, a tulajdonosok és a vállalatvezetés számára is fontos üzeneteket kell tartalmazzon, ami a küldetés, misszió és a fenntarthatóságon túl is kell tartalmazzon információkat, ami nem csak egy marketingeszköz, hanem tudatos építkezés része kell legyen. A CSR jelentéseket többnyire manuálisan állítják össze, ami egy hosszas és nehézkes munka, minél nagyobb a vállalat, annál több utánajárás szükséges. Érdemes gondolni a társadalmi kérdésekre, ahol milyen esemény, milyen döntéseket eredményez, mely eseményre milyen külső vagy belső tényező van hatással és azokat milyen mélységben kell elemezni, ahhoz, hogy egy hatékony CSR jelentés készüljön. Az ERP egy olyan eszköz, ami biztosítja a napi üzletmenetet és a szükséges folyamatokat aszerint, ahogy az bele van programozva. A CSR jelentéseket felbontva azonosítani lehet olyan egységeket, olyan indikátorokat, amelyek egy standardizált jelentés felépítését automatikusan szolgáltatja, évről-évre, visszakereshetően. Az ERP rendszerben már most olyan adatok állnak rendelkezésre, ami megfelelő alapot ad egy CSR jelentés felépítéséhez, a nehézség annyiban áll, hogy nincsen standardizálva a CSR jelentések rendje. Ezért a munkámban a UN és a GRI CSR indikátorait vettem alapul és azt tűztem ki célul, hogy mekkora arányban találhatóak ezek az indikátorok az ERP rendszerekben.



A kihívások tekintetében olyan alapvető kérdésekkel kell szembenézni, mint az, hogy melyik CSR sztenderdet alkalmazza az ERP rendszer, ez nem olyan egyértelmű kérdés mint a számvitel szabványai (lásd GAAP vagy IFRS (Pacter, 2015)), itt nincs ennyire szigorúan szabályozva mely standard, milyen mutatószámok és milyen jelentések kell készüljenek, még a kormányzatok részéről sincs iránymutatás, hogy nézzen ki egy CSR jelentés, milyen beszámolási kötelezettségek vannak. Célszerű az ERP rendszer irányából tekinteni erre a kérdésre, milyen információ áll rendelkezésre, amelyből fel lehet építeni a CSR jelentést, mi az a folyamat amely legjobban passzol a CSR jelentés előkészítéséhez és ebből hogyan lehet felépíteni egy CSR modult. De nem csak ebben áll a kihívás, hanem a CSR jelentés sztenderdjét is megvizsgálna, nincs erre vonatkozó általános elfogadott sztenderd. (Wallace, 2006)

## **A vállalkozások versenyképességét befolyásoló adózási alapú bűnelkövetések társadalmi költség-haszon elemzése**

---

DR. POKÓ DIÁNA

Szerző: Dr. Pokó Diána, Pécsi Tudományegyetem

A versenyképesség manapság kritikus kérdés a vállalkozások életében, fennmaradásában. Az új és innovatív vállalkozások versenyképességét számos tényező befolyásolja, amelyek közül egy ritkán fókuszba állított faktort, az adózást emeljük ki vizsgálatunkban egy rendkívül érdekes kontextusban.

A vállalkozások nap, mint nap hoznak olyan döntéseket, melyek pénzügyi és számviteli hatásai, leképeződései befolyásolják hatékonyságukat, pénzügyi terveiket, jövőbeni teljesítményüket. A vállalat minden egyes számlája hatással van az adózására, a nem megfelelő – formai vagy tartalmi hibás – számlák számviteli nyilvántartásokba vétele bírságot vonhat maga után, adóhiányt képezhet. Utólagos ellenőrzések során mindig fontos kérdés, hogy mindezen megfontolások alapján hoznak-e a vállalkozások költség-haszon szempontú döntéseket vagy nem akaratlagos döntések vezetnek a költség-haszon arányok torzulásához. A téma adózási, jogi, számviteli és pénzügyi implikációi jelentősek.

# **Vehicular Ad-hoc Networks (VANETs): Architecture, Characteristics, Challenges and Applications**

---

BOUCETTA SARA IMENE

Authors: Boucetta Sara Imene, Miskolc University  
Johanyák Zsolt Csaba, John von Neumann University

Inter-vehicular communication (IVC) became a reality, carried out by navigational safety requirements and by the investments of car manufacturers and public transport authorities, through the development and diversification of radio communication equipment: radio interface, access points, spectrum, and standards, vehicular ad-hoc networks or VANETs set the stage for unlimited opportunities for Inter vehicle applications.

The vehicles are equipped with On Board Unit (OBU) that can spread alerting messages over the network regarding warning and dangerous situations exploiting the DSRC and IEEE802.11p standard. Vehicles move along the roads observing the environment, traffic and road conditions. These informations are collected and shared between neighbours, Road Side Units (RSU) and, using Internet, allowing inter-system communications to enhance road safety.

However achieving on-board applications requires techniques and protocols that take into account the uncertainties and requirements of these networks especially due to their high mobility and speed. Indeed, researchers, car manufacturers and standards organizations are currently carrying out substantial research to take up the challenge over security, localization, packet dissemination and routing, in order to propose solutions for rapid deployment of the technology.

---

## **Analyzing the Hungarian Competitiveness Study from digitalization and sustainability point of view**

---

ORSOLYA DIÓFÁSI-KOVÁCS

Authors: Orsolya Diófási-Kovács, Corvinus University of Budapest  
Judit Nagy, Corvinus University of Budapest

Industry 4.0, industrial digitalization, robotics, sustainability, circular economy, eco-efficiency – these are all trendy, hot topics within research and industry as well. Sustainability is a demand from stakeholders at large and digitalization has the potential to boost efficiency and better customer service of the companies. Both of these concepts add to the overall competitiveness of companies and demand new capabilities and attitudes e.g. high level of willingness to innovate and cooperate with stakeholders.

In this paper we would like to investigate the possible connection between digitalization and sustainability – in the narrower sense between the use of information and communication technologies (ICT) and environmental performance. Could these trendy concepts work together, support each other and provide a more sustainable future? Do companies with more developed ICT use have better environmental performance?

Our paper has two main parts: a literature review on the relationship of digitalization and sustainability and the analysis of the questions of Hungarian Competitiveness Study. The Hungarian Competitiveness Research Center (HCRC) operates at Corvinus University of Budapest and surveys the companies' competitiveness in approximately every five years. The first Hungarian Competitiveness Survey was carried out in 1995 and since then, five others followed that. The questions of the latest survey (2013) will be analyzed in this paper and we are compiling a list of indicators which can suggest the ICT maturity and environmental performance of Hungarian firms. We also present our future plans and goals with analysis, and the expected outcome.

---

## **R&D tax incentives in terms of international tax competition**

---

MARMILAVA KATSIARYNA

Author: Marmilava Katsiaryna, University of Miskolc

In today's globalized world, capital is highly mobile. Particularly, it is applied to R&D and intellectual property that are of a great importance for economic performance and innovation development. Businesses can choose to invest in any number of countries throughout the world to find the highest rate of return. In order to attract international R&D investment and stimulate patenting activity countries provide more favorable tax environment engaging in international tax competition. One of the main indicators to compare countries by generosity of tax assistance is B-index (Warda and McFetridge, 1983) and based on it tax subsidy rate. The article investigates contribution of R&D tax incentives to R&D intensity by countries, and the causes of differential effects of R&D tax incentives. The relations between tax subsidy, government financing of business R&D (as a percentage of GDP), and R&D intensity across OECD countries are analyzed. To increase the comparability of cases countries which make preference solely to direct financing of R&D are excluded. The analysis has shown a positive relation between government financing of business R&D and R&D intensity, as well as tax subsidy rate. However, in some cases in countries with a lower tax subsidy rate (higher B-index) the share of government support of R&D to GDP is higher, that can be explained by more extensive usage of tax breaks by companies. Moreover, in some cases R&D intensity is higher in countries with lower level of tax support. Therefore, when analyzing R&D intensity by countries other additional factors have be considered, such as availability of R&D tax credits, complexity of tax system, and others.

## **The contribution of the extractive institutions to innovations and grows**

---

ROMAN ZEBKOV

Author: Roman Zebkov, University of Miskolc

The study looks at the link between the quality of institutions and innovation. Innovation is an essential driver of developments in productivity and performance growth at the same time extractive institutions, corruption, excessive bureaucracy, weak property rights, significantly increase transactional costs needed to develop new products and create uncertainty about potential returns on innovations.

This broad relationship between institutions and innovations was touched in various sources: the long-run, economic prosperity depends on the ability of companies and individuals to generate innovative products and to continuously improve production techniques (Mokyr (1992), Kogan (2017)); The local socio-economic environment crucially determines the ability of individuals and companies to innovate (Chatterji (2014)); Poor institutions and corruption reduce foreign direct investment (Javocik and Wei, 2009) A challenging business environment impedes the entry of new firms to the market (Bruno, 2011), which is, in turn, an important driver of overall productivity growth. In countries with stronger contract enforcement, industries that rely on customised inputs and relation-specific investments grow faster (Nunn, 2007) as better contract enforcement facilitates the necessary investment. d'Agostino and Scarlato (2016) and Tebaldi and Elmslie (2013) estimates of the correlation between inclusive institutions and innovation across European countries.

Methods applied in the study: comparative methods, regression, OLS estimations. The study provides support that economic institutions are an essential factor of innovation in a large sample of market economies. There is a correlation between institutions quality and innovation across OECD countries. Extractive economic institutions discourage innovation and reduce economic growth. The results suggest that innovation is a crucial channel through which higher-quality economic institutions impact on better economic growth in the long run.

## **A vállalkozói attitűd kis- és középvállalatok esetében**

---

BALÁZS ÉVA

Szerző: Balázs Éva, Szent István Egyetem

Úgy tűnik, az életszínvonal növekedésével a gazdasági megfontolások mellett a társadalmi elvárásoknak való megfelelés is egyre meghatározóbb, társadalmi hovatartozásunkat is mutatjuk környezetünk felé. (Fürediné, 2018)? A Fishbein-Ajzen (1975) féle szándékolt cselekvési modell rávilágít az összefüggésekre: az attitűd kognitív eleme a tudati konstrukciókat, az érzelmi elem az attitűd tárgyához való érzelmi viszonyulást, a magatartási szándék az érzelmi, és a kognitív vélekedés következményét mutatja. A befolyásoló tényezők között az egyéni meggyőződésnek és a közösség normatív véleményének Van kiemelt szerepe. Előbbit a személyiségjegyek, a szelektív észlelés határozza meg, ami térben és időben változó, utóbbit a kultúra, a családi hatás, a formális és informális csoportok befolyásolják. Az attitűd módosítható, ezért a magatartás vizsgálata során ennek kiemelt szerepet tulajdonítunk. (Fodor et al, 2012) A fogyasztói magatartáskutatásban alkalmazott modellelkel, fókuszcsoporthos kutatás módszerével nem a hagyományos értelemben vett fogyasztói magatartást, hanem a vállalkozó magatartását és a vállalkozó megítélését vizsgáljuk. Választ keresünk arra, hogy miért lehetnek olyan eltérők a vállalkozóknak tulajdonított személyiségjegyek és arra is, hogy mely magatartásminták hatnak a leginkább a vállalkozói attitűdre?

## **A versengés és a konfliktusok hatása a szervezeten belüli innovációs hajlandóságra: egy fókuszcsoportos kutatás eredményei**

---

JELE ÁGNES

Szerző: Jele Ágnes, Budapesti Corvinus Egyetem

A munkavállalók együttműködési hajlandósága hatással lehet a gazdasági eredményekre (Knack – Keefer, 1997), s az olyan negatív, hátráltató hatású tényezők, mint az irigység bizalmatlansághoz vezethetnek és csökkenthetik a hatékonyságot (Rawls, 1971: 531). Az irigység, a bizalom (illetve annak hiánya) vagy a szakmai féltékenység vállalaton belüli vizsgálatával feltárhatjuk ezeknek a társas preferenciáknak a szervezeten belüli innovációs döntésekre gyakorolt hatásait. Azt feltételezzük, hogy az innovációs környezet minősége összefüggésben van azzal, hogy hogyan bánnak egy adott szervezetben a „kreatívokkal”, a motivált, innovatív gondolkodású különöccökkel, s amennyiben a negatív társas preferenciák kerülnek előtérbe egy munkavállalói közegben, annak negatív hatása lesz a szervezeten belüli innovációs hajlandóságra is. Az előadás a Közép-dunántúli régió három közép-illetve nagyvállalatának középvezetőivel készített fókuszcsoportos interjúinak az eredményeire támaszkodva járul hozzá annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy a kiemelkedő munkavállalói teljesítmények milyen pro- illetve antiszociális attitűdök felerősödéséhez járulnak hozzá. Az eredmények alapján a legtöbben megerősítették, hogy véleményük szerint az egyes emberek ötletei pozitív, megerősítő hatással tudnak lenni a többi munkavállalóra, és feltételezhető, hogy ezáltal motiválhatják a többieket is, hogy legközelebb megpróbáljanak újító ötleteket benyújtani. Azonban arra a kérdésre, hogy hogyan kezelik a kreatív, motivált, többet akaró munkatársakat a kollégák, olyan eredmények születtek, amik egyértelműen feltételezik az antiszociális attitűdök felerősödését ebben a társas helyzetben. Ennek pedig lehetséges következményei a motiváció letörése, a rossz hír keltése, az elüldözés a munkahelyről, vagy akár a tettlegességig fajuló konfliktus. Ezek szervezeti szinten jelentős teljesítményromláshoz vezethetnek, hosszú távon pedig kockáztathatják a vállalat piaci versenyben való túlélését.

---

## Vezetői jegyek és lean termelési technikák: ügyvezetők és termelésvezetők észlelésének elemzése

---

KOVÁCS LÁSZLÓ

Szerzők: Kovács László, Budapesti Corvinus Egyetem  
Losonci Dávid, Budapesti Corvinus Egyetem  
Lénárd Edit, Budapesti Corvinus Egyetem

Az értékekkel, attitűdökkel, vezetői stílusokkal és vezetési jegyekkel kapcsolatos empirikus vizsgálatok egyre nagyobb teret nyernek a lean környezetben tevékeny vezetőkkel kapcsolatos kutatásokban (Camuffo és Gerli 2018) (L. G. Tortorella, és mtsai. 2018) (Gelei, Losonci és Matyusz 2015). Empirikus munkánk a GLOBE kutatás (Bakacsi és Takács 1998) (Hanges és Dickson 2004) (House és Javidan 2004) változóinak egy szűkített, 29 tételes halmazára építve a vezetési jegyek, a lean termelési technikák és a teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálja két időpontból vett keresztmetszeti mintán. A minta a Versenyképesség Kutató Központ adatbázisára épült, két eltérő évi adatfelvételre (Chikán és Czakó 2009) (Chikán, Czakó és Zoltayné 2010).

Kutatásunk során feltételezzük, hogy a lean termelési technikák a vezetési jegyek teljesítményjavulásra gyakorolt hatását mediálják. Eredményeink szerint az ügyvezetőket és a termelésvezetőket a hazai 50 főnél nagyobb feldolgozóipari cégek mintáján a fejlődésorientált, az autokratikus, a formális, a mikrovezető és a motiváló magatartás jellemzik. Magatartás és lean közötti kapcsolatban, és teljesítményhatásban is eltérő a vezetők észlelése. Kutatásunk mindkét vezetői pozícióban rávilágít a fejlődésorientált és az autokrata magatartások lean termelési technikák használatára gyakorolt pozitív hatására. A két időpontban vett keresztmetszeti minta alapján kutatásunk rámutat, hogy a lean termelési technikák érettségének korai szakaszában mindkét vezetői szint az autokrata magatartás lean termelési technikák használatára gyakorolt pozitív hatását észleli jelentősebbnek. Ezzel szemben, érettebb lean termelési rendszer esetén a fejlődésorientált magatartás pozitív hatása a lean termelési rendszer használatára már legalább annyira jelentős, mint az autokrata magatartásé. Mind a két időszak tekintetében jelentős az ügyvezetői észlelésben, hogy a mikrovezető magatartást direkt úton, vagy a lean termelési technikákon keresztül mediálva, negatív hatással bír a teljesítményjavulásra. A lean technikák teljesítményjavulásra gyakorolt mediáló hatása tekintetében eltérő az észlelés: az ügyvezetők



szerint a lean technikák mediáló hatása jelen van, míg a termelésvezetők szerint a teljesítményjavulás mögött a vezetési magatartások állnak. Kutatásunk módszertani újdonsága a téma empirikus vizsgálatában, hogy a kérdőíves adatfelvételben ordinális skálán rögzített változókat nemlineáris vektor-modell segítségével kvantifikálja (De Leeuw és Mair 2009) abból a célból, hogy kielégítse a használt módszertan mérési skálákra vonatkozó feltételeit (Monecke és Leisch 2012)

## **Vezetői stílusok és vállalkozói hajlandóság a magyar fiatalok körében**

---

PERPÉK ÉVA

Szerzők: Perpék Éva, Budapesti Corvinus Egyetem, MTA  
Társadalomtudományi Kutatóközpont; Győri Ágnes,  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Lengyel György, Budapesti Corvinus Egyetem

Előadásunkban azt vizsgáljuk, hogy milyen vezetési stílussal azonosulnak a felsőoktatási hallgatók, vezetői aspirációikat milyen tényezők alakítják és mindez hogyan függ össze a vállalkozói hajlandósággal. A vezetői stílusokat a full range leadership modell (Avolio, Bass 1991, 1996) szellemében tanulmányozzuk. Annak ellenére, hogy számos kutatás született vezetői stílusok témakörben (Mitchell 2009, Gregor, O'Brien 2015, Sin Ping 2001, Sheppard 2018) és a full range leadership modell alkalmazása is viszonylag széles körben elterjedt a nemzetközi menedzsment kutatásokban, alig találunk példát arra, hogy azt nem-vezetők, különösen egyetemisták körében teszteljék. A fiatalok és nem fiatalok vállalkozói hajlandóságának kutatása ennél kiaknázottabb terület (Etzioni 1987, Fitzsimmons, Evans 2005, Radaev 1997, 1998, Lengyel 1990, 1996, 2008). Ami a nemzetközi összehasonlító kutatásokat illeti, Magyarország 2006 óta részese a Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey – GUESSS nemzetközi felmérésnek, aminek egyes tanulságait mi is beépítettük a vizsgálatunkba. Kutatásunk relevanciáját és hozzáadott értéket az adja, hogy fiatalok körében vizsgáljuk a potenciális vezetői stílusokat, valamint ezeket a vezetői és vállalkozói aspirációkkal összefüggésben térképezzük fel. A korábbi szakirodalmi tanulságok alapján azt feltételezzük, hogy a transzformációs vezetői stílus és a vállalkozói potenciál összefügg egymással és egyben előre is jelzi egy jövőbeli szervezet vagy saját

vállalkozás sikerességét. A vezetői és vállalkozói aspirációk vizsgálata különösen fontos a hazai piaci környezetben, hiszen a magyar hallgatók diplomaszerezés utáni vállalkozási kedve alacsonyabb, mint külföldi társaiké; az alkalmazotti létet preferálják az önállósodással szemben. A magyar fiatalok távolabbi, munkatapasztalat-szerzés utáni terveiben ugyanakkor egyértelműen szerepel a vállalkozás, vezetés és független munkavégzés gondolata. Előadásunkban egy magyar egyetemisták körében 2018-ban készült survey előzetes eredményeit mutatjuk be. Vizsgálatunk egyben összehasonlító jellegű: különböző képzésekben résztvevő egyetemi hallgatók, valamint budapesti és vidéki diákok almintáját vetjük össze, különös tekintettel a Közép-dunántúli régió felsőoktatási intézményeiben tanulóakra. Faktor- és klaszterelemzésen alapuló eredményeink alapján három fő vezetői stílus rajzolódik ki a megkérdezett egyetemisták körében. Az első dominánsan a transzformatív, a második a problémákra fókuszáló és egyben megoldáskereső, a harmadik a passzív vezetői típust testesíti meg. A többváltozós elemzés eredményei pedig azt bizonyítják, hogy a vállalkozói aspirációk összefüggnek a transzformációs vezetői stílussal

## **A hálózati tanulás szerepe az Ipar 4.0 akadályainak kezelésében**

HORVÁTH DÓRA

Szerzők: Horváth Dóra, Budapesti Corvinus Egyetem  
Dr. Szabó Zsolt, Budapesti Corvinus Egyetem

A negyedik ipari forradalom új társadalmi-technológiai kihívás elé állítja a gazdasági szereplőket (Adolph, Tisch és Metternich, 2014; Erol et al., 2016; Müller és Voigt, 2016, 2017; Shamim et al., 2016; Karre et al., 2017), melyet sem önmagukban, sem hagyományos szervezetközi együttműködés és tanulás segítségével nem tudnak megoldani. Hazánk gazdaságpolitikájában döntő szerepe van a további iparosításnak, így az ipar 4.0 sikere kulcsfontosságú. Kutatásunk alapján látható, hogy a hálózati tanulás megkerülhetetlen a negyedik ipari forradalomban, ezekről a jelenségekről mégis kevés ismerettel rendelkezünk. Jelentős új tudásra van szükség az ipar 4.0 gátló tényezőinek megszüntetéséhez. A vállalatok nem képesek az ipar 4.0 kihívásait a saját szervezeti határaikon, vagy meglévő ellátási láncukon belül sikeresen kezelni, a problémák és maga a jelenség iparágakon és szervezeteken

túlnyúló mértéket ölt. A tanulás hagyományos formái és menedzsment gyakorlatai nem képesek a további fejlődést biztosítani, és a kihívásokra választ adni. A szervezetek meglévő kapcsolatai már nem képesek kellő új impulzust biztosítani, ezért új típusú együttműködésekre van szükség, amelyben a tanulás akár észrevétlenül is megvalósulhat. A tanulási folyamatot segíti az olyan hálózatok létrehozása, melyben jelen van a tudomány, a gazdaság és a kormányzás (triple hélix). A szerzők az Ipar 4.0 Nemzeti Technológiai Platform Szövetség meghatározó tagjainak körében készített kvalitatív és további, az ipar 4.0 szempontjából meghatározó szakemberekkel lefolytatott kvantitatív kutatás alapján megállapították, hogy a hálózat szereplőinek együttfejlődése és tanulása érdekében szükségessé válik a hálózati tanulás, melynek során egyszerre fejlesztendők a hálózat értékei, kultúrája és operatív gyakorlatai mind a hálózat egészének, mind pedig az egyes csomópontjainak szintjén. Kutatásunk során láthatóvá vált továbbá, hogy a platform vezetésének meghatározó a szerepe a változás szükségességének felkeltésében és az együttműködéshez elengedhetetlen bizalom kiépítésében, de a legfontosabb feladat a hálózati tanulás irányítása.

## **Üzleti-informatikai összehangolási problémák vizsgálata vállalati architektúra elemzés segítségével**

---

DR. ÓRI DÓRA

Szerző. Dr. Óri Dóra, Budapesti Corvinus Egyetem

Az információrendszerek kutatási területének egyik legfontosabb kérdése az üzleti és informatikai dimenziók közötti stratégiai összehangolás (Henderson és Venkatraman, 1993), melynek vizsgálatára számos tradicionális megközelítés áll rendelkezésünkre (e.g. Baets, 1996; Luftman és Brier, 1999; Scott Morton, 1991). A legtöbb módszertan a menedzsmenttudományok, a szervezeti kultúra és a kommunikáció irányából vizsgálódik. Az előadásban felvázolt elemzési megközelítés azonban, szemben a népszerű irányokkal, egy feltörekvő elemzési eszköztárat, a vállalati architektúra alapú (Zachman, 1987; Ahlemann et al., 2012; Lankhorst, 2013) elemzési módszereket használja. Az előadás egy olyan stratégiai összehangolás vizsgálati módszert mutat be, mely üzleti-informatikai összehangolási

problémák azonosítására alkalmas, és a vállalati architektúra alapú elemzési eszköztárat használja az összehangolási zavarok feltárására. A módszer vállalati architektúra modellek formális vizsgálatával deríti fel a rosszul működő szervezeti eljárásokat, a kihasználatlan kapacitásokat, a heterogenitást (összességében az üzleti-informatikai összehangoltság zavarait). A módszertan az összehangolási perspektívák (Coleman és Papp, 2006) mentén tárja fel az összehangolatlansági állapot tipikus tüneteit (Chen et al., 2005; Carvalho és Sousa, 2008). A megközelítés ezen felül potenciális tartalmazó modelleket és a kimutatásra alkalmas architektúra elemzéseket (Buckl et al., 2009; Niemann, 2006; Wagher et al., 2012) is ajánl az egyes összehangolási problémákhoz.

Az elemzési megközelítés egy nonprofit közszolgálati szervezet vállalati architektúra gyakorlatán keresztül, az esettanulmány módszer keretében került tesztelésre. Az esettanulmány segítségével bemutatásra kerül, hogy a vállalati architektúra alapú megközelítés alkalmazható-e az üzleti-informatikai összehangolási problémák feltárására. A közszolgálati esettanulmány az elemzési megközelítés használhatóságával kapcsolatban továbbemelezhető eredményeket szolgáltatott, emellett bizonyította a módszertan hasznosságát. A szervezetnél feltárt összehangolási problémák validálták az elemzési megközelítés stratégiai összehangolási vizsgálatokra való alkalmasságát.

A legtöbb – komplex architektúrával rendelkező – szervezetnél a lehetséges informatikai és szervezeti modellek csak korlátozott számban érhetőek el. A módszer alkalmazásának egyik előfeltétele, hogy a szervezet átfogó és naprakész architektúra modellbázissal rendelkezzen; ennek hiányában az elemzési lehetőségek meglehetősen korlátozottak. A módszer használatának másik kiemelt előfeltétele a szervezeti modellbázis megfelelő minősége; az ezzel kapcsolatos problémák ugyanis az elemzés minőségét veszélyeztetik.

## **Feldolgozóipari ágazatok digitális transzformációjának értékelése – fókuszban a magyarországi közúti járműgyártás**

---

TAKÁCS OLGA

Szerzők: Demeter Krisztina, Budapesti Corvinus Egyetem

Takács Olga, Budapesti Corvinus Egyetem

Losonci Dávid, Budapesti Corvinus Egyetem

Kutatásunk a hazai feldolgozóipar digitális átállását értékeli. A kutatás első lépésében javaslatot teszünk az európai – köztük a magyar – feldolgozóipari ágazatok ipar 4.0 (I4.0) érettségének értékelésére. Az értékelési módszertan 12 db, technológiához (pl. RFID, felhő, mobil eszközök, elektronikusan integrált kapcsolatok) és alapinfrastruktúrához (pl. gyors internatkapcsolat, IKT szakember) kapcsolódó indikátorra épül, amelyek egy Európai Unió által gondozott felmérés, a Digital Economy and Society kutatás keretében állnak rendelkezésre négy „aggregált” feldolgozóipari ágazatban. Eredményeink szerint Magyarországon 2017-ben az „elektronika és jármű” aggregált ágazat (TEÁOR08 26-33) jár legelőrébb az átalásban, illetve 2014-től ez az ágazat mutatta a legnagyobb fejlődést is.

A kutatás második lépésben a Nemzeti Adó és Vámhivatal adatai alapján az I4.0 üzleti mutatókra gyakorolt hatását elemeztük. Ezt az elemzést célszerűnek láttunk az első lépésben digitálisan az egyik legérettebbnek talált hazai ágazatban elvégezni. Így a digitális transzformációban élenjáró „aggregált” elektronika és járműipar ágazatból a közúti járműgyártás ágazatra (TEÁOR 29) esett választásunk. Azért is döntöttünk így, mert ez az ágazat idehaza a feldolgozóipar legdinamikusabban növekvő ágazata volt az elmúlt években. A 2013-2016-os időszakra épített vállalati paneladatbázis (176 vállalat) elemzése alapján megállapítottuk, hogy az ágazatban automatizációs trend bontakozott ki (hozzáadott érték/működőtőke hányados csökken).

Meglátásunk szerint a további digitális előrelépéshez szükséges a feldolgozóipari teljesítményben meghatározó külföldi cégek technológiatranszferének ösztönzése. Ennek tere is van, lévén a nyugat-európai egységek átlagosan előrébb járnak. A gyártásban a hozzáadott érték tartalom növelésének meglátásunk szerint főként a jelenlegi nemzetközi munkamegosztási rend miatt korlátozottak a lehetőségei, mert az elsősorban a globális értékláncba való betagozódás szintjétől függ. A pozíció javítása megköveteli, hogy túllépjünk az I4.0 folyamatinnováció megközelítésén, és fejlesszük a cégek tudásfelszívó képességét a termékinnováció és üzleti modell innováció terén.

---

# Measurement and development of employability skills through case competitions

---

ZSOLT ÁBRAHÁM

Author: Zsolt Ábrahám, Corvinus University of Budapest

Collaborative problem solving skills have gained importance in last decade. The composition of necessary employability skills changed, and there is an increasing demand for talents who can deal with complex, ill-structured problems and work efficiently in a team.

Case Competitions provide a special format for ambitious students to develop their skills and compete with each other. This study investigates the skills which can be developed and practiced through the business case competitions.

The case method, which was developed by Harvard Business School is the theoretical ground for the research. This article reflects on the recent findings and focuses on case competitions as a special application of the method. This paper is based on an empirical research which was conducted in Hungary between July 2017 and February 2018 with mixed methods. First, we surveyed the chief organizers of 41 case competitions which were organized in the 2016/17 academic year in Hungary. Secondly, structured interviews were conducted to gain their insights about the impact of these contests on their career perspectives. Furthermore, the research took the jury members perspectives and we used the data of a feedback application.

The findings show that participants can gain new company- industry- and problem specific knowledge and develop their problem solving, presentation, teamwork, storytelling, time management skills through the case competitions.

Themes:

- ✓ Innovation in education
- ✓ Learning in networks
- ✓ Management tools for enhancing innovations
- ✓ Knowledge management

## **Urban Community Gardening in Hungary – the Role of External Actors**

---

FANNI BÁRSONY

Author: Fanni Bársony, Corvinus University of Budapest

Currently there are around fifty active sites where citizens grow food and manage shared resources. The gardens operate within different institutional frames with a different level of involvement of the local government and other stakeholders (e.g. businesses, professional NGOs). Through cases from the Hungarian capital city and a smaller town, Székesfehérvár, the governance patterns of the gardens are being explored. It is questioned, if external actors are present in the governance of the gardens, what factors make the role of external stakeholders more probable and what roles these actors play in the gardens' governance. Qualitative data derived from the deliberative method of civic preference forum and individual interviews suggest that urban gardens in the Hungarian field cannot sustain themselves without the support of external actors. The gardening communities which reject the support of the local government depend on private actors. Local governments acknowledge the benefits of the gardens and are interested in the long-term existence of the projects. Nevertheless, neither the local government, nor the business actors demand control over the collective actions enacted in the gardens. Community gardens necessarily foster cooperation between urban stakeholders, this is one way of how they can transform social relations. The presented findings are expected to contribute to the emerging institutional analysis of new forms of urban collective action and urban agriculture.

# A digitalizáció hatása a személyes értékesítés jövőjére – előnyök és kihívások a magyarországi gyakorlatban

---

CSERDI ZSÓFIA HAJNALKA<sup>1</sup>

A digitális technológia mára életünk szerves részévé vált. Ütemének folyamatos gyorsulása egyre inkább folyamatos és intenzív megújulásra kényszeríti a vállalatokat (*McKinsey*, 2018). Alapkövetelménnyé vált a digitális eszközök alkalmazása, ami a versenyképesség növeléséhez is elengedhetetlen. Mindez Magyarország konvergenciaregiónak tekintve még nagyobb hangsúlyt kap, hiszen a digitalizáció fejlettségi szintjében jelentős különbségek figyelhetők meg az ország különböző régiói között.

Az alábbiakban egy olyan marketingterületet vizsgálunk, amely az új és a hagyományosan kapcsolatorientált technológiát ütközteti, ez pedig a személyes értékesítés. Először összefoglaljuk a célzottan a személyes értékesítés során alkalmazható, digitális eszközökben rejlő lehetőségeket feltérképező, a vállalatok operatív működését támogató szakirodalmat. Elemezzük a digitalizáció bevezetésekor fellépő akadályokat és kihívásokat is, kiemelve a sikeres bevezetés, a technológia elfogadásának menetét és az esetleges kényszerítés negatív hatását.

Fő kérdésünk: milyen előnyökkel és kihívásokkal szembesülnek a digitalizáció növelése során az értékesítők a szervezetközi piacon? Összességében a digitális technológia legnagyobb erénye, hogy lehetőséget teremt az értékesítők számára a vevői adatok megszerzésére és elemzésére, amelyek segítségével képesek vevőkre szabott üzleti megoldások létrehozására (*Jones et al.*, 2005). Mindez hozzájárul a hatékonyabb és hatásosabb munkavégzéshez, ezáltal növelve a vállalati teljesítményt (*Rapp et al.*, 2010). Ha a vállalatok nem képesek lépést tartani, nem tudják elfogadtatni a munkavállalókkal az új technológia használatát, akkor súlyos hátrányba kerülhetnek versenytársaikkal szemben.

**Kulcsszavak:** digitalizáció, személyes értékesítés

Digital technology became an important factor of our life. It conquered many areas - our private life, everyday work, office administration, just to name a few. Its constantly accelerating pace results in an intensifying force of renewal for Hungarian corporations (*McKinsey*, 2018). It became a basic need both domestically and internationally to use digital solutions which could serve as a base of competitive edge. The main objective of this



research is to assess personal selling, a unique area of marketing where a traditionally connection-oriented role collides with new technological aspects. Our primary goal is to create a literature review which could help evaluating the potential in digital technologies during the personal selling processes of certain companies. In addition to that the barriers and limits will also be analyzed. Our research question is the following: *What advantages and disadvantages do sales personnel face during the process of increasing the level of digitization on B2B markets?* To sum up the greatest advantage of digital technology for sales personnel is the ability to gather and analyze customer data and to provide personalized business solutions for them (Jones et al., 2005). It contributes to a more efficient and effective sales process thus increasing corporate performance (Rapp et al., 2010). Provided that companies can not keep up with these trends they will have to deal with some serious competitive disadvantages.

**Keywords:** digitization, personal selling

## Bevezetés

Brennen–Kreiss (2014) megfogalmazása szerint digitalizációnak nevezzük a számítógép-vezérelt technológia bevezetését vagy használatának növelését gazdasági szervezetekben, teljes iparágakban vagy országosan is. E definíció már túlmutat az alapvetően számítástechnikából eredő alapvetésre, amely szerint a digitalizáció az analóg formában megjelenített objektumok digitális megjelenítését jelenti ([www.merriam-webster.com/dictionary/digitalization](http://www.merriam-webster.com/dictionary/digitalization)). Alapkövetelménnyé vált a digitális eszközök alkalmazása, ami a versenyképesség növeléséhez is elengedhetetlen.

A személyes értékesítés olyan marketingterület, ahol az új és a hagyományosan személyes interakcióra építő, kapcsolatorientált technológia ütközik egymással. A tanulmány elsődleges célja a személyes értékesítésben rejlő digitalizációs lehetőségek és akadályok szakirodalmi összefoglalása. Ezzel szeretne hozzájárulni a témakör magyarországi feltárásához. Fő kérdésünk: milyen előnyökkel és kihívásokkal szembesülnek a digitalizáció szintjének növelése során az értékesítők a szervezetközi piacon?

Elsőként általánosságban vizsgáljuk Magyarország digitalizációs fejlettségi szintjének – az Európai Unió tagállamaihoz viszonyított – hiányosságait, valamint lehetőségeit, majd a digitalizáció személyes értékesítésben megvalósuló szerepével foglalkozunk. Külön fejezet vizsgálja a digitalizáció nyújtotta előnyöket a személyes értékesítés területén, illetve a digitalizáció bevezetésével járó problémákat. Kitérünk a technológiaelfogadás gyakorlati buktatóira, az esetleges

kényszerített bevezetés negatív hatásaira. A tanulmányt összegzés zárja, amely jelen kutatás további irányait is felvázolja.

## **A digitalizáció térhódítása – kapcsolódási pontjai a személyes értékesítéssel**

Az Európai Unió valamennyi tagállamában a digitalizáció tempója meghaladja a hagyományos gazdaság gyarapodásának ütemét, de a digitális fejlettség terén ezek az országok heterogén képet mutatnak. A 28 tagállamot három egymástól jól elkülöníthető csoportra oszthatjuk, ezek az EU Big 5 (Olaszország, Németország, Franciaország, Spanyolország és az Egyesült Királyság), a digitális éllovasok (a skandináv országok és Észtország), valamint a digitális kihívók (a déli és a keleti tagállamok, köztük Magyarországgal). A digitális kihívók jelenlegi elmaradása ugyanakkor néhány éven belül jelentősen mérséklődhet, mivel a digitalizáció növekedési üteme ezen régióban elérte a digitális éllovasok rátáját. A jelenlegi magyar digitális gazdaság körülbelül 8 milliárd eurós nagyságú, ez a GDP 7 százalékát teszi ki. A prognózisok szerint 2025-re akár évi 9 milliárd euróval is emelkedhet a magyar gazdaság a digitális gazdaság növekedésének hatására (McKinsey, 2018).

A digitalizáció terén jelenlévő magyarországi lemaradásban ugyanakkor számos lehetőség is rejlik. Magyarországon például kifejezetten alacsony az úgynevezett öröklött rendszerek aránya, ezért kevesebb kompromisszummal lehet új rendszereket használatba állítani. (Az öröklött rendszerek olyan, más rendszerekkel nem integrált, régebb óta működő megoldások, amelyek a szervezeti ügyvitel szempontjából kulcsfontosságú folyamatokat kezelnek, ezért rendkívül nehezen cserélhetők le egy korszerűbb alternatívára.)

Emellett a hatékonyság terén évtizedek óta fennálló magyarországi lemaradás mérséklését is elősegíti a digitalizáció. Az Európai Bizottság 2018-as (*The Digital Economy and Society Index, DESI*) jelentése szerint Magyarország digitalizációs fejlettsége a 23. helyen állt a 28 vizsgált tagállam közül, egy helyet rontva a 2017-es helyezéshez képest (*DESI*, 2018). A jelentésben vizsgált öt terület (hálózati összekapcsoltság, emberi tőke, internetes szolgáltatások használata, a digitális technológiák integráltsága, digitális közszolgáltatások) közül a magyar érték egyedül az internetes szolgáltatások használata esetén haladja meg az EU-átlagot.

Mindez felhívja a figyelmet a fejlődési lehetőségekre, amelyeket a vállalati szférában még hatékonyabban lehet kiaknázni. Felmerül azonban a kérdés, hogy míg a technológiai fejlődés a legtöbb területen képes teljesen kiváltani az emberi munkaerőt, addig mi történik digitalizáció terén egy olyan, hagyományosan kapcsolatorientált területtel, mint a személyes értékesítés. Magyarországon a szervezetközi értékesítés területén jelenleg a vegyes megoldások az uralkodók,

vagyis a teljes automatizálásra még várni kell, ugyanakkor a személyes értékesítés kizárólagossága már a múlté. A vegyes megoldások főleg három megoldás kevert alkalmazásával operálnak: személyes értékesítés, online értékesítés és telefonos (hangalapú) értékesítés. A kapcsolat megteremtése és a tárgyalás főleg személyesen zajlik, de néhány üzlet megkötését követően a kapcsolattartás már online módon is történhet, akár a közösségi média csatornáin keresztül. Ugyanakkor bizonyos időközönként újra szükség van a személyes találkozásra, amelyet esetenként kiválthat a telefonos kommunikáció is (Bauer et al., 2018).

A személyes értékesítés folyamatát segítő digitális eszközök és platformok lehetnek a kommunikációt elősegítő elektronikus levelező felületek (e-mail, üzenetküldő alkalmazások szervezeten belül és kívül), az ügyfélkapcsolat-kezelési (Customer Relationship Management, CRM) és az automatizált értékesítési (Sales Force Automation SFA) rendszerek, blogok, közösségi média felületek (Facebook, Twitter, LinkedIn stb.), elektronikus számlázási lehetőségek, valamint önmagában a folyamatokat lehetővé tevő eszközök: okostelefonok, táblagépek, laptopok stb.

## A digitalizáció előnyei a személyes értékesítésben

A nemzetközi és hazai szakirodalom vizsgálata alapján a személyes értékesítésben való digitalizáció használatának előnyei között egyaránt megtalálhatók a munkavégzés megkönnyítését szolgáló, a vállalat külső és belső kommunikációját elősegítő elemek, valamint mindezen keresztül a vállalati eredményre pozitívan ható tényezők. A digitális eszközök és platformok segítségével megvalósuló valós idejű kommunikáció egyfelől a beosztottak egymás és felsővezetőik között megvalósuló gyors és egyszerű információcserét teszi lehetővé, másfelől a vevőkkel történő kapcsolattartásban is óriási előrelépést jelent. Mindezekon felül kiváló eszköz lehet a szervezetek közötti kapcsolatok javítására is (Keller-Péter, 2015). A vevőkkel történő kommunikáció és a technológiai fejlődés magában hordozza a vevői adatok megszerzésének lehetőségét, ami kiváló alapot nyújthat az ügyfélkapcsolat-kezelési rendszer megfelelő működtetésére. Ezáltal hatékonyabban történhet a kiajánlott termék- és szolgáltatáscsomagok tervezése, például személyre szabottan kialakított lehetőségek beépítésével (Moutot-Bascoul, 2008). Mindez éppúgy hozzájárul a vállalat rövid távú értékesítési céljainak megvalósításához, mint a hosszú távú eredményességi mutatók növeléséhez (Jones et al., 2005).

Az adatok gyors feldolgozása, azok grafikus megjelenítése hatékonyabbá teszi az értékesítők munkáját, vállalati szempontból pedig jobban nyomon követhetővé válik munkavégzésük. Továbbá egyszerűen lekérdezhetővé válnak az eladási mutatószámok, amelyek felhasználásával objektíven értékelhető

teljesítményrendszer alakítható ki a bérezésben (*Avlonitis–Panagopoulos, 2005, Rapp et al., 2010*). Ezenfelül kimutatható az értékesítők által alkalmazott modern technológiai eszközök kapcsolati kompetenciára való pozitív hatása is, amely szerint a vevők magas szakértelmet tulajdonítanak a számukra értékesítő személynek, ami gyakran hozzáadott értéként is megjelenhet (*Geiger–Turley, 2006*). Mindezekben keresztül érhető tetten a személyes értékesítésben a digitalizáció teljesítménynövelő hatása, ez azonban csupán a technológia megfelelő alkalmazása, és annak munkavállalókkal való sikeres elfogadtatása esetén valósulhat meg.

## A digitalizáció kihívásai a személyes értékesítésben

A személyes értékesítésben megvalósuló digitalizáció pozitívumai mellett kiemelt figyelmet érdemelnek a bevezetésükkel járó kihívások egyaránt. Fontos ugyanis, hogy bizonyos esetekben nem párosul hozzájuk teljesítménynövelő hatás, amely pedig a bevezetésük alapvető célja. Ügyelni kell például arra, hogy kellően megtervezve vezessenek be egy adott CRM/SFA rendszert, és a felsővezetők azt megfelelően tárgyalják meg az alkalmazottakkal. Akadályt jelenthet, hogy bevezetésük nem feltétlenül egyezik az értékesítők céljaival (*Honeycutt et al., 2005*). Az értékesítők számára az is problémát vethet fel, hogy az új technológia alkalmazása és használatának elsajátítása milyen mértékű, előre nem várt többletterhet jelent a számukra (*Jones et al., 2005*). Gyakran az alkalmazottak – mivel fenyegetve érzik munkájukat – ellenségesen viszonyulnak a digitalizációhoz. Ráadásul éppen az értékesítő személyzet alapvető személyiségjegye az, hogy igen magas az interakcióra való igényük, s ez az új technológiai eszközök fokozott használata révén csorbát szenvedhet.

A technológiaelfogadás kérdéskörén belül maradvá, kérdéses lehet az alkalmazottak alapvető technológiára való nyitottsága, illetve esetleges szorongásuk az új technológiával kapcsolatban (*Parasuraman, 2000*). A szakirodalom technológiai szorongásnak nevezi azt a fajta félelmet, nyugtalanságot, amelyet a fogyasztók éreznek egy új technológia használatának elfogadása, konkrét alkalmazása során. Ez kivetíthető az értékesítési alkalmazottakra is (*Meuter et al., 2003*). A digitális eszközök nyújtotta előnyök mielőbbi kiaknázása érdekében előfordulhat, hogy a felsővezetés túl gyorsan próbálja ráerőltetni használatukat az alkalmazottakra, ami további problémákat vethet fel. Ebben az esetben ugyanis az értékesítők egyfajta kényszerítésként élhetik meg az új technológia bevezetését, ami még erősebb ellenállást, negatív érzéseket vált ki belőlük a technológiával szemben – még akkor is, ha egyébként tudatában vannak használatuk előnyeivel. Mindezt az úgynevezett pszichológiai reaktancia elmélete alapozza meg (*Johnson et al., 2008*). Vevői oldalról

sem előnyös minden esetben az új technológia használata, hiszen a korábban teljes mértékben a személyes kapcsolatra alapuló személyes értékesítés éppen a kapcsolati voltában szenvedhet károkat (Geiger–Turley, 2006).

## Összegzés

A kutatási témakör relevanciáját igazolja, hogy a digitalizáció fejlettségi szintje alapján Magyarország az Európai Unió tagállamai között a „digitális kihívók” csoportjába tartozik, elmaradása azonban néhány éven belül látványosan csökkenhet; az előrejelzések alapján 2025-ig többek között a digitális gazdaság növekedése akár 9 milliárd euróval is megemelheti a magyar GDP-t. A technológiai fejlődés, az egyre intelligensebb technológiák több munkakört már teljes mértékben képesek kiváltani, éppen ezért érdekes kutatói szemszögből egy hagyományosan személyes kapcsolatra építő marketingterület, a személyes értékesítés vizsgálata. A tanulmány célja tehát a személyes értékesítésben rejlő digitalizációs lehetőségek és akadályok vizsgálata.

A személyes értékesítésben a digitális technológia legnagyobb erényei között szerepel a vállalaton belüli és kívüli a valós idejű kommunikáció (Keller–Péter, 2015). Használatuk lehetőséget teremt a vevői adatok szisztematikus gyűjtésére, kezelésére, személyre szabott üzleti megoldások valószínűsítésére (Moutot–Bascoul, 2008). Segítségükkel az értékesítők hatékonyabban és hatásosabban tudják végezni feladataikat, ezáltal hosszú és rövid távú teljesítménynövekedést realizálva (Jones et al., 2005). Mindez azonban nem feltétlenül valósul meg; utóbbi gondolat átvezet a digitalizáció alkalmazásának buktatóinak, használatuk esetleges hátulütőinek tárgyalásához. Minden esetben kellő tervezettséggel kell bevezetni a digitalizációt, ügyelve az értékesítővel való megfelelő kommunikációra, mivel a technológiai fejlődés több ponton ütközhet az értékesítők céljaival (Honeycutt et al., 2005). Kérdéses milyen mértékű többlet lehet jelent az új módszerek és eszközök használatának elsajátítása, illetve mennyire fogadják pozitívan az alapvetően kapcsolatorientált szerepük jelentőségének csökkenését. Hátráltathatja továbbá a digitalizáció elfogadását, ha alacsony az alkalmazottak technológiára való nyitottsága, illetve ha kényszerítésként élik meg a bevezetésüket (Parasuraman, 2000). Utóbbi ugyanis nem várt ellenkezést szül bennük, általa pedig nagy valószínűséggel nem, illetve csak hosszabb idő múltán térül meg a technológiába történt vállalati befektetés (Johnson et al., 2008).

Szakirodalmi áttekintésünk tovább vezet a téma magyar vonatkozásainak mélyebb feltárásához, primer kutatásunkhoz. A későbbi feltáró kutatásban vizsgálni fogjuk a szakirodalomban azonosított tényezők meglétét, megjelenési formáit. A hazai eredményeket összevetjük a feltárt nemzetközi tapasztalatokkal, bemutatva a bevált és a nem bevált gyakorlatokat. Tanulmányunk egyik

legfontosabb következtetése: a személyes értékesítés területén kulcsfontosságú kérdés az új technológia sikeres bevezetése a gazdasági előnyök mielőbbi kiaknázása és az elégedett munkavállalói légkör fenntartása érdekében.

## Irodalom

- AVLONITIS, G. J.–PANAGOPOULOS, N. G. (2005): Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34. No. 4. 355–368.
- BAUER, A.–GÁTI, M.–ALT, M. A. (2018): *Digitális és közösségimédia-eszközök hatásai az értékesítési folyamatra. Digital and social media tools' effects on the sales process*, In: Józsa L.–Korcsmáros E.–Huszárik E. (szerk.): *A hatékony marketing. EMOK, 2018. Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete, Selye János Egyetem, Komárno, 620–628.*
- BRENNEN, S.–KREISS, D. (2014): Digitalization and digitization. *Culture Digitally*, szeptember 8. <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>.
- DESI (2018): A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI), 2018, Magyarországról szóló országjelentés. [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/hu-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA43283-EC48-996F-09918493E34A691F\\_52334.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/hu-desi_2018-country-profile-lang_4AA43283-EC48-996F-09918493E34A691F_52334.pdf).
- GEIGER, S.–TURLEY, D. (2006): The perceived impact of information technology on salespeople's relational competencies. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22. No. 7–8. 827–851.
- HONEYCUTT, JR. E. D.–THELEN, T.–THELEN, S. T.–HODGE, S. K. (2005): Impediments to sales force automation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34. No. 4. 313–322.
- JOHNSON, D. S.–BARDHI, F.–DUNN, D. T. (2008): Understanding how technology paradoxes affect customer satisfaction with self service technology: The role of performance ambiguity and trust in technology. *Psychology & Marketing*, Vol. 25. No. 5. 416–443.
- JONES, E.–BROWN, S. P.–ZOLTNERS, A. A.–WEITZ, B. A. (2005): The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25. No. 2. 105–111.
- KELLER K.–PÉTER E. (2015): Analysis of the ICT Developments and the Online Advertising Potential of Enterprises in Zala County. In: *Karlovit J. T.* (szerk.): 2nd IRI Economics Conference, 2015. január 26–28. Some Current Issues in Economics. Komárno, International Research Institute, 335–346.
- MCKINSEY (2018): The rise of Digital Challengers: How digitization can become

the next growth engine for Central and Eastern Europe. McKinsey & Company, [https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report\\_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf?fbclid=IwAR1wSQTrCpqTZB\\_5Npq-xjyS1FA6qrxsFbDB5WLHLWHVjkvmOlOe7d6DfnA](https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf?fbclid=IwAR1wSQTrCpqTZB_5Npq-xjyS1FA6qrxsFbDB5WLHLWHVjkvmOlOe7d6DfnA).

- MEUTER, M. L.—OSTROM, A. L.—BITNER, M. J.—ROUNDTREE, R. (2003): The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research*, Vol. 56. No. 1. 899–906.
- MOUTOT, J. M.—BASCOUL, G. (2008): Effects of sales force automation use on sales force activities and customer relationship management processes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28. No. 2. 167–184.
- PARASURAMAN, A. (2000): Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of service research*, Vol. 2. No. 4. 307–320.
- RAPP, A.—AHEARNE, M.—MATHIEU, J.—RAPP, T. (2010): Managing sales teams in a virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27. No. 3. 213–224.

# Magyarország digitális felkészültsége

---

CSONKA-AMBRUS ÁGNES<sup>1</sup>

## **Absztrakt**

Az informatika, digitális idegrendszert alkotva, gyorsan átszötte a gazdaságot, és átalakította a szervezetek működését. A digitális forradalom még napjainkban is zajlik, egyre több iparág egyre inkább az információs rendszerek által vezérelt technológiaorientált folyamaton alapul – legyen szó üzleti folyamatokról, közszolgáltatásról vagy akár szórakozásról. Ennek hatására egyre több területen előtérbe kerül a digitális átállás, amelynek fontosságát többek között az is mutatja, hogy a gazdasági növekedés szempontjából a digitális érettség az Európai Unió tagállamai kritikus pillére. A tanulmány a hazai és a nemzetközi szakirodalom alapján bemutatja a digitális gazdasággal kapcsolatos fontosabb alapfogalmakat, valamint feltérképezi Magyarország digitális érettségét egyes nemzetközi mutatók alapján. A kapott eredmények rávilágítanak arra, hogy Magyarország esetében a vállalkozói szférában mutatkozik leginkább a digitális szakadék.

Kulcsszavak: ??????

## **Abstract**

**Kellene az angol nyelvű kivonat is**



## Bevezetés

Bill Gates 1999-ben megjelent könyvében arról írt, hogy az informatika üzleti életre gyakorolt hatása igen jelentős. Azt jövendölte, hogy az informatika, digitális idegrendszerként alkotva, gyorsan átszövi az üzleti életet – úgy, ahogy az idegpályák az élő szervezetet –, és forradalmasítja a szervezetek működését. Így is lett! Bár a digitális forradalom még napjainkban sem ért véget, sőt egyre nő a digitális gazdaság jelentősége is. A digitalizáció fontosságát mutatja többek között az is, hogy már az országos versenyképességi rangsorok is mérik e területen elért teljesítményt. A Világgazdasági Fórum (*World Economic Forum, WEF*) Globális Versenyképességi Indexe az innovációs és technológiai fejlettségi pillérekben belül vizsgálja a digitalizáció elterjedtségét és minőségét, a svájci IMD versenyképességi központ által készített globális versenyképességi jelentés pedig a technológiai infrastruktúra alpilléren keresztül kísérel meg a digitális újítások mérését. A digitalizáció terjedését más szakrangsorok is mérik, ilyen például az Európai Bizottság Digitális Gazdaság és Társadalom Indexe (*Digital Economy and Society Index, DESI*), valamint az a Tufts Egyetem és a MasterCard közös együttműködés keretében dolgozott Digitális Fejlődési Index (*Index Digital Evolution*).

Számos ország, köztük Magyarország is felismerve a digitális vállalkozások gazdaságszerkentő hatását, igyekszik különböző stratégiai programok által megteremteni az ehhez megfelelő támogatási keretet. Ennek elősegítése érdekében jelen kutatás célja annak feltárása, hogy hogyan lehet elősegíteni a magyarországi vállalkozások, kiemelten a kis- és középvállalkozások digitális fejlődését versenyképességük növelése érdekében. Első lépésben a digitális technológia szülte új gazdasági fogalmak közül ismertetünk néhány fontosabbat, majd ezt követően Magyarország digitális fejlettségét vizsgáljuk a DESI mutató és összetevői segítségével. Végül pedig a következtetések levonása után javaslatokat teszünk Magyarország digitális fejlesztésének elősegítésére. Jelen tanulmány folytatásaként primer vizsgálatokat végzünk annak érdekében, hogy pontosabb képet kaphassunk a digitális fejlődést elősegítő eszközök, megoldások táráról.

## A digitális technológia szülte új gazdasági fogalmak

A digitális technológia térhódítása, az üzleti életben egyre szélesebb körű alkalmazása többek között azt is eredményezte, hogy olyan kifejezések kerültek a közgazdaságtan tudományába, amelyek használata rendkívül gyakori a hétköznapi gazdasági életben is. A következőkben ismertetjük a digitális technológia eredményezte főbb új gazdasági fogalmakat és pontos jelentésüket. Fontos megjegyezni, hogy a szakirodalom a legtöbb új fogalomra jelenségeként tekint, és

jellemzően a legtöbb ilyen új gazdasági fogalom esetében nincs még nemzetközi szinten egységesen elfogadott definíció.

AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM (*information society*) szakkifejezéssel először az 1960-as évek elején a japán társadalomtudományokban lehetett találkozni. Ekkoriban ez a kifejezés még jóval többet rejtett magában, mint napjainkban, mikor az információ- és kommunikációtechnológiai (IKT) eszközök kulturális jelenségének kifejezésére használjuk. Maga a kifejezés a japán Tadao Umesaótól származik, aki a technológiai-gazdasági szemléletét építette fel e kifejezés köré, és munkatársai segítségével 1968-ban megtette az első kísérletet az információs társadalom kritériumainak meghatározására (*Umesao et al.*, 1968). Európában először 1978-ban lehetett találkozni ezzel a szakkifejezéssel, amikor a francia köztársasági elnök részére Simon Nóra és Alain Minc készített egy jelentést *A számítógépesített társadalom* címmel (*Simon–Minc*, 1978, idézi: *Balogh*, 2006). Az információs társadalom következő megközelítése a technológiai-hálózati megközelítés, amelynek jeles képviselője Manuel Castells, aki a későbbiekben már hálózati társadalomnak nevezte a jelenséget. Castells megfogalmazásában az információs társadalom az emberi együttélés olyan új módja, ahol az információ hálózatba szervezett előállítása és tárolása játssza a legfontosabb szerepet (*Castells*, 2005). Tehát e kifejezés olyan társadalmat ír le, ahol a javak és szolgáltatások előállítása jelentősen függ az információs technológia használatától (*Dillman*, 1991).

AZ INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIA (*information technology*) teremti meg annak lehetőségét, hogy az információkat a korábbi időkhöz képest lényegesen nagyobb arányban lehessen feldolgozni (*big data*), mivel a technológiai újítások segítségével globális szinten nyílik lehetőség az azonnali és a valós idejű tranzakciók lebonyolítására, valamint az adatok begyűjtésére. A globális információáramlásnak köszönhetően a tér és az idő már nem játszik jelentős szerepet, mivel az adatok begyűjthetők a világ bármely pontjáról a nap 24 órájában. Tehát meghatározása szerint az információs technológia nem más, mint azon tevékenységek összessége, melyek dolgok helyett jeleket hoznak létre, és dolgoznak fel (*Mattelart*, 2004). A fogalom magában foglal minden olyan technológiát, amely lehetővé teszi az információ valamennyi formájának előállítását, tárolását, továbbítását, módosítását, illetve egy adott rendszer (szoftver) által történő feldolgozását (*Szabó–Hámori*, 2006). A legnagyobb horderejű információs technológiának az internet tekinthető.

Az információgazdaság alternatív elnevezése a HÁLÓZATI GAZDASÁG (*net economy*), amely digitális környezetben történő gazdasági tevékenységet takar. E tevékenység végzése során az információs termékek és szolgáltatások előállítása és cseréje teljes mértékben, a nem információs termékek és szolgáltatások előállítása és cseréje pedig részben hálózaton keresztül, azaz digitálisan történik (S.

Nagy, 2007). Az információs technológia dinamikus fejlődése és globális elterjedése (különösképpen az internet) az elmúlt évtizedekben gyökeresen átalakította a gazdaságot, így mára az információs rendszerek által vezérelt technológiaorientált üzleti folyamat a sikeres üzleti vállalkozás alapja (Akhter, 2017).

A digitális hálózati környezetben folyó gazdasági tevékenységek mára már a társadalmi-gazdasági tevékenységek jelentős részét átölelik, amelyek igen sokféle nevet kaptak: „posztindusztriális társadalom”, „innovációs gazdaság”, „tudásgazdaság”, „hálózati gazdaság”, „digitális gazdaság”, „súlytalan gazdaság”, „e-gazdaság” stb. (Pohjola, 2002). Jelen tanulmányban a DIGITÁLIS GAZDASÁG (*e-economy*) megnevezést használjuk. A digitális gazdaság fogalmának megjelenését Don Tapscott nevéhez köthetjük (Tapscott, 1996). A szerző a kifejezéssel arra utalt, hogy a gazdaságban az ipar által gyártott termékek atomok helyett már bitekből állnak, amelynek eredményeképpen a gazdaság központi tényezője, illetve a termelés alapja a digitális technológia lett (Szabó–Hámori, 2006). Napjainkra a digitális gazdaság – amelyet az információ, a számítástechnika és a kommunikáció változó jellemzői határoznak meg – a gazdasági növekedés és a társadalmi változások elsődleges mozgatórugójává vált (Brynjolfsson–Kahin, 2000).

Sokáig digitális gazdaságnak a legelterjedtebb új üzleti fogalma az ELEKTRONIKUS ÜZLET (*e-biznisz*) kifejezés volt, azonban mára több új gazdasági fogalom is bekerült hétköznapi élet szóhasználatába. Az *e-business* kifejezést a mögötte álló tartalommal az IBM vezette be az egész világon. Amikor 1995 őszén a Las Vegas-i Comdex kiállításon meghirdette *e-business* vízióját, még senki sem gondolta, hogy 2000 tavaszán, alig négy évvel később az IBM-vezetők már az elektronikus üzletvitel eszközeinek, módszereinek második generációját körvonalazhatták, miközben egyre inkább az *e-business* válik a fejlett világban a gazdaság hajtóerejévé. Az *e-business* megközelítése olyan gazdálkodó szervezetet feltételez, amely kritikus üzleti folyamatait az internet révén összekapcsolja a fogyasztókkal, alkalmazottakkal, szállítókkal vagy disztribútorokkal (Bányai–Novák, 2011). Ehhez viszont elengedhetetlen az internet használata. Eszes–Bányai (2002) úgy fogalmaz, hogy

„az internet tette meg az elektronikus üzleti tevékenység számára azt, amit Henry Ford az autógyártásban – a kevesek luxusát átalakította egy viszonylag egyszerű és sokak számára elérhető eszközzé” (Eszes–Bányai, 2002, 14).

Az internet szinte pillanatok alatt a hétköznapi élet szerves részévé vált. Napjainkra már teljesen feledésbe merül, hogy ez a forradalmian új, kommunikációs és értékesítési technológia hosszú évtizedekig csak a tudományos kutatást és a hadi fejlesztéseket szolgálta az Egyesült Államokban. Az üzleti élet egészen

az 1990-es évek elejéig teljesen távol volt tartva a világhálótól (Eszes–Bányai, 2002). Az ezredforduló után a modern információs és kommunikációs technológia a gazdaság egyre több területén jelent meg, alkalmazása megváltoztatta a hagyományos viszonyokat. Az új technika lehetővé teszi és erősíti a globalizáció jelenségét, a földrészek közötti kommunikáció gazdaságossá teszi az országhatárok felett átnyúló gazdaságok, vállalkozások működését, és nem utolsósorban megkönnyíti az emberi, üzleti kapcsolatok fenntartását (Bányai–Novák, 2011).

A számítógépek megjelenése nemcsak a termelést változtatta meg alapjaiban, de a piacokon is mélyreható átalakulásokat hozott (Szabó–Kocsis, 2002). Az ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM (*e-commerce*) terén a legjelentősebb a cégektől a fogyasztók számára történő (*Business-to-consumer, B2C*) online értékesítés. Grandon–Pearson (2004) szerint a B2C elektronikus kereskedelem nem más, mint az interneten keresztül történő elektronikus adatátvitelt használó termékek vagy szolgáltatások vásárlási és eladási folyamata. Az elektronikus kereskedelem számos különböző tevékenységet foglal magában: áruk és szolgáltatások elektronikus forgalmazását, elektronikus pénzáttalást, elektronikus értékpapír-kereskedelmet, elektronikus fuvarlevelek kiállítását, kereskedelmi árverések bonyolítását, közbeszerzést, *direkt marketing* és ügyfélszolgálati tevékenységet stb (Mojzes–Talyigás, 2006).

A fentiekben bemutatott gazdasági fogalmak körülírásából, illetve definiálásából látható, hogy a digitális gazdaság alapját gyakorlatilag nemcsak az internet alkotja, hanem még négy technológiai újítás is: távközlés, informatika, média és szórakoztatás. Ezek az újítások jelentős hatással vannak az információáramlásra, a kommunikációra és az üzletre.

## Magyarország digitális felkészültsége a számok tükrében

Egy ország digitális fejlettségét többféleképpen lehet mérni, mivel egy rendkívül komplex jelenségről van szó. Az e célt szolgáló mutatók, illetve rangsorok csupán néhány éve kerültek kidolgozásra, így egyelőre csak rövid távú elemzések készítésére alkalmasak. Találkozhatunk olyan régebb óta használt mutatókkal is, amelyek kifejezetten egy ország versenyképességének mérését szolgálják, azonban a digitalizáció fontosságára való tekintettel ezek kiegészültek részindexekkel annak érdekében, hogy a versenyképesség mérésébe a digitális fejlettséget is bevonhassák. Ilyen többek között a Világ gazdasági Fórum (WEF) Globális Versenyképességi Indexe (*Global Competitiveness Index, GCI*), amelyet 2003-ban készítettek el először, és évente frissítik, illetve az IMD World Competitiveness Center 1994 óta évente megjelenő Globális Versenyképességi Jelentése (*Global Competitiveness Report, GCR*). A legfrissebb WEF-jelentés szerint Magyarország

137 országból a 60. helyet foglalja el a versenyképességi rangsorban (Schwab, 2017), az IMD jelentése pedig 63 vizsgált országból a 47. helyre sorolta Magyarországot (IMD, 2018).

A DIGITÁLIS GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM INDEX (DESI) az Európai Unió által alkotott indexszám, amely egy olyan összetett mutató, amely összefoglalja az európai digitális teljesítményre vonatkozó mutatókat, segítségével összevethető a 28 tagállam digitális (informatikai, infokommunikációs) fejlettsége (EC, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018). Tehát ez kifejezetten olyan mutató, amely teljes egészében a digitális fejlettségre vonatkozik, és azt igyekszik minél pontosabban, több terület bevonásával mérni. Bár a mutató módszertana még napjainkban is módosításokra szorul, amit az is igazol, hogy sok esetben egyes aldimenziók mutatóit újraszámítják. Ebből eredendően, a DESI mutató ismert (és még nem ismert) hiányosságai miatt nem ad tökéletes képet az egyes országok digitális fejlettségét illetően, viszont a jelenleg használatos mutatók közül szerteágazóságának köszönhetően talán ennek az indexnek az értékei mutatják a leginkább valós képet.

Az első DESI-jelentés 2014-ben készült, azóta minden évben közzéteszi az Európai Bizottság az aktuális rangsort, azaz a tagállamok digitális versenyképességének alakulását. A DESI öt dimenzióban vizsgálja a tagállamok digitális fejlettségét, amelyeket további aldimenziókra bontanak. Egy ország DESI mutatójának meghatározása során az egyes dimenziók különböző súllyal kerülnek figyelembevételre: *hálózati összekapcsoltság*: 25 százalék, *emberi tőke*: 25 százalék, *internetes szolgáltatások használata*: 15 százalék, *digitális technológiák integráltsága*: 20 százalék, *digitális közszolgáltatások*: 15 százalék. A digitális fejlettséget pedig 0 és 1 között osztályozza a mutató. Minél jobb egy ország teljesítménye, annál közelebb áll az 1-hez (EC, 2018). Az elmúlt öt év legjobb és legrosszabb eredményét, EU átlagos eredményét, illetve Magyarország által elért eredményt és helyezést az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat  
DESI mutató alakulása, 2014–2018

DESI	2014	2015	2016	2017	2018
Legjobb eredmény az EU-ban	0,60	0,65	0,67	0,70	0,72
Legrosszabb eredmény az EU-ban	0,25	0,28	0,31	0,34	0,38
EU-átlag eredmény	0,42	0,45	0,48	0,51	0,54
Magyarország eredménye	0,35	0,39	0,41	0,44	0,47
Magyarország helyezése	20.	22.	21.	22.	23.

Forrás: EC (2014, 2015, 2016, 2017, 2018) alapján saját szerkesztés.

Magyarország rangsorolása a DESI mutató alapján nem tekinthető kedvezőnek az elmúlt öt évet tekintve. Mint ahogy a 1. táblázat szemlélteti, a legjobb helyezést (20.) 2014-ben érte el az ország, a legrosszabbat (23.) pedig 2018-ban. Ez is arra mutat rá, hogy Magyarország digitális gazdasági és társadalmi fejlődése kisebb mértékű, mint az európai uniós tagállamok legtöbbjének. Az elmúlt öt évben a rangsort minden egyes évben Dánia kezdte és Románia zárta. Érdemes lenne a jövőbeli digitális stratégiák kidolgozásakor tanulmányozni Dániát azon dimenziók terén, ahol Magyarország a leginkább elmaradottnak mutatkozik.

Tekintettel arra, hogy Magyarország elért helyezésében az egyes területeken nem mutatkozik lényeges változás, Magyarország egyes területeken elért eddigi teljesítményének aldimenziók szerinti elemzéséhez a legfrissebb adatokat, azaz a 2018. évi jelentés eredményeit vesszük figyelembe, amelyek főképp 2017-es adatokon, de néhol korábbi, illetve későbbi adatokon alapul.

1. A HÁLÓZATI ÖSSZEKAPCSOLTSÁG (*Connectivity*) dimenziójának aldimenziói a szélessávú infrastruktúrát és minőségének telepítését mérik. A gyors és ultragyors szélessávú szolgáltatásokhoz való hozzáférés a versenyképesség szükséges feltétele. A hálózati összekapcsoltság mérése öt fő komponensre bomlik, amelyek súlyozott átlaga határozza meg a mutatót: fix széles sáv (20 százalék), mobil széles sáv (30 százalék), gyors széles sáv (20 százalék), ultragyors széles sáv (20 százalék) és a széles sáv árindexe (10 százalék). A 2018. évi jelentés szerint a kategória győztese Hollandia volt, a rangsor legvégén pedig Görögország állt (EC, 2018). A 2. táblázat Magyarország hálózati összekapcsoltság mutatójának aldimenzió-értékeit hasonlítja össze Hollandiával, Görögországgal és az Európai Unió átlagával.

Magyarország a hálózati összekapcsoltság dimenziójában összességében 61,7 százalékot ért el, ami a rangsor 18. helyéhez volt elegendő (EC, 2018). Mint ahogy a 2. táblázat szemlélteti, a mobil széles sáv igénybevételének aldimenziójában Magyarország a rangsor utolsó helyezettje lett: a 100 főre jutó előfizetések száma mindössze a 49. helyezést érte el. Még a hálózati összekapcsoltság terén utolsó helyezést elért Görögországban is 10 fővel magasabb a mobil szélessáv igénybevétele. Az EU átlagától pedig Magyarország ezen a téren messze elmarad. Ugyanakkor, a szupergyors széles sáv igénybevétele kedvezőnek mondható: míg az Európai Unióban átlagosan 15,4 százalék a legalább 100 Mbps sebességű szolgáltatásra előfizető háztartások aránya, addig Magyarországon 29,8 százalék.

Magyarországon összességében az internetlefedettség megfelelőnek mondható, azonban az internetszolgáltatást háztartásoknak csak háromnegyede veszi azt igénybe.

## 2. táblázat

**A hálózati összekapcsoltság mutatójának  
aldimenzióiban elért értékek és rangsor, 2018**

Aldimenzió	Hollandia	Görögország	EU-átlag	Magyarország	Rangsor
1a1. Vezetékes széles sávú lefedettség (a háztartások aránya, százalék)	99,5	99	97	95	22.
1a2. Vezetékes széles sáv igénybevétele (a háztartások aránya, százalék)	98	69	75	78	10.
1b1. 4G lefedettség (a háztartások aránya, a szolgáltatók átlagai szerint, százalék)	100	88	91	91	18.
1b2. Mobil széles sáv igénybevétele (100 főre jutó előfizetés)	88	59	90	49	28.
1c1. Nagy sebességű széles-sávú (NGA) lefedettség (VDSL, FTTP vagy Docsis 3.0 lefedettséggel rendelkező háztartások aránya, százalék)	98	50	80	82	17.
1c2. Nagy sebességű széles sáv igénybevétele (a legalább 30Mbps sebességű szolgáltatásra előfizető háztartások aránya, százalék)	73	7	33	49	10.
1d1. Szupergyors széles sávú lefedettség (FTTP vagy Docsis 3.0 lefedettséggel rendelkező háztartások aránya, százalék)	97	0,4	58	74	13.
1d2. Szupergyors széles sáv igénybevétele (legalább 100Mbps sebességű szolgáltatásra előfizető háztartások aránya, százalék)	32,2	0,01	15,4	29,8	7.
1e1. Széles sáv árindex (Eredmény 0 és 100 között)	90	67	87	85	18.

Forrás: EC (2018) alapján saját szerkesztés.

2. Az EMBERI TŐKE (*Human Capital*) dimenziójának aldimenziói a digitális képzési lehetőségek kihasználásához szükséges készségeket mérik. Az emberi tőke mérése két fő komponensre bomlik, amelyek súlyozott átlaga határozza meg a mutatót: alapkészségek és használat (50 százalék), fejlett készségek és fejlesztés (50 százalék). A 2018. évi jelentés szerint a kategória győztese Finnország volt, a rangsor legvégén pedig Románia található (EC, 2018). Az 3. táblázat Magyarország emberitőke-mutatója aldimenziójának értékeit hasonlítja össze Finnországgal, Romániáéval és az Európai Unió átlagával.

3. táblázat

**Az emberi tőke mutatójának aldimenzióiban elért értékek és rangsor, 2018**

Aldimenzió	Finnország	Románia	EU átlag	Magyarország	Rangsor
2a1. Internetfelhasználók (a magánszemélyek arányában, százalék)	92	61	81	76	20.
2a2. Legalább alapvető digitális készségek (a magánszemélyek arányában, százalék)	76	29	57	60	21.
2b1. IKT-szakemberek (az összes foglalkoztatott arányában, százalék)	6,6	2,0	3,7	3,6	14.
2b2. STEM diplomások (ezer 20-29 éves magánszemélyre jutó diplomás)	24,3	14,4	19,1	12,6	27.

*Forrás: EC (2018) alapján saját szerkesztés.*

Magyarország az emberi tőke dimenziójában összességében 48,0 százalékot ért el, ami a rangsor 21. helyéhez volt elegendő (EC, 2018). Mint ahogy az 5. táblázat szemlélteti, a természettudományi (*Science, Technology, Engineering, and Mathematics, STEM*) diplomások aldimenzióban Magyarország a ranglista utolsó előtti helyén szerepel, bár az elmaradás nem tekinthető jelentősnek az EU-átlagtól. Az emberi tőke aldimenziói között az IKT-szakemberek területén érte el Magyarország a legjobb helyezést. Az összes foglalkoztatott arányában Magyarországon 3,6 százalék az IKT-szakemberek aránya, ami mindössze csak 0,1 százalékpontos lemaradást jelent az Európai Unió átlagához viszonyítva. Összességében elmondható, hogy Magyarországon jelentős lemaradás tapasztalható az emberi tőke dimenziójában, viszont az Európai Unió átlagához viszonyítva nem mutatkozik lényeges szakadék.



3. AZ INTERNETES SZOLGÁLTATÁSOK HASZNÁLATA (*Use of Internet Services*) dimenzió számos online tevékenységhez kapcsolódik. Ilyen például az online tartalmak használata (videók, zenék, játékok stb.), illetve ide tartoznak a videohívások, valamint az online vásárlás és az elektronikus banki szolgáltatások használata is. Az internetes szolgáltatások használatának mérése három fő komponensre bomlik, amelyek súlyozott átlagaként határozzák meg a mutatót: tartalom (33 százalék), kommunikáció (33 százalék) és tranzakciók (33 százalék). A 2018. évi jelentés szerint a kategória győztese Dánia volt, a rangsor legvégén pedig Románia található (EC, 2018). A 4. táblázat a magyarországi internetes szolgáltatások használatát tükröző mutató aldimenziójának értékeit hasonlítja össze Dániáéval, Romániáéval és az Európai Unió átlagával.

4. táblázat

**Az internetes szolgáltatások használata aldimenzióiban elért értékek és rangsor, 2018**

Aldimenzió	Dánia	Románia	EU-átlag	Magyarország	Rangsor
3a1. Hírek (az utóbbi 3 hónapban internetet használó magánszemélyek aránya, százalék)	86	69	72	85	10.
3a2. Zene, videó és játékok (az utóbbi 3 hónapban internetet használó magánszemélyek aránya, százalék)	90	67	78	81	12.
3a3. Online videotéka (az utóbbi 3 hónapban internetet használó magánszemélyek aránya, százalék)	49	6	21	8	24.
3b1. Videohívások (az utóbbi 3 hónapban internetet használó magánszemélyek aránya, százalék)	62	53	46	59	6.
3b2. Közösségi hálózatok (az utóbbi 3 hónapban internetet használó magánszemélyek aránya, százalék)	78	82	65	84	2.
3c1. Bankolás (az utóbbi 3 hónapban internetet használó magánszemélyek aránya, százalék)	92	11	61	49	22.
3c2. Vásárlás (az utóbbi 12 hónapban internetet használó magánszemélyek aránya, százalék)	82	23	68	49	20.

Forrás: EC (2018) alapján saját szerkesztés.

Magyarország az internetes szolgáltatások használatának dimenziójában összességében 53,6 százalékot ért el, ami a rangsor 12. helyéhez volt elegendő (EC, 2018). Mint ahogy a 4. táblázat szemlélteti, az aldimenziók közül az online videotéka területén teljesített a legrosszabbul az ország. Az utóbbi három hónapban internetet használó magánszemélyek közül mindössze 8 százalék vette igénybe az online videotéka szolgáltatásait. Ez az Európai Unió átlagához viszonyítva 13 százalékpontos elmaradást jelent. Magyarország az online videotéka mellett az elektronikus bankolás és az online vásárlás terén mutat jelentős lemaradást az Európai Unió országaihoz képest. Az utóbbi három hónapban internetet használó magánszemélyeknek mindössze csak a fele intézte bankügyeit elektronikusan, illetve csak a felhasználók fele vásárolt legalább egyszer online. Ez az Európai Unió átlagához viszonyítva jelentős elmaradást tükröz. Ugyanakkor a közösségi hálózatok aldimenziójában kimagasló eredményt ért el az ország. Az utóbbi három hónapban internetet használó magánszemélyek 84 százaléka barangolt a közösségi média egyes portáljain, ami a rangsor 2. helyét eredményezte. Az Európai Unió átlagához viszonyítva ez az arány kimagaslónak tekinthető.

Az internetes szolgáltatások használata Magyarországon rendkívül változatosan alakul. Az olyan területek (közösségi média), amelyek használata nem rejt veszélyeket és kockázatokat, igen népszerűek, azonban a nagyobb körültekintést, (adat)biztonságot igénylő online szolgáltatásokat a lakosság nem részesíti előnyben a hagyományos szolgáltatásokkal szemben.

4. A DIGITÁLIS TECHNOLÓGIÁK INTEGRÁLTSAGA (*Integration of Digital Technology*) dimenziója a vállalkozások digitalizáltságát és az e-kereskedelmi tevékenységet méri. A digitális technológiák alkalmazásával a vállalkozások növelhetik a hatékonyságot, csökkenthetik a költségeket, és jobban bevonhatják ügyfeleiket és üzleti partnereiket. Továbbá az internet mint értékesítési hely, hozzáférést kínál a szélesebb piacokhoz és a növekedési lehetőségekhez. A digitális technológiák integráltságának mérése két fő komponensre bomlik, amelyek súlyozott átlaga határozza meg a mutatót: üzleti digitalizálás (60 százalék), e-kereskedelem (40 százalék). A 2018. évi jelentés szerint a kategória győztese Dánia volt, a rangsor legvégén pedig Románia található (EC, 2018). Az 5. táblázat Magyarország digitális technológiáinak integráltságát mérő mutató aldimenzióinak értékeit hasonlítja össze Dániáéval, Romániáéval és az Európai Unió átlagával.

5. táblázat

**A digitális technológiák integráltságának aldimenzióiban elért értékek és rangsor (2018)**

Aldimenzió	Dánia	Románia	EU-átlag	Magyarország	Rangsor
4a1. Elektronikus információcsere (a vállalkozások aránya, százalék)	40	17	34	14	28.
4a2. RFID (a vállalkozások aránya, százalék)	2,0	2,4	4,2	2,8	23.
4a3. Közösségi média (a vállalkozások aránya, százalék)	29	9	21	15	22.
4a4. E-számlázás (a vállalkozások aránya, százalék)	n. a.	10,9	n. a.	8,4	26.
4a5. Felhőalapú szolgáltatások (a vállalkozások aránya, százalék)	37,7	6,0	n. a.	10,7	22.
4b1. Online kereskedő kkv-k (a kkv-k aránya, százalék)	27,8	7,7	17,2	12,5	20.
4b2. e-kereskedelemből származó forgalom (a kkv-k forgalmának aránya, százalék)	14,5	5,2	10,3	10,0	14.
4b3. Határokon átnyúló online értékesítés (a kkv-k aránya, százalék)	9,2	1,8	8,4	5,2	24.

Forrás: EC (2018) alapján saját szerkesztés.

Magyarország a digitális technológiák integráltsága dimenzióban összességében 25,1 százalékot ért el, ami a rangsor 25. helyéhez volt elegendő (EC, 2018). Mint ahogy az 5. táblázat szemlélteti, az elektronikus információcsere tekintetében Magyarország a ranglista legvégén szerepel. Mindössze 14 százalék azon vállalkozások aránya, amelyek elektronikus úton bármiféle információcserét folytatnak. Ez az Európai Unió átlagához képest 20 százalékpontos lemaradást jelent, ami rendkívül kedvezőtlennek mondható. Továbbá, rendkívül alacsony (8,4 százalék) azon vállalkozások aránya, amelyek számlázási tevékenységüket elektronikusan végzik. A kormány a vállalkozások elektronikus számlázását úgy igyekszik növelni, hogy minden vállalkozás számára ingyenesen elérhetővé tesz egy online számlázási programot, majd a tesztidőszakot követően a jövőben kötelezővé is fogja tenni a hazai székhelyű vállalkozások számára az online számlázási rendszer használatát. A digitális technológiák integráltsága dimenzióban a legjobb helyezést (14.) Magyarország az e-kereskedelem terén érte el. A mikro-, kis- és középvállalkozások forgalmának 10 százaléka származott online kereskedelemből, ami mindössze 0,3 százalékpontos lemaradást jelent az Európai Unió átlagához képest.

Összességében elmondható, hogy a digitális technológiák integráltsága igen alacsony szintet mutat Magyarországon, egyes területek pedig kifejezetten fejletlenek. Továbbá, míg a lakosság körében a közösségi média használata kimagasló a többi uniós tagállaméhoz képest, addig az üzleti oldalnak mindössze 15 százaléka használja ezeket az online felületeket.

5. A DIGITÁLIS KÖZSZOLGÁLTATÁSOK (*Digital Public Services*) dimenzió az országok közszolgáltatásainak digitalizáltságát méri, az e-kormányzásra és az e-egészségügyre összpontosítva. A közszolgáltatások korszerűsítése és digitalizálása a közigazgatás, a polgárok és a vállalkozások számára egyaránt növelheti a hatékonyságot. A digitális közszolgáltatások mérése két fő komponensre bomlik, amelyek súlyozott átlagaként határozzák meg a mutatót: e-kormányzat (50 százalék), e-egészségügy (50 százalék). A 2018. évi jelentés szerint a kategória győztese Finnország volt, a rangsor legvégén pedig Görögország található (EC, 2018). A 6. táblázat Magyarország digitális technológiák integráltságát mérő mutató aldimenziójának az értékeit hasonlítja össze Finnországéval, Görögországéval és az Európai Unió átlagával.

6. táblázat

**A digitális közszolgáltatások aldimenzióiban elért értékek és rangsor, 2018**

Aldimenzió	Finnország	Görögország	EU-átlag	Magyarország	Rangsor
5a1. e-kormányzati szolgáltatások felhasználói (az űrlapokat benyújtó internetfelhasználók aránya, százalék)	91	38	58	45	24.
5a2. Űrlapok automatikus kitöltése (eredmény 0 és 100 között)	86	14	53	28	23.
5a3. Teljes körű online ügyintézés (eredmény 0 és 100 között)	93	75	84	75	25.
5a4. Vállalkozásoknak nyújtott digitális közszolgáltatások (eredmény 0 és 100 között, beleértve a hazai és határon átnyúló szolgáltatásokat)	80	60	83	73	24.

5a5. Nyílt hozzáférésű adatok (a maximális eredmény százalék)	90	72	73	48	26.
5b1. e-egészségügyi szolgáltatások (magánszemélyek arányában, százalék)	49	10	18	7	26.

Forrás: EC (2018) alapján saját szerkesztés.

Magyarország a digitális közszolgáltatások dimenziójában összességében 40,4 százalékot ért el, ami a rangsor 27. helyéhez volt elegendő, még úgy is, hogy az előző évhez képest ez 6,8 százalékpontos javulást jelent (EC, 2018). Mint ahogy a 6. táblázat szemlélteti, szinte valamennyi aldimenzió terén rosszul teljesít az ország, de a legnagyobb hiányosságok a nyílt hozzáférésű adatok és az elektronikus egészségügyi szolgáltatások terén tapasztalhatók. Ebben a dimenzióban a legjobb helyezést (23.) az űrlapok automatikus kitöltése terén érte el az ország. A magyar közszolgáltatások ügyintézése során 100 esetből mindössze 28-szor történik automatikus kitöltés, ami 25-tel kevesebb, mint az EU-s átlag.

A digitális közszolgáltatások dimenziójában összességében továbbra is jelentős digitális szakadék mutatkozik a többi tagállamhoz képest annak ellenére, hogy a kormány az elmúlt években jelentős intézkedéseket tett e téren (például növelte az online ügyintézés lehetőségét új platformok létrehozásával).

## Következtetések

A digitális fejlettség mára a versenyképesség szerves részévé vált. Az elmúlt években több mutatót is alkottak, amelyek egy ország digitális felkészültségét igyekeznek mérni, és vannak olyan régóta használatos mutatók, amelyek kiegészültek a digitalizáció mérésével. Egyes mutatók csak objektív adatokon alapulnak, viszont az országok összehasonlíthatósága érdekében vannak olyan indexek is, amelyek a teljesség érdekében objektív és szubjektív méréseket egyaránt tartalmaznak. A mutatók különböző területeket ölelnek át, a használt indikátorok száma pedig jellemzően meghaladja a 100-at, de ami közös minden mutatóban, hogy külön kezelik a lakossági, a vállalati és az állami szférát.

A fentiekben bemutatott elemzés alapján megállapítható, hogy Magyarországon magas a lakosság internethasználata, ugyanakkor az online vásárlás és az internetes bankolás az átlagnál jóval alacsonyabb, a közösségi média használata pedig kimagasló. A vállalati szféra digitalizáltságát jelentős lemaradás jellemzi – különösképpen a kis- és középvállalkozások esetében –, ami

igaz az állami szféra digitalizáltságára is azzal a különbséggel, hogy a közszolgáltatások terén az elmúlt években dinamikus fejlődés volt tapasztalható.

A kapott eredmények alátámasztják azt az állítást, hogy Magyarország a közösségi hálózatok országa. Míg a lakossági internetezők 84 százaléka a közösségi média aktív felhasználója, addig ezeken a közösségi oldalakon a vállalkozásoknak mindössze 15 százaléka van jelen, és ennek is csak egy kisebb aránya aktív. Ezt kihasználva a kis- és középvállalkozások digitális fejlettségét rövid távon elő lehetne segíteni különböző szervezetek (például iparkamara) bevonásával azzal, ha a vállalkozások számára online marketingképzéseket szerveznének, különösképpen a közösségi médiában való megjelenésről és azok előnyeinek üzleti célú használatáról. Emellett rövid távú megoldást jelenthetne még a kis- és középvállalkozások digitális fejlődése számára az ingyenes wifihasználat kiépítése a tömegközlekedési eszközökön, köztereken stb., mivel az elmúlt években több tanulmány is született arra vonatkozóan, hogy a fogyasztók online vásárlásaik jelentős részét utazás közben intézik.

A DESI mutató rámutat arra is, hogy a magyar kis- és középvállalkozásoknak mindössze 5,2 százaléka végez határon átnyúló online értékesítést. Középtávú megoldást jelenthetne e terület jelentős fejlesztése állami segítségnyújtással. Hasonlóan a turisztikai szolgáltatásokhoz, a hazai kis- és középvállalkozások által előállított termékek és szolgáltatások online értékesítéseit is nemzeti szinten lehetne segíteni. Ehhez megoldást jelenthetne egy adott szervezet/intézmény (például Nemzetgazdasági Minisztérium) által üzemeltetett és nemzetközi szinten reklámozott weboldal, amely teret adna a kis- és középvállalkozások online áruházainak, és egy egységben összefogná azokat.

Hosszú távú megoldást pedig az jelenthetne, ha a közép- és felsőoktatásba – nem csak a közgazdasági képzésekbe – belekerülne a digitális ismeretek fejlesztése, amelyek az üzleti életben használhatók lennének a végzett hallgatók számára. Ilyen többek között az online marketingismeretek (például hogyan vezessünk blogot, hogyan készítsünk el egy Facebook-hirdetést stb.).

## Összefoglalás

E tanulmány Magyarország digitális felkészültségét vizsgálta. A digitalizáció világában kiemelten fontossá vált, hogy egy ország digitálisan fejlődjön, ellenkező esetben a digitális szakadék kiszélesedésével jelentősen veszít versenyképességéből, ami már középtávon jelentős gazdasági problémákhoz vezethet. Ezért kiemelkedő szerep jut annak, hogy szakpolitikai szinten (is) támogassák a magyar gazdaság digitális fejlődését. A vizsgálat során használt mutatók rávilágítanak arra, hogy Magyarországot lakossági szinten magas internethasználat jellemzi,

az állami szféra egyes területei dinamikusan fejlődtek az elmúlt évek során a digitalizációra való átállást illetően, ugyanakkor a vállalkozói szféra egyre inkább nem képes felvenni a lépést a digitális fejlődéssel, és egyre nagyobb lesz ezen a területen a digitális szakadék. A vállalkozások jelenlegi digitális fejlettségét tovább árnyalnák a Központi Statisztikai Hivatal által közzétett éves adatok átfogó vizsgálata.

## Irodalom

- AKHTER, F. (2017): Unlocking digital entrepreneurship through technical business process. *The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 5. No. 1. 36–42.
- BALOGH GÁBOR (2006): Egy túlterhelt fogalom. *Információs Társadalom*, 6. évf. 1. sz. 22–29.
- BÁNYAI EDIT–NOVÁK PÉTER (2011): *Online üzlet és marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- BRYNJOLFSSON, E.–KAHIN, B. (2000): *Understanding the Digital Economy – Data, Tools, and Research*. The MIT Press, London–Cambridge, MA.
- CASTELLS, M. (2005): *Az információ kora. Gazdaság, társadalom és kultúra*. I. kötet, *A hálózati társadalom kialakulása*. Gondolat–Infonia, Budapest.
- DILLMAN, D. (1991): *Information Society*. In: Borgetta, E.–Borgetta, A. R. (szerk.): *The Encyclopedia of Sociology*. Macmillan, London.
- EC (2014): *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. European Commission, Brüsszel.
- EC (2015): *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. European Commission, Brüsszel.
- EC (2016): *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. European Commission, Brüsszel.
- EC (2017): *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. European Commission, Brüsszel, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2017>.
- EC (2018): *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. European Commission, Brüsszel, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-2018-report>.
- ESZES ISTVÁN–BÁNYAI EDIT (2002): *Online m@rketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- European Commission (2015): *Digital Entrepreneurship. The EU vision, strategy and actions*. Brussels: Digital Europe nta Summit.
- GATES, B. (1999): *Üzlet a gondolat sebességével*. Geopen Könyvkiadó, Budapest.

- GRANDON, E.–PEARSON, J. M. (2004): Electronic commerce adoption. An empirical study of small and medium US business. *Information & Management*, Vol. 42. No. 42. 197–216.
- IMD (2018): World Digital Competitiveness Ranking. IMD World Competitiveness Center, Lausanne.
- MATTELART, A. (2004): *Az információs társadalom története*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- MOJZES ISTVÁN–TALYIGÁS JUDIT (2006): *Az elektronikus kereskedelem*. Műszaki Egyetem, Budapest.
- POHJOLA, M. (2002): The New Economy: facts, impacts and policies. *Information Economics and Policy*, Vol. 14. No. 2. 133–144.
- S. NAGY KATALIN (2007): *Szociológia közgazdászoknak*. Typotex Kiadó, Budapest.
- SCHWAB, K. (2017): *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. World Economic Forum Genf, <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.
- SIMON NÓRA–MINC, ALAIN (1979): *A számítógépesített társadalom*. Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest.
- SZABÓ KATALIN–HÁMORI BALÁZS (2006): *Információgazdaság*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- SZABÓ KATALIN–KOC SIS ÉVA (2002): *Digitális paradicsom vagy falanszter?* Aula, Budapest.
- TAPSCOTT, D. (1996): *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 342 o.



# The importance of modernizing social services in a convergence region of Hungary

## A case study of South Transdanubia

---

**Gábor Hoványi – Róbert Tésits – Levente B. Alpek**

### **Absztrakt**

A jelen tanulmány célja, hogy egy mutatószám (rDSS-index) kidolgozásával mérhetővé tegye elsősorban a 18 év alattiak és az 50 éves kor felettiiek társadalmi egyenlőtlenségeinek strukturális és területi jellegzetességeit. A vizsgálat területi keretét a Dél-Dunántúli Régió adja, amelyen belül feltekerkepi az érintett lakosság szociális szolgáltatásra való rászorultságát, valamint az azt befolyásoló tényezőket. A vizsgálat módszertani alapját a Központi Statisztikai Hivatal szekunder adatai képezik. A mutatószámot képező változókból négy indikátorcsoport került meghatározásra: ezek a családi háttér, a gazdasági aktivitás és demográfia, az iskolázottság, valamint a lakásviszonyok. Az index segítségével azonosításra kerültek többek között a kedvezőbb, a köztes, valamint a leszakadó helyzetben lévő települések. Utóbbiak körébe elsősorban olyan aprófalvak tartoznak, amelyekben az infrastruktúra hiányosságai korlátozottan teszik lehetővé a nagyvárosi szolgáltatók megfelelő elérését, valamint a szociális szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások megtelepedését. A Dél-Dunántúlon ilyen tértípusok a szegregálódoó, vagy éppen a határmenti aprófalvak, a hegyháti és zselici kistelepülések, a Külső- és Belső-Somogy, valamint a Tolnai-hegyhát hátrányos helyzetű települései. Az így kirajzolódó területi mintázat értékelése lehetővé teszi komplex támogatási rendszerek létrehozását, így elősegítetik a vizsgálat célcsoportja helyzetének javítását.

**Kulcsszavak:** szociális szolgáltatások, gyermekek, idősek, hátrányos helyzetű régiók, szociális követelmények

### **Abstract**

This paper examines the modernisation of the social service sector (Bugarszky, 2004) by highlighting two target groups, children up to 18 years of age and those over 50, who have featured less frequently in the field of regional social studies (Szécsi, 2014). Moreover, these groups are of interest due to changes in the age structure of Hungary. This paper addresses one of the most disadvantaged regions of Hungary, Southern Transdanubia. The first methodological phase of the research deals with the secondary

analysis of statistical data from the 2011 census provided by the Central Statistical Office (CSO). The next phase incorporates the development of a new complex index from collected data with the goal of regional classification, providing a basis for further empirical investigation. This is required to determine the social requirements of disadvantaged people and where state-level intervention is most needed. The most notable finding of this paper is the development of an “rDSS-index” (Relative Dependency on Social Services) for the identification of disadvantaged regions based on the inhabitants’ social status. The definition of three settlement types from the index (favourable, intermediate and lagging) will provide significant help in planning development policy and allocating resources to regions according to need. Based on standard deviation, disadvantage is defined particularly by marital status, number of children, housing conditions, and educational attainment, as well as the need to commute. Service providers in ‘favourable’ settlements need only maintain their level of professional help in order not to fall behind. We identify those successful elements in the favourable group which indicate minor improvements in ‘intermediate’ settlements and major modernisation attempts in ‘lagging’ settlements.

**Keywords:** social services, children, elderly, disadvantaged regions, social requirements

## 1. Introduction

In Hungary, and particularly in Southern Transdanubia, there are numerous societal challenges that seriously affect the quality and dignity of many people’s lives, so it is particularly important to organize social services to address these issues as equitably as possible across all regions. This is particularly justifiable if the increase in the number of differences between social groups is not an isolated phenomenon and the number of individuals, families and communities in need is also increasing (Plamen, 2017). Despite national funding not everyone receives adequate support; therefore, a more harmonic coexistence with nature is required for people in need living in rural areas to be able to meet their basic requirements (Augustine – Dolinting, 2016).

In order to help mitigate the adverse impacts of factors hindering social activity arising from social disadvantage (such as unemployment, low income, segregation, malnutrition and inadequate housing), methods of assistance are created which can be accessed by the most underprivileged members of society. The central aim of social services is to strengthen the labour market and social integration for all those who are disadvantaged because of their age, social status,

substandard living conditions, problematic family backgrounds, economic inactivity, low educational attainment, health problems and poor social relationships. Numerous basic services are included under the umbrella term 'social services', including homestead and village caretaker services, catering, home assistance, family support, day care, home help with signalling system, community care, support services, and social work for people dealing with all types of disability or addiction (Bugarszky, 2004; CSO, 2009).

The two target groups identified by this research, according to the age structure of small settlements, are those under the age of 18 and over the age of 50, including those still active in the workforce (50–64 years) and those beyond retirement age. Pensioners may have financial stability, but may have serious health issues which affects their social status, and requires state assistance. Even if most elderly people do not have financial or health difficulties, those who need residential support may also experience depression, which would severely reduce their quality of life (Jakešová, 2015). Families living in poverty need the support offered by child welfare services (Fong, 2017). These target groups were chosen because geographic surveys in recent decades have revealed that their situation has been examined the least (Szécsi, 2014), and a significant part of the TÁMOP tenders also target them (TÁMOP 5.4.1-08, 2009–2011). The urgency is increased by the fact that most people aged between 50 and 64 who are still working will soon retire at 65, putting an even greater strain on the health care system. The region of South Transdanubia was chosen for the present study because the results of the latest TÁMOP research, which examined the modernization of social services (TÁMOP-5.4.1-12, 2014), showed that it is one of the three most underdeveloped regions of the country. Even though this region, as every region, has enough service providers, it is considered under developed because accessibility to these services is not equally available to everyone due to space-time constraints (Hernandez – Rossel, 2015). One of the most notable difficulties of such disadvantaged regions is the delivery system of these services, which is rather problematic to achieve in minor settlements without the necessary vehicles and adequate road system (Bakri et al., 2016).

The problem of the overburdened social services is typical of rural areas, especially small villages, the settlement type which predominates in Southern Transdanubia, especially in the Ormánság region. The situation is also hampered by limited transport options; in many cases even access to the district seat is difficult, not to mention providing socio-economic services (Obádovics et al., 2011). The guaranteed subsidies at the time of this study do not even exceed 30,000 HUF per month. As their problems are addressed, the socially deprived can also develop more positive attitudes, making their socio-economic reintegration easier (Mózer et al., 2015). The aim of the present study is to develop a dependency index

by using primary data, an up-to-date literature review and secondary statistics, as well as exploring and evaluating geographical patterns in order to create the basis for an individual-specific, complex support system. This proposed index would greatly benefit policy makers in better handling the constantly changing requirements of society because the proportion of people from the two targeted age groups who live in a given settlement would suggest what services that settlement may require (Menachem, 2015).

## 2. Methods

The entire population served by social services should be considered when defining the target groups. This population was first divided four groups (ethnic groups, certain social groups, people with disabilities, and demographic groups). However, the focus is on demographic groups in the present study, The proportion of people over 50 and their social weight is constantly increasing, while the conditions necessary for young people to find successful careers are of extraordinary socio-economic importance. Among the underlying arguments, it should be first mentioned that the Hungarian population has been decreasing since the 1980s, a fact closely associated with an aging age structure. As a result, the size of the workforce has reduced significantly, which consequently has decreased those involved in production (Kreiszné, 2016). Increasing burdens are placed upon the working population (aged 15 – 64 years), which can be attributed to the increasing number of retired people as well as to the decreasing number of young workers. The lack of support for large underprivileged families and other vulnerabilities make it difficult for younger people to find employment in the labour market and to catch up in a socio-economic sense. This study examines young people in large families, as it is likely that the proportion of people living in families with three or more children is a good indicator of social indigence.

After defining the target groups by age (under 18 and over 50 years of age), further characteristics were examined, such as marital status, number of children, educational attainment, economic activity, mobility, housing conditions and the proportion of those with disabilities, using census data from the Central Statistical Office (CSO, 2011). An index based on these characteristics is used to mark the most favourable, intermediate and lagging settlements in order to determine the extent of the intervention needed. In order to determine the service requirements of the two target groups, a number of factors were analysed, such as age structure, distribution of age, population change, marital status, fertility, educational attainment, language skills, labour market position, ethnicity, housing conditions and the proportion of people with prolonged diseases. A total of 34 indicators were

included in the first round of the analysis. After defining and territorially outlining these two groups, a concrete indicator for measuring the structural and territorial features of the target groups by assessing the territorial distribution of problems in the social service system was developed. After selecting the collected secondary statistics, the indicators were converted into their ratio values and then were screened with the help of correlation analysis (only one of the couples with a very high correlated score of above 0.9 was left in the dataset). As a result, 15 out of the 34 indicators were included in the final selection. The remaining variables were sorted into four indicator classes: family background, economic activity and demography, education and housing conditions (Table 1).

*Table 1*  
**Indicators used in creating the rDSS index (2018)**

Indicators	Subclasses	Indicator classes
15-year-old single men divided by the total number of 15-year-old men	Single people, Broken families	Family background
15-year-old single women divided by the total number of 15-year-old women		
Single parents with 3 or more children divided by the total number of single parents		
The number of households with 5 or more residents divided by the total number of households	Large families	
Married couples or civil partnerships living together with 3 or more children divided by the total number of married couples and civil partnerships		
The number of people who did not complete the first year of primary school divided by the total population	Educational attainment	
The number of people who have completed up to seven years of primary school divided by the total population		
The number of people who have only completed primary school divided by the total population		

People under 18 or over 50 years of age divided by the total population	Younger and older adults	Economic activity and demography
Economically inactive people divided by the total active age population (15 to 64 year-olds)	Active aged people	
People over 50 years of age divided by the total population	Older adults	
The population aged over 50, which commutes to other settlements divided by the entire commuting population		
The undergraduate population, which commutes to other settlements divided by the entire commuting population		
Number of non-owned residential properties divided by the total number of residential properties	Housing conditions	
The number of low-comfort residential properties divided by the total number of residential properties		

The individual settlements were given points in different dimensions in terms of how underprivileged they were in relation to their relative position in the settlement structure (i.e. score of 10 in the dimension of given variable were those settlements which belonged to the worst 10% of all Southern Transdanubian municipalities and cities). The score value interval limits were determined based on the deciles of each variable. Subsequently, the averages of the score values for the indicator groups and for the entire set of variables was calculated, accordingly the indicator was determined as follows:

$$\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

, where

$x_i$  - the average of the score values of each variable group

$n$  - number of tested variable groups

Based on the above, the rDSS Index (Relative Dependency on Social Services) condenses the selected indicators into a single index, which is intended to characterize the social requirements of both people under 18 and over 50. This index was also used to identify territorial differences.

The 15 selected indicators have been subjected to several selection methods and screening before assigning them into four indicator classes. The first of these, 'Family background', combines five of the 15 indicators, and it is divided into two subclasses. One subclass includes single people and 'broken families', single parents with three or more children. Presumably, there are difficulties with maintaining a household on one income, especially if that household supports many

children. The other subclass includes 'Large families', married couples with three or more children, who may be in a relatively better position if at least one adult can act as breadwinner, but serious financial challenges may remain due to the high number of dependent children. The second indicator class, 'Educational attainment', consists of three indicators that relate to the number of years completed in elementary school. The third indicator class, 'Economic activity and demography', constitutes five indicators. It includes the proportions of people below 18 or over 50 years of age, the unemployed of working age, and commuting workers over 50, who notably are soon to retire. The final indicator class, 'Housing conditions', combines the proportion of homes which are rented with that of homes that are the least comfortable.

### **3. Results**

#### 3.1. The main socio-economic features of the settlement types designated by the rDSS index

The quantile allocation created by the rDSS index divides all settlement types in Southern Transdanubia into four groups according to their social requirements, ranging from the 'lagging' settlements (0.43–0.59), through the 'intermediate' settlements, including 'less favourable' (0.35–0.42) and 'more favourable' (0.28–0.34) settlements, to the 'most favourable' (0.17–0.27) settlements (Figure 1). It is also clear from the map that the county seats and their surroundings, the larger settlements (such as Harkány, Nagyatád, Siklós, and Tamási), and the popular tourist destinations (such as the southern shore of Lake Balaton) are those with a higher index values due to, among other things, their higher number of social service providers, more developed infrastructure, and higher proportion of people of working age.

The larger towns, many with the status of county or district seat, thanks to their position, are not only provided with basic services such as catering and home assistance, as are settlements with less than 2000 residents, but also with additional day care facilities, as well as a higher budget allocated to service providers (CSO, 2009). In these larger towns, access to resources for those in need can also be managed locally, and if necessary using existing infrastructure, so this does not represent an insurmountable obstacle either.

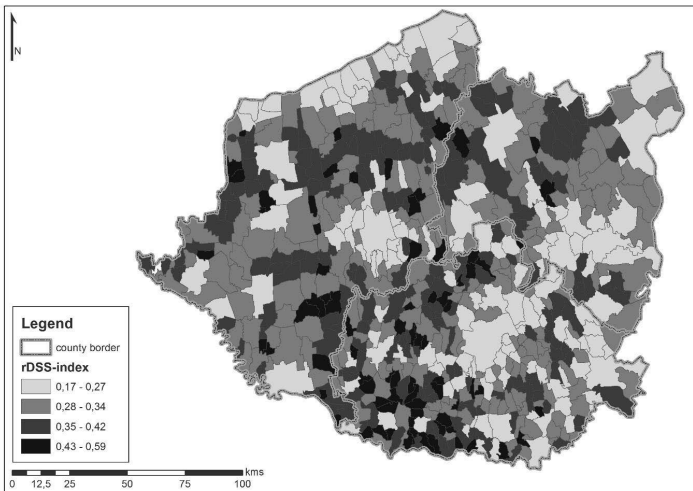
'Intermediate settlements' are mainly those medium-sized ones with no or only minor deficiencies in social care. Compared to lagging settlements, the distance from service providers in larger towns is relatively small, and well-developed

infrastructure allows for easy access. Intermediate settlements tend to be located near large towns (Figure 1).

'Lagging settlements' are mainly small remote villages. Their situation is particularly unfavourable, as in most places only a kitchenette or village caretaker is at their disposal, provided by local governments. Shortcomings in infrastructure limit access to the service providers in larger towns, as well as the provision of new social services locally, which could also provide employment for local residents. The lagging settlements concentrated in the Ormánság border region can be further classified by ethnicity. In settlements inhabited mostly by ethnic Hungarians and Croats, the proportion of elderly people is the highest; so these settlements have been grouped as 'aging border villages'. Settlements inhabited mostly by Roma have higher proportions of young people, so have been grouped under the title 'segregated border villages' (CSO, 2011).

Figure 1.

**The spatial structure designated by the rDSS index, own calculation based on CSO**  
(Edited by Bertalan Simon)



### 3.2. Factors affecting the service needs of segregated border villages

The Ormánság region in Baranya County is widely considered the most under-privileged and most vulnerable area. However, the present study identifies 18 lagging settlements across a broader area, from Istvándi in Somogy County eastward to Siklósnagyfalu in Baranya County, grouped together here as



'segregated border villages' where social needs are difficult to meet. Among the four indicator classes, 'educational attainment' emerged as the most severe problem in eight of these settlements, namely Adorjás, Alsószentmárton, Kádós, Kórós, Marócsa, Piskó, Siklósbodony and Siklósnagyfalu. The children living in these villages, unlike previous generations, are more inclined to go to school, but the limited resources of the parents often do not allow them to study far from home. In order to access education they would have to leave their homes, which is made difficult by the high dormitory costs as well as the quality of public transport. This could be alleviated if service providers other than local governments could establish different types of educational institutions as a kind of substitute or supplement, or by creating additional learning support services (such as computer information centres or study centres) from a tender budget. Although basic public education is largely ensured, the main shortcoming of this is that it can only partially compensate for social disadvantage, and it cannot address the disadvantages stemming from family background (Csapó et al., 2014). Further education for people living in underprivileged settlements can also open opportunities other than seasonal-, public- and agricultural work (e.g. work as local government administrators).

The inadequacy of housing in segregated border villages was overall the second most prominent issue. The proportion of dilapidated properties is high, and generally speaking not only is there no mainstream gas in most of these villages, but in many cases even public utilities are deficient. People are forced to use wood-burning stoves in winter, for which the amount of fuel required exceeds the maximum two cubic metres per family provided by local governments. Inadequate housing conditions can have a negative impact on residents' health, especially in families with small children, and may also pose a permanent problem for those in the labour market whose inadequate housing hampers their ability to relax and replenish their energies after work (Vastagh, 2017). The indicator class describing housing conditions was ranked six times in both first and second places, and at least four times in the third and fourth places. This suggests that these settlements have minimally developed infrastructure and the residents are forced to do partially or totally without public utilities (Domokos & Herczeg, 2010).

The average number of children per family in these segregated border villages is higher than the national average (Bass & Darvas, 2012). The challenges arising from family background were present six times in first place, in settlements such as Bosta, Drávaiványi, Gilvánfa, Gyöngyfa, Istvádi and Lúzsok. Those who live in substandard housing are only able to improve the homes to a limited degree, which is further aggravated by the fact that the sale of the raw materials of former commercial buildings belonging to the property can also be a temporary source of income.

The low level of economic activity proved to be a less serious problem due to the younger age structure, which is the result of higher birth rates. Overall, it can be concluded that the segregated border villages have the highest rDSS index value (average: 0.473) due to low levels of educational attainment, the low standard of housing as well as the extremely low levels of home ownership.

### 3.3. Factors affecting the service needs of aging border villages

Heading east from Drávacgárdony in Somogy County to the Baranya County settlement of Kiszakabfalva, there are some villages with an aging age structure which are grouped under the name 'aging border villages'. The high proportion of elderly people poses a serious challenge to the already overburdened old-age care institutions in the area. In addition, the demand will increase when all those born during the baby boom of the 1950s, known as the Ratkó era, who are still of working age become dependents or people in need of support when they retire.

As with the 'segregated border villages', the degree of educational attainment is the most serious challenge in seven out of 18 of these villages. Even though this problem is more characteristic of the elderly, it is perpetuated by the lack of educational institutions in the settlements. Children and young adults are forced to travel to neighbouring or distant settlements with a wider range of educational institutions (kindergarten, primary school, secondary school, university) to continue their studies. The shortcomings of public transport make this difficult. There are typically no local bus services on weekends, except to district and county seats, and access to railways can pose a problem as some stations are located far from settlements. In most cases the mobility that employers expect of their employees can only be realised by using cars. At the same time, members of an aging population are discouraged from seeking further education, and their health status may also hinder their participation in the labour market (Bakó & Lakatos, 2015).

The second most significant challenge among these villages is 'family background', ranking first place four times. In order to assist with the cost of living, local governments, within their resources, seek to provide support for residents in need by subsidizing their utility bills. Furthermore, some of the elderly can rely on the support of their family as well as social services (Mózer, 2014), which can alleviate their social vulnerability.

The third most important challenge was the inadequate housing conditions, with four first place rankings (Bürüs, Kákics, Téseny and Várad). At the same time, a handful of settlements have an aging population who may find it almost impossible to maintain adequately their living environment.

Finally, there were three villages where 'economic activity and demography' ranked first, in Drávagárdony, Drávakereztúr and Tésenfa, demonstrating their disadvantageous employment situation. In the border settlements of Southern Transdanubia, just as in Northern Hungary, the unemployment rate is higher than the national average, a situation aggravated by their peripheral location and isolation (Bartus, 2012). Those who could move away to find work have already done so. Many others are forced to commute daily, or are beyond working age, so there is hardly any working population there at all. All in all, the aging border villages are in a better position than the segregated border villages based on the rDSS index values (average: 0.454), in which case the greatest differentiating factor proved to be the high proportion of elderly people who are living alone.

#### 3.4. Factors affecting the service needs of small settlements in the Hegyhát and Zselic

Extending mainly along the northern edge of Baranya County as well as along the south-eastern edge of Somogy County, a total of 16 villages can be classed as 'lagging settlements'. However, the separation of the dominant factors is less pronounced in these villages compared to the two types of border settlements analysed above. Low educational attainment ranked in first place, as with the segregated border villages, so this factor proved to be the most urgent problem. This is partly due to the decreasing number and poor placement of childcare and educational institutions (Bódi & Fekete, 2008).

Generally speaking, further education is difficult for young people living in these settlements; no significant improvement has been observed in recent years even though some of the costs of attending secondary and tertiary institutions have been taken over by the local governments. In addition, they also provide a one-time enrolment allowance (10,000 HUF in 2018) if families cannot afford to cover the educational costs of the children on their own. It is likely that greater support would motivate more people to seek further education.

The indicator class 'economic activity and demography' became the second most important determinant in terms of social needs with four first place rankings. The population of the settlements in this region are not nearly as old as that of the 'aging border villages', however, integrating the residents into the labour market faces many difficulties as a high proportion of them are uneducated (Employment Strategy and Action Plan, 2017). Labour market stability is influenced not only by the high unemployment rate, but also by the high proportion of young and elderly people within the population. All of this has an impact on the economic situation of the settlements, and thus on the amount of funding that can be devoted to

social purposes by local governments.

The third most important indicator class, 'family background', is a strong element in three lagging settlements, where it ranked in first place. It ranked highly for most other settlements, revealing that there must be problems that require attention as soon as possible.

In this region, it is only true for the village of Kishajmás that the most serious problem proved to be the low standard of residential properties. The average rDSS index value, which is very similar to that of the 'aging border villages', is explained by the fact the low educational attainment in these settlements, even though the indicator class 'economic activity and demography' stands in second place (average: 0.459).

### 3.5. Factors affecting the service needs of small settlements in Outer- and Inner-Somogy

Following the two sets of border villages identified in and near the Ormánság region, the second largest number of underprivileged settlements lies in the Outer- and Inner-Somogy region, where 22 villages are classed as 'lagging settlements'. The most important indicator for half of these settlements is 'family background', ranking first with 11 of them. Most of the 22 settlements are dead-end villages lacking basic residential infrastructure. Although the number of large families in need has decreased in recent years, some of the settlements still have a lot of socially underprivileged children. The unemployment rate is generally high, which is exacerbated by deficiencies in public transport (there are almost no buses in the afternoon, and if there is, the journey can only be completed with a transfer). A nearby settlement with processing plants specializing in local raw materials could contribute to the labour market stabilization of the settlements. Cash and in-kind grants are improving the social situation of the residents, but provisions are still necessary to improve the socio-economic situation of the area (BASS, 2014).

The indicator class 'economic activity and demography' ranked second overall for these 22 settlements. It ranked first for six of the settlements, second for four, third for ten and last for two, which leads to the conclusion that the high rate of unemployment or the high number of people beyond working age could pose a serious problem.

The indicator class which ranked third overall is 'educational attainment and demography', which is the most urgent problem in three settlements (Edde, Pamuk and Rinyakovácsi). Some of the disadvantaged residents are extremely demotivated, and often do not even strive to acquire a secondary education. However, illiteracy, or not completing primary school, mostly characterizes the

older generations. The situation is exacerbated by the fact that only a few of the people, who have obtained an OKJ certificate provided by the local governments, have managed to find a job.

'Housing conditions' proved to be the most serious problem in only one case (Somogyicsicsó). Here, mainly wood-fired heating is possible, even if it is quite costly in terms of per capita income (in 2018 a cubic metre of wood costs 17000 – 20000 HUF). In many of the small villages many underprivileged people collect fallen branches, as the one and a half to two cubic metres of firewood offered by the authorities is not sufficient to heat their homes through the winter. In most of the small settlements of Somogy only wood-fired heating is possible for the locals.

The most urgent problem facing settlements in Somogy is the social disadvantage of the families on low incomes, which is also closely related to their children's low achievement at school (Csapó et al., 2014). All in all, it can be stated that based on the rDSS index values the small settlements of Outer- and Inner-Somogy, although with a minimal difference, appear to be in a better position than the segregated border villages (average: 0.47).

### 3.6. The factors affecting the service needs of underprivileged settlements in the Hegyhát of Tolna County

The low index value scored by settlements in this group suggests that the coverage of social services is better in this region compared with the others mentioned here; the proportion of underprivileged and socially deprived people is lower and certain services are more accessible. It is not surprising either that on average the rDSS index value is the lowest here (average: 0.433), which can be explained, inter alia, by the settlements' more favourable locations, namely that the social needs of their residents is more easily addressed due to better accessibility. Two settlements, Kalaznó and Keszőhidegkút are located in the Tamási district, while Murga is in the Bonyhád district. Kalaznó and Murga are located in the periphery as far as possible from the district seat.

In Keszőhidegkút and Murga the main determinant of social need is the low standard of housing. In most cases, the people living here are unable or unwilling to improve their residential properties and their environment. (It should be noted that the yards of the older residents are still more orderly to this day, therefore a shift in attitude could also help in creating a more liveable and healthier environment.) At the same time, the lower rDSS index value suggests that this problem is less serious than that found for the segregated border villages. Recent years have seen improvement in local infrastructure and public transport, which may later

have a positive impact on the availability of social services as well. The Modern Villages Program, announced in September 2018, could be a pivotal feature of this improvement. Among its goals for 2030 are slowing down the depopulation of villages and developing various socio-economic services (Hungarian Villages Program, 2018).

In the case of Kalaznó, 'economic activity and demography' proved to be the most decisive indicator class, due to the shifting age structure towards the older age cohorts and the high unemployment rate (Tolna County Employment Strategy, 2017–2021). There is little work for those of working age primarily because of their health status and level of education, so employment opportunities are mostly offered to them by the public works program. Some of the younger adults, despite the remoteness of the settlements, have chosen to find work in nearby large towns such as Szekszárd, however, this is mostly true of those with better family backgrounds and more conscientious career planning. For many, commuting daily is further complicated because the nearest railway station is far away and the bus service is inadequate.

#### **4. Conclusions**

The present study, by using the rDSS index, seeks to provide a comprehensive assessment of the social service needs of people in each of the surveyed communities, as well as all the relevant factors. The small settlements were grouped in order to identify which indicators proved to be the most determinant for each settlement type, and which indicator set is the strongest determiner of social disadvantage (family background, educational attainment, economic activity and demography, or housing conditions). Within this framework, the rDSS index was used to identify the most socially underprivileged settlements in the region of Southern Transdanubia and then analyse them by using these four indicator classes. This revealed the main factors which differentiated settlements in different areas. It will be a complex task to develop social services in order to eliminate social need and poverty across the region. Identifying the dominant indicator sets is crucial for policymakers when targeting assets that can make the social service sector of the region more effective. The economic impacts of problems related to demographic changes and the workforce can be alleviated by both offering direct assistance and implementing economic policy instruments. The necessary measures include, for example, increasing labour market participation by assisting underprivileged people who are currently unemployed or in public work programs, improving the training of the workforce and improving the health status of the whole population. In addition, further support for parents is an important

social and political objective both in the short- and long-term for optimizing the age structure of the Hungarian population. In order to make the welfare system more efficient and to overcome its shortcomings, it is essential to identify where the problems are. However, it is also advisable to identify those centres that can provide services to over wider area, thus making the present coverage more complete. Addressing social disadvantage improves human capital, which in turn will contribute to the future development of the country's economy.

## Literature

- Augustine, E. C. & Dolinting, T. J. (2016). Sustainable Social Services: Human and Nature in Harmony – *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 224, 15 June 2016, (pp. 579–586) Letöltve innen <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816305286>
- Bakó, T., & Lakatos, J. (2015). A magyarországi munkaerőpiac 2014-ben. In K. Fazekas & J. Varga (Eds.), *Munkaerőpiaci tükör 2014*, Budapest: MTA RKTk
- Bakri, N. I. M., Osman, M. M., Bachok, S. & Shuid, S. (2016). An Assessment Service Delivery of Social Welfare Department Dealing with Vulnerable and Disadvantages Group in Perak – *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 222, 23 June 2016, (pp. 203–210) Letöltve innen <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816302221>
- Bartus, T. (2012). Területi különbségek és ingázás. In K. Fazekas & Á. Scharle (Eds.), *Nyugdíj, segély, közmunka – A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede 1990–2010*, Budapest: Budapest Intézet – Országos Foglalkoztatási Közalapítvány.
- Bass, L., & Darvas, Á. (2012). Gyermekes családok Magyarország válságövezeteiben 2009–2011. In Zs. Ferge & Á. Darvas (Eds.), *Civil jelentés a gyerekesélyekről 2011*, Budapest: Gyerekesély Közhasznú Egyesület
- Bass L. (2014). Gyermekes családok Magyarország válságövezeteiben, 2011–2013. In Zs. Ferge & Á. Darvas (Eds.), *Civil jelentés a gyerekesélyekről 2012–2013*, Budapest: Gyerekesély Közhasznú Egyesület
- Bódi, F., & Fekete, A. (2008). Iskolák és óvodák elhelyezkedése és bezárása napjainkban. In F. Bódi (Ed.), *Helyi szociális ellátórendszer* (pp. 71–90). Budapest: MTA PTI
- Bugarszky, Zs. (2004) A szociális szolgáltatások újjászületése Magyarországon. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 15(4), 100–110. Letöltve innen [http://www.esely.org/kiadvanyok/2004\\_4/BUDGARSZ.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2004_4/BUDGARSZ.pdf)
- Csapó, B., Fejes, J. B., Kinyó, L., & Tóth, E. (2014). Az iskolai teljesítmények alakulása

- Magyarországon nemzetközi összehasonlításban. In T. Kolosi & I. Gy. Tóth (Eds.), *Társadalmi Riport 2014* (pp. 110–136). Budapest: Társki
- Domokos, V., & Herczeg, B. (2010). Terra Incognita: magyarországi szegény- és cigánytelepek felmérése – első eredmények. *Szociológiai Szemle*, 20(3), 82–99. Letöltve innen [http://www.szociologia.hu/dynamic/szoc-szemle\\_2010\\_3\\_all.pdf](http://www.szociologia.hu/dynamic/szoc-szemle_2010_3_all.pdf)
- Fong, K. (2017). Child welfare involvement and contexts of poverty: The role of parental adversities, social networks, and social services – Children and Youth Services Review Volume 72, January 2017, (pp. 5–13) Letöltve innen <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740916303346>
- Hernandez, D. & Rossel, C. (2015). Inequality and access to social services in Latin America: space–time constraints of child health checkups and prenatal care in Montevideo – Journal of Transport Geography Volume 44, April 2015, (pp. 24–32) Letöltve innen <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0966692315000320>
- Jakešová, J. (2015). Assessment of the Needs and Feelings of Depression of Seniors in Residential Social Services: Selected Results – Procedia – Social and Behavioral Sciences Volume 174, 12 February 2015, (pp. 870–877) Letöltve innen <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815007533>
- Jeon, B., Noguchi, H., Kwon, S., Ito, T. & Tamiya, N. (2017). Disability, poverty, and role of the basic livelihood security system on health services utilization among the elderly in South Korea – Social Science & Medicine Volume 178, April 2017, (pp. 175–183) <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953617301028?np=y&npKey=cd0a5382554ee22ef24745b316209db9f396743e2d83f19b75d40cb04907eb15>
- Kreiszné, H. E. (2016). A demográfiai változások munkaerőpiaci hatásai Magyarországon. *Confessio : a Magyarországi Református Egyház figyelője*, 40(4), 17–30. Letöltve innen <https://www.mnb.hu/letoltes/kreiszne-hudak-emese-a-demografiai-valtozasok-munkaeropiaci-hatasai-magyarorszagon.pdf>
- Obádovics, Cs., Bruder, E., & Kulcsár, L. (2011). A gazdasági és szociális helyzet területi egyenlőtlenségei a vidéki Magyarországon – hasonlóságok és eltérések In F. Bódi & G. Fábrián (Eds.), *Helyi szociális ellátórendszer Magyarországon* (pp. 143–158). Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó. Letöltve innen [https://www.researchgate.net/publication/309726786\\_A\\_gazdasagi\\_es\\_szocialis\\_helyzet\\_teruleti\\_egyenlotlensegei\\_a\\_videki\\_Magyarorszagon\\_-\\_hasonlosagok\\_es\\_elterések](https://www.researchgate.net/publication/309726786_A_gazdasagi_es_szocialis_helyzet_teruleti_egyenlotlensegei_a_videki_Magyarorszagon_-_hasonlosagok_es_elterések)
- Menachem, S. (2015). Is Social Services Policy Based on Constraints, Ideology or Politics? – Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 209, 3 December



- 2015, (pp. 490-496) Letöltve innen <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815056244>
- Mózer, P. (2014). Vakrepülésben. Pénzbeli ellátások és szociális közszolgáltatások szerepe az időskori biztonság megteremtésében. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 25(2), 94–112. Letöltve innen [http://www.esely.org/kiadvanyok/2014\\_2/mozer.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2014_2/mozer.pdf)
- Mózer, P., Tausz, K., & Varga, A. (2015). A segélyezési rendszer változásai. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 26(3), 43–66. Letöltve innen [http://www.esely.org/kiadvanyok/2015\\_3/2015-3\\_2-1\\_MozerTauszVarga\\_Segelyezesi\\_rendszer.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2015_3/2015-3_2-1_MozerTauszVarga_Segelyezesi_rendszer.pdf)
- Plamen, D. (2017). Vagyoni egyenlőtlenségek Európában: a tőkéből és a munkából származó jövedelmek megoszlása a tagállamokban. Vélemény az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság számára ECO/410. Letöltve innen <http://www.liganet.hu/news/9727/eesc-2016-05712-00-00-ac-tra-hu.pdf>
- Szécsi, J. (2014). Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon. *Esély: társadalom- és szociálpolitikai folyóirat*, 25(2), 113–128. Letöltve innen [http://www.esely.org/kiadvanyok/2014\\_2/szecsi.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/2014_2/szecsi.pdf)
- Vastagh, Z. (2017). *Társadalmi struktúra és állami redisztribúció*. Budapest: Napvilág Kiadó Kft. Nyomtatott formátumban

## **Other sources**

- „Foglalkoztatási Szövetkezés Baranya Felzárkózásáért 2020” TOP-5.1.1-15-BA1-2016-00001 Foglalkoztatási Stratégia és Akcióterv 2017. Letöltve innen <https://www.baranyapaktum.hu/dokumentum/7>
- Tolna Megyei Foglalkoztatási Stratégia 2017–2021 TOP-5.1.1-15 TL1-2016-00001 Foglalkoztatási stratégia elkészítése és annak megvalósítását szolgáló kutatás, elemzés, felmérés elkészítésének szolgáltatásai. Letöltve innen [http://www.tolnamegye.hu/adatszolgáltatatas/2016\\_2021\\_paktum/Foglalkoztatasi\\_Strategia.pdf](http://www.tolnamegye.hu/adatszolgáltatatas/2016_2021_paktum/Foglalkoztatasi_Strategia.pdf)
- JELENTÉS a TÁMOP-5.4.1-12 „Szociális szolgáltatások modernizációja” elnevezésű kiemelt projekt keretében megvalósult kutatások eredményeiről. Letöltve innen <http://docplayer.hu/1750287-Jelentes-a-tamop-5-4-1-12-szocialis-szolgáltatások-modernizacioja-elnevezesu-kiemelt-projekt-kereteben-megvalosult-kutatasok-eredmenyeirol.html>
- KSH (2009). Szociális szolgáltatások. Statisztikai Tükör, 3(189) Budapest: Központi Statisztikai Hivatal. Letöltve innen <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel30910.pdf>

KSH (2011). 2011. évi Népszámlálás. Nemzetiségi adatok. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal. Letöltve innen [http://www.ksh.hu/nepszamlalas/teruleti\\_adatok](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/teruleti_adatok)

Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) (2018). Magyar Falvak Program javaslatok, Budapest. Letöltve innen [http://xn--tosz-5qa.hu/uploads/hirek%20dokumentumai/modern\\_falvak\\_program\\_t%C3%B6osz\\_v1%202%20\(2\).pdf](http://xn--tosz-5qa.hu/uploads/hirek%20dokumentumai/modern_falvak_program_t%C3%B6osz_v1%202%20(2).pdf)

TÁMOP 5.4.1-08. Szociális szolgáltatások modernizációja. Letöltve innen [http://ncsszi.hu/lezarult-unios-projektek/tamop-5\\_4\\_1-08\\_-szocialis-szolgaltatasok-modernizacioja](http://ncsszi.hu/lezarult-unios-projektek/tamop-5_4_1-08_-szocialis-szolgaltatasok-modernizacioja)

# Az ökológiai gazdálkodásra való áttérés hatása az üzleti modellre

---

MÉSZÁROS KORNÉLIA–NOSRATABADI SAEED<sup>1</sup>

## Abstract

Az ökológiai művelésű területek mérete, valamint az ökológiai termékeket forgalmazó piacok száma az utóbbi időben folyamatosan nőtt világszerte és Magyarországon is. Az egyre bővülő piac előnyeinek kiaknázása, valamint az egészséges termékek iránt megnőtt kereslet kielégítése alkalmazkodásra kényszeríti a piaci szereplőket a piaci irányvonalakhoz. Az utóbbi időben számos tanulmány született az ökológiai gazdálkodás környezeti, társadalmi és gazdasági előnyeinek elemzéséről, a fenntarthatóság kérdéséről (*Gold, 2007, Arabska, 2014, Arabska–Terziev, 2016*). A hagyományos gazdálkodásról az ökológiaira való áttérés a mezőgazdasági vállalkozásokat üzleti modelljük megváltoztatására kényszeríti (például a beszállítók kiválasztásának kritériuma, az értékteremtés folyamata, az vevőkapcsolatok megújítása és a jövedelmezőség vizsgálata) (*Breuer, 2013, Zott et al., 2011*). Jelen tanulmány fő célja, hogy a fenntartható fejlődés felé vezető átmenetben megoldási lehetőségeket kínáljon a mezőgazdasági termelők számára. A tanulmány *Lindgardt et al. (2009)* által használt üzleti modell struktúráján keresztül tárja fel az üzleti modell innovációjában (*Business Model Innovation – BMI*) rejlő megoldási lehetőségeket.

Az eredmények alátámasztják, hogy a hagyományosról az ökológiai gazdálkodásra történő átállás alapvetően megváltoztatja a korábban alkalmazott üzleti modellt. Ezeket a változtatásokat az agráriummal kapcsolatos ellátási lánc szereplőinek elengedhetetlenül végre kell hajtaniuk a sikeres és hatékony átállás érdekében. Az üzleti modell ilyen irányú változása a fenntarthatóság felé tereli az értéklánc szereplőit a termelőtől egészen a vásárlóig.

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, versenyképesség, értékteremtés, agrárbusiness.

---

<sup>1</sup> Mészáros Kornélia, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Szent István Egyetem (e-mail: meszaros.kornelia@gtk.szie.hu).

Nosratabadi Saeed, Üzleti Tudományok Intézete, Szent István Egyetem (e-mail: Saeed.Nosratabadi@phd.uni-szie.hu).

**Abstract**

The lands under organic agriculture, and the number of organic markets are constantly growing in the world and in Hungary as well. To take advantage of this global trend and to produce healthy foods that are environment friendly, market players need to adapt to market trends in order to remain competitive. Recently, several studies have been carried out to analyze the environmental, social and economic benefits of organic farming (Gold, 2007; Arabska, 2014; Arabska–Terziev, 2016). By abandoning conventional farming, agricultural businesses have to face many changes in their business model, such as supplier selection, value creation process, customer relationship renewal, and profitability testing (Breuer, 2013; Zott et al., 2011). Hence, the current study is conducted to reveal the possible solutions for the traditional agriculture to facilitate the transition toward a sustainable one. The paper is used the business model structures of Lindgardt et al. to show what kind of changes need to the innovation of BM.

The results confirm that the transition from conventional to organic farming fundamentally changes the business model used previously. These changes need to be implemented by the agricultural supply chain in order to make a successful and efficient transition. Business model innovation provide sustainable solutions for all the players in the value chain from the supplier to the final customers.

**Keywords:** sustainability, business model innovation, value creation, agribusiness

**Irodalmi áttekintés**

Az ökológiai gazdálkodás fogalmának számos, különböző szempontú meghatározása létezik. A leginkább széles körű meghatározást az Európai Tanács 834/2007/EK rendeletének tartalmazza:

„Az ökológiai termelés egy gazdaságirányításból és élelmiszer-termelésből álló átfogó rendszer, amely ötvözi a legjobb környezetvédelmi gyakorlatokat [...], a magas szintű állatjóléti szabványok alkalmazását és a bizonyos fogyasztók természetes anyagok és eljárások használatával előállított termékek iránti preferenciájával összhangban lévő termelési módszereket. Az ökológiai termelési módszernek így kettős társadalmi szerepe van, egyrészt gondoskodik olyan speciális piacról, amely a fogyasztók ökológiai termékek iránti igényét kielégíti, másrészt olyan közjavakat termel, amelyek hozzájárulnak a környezet védelméhez és az állatjóléthez, valamint a vidékfejlesztéshez.” (Európai Tanács, 2007, 1. bekezdés)

A világon ma már több mint 50 millió hektár földterület áll ökológiai művelés alatt. Ez a mezőgazdasági területek 1,1 százaléka. A legnagyobb területtel Óceánia rendelkezik (22,8 millió hektár), a második helyen Európa áll 12,7 millió hektárral, ami negyede a világ ökológiai területeinek (FiBL, 2017). Az eddig tapasztalt legnagyobb növekedést Oroszországban írták le, ahol 2013-ról 2014-re 70 százalékkal (101 000 hektár) emelkedett az ökológiai területek nagysága. Az egy év alatt végbemenő növekedést tekintve a világranglistát Oroszország után Spanyolország (100 000 hektár) és Olaszország vezeti (70 000 hektár) (FiBL, 2016).

Az ökológiai besorolású földterületek nagysága Európa-szerte növekszik. Míg 1985-ben még csak 5,9 millió hektárt tartottak nyilván ökológiai mezőgazdasági földterületként, addig 2014-re elérte a 10,3 millió hektárt. Bár 2014-ig 10 új ország is csatlakozott az unióhoz, 72 százalékos területnövekedési arányt mégsem a csatlakozás hatásaként lehet elkönyvelni. Az EU15 országaiból kerültek ki többségben azok a területek, ahol erőfeszítéseket tettek az ökomínősítésért. A 2004-ben újonnan csatlakozó országok nem igazán voltak hatással a statisztikai átlagra (FiBL, 2016).

Magyarországon a Biokontroll Kft.2 ellenőrzése alatt 170 920 hektár állt 2016-ban (1. ábra). Ez az előző évekhez viszonyítva jelentősen növekedett. A kormány 2015-ben 64,38 milliárd forintot keretösszeggel meghirdette az ökológiai gazdálkodást támogató programját. A pályázott területek közel felét (49,6 százalékot) a gyepterületek tették ki (60 909 hektár). További 54 017 hektárt (44,0 százalékot) tett ki a szántó- és 7872 hektárt (6,4 százalékot) az egyéb (zöldség, gyümölcs, szőlő, halastó stb.) terület (Roszík, 2018).

Ahhoz, hogy a megtermelt ökoélelmiszerek eljussanak a fogyasztókhoz, értékesítési csatornákra van szükség. Értékesítési csatornájuk megváltozott az elmúlt tíz évben. Kezdetben kisebb boltokban voltak elérhetőek, ma már azonban a legtöbb szupermarket polcán is megtalálható (Jones et al., 2001, Tutunjian, 2008). A fogyasztók két csoportra oszthatók a csatorna használat tekintetében: az első a „standard csatornákat” használó szupermarketek vásárlói, a második pedig az „alternatív csatornákat” használó termelői piac és bioboltok vásárló közönsége (Hamzaoui-Essoussi–Zahaf, 2012). Az első esetben, a hosszú értékesítési csatornát használó vevők nem találkoznak a termelőkkel, a rendelkezésükre álló információ is korlátozott. A szupermarketben történő vásárlás versenylőnye a „mindent egy helyen” történő beszerzés. A második esetben a vevők kifejezetten a termelőkkel, előállítókkal való kapcsolatot keresik, hogy több információhoz

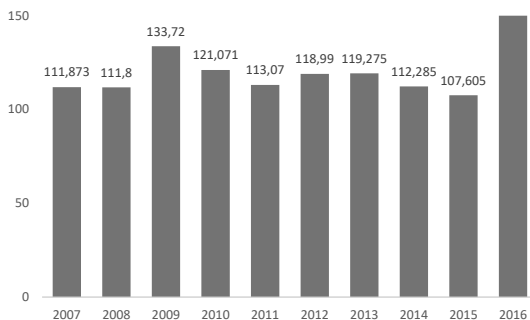
---

2 Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. az egyetlen magyar tulajdonban álló ökológiai gazdálkodást ellenőrző-tanúsító szervezet.

jussanak a termékekről, azok eredetéről, az elérhető fajtákról, valamint főzési tanácsok is szeretnének kapni (Smithers et al., 2008).

1. ábra

### Ökológiai művelésű területek Magyarországon, 2007–2016 (ezer hektár)



Forrás: Roszík, 2018.

Az értékesítési csatorna többszereplőssé válik, amikor beékelődnek különböző feldolgozóüzemek és kereskedelmi partnerek. Az ökológiai termékeket feldolgozó üzemek döntő többsége Európában található, valamint az impotőrök száma is rendkívül magas. Az előbbiből 2016-ban 62 ezret tartottak számon világszerte, míg az utóbbiból 2190-et. Magyarországon mindebből 3160 termelőt, 463 feldolgozót és 42 impotőrt tartnak nyilván, exportőrt azonban egyet sem. (FiBI, 2016, Roszík, 2018).

Az ökológiai gazdálkodású területek növekedésének elsődleges mozgatórugója világszerte az egészségtudatos táplálkozás és a biztonságos élelmiszer előállítás megvalósítása, továbbá az élelmiszertermelés környezetre gyakorolt hatásainak minimalizálása. Padel–Foster (2005) szerint a bioélelmiszerek vásárlóinak legfőbb motivációja az egészséges étel fogyasztása. Bizonyított, hogy a növényvédőszeres és műtrágyák használata nélkül a növények több vitamint és ásványi anyagot tartalmaztak. A szerzőpáros szerint az egészség és a jó életminőség az ökológiai élelmiszerek fogyasztásának, a mezőgazdaságban használt kemikáliák mellőzésének köszönhető. Mindezek a vásárlókat a bioélelmiszerek fogyasztására ösztönzi. További motivációt adhat, hogy a vegyszerhasználat mellőzése a hagyományos mezőgazdasághoz képest környezetvédelmi szerepet is betölt. Az ökológiai művelés alatt álló táblákban bizonyítottan magasabb a növényzet diverzitása (Keresztes et al., 2014). Ez a ráépülő tápláléklánc összetételét is színesítheti, így kihat az agrártáj sokszínűségére. Ezenkívül az állatjólétben is jelentős szerepet tölthet be az ökológiai gazdálkodási alapelvek betartása. A

vásárlókat további fogyasztásra ösztönözi, hogy az ökológiai gazdálkodásból származó élelmiszerek ízletesebbek. Továbbá a motivációs okok között megtalálható a helyi termékek és helyi gazdaságok működésének támogatása, a „*fair trade*” elveinek megfelelően (Padel–Foster, 2005).

Széles körű irodalom foglalkozott a menedzsment és a szervezés üzleti modelljének a témájával az 1990-es évekbeli bevezetése óta (Lambert–Davidson, 2012). Alapja a vállalkozási tevékenység elemzése és a jövedelem termelésének vizsgálata. A modell elsősorban az üzleti érték létrehozásával foglalkozik. Magretta (2002) szerint az üzleti modell leginkább egy történethez hasonlít, ami leírja, hogyan működik egy szervezet.

Osterwalder et al. (2005) az üzleti modell tervezésére és elemzésére egy négy részből álló struktúrát állított fel:

1. termelés/szolgáltatás
2. vevőszolgálat
3. infrastruktúra-menedzsment
4. pénzügy

A fenti modell alapján a termelés/szolgáltatás elemzéséhez eredményértékelést kell készíteni. A vevőszolgálat elemzésébe három terület tartozik: célközönség, értékesítési csatorna és vevőkapcsolatok. A modellben a célközönség az a vásárlói szegmens, akiknek a vállalkozás az előállított értékeit kínálja. Az értékesítési csatorna mindazokat az utakat és helyeket jelöli, ahol a vállalkozás a célpiaccal érintkezik. A vevőkapcsolatok pedig azok a kapcsolati pontok, ahol a vállalat kapcsolatba lép a célközönséggel (Osterwalder et al., 2005).

Az infrastruktúra-menedzsment összetevői között az értékteremtést, az alapkompenciákat (*core competences*) és a partnerkapcsolatokat találhatjuk. Az értékteremtés magában foglalja az értékelőállítás lépéseit és az erőforrásokat. Az alapkompenciák leírják mindazokat a belső forrásokat, amelyeken a versenyelőny alapul. A partnerkapcsolatok alkotják azt a hálózati kapcsolatrendszer, amely a más vállalatokkal hatékonyságnövelési és kereskedelmi célokból kooperációs céllal jön létre. Ebben a hálózatos ellátási struktúrában kiemelt szerepe van azon a közvetett kapcsolatok feltárásának, amelyek az ellátási láncra nincsenek közvetlen hatással, de befolyásolják a láncban hozott döntéseket. E kapcsolatok feltérképezése és hozzáadottérték-tartalmának feltárása versenyelőnyforrást jelenthet a központi vezérvállalatok számára (Kozma, 2018). A modell utolsó eleme a pénzügy, amely tartalmazza a költségvetést és a jövedelmezőségi tervet. A költségvetés mindazokat a pénzügyi elemeket tartalmazza, ami az üzleti modell működéséhez szükségesek. A jövedelmezőségi terv pedig azt a módszert írja le, ahogyan a vállalkozás bevételeit kívánja elérni (Osterwalder et al., 2005).

A vállalat döntéshozói üzleti modelljüket az erősségeikre és a környezetből adódó lehetőségekre támaszkodva építik fel. Az egyes vállalatok eredményessége, sikere egyaránt múlik az általuk megválasztott stratégia sikerességén és a külső környezet együttes alakulásán és kölcsönhatásán (lehetőségek és képességek összehatása) (Gyenge *et al.*, 2013). Az üzleti életben lehetséges a versenytársakétól teljesen eltérő modellt alkotni. Ez az egyedül jellemző teszi izgalmassá az üzleti modell megalkotását egy-egy vállalat, vállalkozás esetében. Az a vállalat, amelyik a legjobb üzleti modellt építi fel és a leghatékonyabb módon használja a lehetőségeit és eszközeit, nyeri az üzleti versenyt.

*Osterwalder et al.* (2005) szerint a fenti kérdéskör legfőbb területe a környezet folyamatos elemzése, ami segíti a döntéshozatalt minden területen, valamint meghatározza a trendeket és azonnali, rugalmas választ ad a környezet változásaira. Ezenkívül a vállalat életében az innovatív gondolkodásmódnak kell meghatározónak lennie. Az innováció az üzleti modellben nem egyenlő pusztán a termelésben vagy szolgáltatásban végbement innovációval (*Mitchell–Bruckner*, 2004, *Lindgardt et al.*, 2009, *Massa–Tucci*, 2013).

A hagyományos gazdálkodásról az ökológiai gazdálkodásra való átállás elősorban környezeti, gazdasági és társadalmi előnyökkel jár (*Arabska*, 2014). Az ökológiai termelés üzleti modelljének holisztikus szemlélete magában foglalja a termelésben és a fenntartható mezőgazdaságban alkalmazott menedzsment-módszereket. Ennek a holisztikus szemléletnek szerves része a környezetvédelem, az élelmiszer-minőség és a -biztonság, az egészségvédelem és a természeti erőforrások megőrzése és helyreállítása, valamint a gazdasági és társadalmi növekedés lehetősége (*Arabska–Terziev*, 2016).

Azok a szereplők, akik a hagyományos gazdálkodásról átállnak az ökológiáira át kell, hogy gondolják üzleti modelljüket is. A hagyományos gazdálkodás felhagyásával az mezőgazdasági vállalkozásoknak számos változást kell végrehajtaniuk az üzleti modelljükben is, mint például beszállítók kiválasztása, értékteremtés folyamata, vevőkapcsolatok megújítása és a jövedelmezőség vizsgálata (*Breuer*, 2013, *Zott et al.*, 2011). Az ökológiai gazdálkodásra való áttéréshez új célpiacot, új elosztási csatornát és új partnereket kell találni.

*Lindgardt et al.* (2009) szerint az üzleti modell többdimenziós rendszert alkot, ezért ha több mint két eleme megváltozik, az hat az egész rendszerre, ekkor már az üzleti modell innovációjáról beszélhetünk. Továbbá, az üzleti modellnek két fő része van: a jövedelmezőségi és a működési terv. A jövedelmezőségi terv három elemből tevődik össze: célszegmens, termék-/szolgáltatáskínálat és a bevételi terv. A működési tervben az értékláncot, a költség tervet és a szervezetet írják le.

A szakirodalmakban többen is foglalkoztak azzal, hogy mikortól beszélhetünk az üzleti modell innovációjáról. Például *Mitchell–Bruckner* (2004) szerint az üzleti modell innovációjához négy elem változása szükséges. Ez által lehetővé válhat



egy új termék vagy szolgáltatás bevezetése, esetleg egy új piaciszegmens elérése. Mindazonáltal az üzleti modell innovációja mindig ajánlatos, hiszen a versenytársakkal szembeni versenyelőnyök általában így keletkeznek (*Mitchell–Bruckner, 2004, Giesen et al., 2007*).

*Massa–Tucci* (2013) az üzleti modell innovációját a tartalom, a struktúra és a vezetés megújításában látta. Ugyanakkor *Amit–Zott* (2012) szerint az innovációnak három útja lehetséges: új tevékenység bevezetése, a tevékenységek újszerű összekapcsolása, valamint a változások a tevékenység kiszervezéséből adódóan. Szükségszerű a trendfolyamatok követése, és a menedzsmentnek képesnek kell lennie időben reagálni a bekövetkezett változásokra (*Mitchell–Bruckner, 2004*). Természetesen az automatikus válasz a környezet változásaira még nem jelent rugalmasságot, inkább a változások versenyelőnyökké való kovácslására van szükség (*Sharifi–Zhang, 1999, Dove, 1994, Kidd, 1994*).

## Módszer

Az aktuális kutatás első lépéseként szakirodalmi elemzéssel áttekintettük az ökológiai gazdálkodás és az üzleti modell fogalmát és jelentőségét. A továbbiakban esettanulmány-jelleggel *Lindgardt et al.* (2009) által megalkotott modell segítségével az üzleti modell innovációját – az ökológiai gazdálkodásra való áttérést – elemezzük.

## Eredmények és értékelésük – az üzleti modell innovációja

Különböző okokból a vállalatoknak időnként változtatni kell az üzleti modelljeiken. Beruházások és innováció, információs rendszerek, emberi erőforrás, új technológia csak egy-egy példa arra, hogy mi befolyásolhatja és készítheti változásra egy-egy vállalat üzleti modelljét. Minden ilyen változás esetén újra át kell gondolni az alkalmazott modellt. A vállalat rugalmassága ugyanakkor nem merül ki a környezeti változásokra adott reakciókban, a cél a változásokból eredő versenyelőnyök kihasználása (*Sharifi–Zhang, 1999, Dove, 1994, Kidd, 1994*).

Az 1. táblázat a *Lindgardt et al.* (2009) üzleti modelljének alkotóelemenkénti változását foglalja össze a hagyományos és az ökológiai gazdálkodásra való áttérés függvényében. A táblázat tartalmazza azt is, hogy az ökológiai gazdálkodás az egyes pontokban hogyan jelenthet versenyelőnyt a piacon.

1. táblázat

**Lindgardt et al. (2009) szerinti üzleti modell alkotóelemeinek változása az ökológiai gazdálkodásra való áttéréssel**

Hagyományos gazdálkodás	Ökológiai gazdálkodás	Versenyelőny a hagyományos versenytársakkal szemben
<p>Célszegmens</p> <p>Mindazok a fogyasztók, akik a mezőgazdasági tevékenység által előállított termékek iránt fizetőképes keresletet támasztanak.</p>	<p>Azok a fizetőképes fogyasztók, akiknek fontos a vegyszermentes élelmiszerek fogyasztása. Szűkebb a hagyományoshoz képest.</p>	<p>A gazdálkodási módszerek megváltoztatásával lehet versenyelőnyt elérni – elhagyni a kemikáliákat, új (mód)szereket bevezetni, aminek következtében a végtermék ökomínósítást kap.</p>
<p>Termékinlát</p> <p>Minden olyan termék, amely mezőgazdasági termelés során hagyományos eszközökkel előállítható.</p>	<p>A termékek sokféleségének köre megegyezik a hagyományos gazdálkodásával, azonban mennyisége jóval kevesebb a technológiai eltérések miatt.</p>	<p>Bár a kínált termékek mennyisége kevesebb az ökológiai gazdálkodásban, azonban számos vizsgálat a beltartalmi értékek jobb minőségét támasztotta alá, valamint a vegyszermaradvány-mentesség is teljesül.</p>
<p>Bevételi terv</p> <p>A vállalkozás minimális pénzügyi bevétele, amelyet a nyereségességhez el kell érni.</p>	<p>A hagyományoshoz képest a minimális bevételi szint magasabb lesz, mivel a használt szerek és technológia eltér, a terméshozam pedig elmarad a hagyományoshoz képest.</p>	<p>Az ökológiai termelés kritikus pontja, amely erősen függ a jövedelmezőségi és működési terv többi részétől.</p>
<p>Értéklánc</p> <p>Hagyományos gazdálkodási keretek között működtethető mezőgazdasági termelési rendszer.</p>	<p>A hagyományos gazdálkodáshoz képest kevesebb kemikália használata (beszállítók változása), amit esetlegesen alternatív módszerekkel szükséges helyettesíteni. A fogyasztók eléréséhez új csatornák lehetnek szükségesek.</p>	<p>A termelőtől az asztalig való nyomonkövetéssel ma már biztosított, hogy a vevő az értékrendszerünk megfelelő terméket vásárolhasson. A termesztés/tartás technológia és a csatorna eltérő lehet a két gazdálkodási formában.</p>

<p>Költségterv</p> <p>Az eszközök és ráfordítások beszerzésének, használatának terve.</p>	<p>A használható anyagok és eszközök szűkebb körének körültekintő tervezése. A költségek általánosan emelkednek, ami az alkalmazható szerek különbségére, valamint a kézimunkát igénylő technológiák használatára és az alacsonyabb várható hozamra vezethető vissza.</p>	<p>A felhasználható anyagok és eszközök körének olyan kombinálása, amivel adott költségszinten a legtöbbet érnek el, vagy adott kibocsátási szintet a legalacsonyabb költséggel érik el. A termelt termékek minősége eltérő lehet a hagyományos gazdálkodásból származóktól.</p>
<p>Szervezet</p> <p>A munkaerő képzése, hogy a legmagasabb színvonalon, biztonságosan termeljen.</p>	<p>A hagyományoshoz képest új szerek, más, általában kézimunka igényesebb technológiák használata. Néhány esetben speciális szaktudást igényel.</p>	<p>A munkaerő szaktudása minimálisan eltérő, ugyanakkor versenyelőny elérése a kézimunka igényesebb ágazatban nehezebb, de egyes fogyasztói szegmenseknek a prioritása között szerepelhet.</p>

Forrás: saját megfogalmazás és értelmezés.

Az 1. táblázatból kitűnik, hogy a modell egyes elemei szorosan összefüggnek egymással, egy elemnek a megváltoztatása maga után vonja egy másik elem változását is. Így mindenképpen beszélhetünk az üzleti modell innovációjáról. A mezőgazdasági termékpálya szereplőinek értékteremtő folyamatán ilyen irányú változása új célpiacot, új értékesítési csatornát, új partnereket, új vállalati felépítést eredményezhet, ezek mind megjelennek az új üzleti modellben.

Mitchell–Bruckner (2004) által megfogalmazott BMI szorosan összefügg Lindgardt et al. (2009) tanulmányával: a technológiai-ökológiai szemléletű változtatása újszerű terméket és mindenképpen új piaci szegmens elérését teszi lehetővé. Amit–Zott (2012) modelljében azon újszerű tevékenységeket emelték ki, amelyek az ökológiai gazdálkodásban elsősorban a növénytermesztésben szükséges a hagyományos technológiához képest. Mindezekkel a változásokkal pedig versenyelőnyöket lehet szerezni.

A tanulmány korábbi részeiben szó esett az utóbbi évek vásárlói magatartásának a változásáról: az organikus élelmiszerek kereslete nőtt. Ennek okai lehetnek az egészséges életmódra való váltás terjedése, az ökoételek íze, a helyi termelők támogatása, a környezetvédelmi és állatjóléti szempontok érvényesítése. Másrészt az ökológiai élelmiszerek iránti kereslet növekedését – világszerte és Európában – a statisztikák is alátámasztják.

A statisztikák szerint az ökológiai mezőgazdaságban dolgozók száma folyamatosan növekszik, mivel ez lehet az egyik útja a fenntartható mezőgazdasági termelésnek. Ennek köszönhetően az organikus termelők, feldolgozók, szállítók és vásárlók száma évről évre fokozatosan nő a világ szinte valamennyi országában, de sajnos, Magyarország kivétel.

Magyarország is ebben a folyamatosan növekvő piaci környezetben helyezkedik el. Az előállított bioélelmiszerek között megtalálhatók a gabonafélék, amelyeket Nyugat-Európában dolgoznak fel, majd onnan a késztermékek importtal kerülnek a magyarországi fogyasztói piacra. A magyar mezőgazdaság szereplőinek fel kellene venni a versenyt az ökológiai piacon, először is versenyképes termékek előállításával, másodsorban a növekvő piac adta lehetőségek kihasználásával. A piaci környezet változásainak követése nemcsak a mezőgazdaságban dolgozók számára ajánlott, hanem a termékpálya valamennyi résztvevőjének. Aki a hagyományos gazdálkodást ökológiai gazdálkodásra kívánja felcserélni, annak az üzleti modelljét is meg kell változtatnia.

## Következtetések

Az ökológiai besorolású földterületek nagysága, valamint az ökotermékek előállításával foglalkozó vállalkozások száma és az ökológiai gazdálkodásból származó termékek iránti kereslet világszerte bővül. 2016-ban Magyarországon ugrásszerűen növekedett az ökológiai területek nagysága a kormány ökológiai gazdálkodást támogató programjának köszönhetően. Ezzel sikerült megállítani és megfordítani a korábbi évek csökkenő tendenciáját. A jövő mezőgazdaságának egyik kulcstényezője lehet az ökotermelés, ennek egyik mutatója a termelők, feldolgozók, szállítók és a vevők számának folyamatos növekedése.

A hagyományosról az ökológiai gazdálkodásra való áttérés az üzleti modellben gyökeres változásokat idéz elő. A *Lindgardt et al.* (2009) üzleti modellje alkotóelemeinek elemzésével megállapítható, hogy az ökológiai gazdálkodásra való áttérés a szervezet egészét érintheti. A modell egyes részeit elemezve az áttérés következménye, hogy az előállított termékek a korábbiakhoz képest más értékesítési csatornán jutnak el a vásárlókhoz. Megszűnik a növényvédőszer beszállítói csatornája is, hiszen ennek nincs helye az ökogazdálkodásban. A termelőknek és feldolgozóknak az ellátási láncban az új üzleti modellhez szorosan illeszkedő új partnerkapcsolatokat kell kiépíteniük. Az üzleti modell innovációja megoldás lehet a változásra. Az áttérés az ökológiai termelésre és értékesítésre egy időben nyithat új lehetőséget a profitra és környezetvédelemre. Ráadásul az ökológiai címke a társadalmi felelősségvállalás révén a vállalat hírnevét öregbíti. Ez mind nyomós indokot adhat a vállalatok üzleti modelljének innovációjára.

Az aktuális trendeket is figyelembe véve, több gyártó és több értékesítési csatorna szükséges a magyar piacokon. Röviden összefoglalva, az ökológiai gazdálkodásra áttéréssel egyaránt nyerhetnek a termelők és a fogyasztók is. Magyarországnak kiváló természeti adottságai vannak mindehhez, valamint az ökoélelmiszer-előállítás egyre inkább növekvő piacot jelent.

## **Irodalom**

- AMIT, R.–ZOTT, C. (2012): Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, Vol. 5. No. 3. 41–44.
- ARABSKA E. (2014): Organic production: innovations and sustainability challenges in development framework and management. Lambert Academic Publishing.
- ARABSKA E.–TERZIEV V. (2016): Organic Production Business Model and the Concept of Corporate Social Responsibility. Journal of Economic Development, Environment and People, Vol. 5. No. 2. 23–30.
- BREUER, H. (2013): Lean venturing. Learning to create new business through exploration, elaboration, evaluation, experimentation, and evolution. International Journal of Innovation Management, Vol. 17. No. 3.
- DOVE, R. (1994): Agile and otherwise, series of articles on agile manufacturing. Production Magazine, november.
- EURÓPAI TANÁCS (2007): A Tanács 834/2007/EK rendelete (2007. június 28.) az ökológiai termelésről és az ökológiai termékek címkézéséről és a 2092/91/EGK rendelet hatályon kívül helyezéséről. Európai Unió Hivatalos Lapja, L 189/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A32007R0834>.
- FIBL (2016): Organic Agriculture Worldwide: Key results from the FiBL-IFOAM survey on organic agriculture worldwide 2016, Part 1: Global date and survey background. <http://orgprints.org/29896/7/fibl-ifoam-2016-global-data-2014.pdf>.
- FIBL (2017): Organic Agriculture Worldwide: Key results from the FiBL-IFOAM survey on organic agriculture worldwide 2017, Part 1: Global date and survey background. <http://orgprints.org/31424/7/fibl-2017-global-data-2015.pdf>.
- GIESEN, E.–BERMAN, S. J. BELL, R.–BLITZ, A. (2007): Three ways to successfully innovate your business model. Strategy & Leadership, Vol. 35. No. 6. 27–33. <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>.
- GOLD, M. V. (2007): Organic Production/Organic Food: Information Access Tools. USDA, <https://www.nal.usda.gov/afsic/organic-productionorganic-food-information-access-tools>.
- Gyenge B.–Buresch J.–Kozma T. (2013): How to Measure the Efficiency of

- Management Strategy in Organisational Structure. In: Bylok, F. at al. (szerk.): Human Capital and Corporate Responsibility. Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa, 60–72.
- HAMZAOUI-ESSOUSSI, L.–ZAHAF, M. (2012): The organic food market: Opportunities and challenges. Megjelent: Reed, M. (szerk.): Organic Food and Agriculture. New Trends and Developments in the Social Sciences. 63–88. [http://cdn.intechopen.com/pdfs/25733/InTech-The\\_organic\\_food\\_market\\_opportunities\\_and\\_challenges.pdf](http://cdn.intechopen.com/pdfs/25733/InTech-The_organic_food_market_opportunities_and_challenges.pdf).
- JONES P.–CLARKE-HILL, C.–SHEARS, P.–HILLIER, D. (2001): Case study: retailing organic foods. *British Food Journal*, Vol. 103. No. 5. 359–365.
- KERESZTES ZS.–DÖRNER Z.–ZALAI M. (2014): Weed composition and diversity of three organic farms in Hungary, *IOBC-WPRS Bulletin, Landscape Management for functional Biodiversity*, Vol 100. 69–72.
- KIDD, P. T. (1994): *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Addison-Wesley, Wokingham–Reading, MA.
- KOZMA T. (2018): Szereplők, folyamatok, kapcsolatok az ellátási lánc mentén. *Logisztikai Évkönyv, 2018. Magyar Logisztikai Egyesület*, 23–35.
- LAMBERT, S. C.–DAVIDSON, R. A. (2012): Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, Vol. 31. No. 6. 668–681.
- LINDGARDT, Z.–REEVES, M.–STALK, G.–DEIMLER, M. S. (2009): *Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*. The Boston Consulting Group, Boston, MA. <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40>.
- MAGRETTA, J. (2002): Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*, Vol. 80. No. 5. 86–92.
- MASSA, L.–TUCCI, C. L. (2013): Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 420–441. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.002>.
- MITCHELL, D. W.–BRUCKNER COLES, C. (2004) Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, Vol. 25. No. 1. 16–26. <https://doi.org/10.1108/02756660410515976>.
- OSTERWALDER, A.–PIGNEUR, Y.–TUCCI, C. L. (2005): Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, Vol. 16. No. 1. <https://pdfs.semanticscholar.org/4d60/687583e42658fa1c47c9aa02813ce428da4b.pdf>.
- PADEL S.–FOSTER C. (2005): Exploring the gap between attitudes and behaviour: Understanding why consumers buy or do not buy organic food. *British Food Journal*, Vol. 107. No. 8. 606–625.

- ROSZÍK P. (2018): Jelentés a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. 2017. évi tevékenységéről. 12 o. [https://www.biokontroll.hu/wp-content/uploads/2018/10/eves\\_jelentes\\_2017.pdf](https://www.biokontroll.hu/wp-content/uploads/2018/10/eves_jelentes_2017.pdf).
- SHARIFI, H.–ZHANG, Z. (1999): A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, Vol. 62. No. 1. 7–22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5).
- SMITHERS, J.–LAMARCHE, J.–ALUN, J. (2008): Unpacking the terms of engagement with local food at the Farmers' Market: Insights from Ontario. *Journal of Rural Studies*, Vol. 24. No. 3: 337–350.
- TUTUNJIAN, J. (2008): Market survey 2007. *Canadian Grocer*, Vol. 122. No. 1. 26–34.
- ZOTT, C.–AMIT, R.–MASSA, L. (2011): The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37. No. 4. 1019–1042.

# **Paradigm changes in knowledge transfer in Hungary?**

## **Academia-business collaboration in the era of dual study programmes**

---

LORETTA HUSZÁK

### **Abstract**

In the present paper we analyse academia-business collaborations in Hungary. Since the 2010s, universities have been expected to increase their economic contribution – the emergence of the 'third mission'. Several studies have documented the importance of networks for knowledge spill overs and the innovative performance of firms (Tomasello et al., 2017). Hungary has chosen a different approach, which is analysed in the present paper. Since 2015, the focus of university-business knowledge transfer has been on the forced introduction of dual study programmes, which is a contradiction since this is actually a form of higher education training, not transfer. Since then the conventional methods of technology transfer have been neglected in Hungary. Has there really been a paradigm change in academia-business knowledge transfer?

The purpose of the study was to answer following research questions: 1) How far is Hungarian academia (with a focus on higher education institutions, HEIs) prepared to go for knowledge transfer? 2) What are the regional patterns of knowledge-based cooperation of universities and research institutions with business in Hungary, with a distinct focus on dual study programmes?

The analysis applied mainly qualitative research methods and was carried out with a focus on a centrally located, albeit less developed, region in Hungary. The section on desk research is succinct, as the study focuses on knowledge transfer within dual study programmes. Accordingly, this study uses a restrictive definition of knowledge transfer: it is a term used to encompass activities to support mutually beneficial collaborations between universities, businesses and (potentially) the public sector. (University of Cambridge, 2009)

Overall the research reveals a multifaceted picture of still emerging (and potentially conflicting) dynamics around the introduction of dual study programmes that have the potential to reshape the role of universities in



regional collaboration networks. The author of the paper found that it is justified to speak about a paradigm change in academia-business knowledge transfer, as these new patterns displace classical models of technology transfer. However, the Hungarian patterns of academia-business/industry collaborations go in certain sense against the European trends with the shift from a linear transfer of knowledge from research to external users, and towards co-creation. In Hungary, technology transfer, including the formulation of long-term, business-based cooperation between the university and industrial partners, is limited nationwide to five plus three Centres for Higher Education and Industrial Cooperation (FIEK). Most Hungarian universities do not receive public support for transfer activities and some of them have even had to give up their former technology transfer offices. The results show a trend in Hungarian higher education, in which systematic engagement with business still plays a rather symbolic role.

The present paper summarises the results of a study with a small sample size. Further investigation of the phenomena with larger samples is recommended – although sample size is generally less relevant in qualitative research if explained in the context of the research problem as in our case.

**Keywords:** knowhow and technology transfer, universities, research institutes, regional networks, academia-business collaboration

## **Introduction**

Universities and research institutions which function as 'core elements of a region's intellectual infrastructure' (Lendel, 2008) can have a positive effect on regional economies. As Lendel (2008) stated, the effect differs depending on the scale of a university's R&D strategies – the universities and research institutes most active in this field have a stronger impact on their regional economies.

According to Etzkowitz (2003), innovation frameworks are constantly evolving, while institutions keep their strong dominance in their original field of expertise. The Triple Helix model of innovation, which refers to a set of interactions between academia, industry and government to foster economic and social development, changed the boundaries of the traditional basic roles of universities, industry and government. The Triple Helix model of innovation was first proposed by Henry Etzkowitz and Loet Leydesdorff in the 1990s. As Etzkowitz (2003) states, the driving force was the shift towards a knowledge-based society, which gives universities a greater role. Today, many higher education institutes put a lot of emphasis on the continuous, all-round development of their students. In order to give students hands-on experience in the corporate world, industrial training

after or during a course of study has become a part of the curriculum in numerous universities.

At the same time, during the 2010s, universities have been expected to increase their economic contribution – the emergence of the ‘third mission’. The key priority is the transfer of innovation by cooperating with public and private enterprises. (Zuti, 2014) The main purpose of the transfer of academic knowledge is to help resolve various economic and societal challenges. Recent decades have witnessed a significant growth in the number of formal and informal academia-business collaborations worldwide. Studies have documented the importance of networks for knowledge spill overs and the innovative performance of firms (Tomasello et al., 2017), showing that these networks are typically characterised by rise-and-fall dynamics, driven by multiconnectivity.

The concept of the Triple Helix of university-business-government relationships says that the potential for innovation and economic development in the 21<sup>st</sup> century lies in creating a more prominent role for universities and in the hybridisation of elements from university, industry/business and government to generate new institutional and social formats for the production, transfer and application of knowledge. A significant body of theoretical and empirical research into the Triple Helix has been conducted over the last two decades, providing a general framework for exploring complex innovation dynamics. (Ranga, 2014)

**An example of a (neo) institutional perspective** which examines the growing prominence of universities among innovation actors: In their study, Philpot et al. (2011) explored how the ideal of the ‘Entrepreneurial University’ is manifesting itself within a comprehensive university context where diverse disciplines from the sciences and humanities co-exist as equals. Driven by underlying global pressures, governments are encouraging third level institutions to adopt the Triple Helix model of innovation to stimulate economic development and contribute to the knowledge economy. However, this movement by the universities towards their third mission is perceived by certain academic disciplines as ‘a threat to the purpose of a university’ and thus efforts are failing to effectively leverage potential synergies with the traditional missions of teaching and research. The case study highlights the absence of a unified culture regarding the appropriateness of the third mission, with a clear divide in academic support between the traditional humanities-social sciences based sector and the more science-technology based disciplines of universities.

**Example for a (neo) evolutionary perspective:** Leydesdorff and Deakin (2011) described, on the experiences of “world class” cities like Montreal

and Edinburgh, how entrepreneurship-based and market-dependent representations of knowledge production can be replaced with a community of policy makers, academic leaders, and corporate strategists in alliances that have the potential to liberate cities from the stagnation they have been locked into and offer communities the means to move towards a process of reinvention that allows cities to become “smarter.” Doing this requires cities to use intellectual capital to become not only economically innovative, or culturally creative, but also enterprising by opening-up, reflexively absorbing, and discursively shaping the governmental dimensions of this kind of development.

Hungary’s higher education and research system has undergone political reforms since the late 1990s, responding to the EU innovation strategy. Since 2004, the new framework of innovation policy in Hungary has put great emphasis on university-industry-government interactions creating commercial entrepreneurial spin-offs, or collaborative industry-academia innovation projects, co-financed by all participating partners. All the components of the Triple Helix model (Ranga and Etzkowitz, 2013) currently exist in Hungary: universities and research institutions are encouraged to work more closely with the private sector to enhance the relevance of their research and facilitate the application of their findings by industry. These trends create a situation where government is increasingly holding academia responsible for technology and knowledge transfer. And in fact, academia (including HEIs) in Hungary has established organizations to commercialise the knowledge generated at institution level, to keep existing contacts or create new ones with industry, and to join networks. (MTA, 2018) But the national government no longer promotes the same model of academia-business collaboration that was applied in the years immediately after 2000.

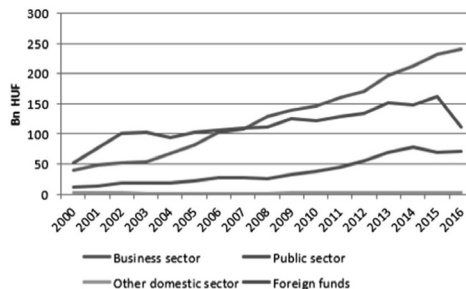
The empirical material in the present paper is drawn from an examination of the institutional factors and practical elements affecting the implementation of the dual study approach in higher education in the county of Fejér, a less developed region in central Hungary. The aim was to examine whether the universities and research institutions there had intensified their collaboration with industry in the past ten years in order to disseminate and apply technological and scientific knowledge creating the model of an ‘entrepreneurial university’ (Fréesz, 2013).

## **Academia-business collaboration in Hungary**

Although the EU executive branch is paving the way for the inclusion of an economic and social development mandate for universities, most Hungarian

universities, due to differing legal systems, are lagging behind in terms of the efficiency of technology transfer in comparison with other European or U.S. universities. The gross domestic expenditure on research and development (GERD) was growing modestly from 2008 but this trend was interrupted in 2016. Past growth in R&D expenditure was mainly fuelled by an increase in spending in the private sector (Figure 1). While business R&D intensity grew from about 0.5% to around 1.0% of the GDP between 2008 and 2015, it decreased in the public sector from approximately 0.5% to below 0.4% of the GDP. This latter indicator now has one of the lowest values among the EU member states and indicates a weakening of the regional knowledge base. (JRC Science Hub, 2018) Hungary was not able to improve the performance of its innovation system significantly. Measured by the Summary Innovation Index, Hungary's performance remained around 67% of the EU-28 performance, which means that the country dropped in the rankings from the 21<sup>st</sup> position in 2015 to the 23<sup>rd</sup> in 2016. (EC, 2017)

Figure 1  
**Source of funding of the total gross domestic expenditure  
 on research and development in Hungary**



Source: JRC Science Hub, 2018, p. 10.

The proportion of R&D expenditure from the public sector significantly decreased in 2015-2016 compared to the previous years. In higher education, there was a considerable drop of 16% in R&D expenditure, mainly due to diminishing governmental funding (-23%), while business funding remained practically on the same level (+0.7%), and foreign funding even increased (+8.8%). (JRC Science Hub, 2018) However, government funding remains the highest source (69%) of higher education institutions' R&D expenditure, while foreign sources provide 15% of the funding, and the business sector adds 10%. These foreign sources are typically foreign companies (with local subsidiaries) and the EU's research calls. It is predominantly multinationals that run corporate research centres and R&D labs that

work closely with academic partners. Unfortunately, the lifecycle of business-academia partnerships is usually relatively short (1-2 years) and they mainly focus on one-off developments or problem-solving. Therefore, the sustainability of such partnerships is a real challenge.

Hrubos et al. (2004) find that the main obstacles that prevent Hungarian universities from taking more active roles in promoting direct and active transfer of academic research are the strong decentralisation in their organisational structures and the relatively strong autonomy of the more or less independent faculties and departments. Moreover, institutionalised academia-business cooperation is also hindered by the fact that academic staff is often involved in entrepreneurial activities through private agreements (for example, acting as scientific consultants). (Liber, 2016) As stated by Inzelt (1999), this phenomenon might prevent large-volume cooperation and research projects, institutionalised collaboration of university departments with industry representatives, or even have a negative impact on the growth and expansion of innovative small businesses. Inzelt postulates the reasons for this phenomenon might be the underpayment of highly qualified academic staff; the absence of regulation concerning financial gain for researchers or academic staff who were involved in generating income from technology transfer; and an underdeveloped motivation system for employees at universities. (Inzelt, 1999)

After preparatory work in 2015 and 2016, five Centres for Higher Education and Industrial Cooperation (FIEK) were established in 2017, in five regional university cities across Hungary – Győr, Kaposvár, Miskolc, Kecskemét and Debrecen. In addition, three other consortia in the Central Hungarian region, including the capital city Budapest, received funding in 2017 (Budapest University of Technology and Economics, ELTE University, and Szent István University in Gödöllő). The main objective of these centres is to adapt university research programmes in applied sciences and innovation to the needs of industry and to formulate long-term, business-based cooperation between universities and industrial partners. (JRC Science Hub, 2018) In 2018, 65 state-accredited institutions of higher education were operating in Hungary (Oktatási Hivatal, 2018). The question then arises whether knowledge transfer is a task for the remaining 57 Hungarian HEIs not involved in the FIEK programme. This will be analysed in the next section.

## **Knowledge transfer at higher education institutes – is it part of their strategy?**

This section discusses whether publicly funded (budgetary) research institutions and higher education institutes in Hungary have established mechanisms

to commercialise the knowledge generated at research institution level, with the goal to create new contacts or keep up existing relations with the industry and to join networks. With Act LXXVI of 2014 on Scientific Research, Development and Innovation, Hungarian PROs and HEIs became authorised to establish or acquire shares in commercialisation projects or companies, provided that 'budgetary research organisations, public foundations and research organisations operating as public benefit non-profit business associations owned by the state or a local government shall have their own intellectual property management regulations'. (Act LXXVI of 2014, Section 33) On behalf of the state, intellectual property ownership rights will be exercised by the research and higher education institutes. This appears to be a clear mandate for knowledge transfer.

In order to facilitate research and knowledge transfer, research institutions and higher education institutes need to adopt strategy documents to identify key objectives which will inform and shape policy and operational planning. University managements might run the risk of experiencing a mismatch between ambition and resources if their goals are not measurable and if there are no staff incentives or other means of implementing knowledge/technology transfer. However, adopting a strategy document is an unavoidable first step towards successful academia-business collaboration.

*Table 1*  
**Knowledge/technology transfer as part of academic institutions' strategy  
in the county of Fejér, Hungary**

Name of institution	Is a strategy document on technology transfer available?
Kodolányi János University of Applied Sciences, Székesfehérvár Campus	Yes
University of Dunaújváros	Yes
Corvinus University of Budapest, Székesfehérvár Campus	Yes (currently under review)
University of Óbuda, Alba Regia Technological Faculty, Székesfehérvár	Yes
Szent György University Hospital, County Fejér, Székesfehérvár	Yes
Centre for Agricultural Research, Hungarian Academy of Sciences	Yes

Source: author's depiction

As Table 1 shows, in the county of Fejér, *knowledge transfer collaboration in general, and commercialisation of research results in particular, are included in the strategies of all the research institutions and higher education institutes examined in this paper.* However, the commercialisation of knowledge, especially IP rights, are often viewed as something ‘complicated and controversial’ (Interview 1). Without dedication, commitment, clear objectives and timescales, all these strategies are nothing but empty words – as seen in most of the HEIs that were examined. Effective knowledge management might help higher education institutions to use their own research findings for their own benefit and to enter into academia-business collaborations. Without experience with sophisticated knowledge transfer and IP management techniques, however, such efforts – and their benefits – would be impossible. Therefore, the next section concentrates on how knowledge transfer at HEIs has occurred.

## **Patterns of academia-business collaboration in practice**

Collaboration is about mutual benefits, where a university or research institution contributes to a business on a small scale, or to society on a large scale, and vice versa, in a two-way relationship. As described in Section 1, knowledge transfer is the process by which technology or knowledge developed in one place or for one purpose is applied and exploited in another place for other purposes. Technology transfer can be described in terms of market pull or technology push. Technology transfer occurs as a result of market pull when a need or problem causes companies to seek technology developed by universities or research institutions. Technology push occurs when innovations or inventions are used to create new markets or consumer needs. (Lee, 1997)

The second research question referred to the specific forms of academia-business collaboration in regions. Between 2008 and 2014, the institutional entities for knowledge transfer were the Technology Transfer Offices (TTOs) that operated in each of the institutions in the analysed region. TTOs were established to foster the transformation of basic or applied academic research with commercial value into commercial goods. One of the aims of TTOs was to create some revenue for universities and research institutions, thus enhancing their role as economic actors. However, the average profitability of TTOs remained very low in Hungary. (Buzás, 2002)

Since 2015, a new method of technology and knowledge transfer has emerged: a dual system of education /training. As stated by most interviewees, the focus of university-business cooperation has been primarily on education and training since 2015, with technology and knowledge transfer as an expected long-term

outcome (see Table 2). However, as the dual system requires a considerable administrative commitment from the higher education institutions, it seems to lead to an increasingly peripheral role for universities when it comes to commercialising the results of their research (Interview 1, 2, 3 and 4). Since research institutions are not involved in the dual training system, their engagement in the exploitation of innovative research results remained active through traditional technology transfer networks (Interview 5 and 6).

Table 2

**Organisational framework and type of academia-business collaborations, 2018**

<b>Name of institution</b>	<b>Organisational framework of collaboration</b>	<b>R&amp;D cooperation</b>	<b>Teaching cooperation (e.g. dual study)</b>
<b>Kodolányi János University</b>	Internal non-profit model (TTO 2002-2017)	Less typical	Rather typical
<b>University of Dunaújváros</b>	External model (headed by vice rector of research)	Less typical, but existing	Rather typical
<b>Corvinus University of Budapest</b>	Internal model (headed by vice rector of research)	Less typical	Rather typical
<b>University of Óbuda</b>	Internal model (headed by vice dean of research)	Less typical	Rather typical
<b>Szent György University Hospital</b>	Internal model (headed by medical director)	Typical	Typical
<b>Centre for Agricultural Research</b>	Mixed model: spin-off companies and internal services offered to external partners	Typical	Less typical

Source: author's depiction

## **New patterns of technology transfer: the 'dual approach' as a magic bullet?**

The so-called dual training or dual study system has its origins in Germany. A dual study programme combines academic studies with experience in a company and vocational training. In dual study programmes, practical experience



is a component of the degree programme. Students enrolled in dual study programmes must sign a contract with a company. The training then usually takes place at two separate locations: on the company's premises and at the higher education institution (DAAD, 2017). In most cases, students are employed at a company or a social institution and receive a monthly salary, including social security benefits. Germany is a central example of this trend. The country has long been referred to as distinct ideal type and role model for skill formation and related educational policies (Clark, 1983; Thelen, 2004). Dual study programmes are most typically offered in economics, engineering, and computer sciences, but also in health care. The continuing expansion of the dual study programmes has led to an increasing differentiation of the German higher education landscape in these subject areas. (Graf, 2017) The providers of dual study programmes, besides the employers that offer the workplace training, are primarily universities of applied sciences (in German: 'Fachhochschulen', 59%), vocational academies (15%), and the Cooperative University of Baden-Württemberg (20%). In addition, a few (6%) traditional research universities also offer such programmes, but they represent the minority (BIBB, 2014, p. 28ff). In Baden-Württemberg, where these programmes were first established, about 10% of students are currently enrolled in dual-study programmes, mainly at universities of applied sciences, according to information provided by the president of the Cooperative University of Baden-Württemberg<sup>1</sup>.

The specific structure of a dual study programme is primarily determined by a negotiation process between the university and the associated companies. This is reflected in, among other things, an overall lower level of standardization of learning processes in the dual study programmes in comparison to traditional study programmes (Lukas, 2017) helped to the fact that German universities enjoy far-reaching autonomy with regard to teaching and research in most fields of study (German Basic Law, article 5 paragraph 3). The states of Germany ('Land / Länder' in German) are responsible for education, and typically exercise indirect control via accreditation agencies for bachelor's and master's degree programmes. The current expansion of dual study programmes is being driven from the bottom up by regional companies that cooperate with higher education institutions and are interested in innovative degree programmes. Many companies have realised that these programmes are an efficient way to recruit talented students. (Jahn, 1999, p. 19)

---

<sup>1</sup> Prof. Arnold van Zyl at the 2nd Danube Conference for Higher Education Management 'In search of excellence in higher education', November 22-23, 2018, Budapest, Hungary.

In Poland, although dual study programmes are gaining popularity among higher educational institutions, the number of universities offering training in the dual system is relatively limited, with the dominance of institutions with a technical profile. Examples are The International University of Logistics and Transport in Wrocław, which was the first university in the region of Silesia to offer dual education to students of logistics and transport. Partner firms where students work during this study programme are: Fleet Partners, Amazon Fulfilment Poland, CCC, Crusar, Hellmann, FF Fracht and other, mainly large, companies. The University of Logistics in Poznań has also been offering dual education since 2014, mainly in the field of logistics, automation and robotics. (EVANTRANT, 2019)

Since 2014, the Hungarian higher education system has been under transformation. One of the key aspects is the closer cooperation between educational institutions and local companies. The Hungarian government's concept is based on the realisation<sup>2</sup> that, with recent shifts in the labour market, structural changes towards a 'dual' model in higher education, similar to the basic principles of the German Vocational Education Training System, could help match the knowledge of graduates to the needs of future employers and help graduates keep up with the challenges of the modern world economy. (Graf, 2017; Dötsch, 2015) It seems to be the explicit aim of the Hungarian government to shift the focus of academic technology transfer: any future business-academia technology transfer should occur within the institutionalised framework of the dual collaboration to have medium- or long-term impact (Szigeti, 2014).

## **Downturn in university-business technology transfer?**

Policymakers in Hungary have seemed to lack a thorough conceptual understanding of the complex multi-actor constellations that have emerged in the wake of the growing relevance of work-based higher education programmes. As stated above, in Germany, these programmes originally arose from the bottom-up initiative of employers and (regional) higher education organizations (mainly universities of applied sciences) at the regional level, often further driven by strong student demand. (Lukas, 2017) In Hungary, dual study programmes are to be introduced

---

<sup>2</sup> According to recent reports of the World Economic Forum, Hungary is in the transition stage from an efficiency-driven economy to an innovation-driven economy, see WEF, 2018.

at all levels of higher education, regardless of which applied sciences the institutions offer. Other forms of business-academia collaboration (e.g. with focus on research), and the faculties of pure sciences remain unaffected. In 2015, the newly established Hungarian Council for Dual Education accepted applications from 21 institutions of higher education, which submitted proposals for 30 different types of bachelor's degrees. In 2018, 40 different dual study programmes at BSc and 32 at MSc level were made available for future students in the following academic areas: agricultural sciences, management studies, informatics, technical sciences, social sciences, natural sciences – but surprisingly not in health care. (Felvi, 2018) Currently only a few higher education institutions offering applied sciences do *not* offer dual study programmes. (Felvi, 2018)

In addition, dual study programmes raise the question of the cooperation capacity of mid-sized businesses. Affiliated companies have diverse characteristics. To incorporate more small and medium sized companies in the emerging system of dual studies, the Hungarian Ministry of Human Capacities is working on a network of 'dual studies centres' to give support to new partners ([www.dualisdiploma.hu](http://www.dualisdiploma.hu)). Especially for smaller companies, it is often too complex and expensive to develop and implement such a programme. For universities, the negotiation process with smaller companies is time consuming and gives rise to increased transactional costs (Interview 1). Conversely, large companies are significantly more relevant for universities than small ones. Large companies may therefore tend to exert strong influence on the design of the curricula in some cases (see the example of John von Neumann University in Kecskemét, established in 2016 with the merger of the Colleges of Kecskemét and Szolnok, with the extremely strong cooperation of Mercedes-Benz Manufacturing Hungary). Consequently, the strong influence of individual companies on the design of specific dual study programmes can jeopardise the holistic quality of academic components of the study programme, thus favouring firm-specific content (Interview 2).

Additionally, although programmes have been launched to support cooperation between science, higher education and business (e.g. FIEK), they only concentrate on a few universities. In addition, the operation of the five plus three FIEKs might also be challenging because they should create long-standing bridges between academia and business, but do not build on international standards and expertise in technology transfer (Interview 3).

## **Conclusion**

Universities 'are a critical 'asset' of the region, even more so in the less favoured regions where private sector may be weak or relatively small and has low levels

of research and development activity.' (JRC Science Hub, 2013, p. 2). Universities and research institutions can become central interfaces for regional technology transfer – this is what many governments and the European Commission expect of them. The role of academia in knowledge transfer is crucial. However, the impact of new strategies in knowledge transfer has not yet received much critical attention in academic literature. This paper articulates these tensions and explores how Hungarian academia exploits its technological knowledge and knowhow in practice and develops collaborative projects with local or regional economic partners that help reveal information about the future value of certain specialisations.

In the empirical part of the paper we concentrated on a county in central Hungary, where since 2015 the focus on university knowledge transfer has been on the forced implementation of dual study programmes. The applied research questions were: 1) How far is Hungarian academia prepared to go for knowledge transfer? and 2) What are the regional patterns of knowledge-based cooperation of universities and research institutions with business in Hungary?.

Overall the research reveals a multifaceted picture of still emerging (and potentially conflicting) dynamics around the introduction of dual study programmes that have the potential to reshape the role of universities in regional innovation networks. The increased focus on innovation as a key driver in our societies is influencing every single university's mission. The Hungarian innovation policy is guided by German ideals and refers explicitly to the model of dual study degree programmes. The analysis has shown that the trend in knowledge transfer in the Hungarian higher education system is, in certain sense, moving against European trends, with the shift from the linear transfer of knowledge (from research to external users) towards co-creation. Knowledge and technology transfer are less focused within Hungarian higher education institutes than they were between 2008 and 2014, when technology transfer offices (TTOs) operated in each of the universities analysed, with business-cooperation or outreach as main responsibilities. In this sense, regional academia today is not as well prepared for knowledge transfer as it was 5 to 10 years ago.

Today, technology transfer, including the formulation of long-term, business-based cooperation between universities and industrial partners, is limited nationwide to five plus three Centres for Higher Education and Industrial Cooperation (FIEK). Most Hungarian universities do not receive public support for transfer activities and have had to give up their former TTOs. The positive effect of excellence cooperation programmes like FIEK is that at least a few preselected institutions and companies might get access to the knowledge base of universities in a regulated and professional way. It is hoped that these collaborations will

last a long time so they can foster the achievement of significant results and serve as benchmark for other HEIs in Hungary.

Except for the FIEK centres, the regional patterns of innovation-based cooperation of universities and research institutions with business show an explicit focus on cooperation in teaching (including dual study programmes). Other forms of cooperation between higher education and business (such as creating space for new innovators and embracing innovation models that focus on sharing knowledge between researchers, students, start-ups and large companies; or projects by which researchers and potential end-users work together from the start) were not identifiable. The results show a trend in Hungarian higher education, where the systematic engagement with business still plays a rather symbolic role, and co-creation is not intended.

## References

- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2014). *AusbildungPlus in Zahlen*. Trends und Analysen 2013 [AusbildungPlus in numbers. Trends and analyses 2013], Bonn.
- Buzás, N. (2002). Technológiatranszfer-szervezetek és szerepük az innovációs eredmények terjedésében. [Technology transfer organisations and their role in dissemination of innovation results.] In: Buzás, N., Lengyel, I. (eds.): *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*, Szeged, p. 93-108.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system. Academic organization in cross-national perspective*, University of California Press, Berkeley.
- Corvinus University of Budapest (2018). *Facts and figures*. Available at <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=44607> [Accessed 21 December 2018].
- DAAD (2017). *Dual study programmes*. Available at <https://www.daad.de/deutschland/nach-deutschland/angebote/en/57321-dual-study-programmes/> [Accessed 21 December 2018].
- Dötsch, J. (2015). Building a knowledge economy: Is Hungary turning the right screw? *Andrássy Working Paper Series*, No 34, Budapest.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 42 (3), p. 293-337
- European Commission (2016). *Peer Review of the Hungarian Research and Innovation system*. Horizon 2020 Policy Support Facility, Brussels.
- European Commission (2017). *European Innovation Scoreboard*, [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_hu](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_hu) [Accessed 21 December 2018].

- EVANTRANT (2019): *Dual Studies in Poland*. <https://entrant.eu/en/dualna-osvita-v-polshhi-shho-tse-take/> [Accessed 16 July 2019].
- Felvi (2018). Dual study programmes, list of cooperation partners. Available at <https://www.felvi.hu/felveteli/dualisdiploma/partnerszervezetek>
- Freész, G. (2013). Az egyetemi technológiatranszfer szerepe az innovációs folyamatokban [The role of university technology transfer in innovation processes], *Köz-gazdaság*, 8 (2), p. 103-117.
- Graf, L. (2017). Work-based higher education programmes in Germany and the US: Comparing multi-actor corporatist governance in higher education, *Policy and Society*, 36 (1), p. 89-108.
- Hrubos, I., Polónyi, I. & Szentannai, Á., Veroszta, Zs. (2004). *A gazdálkodó egyetem*. [The entrepreneurial university.]. Új Mandátum, Budapest.
- Hungarian Parliament (2014). *Act LXXVI of 2014 on Scientific Research, Development and Innovation, Budapest*.
- Jahn, H. (1999). Dualisierung und Modularisierung der Fachhochschulstudiengänge. [Dualisation and modularisation of degree programmes] In: Gützkow, F. Köhler, G. (eds.): *Differenzierung, Durchlässigkeit und Kooperation*, Frankfurt a.M., pp. 17–34.
- JRC Science Hub (2018). *RIO Country Report 2017: Hungary*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- JRC Science Hub (2013). *Universities and Smart Specialisation*. [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/115084/JRC85508\\_Universities\\_and\\_S3.pdf/23a84c8b-233f-4cee-aae9-c89914f23e9c](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/115084/JRC85508_Universities_and_S3.pdf/23a84c8b-233f-4cee-aae9-c89914f23e9c) [Accessed 21 December 2018].
- Lee, Y.S. (1997). *Technology Transfer and Public Policy*, Quorum Books, London.
- Lendel, I.V. (2008). *The Influence of Research on Technology-Based Regional Economic Development*, ETD Archive. Paper 178, Cleveland State University, Cleveland.
- Leydesdorff, L; Deakin, M. (2011) The Triple-Helix Model of Smart Cities: A Neo-Evolutionary Perspective, *Journal of Urban Technology*, 18 (2), p. 53-63.
- Liber, N. (2016). Az innovációmenedzsment kihívásai és megoldásai a felsőoktatásban [Challenges and solutions of innovation management in the higher education] *Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle*, 121 (2), pp. 5-22.
- MTA (2018). *Az MTA stratégiai koncepciója a tudomány szerepére a hazai innovációs rendszer megújításában*. [The strategic concept of HAS for the role of science in the renewal of national innovation system]. Working paper, Hungarian Academy of Sciences, Budapest.
- Inzelt, A. (1999). *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe*. [Introduction into innovation management]. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

- Oktatási Hivatal (2018). Államilag elismert felsőoktatási intézmények [State-accredited institutions of higher education] [https://www.oktatas.hu/felsooktatas/kozerdeku\\_adatok/felsooktatasi\\_adatok\\_kozzetetele/felsooktatasi\\_intezmenyek/allamilag\\_elismert\\_felsookt\\_int](https://www.oktatas.hu/felsooktatas/kozerdeku_adatok/felsooktatasi_adatok_kozzetetele/felsooktatasi_intezmenyek/allamilag_elismert_felsookt_int) [Accessed 21 December 2018].
- Philpott, K.; Dooley, L.; O'Reilly, C; Lupton, G. (2011): The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31 (4), p. 161-170
- Ranga, M., Etkowitz H. (2013). Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society. *Industry and Higher Education* 27 (4), p. 237-262.
- Ranga, M. (2014): European Integration and Triple Helix Systems in the New EU Member States and Candidate Countries. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 3 (3), Editorial.
- Szigeti, Á. (2014). Az egyetemek szerepe, feladata és lehetőségei a K+F területén [The role, responsibilities and opportunities of universities in the field of R+D]. <file:///C:/Users/loret/AppData/Local/Temp/SzigetiAdam2014.11.18.pdf> [Accessed 21 December 2018].
- Thelen, K. (2004). *How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Tomasello, M. V., Napoletano, M. & Garas, A. (2017). The Rise and Fall of R&D Networks. *Industrial and Corporate Change*, 26 (4), p. 617-646.
- University of Cambridge (2009). *What is knowledge transfer?* Available at <https://www.cam.ac.uk/research/news/what-is-knowledge-transfer> [Accessed 21 December 2018].
- World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Index 2017-2018*. Available at [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_Hungary.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Hungary.pdf) [Accessed 21 December 2018].
- Zuti, B. (2014). *Modern-day Universities and Regional Development*. [http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/7125/1/Modern\\_day\\_Universities\\_and\\_Regional\\_Development\\_u.pdf](http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/7125/1/Modern_day_Universities_and_Regional_Development_u.pdf) [Accessed 21 December 2018].

# A Regionális Operatív Program (ROP) forrásainak felhasználása Székesfehérváron, 2007–2013

---

PÁSZTOR ENDRE<sup>1</sup>

A tanulmány célja Székesfehérvár Közép-dunántúli Operatív Program (KDOP) keretében elnyert források felhasználásának bemutatása az Európai Unió már lezárult 2007–2013-as, költségvetési időszakában. A vizsgálat tárgya továbbá, hogy bemutassa miként járultak hozzá a felhasznált uniós források a város gazdasági fejlődéséhez, versenyképességének javulásához. A tanulmány első része a releváns szakirodalomra és makrogazdasági adatokra támaszkodva bemutatja a város gazdaságának általános jellemzőit, valamint ezek alakulását az elmúlt három évtizedben. A második rész egy *ex post* típusú értékelés, amely azon túlmenően, hogy bemutatja Székesfehérvár KDOP-forrásainak legfontosabb pénzügyi jellemzőit, értékeli a felhasznált források eredményeit és hatásait a város gazdaságára. Az értékelés nem csupán a felhasznált források volumenét vizsgálja, hanem azt is, hogy e forrásokból milyen kedvezményezett csoportok részesültek, és milyen fejlesztési területeken hasznosultak e források. A tanulmány területi középpontjában tehát Székesfehérvár áll, az összehasonlító vizsgálatok elvégzéséhez a régióközpontok makrogazdasági és forrásfelhasználási adatait is bemutatjuk. A vizsgálat időhorizontját a 2007-től napjainkig tartó időszak jelenti, ugyanakkor a szakirodalmi feldolgozás ennél korábbi évekre is visszanyúlik.

**Kulcsszavak:** forrásfelhasználás, gazdasági fejlődés, kohézió, versenyképesség.

The aim of the study is to present the use of funds provided by the Central Transdanubia Operational Programme (CTOP) in the city of Székesfehérvár during the 2007-2013 programming period. The subject of the study is also to show how the EU funds contributed to the economic development and competitiveness of the city. The first part of the study presents the general characteristics of the city's economy and its' development over the past three decades, based on relevant professional literature and macroeconomic data. The second part is an *ex post* type assessment, which, in addition to presenting the most important financial characteristics of the EU financial sources used in the framework of the CTOP by Székesfehérvár, evaluates the



results and impacts of the EU financial sources on the city's economy. The evaluation not only analyses the volume of EU supports used, but the target groups of beneficiaries that have benefited from EU funds and also the development areas in where these funds have been used. Thus, in the territorial focus of the study, it is primary Székesfehérvár, but in order to accomplish a comparative study, the regional centers were involved, and the support use and macroeconomic data of these cities were also presented. The time horizon of the study means the period from 2007 to the present, however the review of the professional literature review goes back to earlier years.

**Key words:** use of funds, economic development, cohesion, competitiveness.

## Bevezetés

Az fDi Magazine *A jövő európai városai és régiói* című mellékletében a mikro-városok közötti versenyben két kategóriában (befektetői környezet, gazdasági potenciál) is első tíz helyezett között szerepeltette Székesfehérvárt (fDi [2018]). A gazdasági potenciál kategóriájában Székesfehérváron kívül csak ír, angol, német, francia és belga városoknak sikerült az első tízbe kerülni, és megelőzni olyan városokat, mint Monaco vagy Mechelen. A siker elvitathatatlan, ugyanakkor adódik a kérdés, hogy ehhez a sikerhez hozzá tudtak-e járulni érdemben a 2007–2013-as időszak európai uniós forrásai. Mivel 2015 év végén a költségvetési időszak legutolsó beruházásai is befejeződtek, így napjainkra a teljes időszak eredményinek vizsgálata lehetővé vált. A Regionális Operatív Programból (ROP) elnyert és felhasznált uniós források elemzésével jelen tanulmány második része foglalkozik. Kérdésként merül fel továbbá, hogy – az uniós forrásokon kívül/azok mellett – mely társadalmi-gazdasági folyamatok járultak hozzá a város versenyképességének növekedéséhez, gazdaságának fejlődéséhez. Ezek a makrogazdasági folyamatok ugyanis az uniós forrásoktól függetlenül is alakították a város és a régió gazdaságát. Az elmúlt évtizedekben a szakirodalom számos tanulmánnyal és elemzéssel gazdagodott e témában, amelyek közül bemutatjuk a legfontosabbakat. Bár az időszak pénzügyi zárása (2015) óta több év is eltelt, a tanulmány következtetései hasznos visszacsatolást jelenthetnek a jelenleg is zajló, valamint az 2021–2027-es uniós költségvetési időszak tervezéséhez.

## Módszertan

A tanulmány elkészítése során alkalmazott legfontosabb módszerek az

adatbáziselemzés, a dokumentumelemzés és a személyes megkérdezés voltak. Az adatbáziselemzés alapját az Európai Unió 2007–2013-as költségvetési időszakának fejlesztéspolitikai információs rendszere, az Egységes Monitoring és Információs Rendszer (EMIR) szolgáltatta. Ezen belül is a regionális operatív programok támogatási adataival dolgoztunk. Az elemzésben felhasznált fő adatbázist kiegészítették KSH-adatbázisok, amelyek az EMIR-adatok társadalmi-gazdasági szempontú relatív megítélését tették lehetővé. A gyakorlatban ez a támogatások lakosságarányos vizsgálatát jelentette. Az adatsorok jellegadó értékei (átlag, maximum, minimum stb.) mellett a vizsgálat területi középpontjába Székesfehérváron kívül a többi régióközpont és a főváros kerültek. Az így kialakított adatbázisok lehetőséget nyújtottak az összehasonlító vizsgálatok elvégzésére. Az elemzés fontosabb eredményeit diagramokon is bemutatjuk. A vizsgálat második módszertani eszköze a dokumentumelemzés volt, amely elsősorban a fejlesztéspolitikai dokumentumokra (például operatív programok, pályázati felhívások), valamint a releváns szakirodalmi háttérre összpontosított. Személyes interjúk lefolytatására is sor került az intézményrendszer (irányító hatóság, szakpolitika) szereplőivel. A személyes interjúk olyan plusz – a forrásle híváshoz kapcsolódó, nem számszerűsíthető és forintban nem kifejezhető – információkat segítettek felszínre hozni, amelyeket a statisztikai adatok nem tudnak kimutatni, valamint az elemzett dokumentumok nem tartalmaznak.

## A gazdasági folyamatokat befolyásoló főbb tényezők

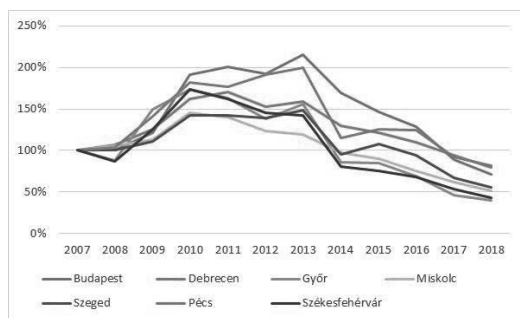
A Közép-dunántúli régió, azon belül Székesfehérvár gazdasági fejlődésében kiemelkedő szerepe volt a városba áramló külföldi működőtőkének (*Baráth et al., 2001a*). *Szépvolgyi* (2006) szerint – különösen Tatabánya és Székesfehérvár esetében – a külföldi tőkebeáramlás, amelyet mindkét önkormányzat is erőteljesen támogatott, kedvező hatással volt a gazdasági együttműködésekre. A helyben lévő kis- és középvállalatok számára lehetőséget nyújtott arra, hogy beszállítónak váljanak, másfelől a multinacionális vállalatok a korábban meglévő foglalkoztatási problémákra is megoldást kínáltak. A külföldi működőtőke-beruházásokra épülő újraparosodás hozzájárult Székesfehérvár autóiparban és az elektronikai iparban betöltött szerepének jelentős erősödéséhez (*Kukely, 2008*), s ennek révén gazdaságának fejlődéséhez. Ugyanakkor a külföldi működőtőke városba való vonzása nem minden esetben, és nem minden elemében tekinthető sikernek. A nagyarányú külföldi működőtőke jelenléte gyakran a helyi hozzáadott érték alacsony szintjével párosul. Székesfehérvár gazdaságában arányaiban kevés az olyan középvállalat, amelyek képesek lennének a nagy cégek helyi beágyazódását biztosítani (*Molnár et al., 2018*).

Mindezen problémák mellett is kijelenthető, hogy a külföldi cégek munkaerő-foglalkoztatása hozzájárult ahhoz, hogy a kétezres évek végére a városban a munkanélküliség országos átlag alatti értékre csökkent (Baráth et al., 2001a). A 2008–2009-es gazdasági és pénzügyi válságot követően ismét megugrott a munkanélküliek száma, de ez a probléma különböző mértékben sújtotta a régióközpontokat (1. ábra). Székesfehérvár esetében már 2010-ben megkezdődött a csökkenés, és 2014-ben a munkanélküliek száma a válságot megelőző szintre esett vissza, s azóta is folyamatosan csökken.

1. ábra  
**Munkanélküliek számának változása (2007 = 100)**

Forrás: KSH.

Mi motiválta ezeket a vállalatokat, hogy Székesfehérváron fektessenek be? Nemes



Nagy (2001) szerint a tőkebefektetők letelepedésében meghatározó volt az egyes térségek starthelyzete, azaz a rendszerváltáskor már meglévő társadalmi-gazdasági fejlettségi szintje, a helyi tradíciói, a települések/régiók egyedi adottságai, a rendelkezésre álló külső és belső fejlesztési források mértéke és ezek aránya, a helyi társadalom és gazdasági szereplők aktivitása, és hatékonysága. Bár az elmúlt közel harminc évben megfigyelhető volt egyes városok, térségek látványos fel- vagy éppen leértékelődése, a múlt öröksége rendszerszinten mindenképpen fontos tényező volt a napjainkig tartó fejlődési folyamatban. Székesfehérvár e tekintetben szerencsének számított, hiszen már a kezdeti időszakban is fejlett infrastruktúrával, tömegkommunikációs rendszerrel rendelkezett, valamint az ide települő külföldi vállalkozások válogathattak a szakképzett és olcsó munkaerőből, építhettek a meglévő magas szintű munkakultúrára és a jól képzett közép- és felsőfokú oktatási bázisra (Baráth et al., 2001b). Gazdaságának fejlődését a térség kedvező földrajzi fekvése, közlekedésföldrajzi helyzete és geopolitikai adottságai is meghatározta. A Közép-Dunántúlon három európai közlekedési folyosó halad

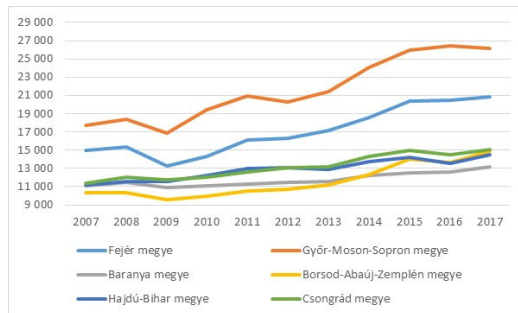
át, amelyek megkönnyítik az együttműködést az ország más fejlett gazdasági térségeivel, valamint Európa gazdasági centrumaival (Baráth et al., 2001b).

Mindent egybevetve, gazdasági szempontból Székesfehérvár és térsége dinamikusan fejlődő térségnek mondható. A megye egy főre jutó bruttó hazai terméke (GDP) az elmúlt évtizedben (és már azt megelőzően is) egyenletes növekedést mutatott (2. ábra). A válság következtében ugyan rövid időre megtorpant a gazdaság, azonban 2010-re az egy főre jutó GDP már újból elérte a válság előtti szintet. Az egy főre jutó 20 853 forint GDP értéket a régióközpontokat magukba foglaló megyék közül csak Győr-Moson-Sopron megye tudta meghaladni (26 176 Ft).

2. ábra  
Egy főre jutó GDP vásárlóerő-standardon (forint)

Forrás: KSH.

A GDP-vizsgálatokhoz kapcsolódóan érdemes megjegyezni, hogy a kiemelkedő gazdasági teljesítménnyel, nagy exporttal és termelékenységgel jellemezhető városok esetében arányaiban kisebb a helyi hozzáadott érték. Székesfehérvár még



az így jellemezhető gazdasági centrumokhoz képest is jelentősen kedvezőtlen képet mutat: a 2000–2015 közötti időszak nagy részében a bruttó hozzáadott érték aránya a kibocsátás értékéből még a 20 százalékot sem érte el (40 százalékot meghaladó értékeket tartósan csak Pécs, Debrecen és Nyíregyháza ért el). Az alacsony hozzáadott érték és az erősen ingadozó termelékenységi mutató Székesfehérvár külföldi működőtőkére épülő gazdaságának strukturális gyengeségeit, sérülékenységét mutatja (Molnár et al., 2018).

A válság negatív hatása jóval erőteljesebben tükröződött a foglalkoztatottsági mutatókban (3. ábra), mint az egy főre jutó GDP-adatokban. Fejér megye a válság előtti foglalkoztatottsági szintjét (60,8 százalék 2007-ben) csak 2014-re tudta elérni, és az adatok azóta is növekvő tendenciát mutatnak. A növekedés részben a közfoglalkoztatási programra vezethető vissza, ugyanakkor a megye

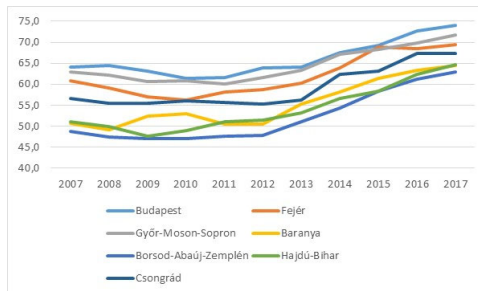
gazdaságának általános fejlődése is tükröződik az adatokban. Mindezzel együtt is kijelenthető, hogy a válságot foglalkoztatottsági szempontból az egészségesebb gazdasági szerkezetű megyék könnyebben kiheverték. A régióközpontokat tartalmazó megyék közül csak Győr-Moson-Sopron megye tudott kedvezőbb adatokat felmutatni Fejér megyéhez képest.

3. ábra

**Foglalkoztatottság változása, 15–64 éves népesség, 2007–2017 (százalék)**

Forrás: KSH.

A gazdasági adatokon kívül azonban vannak olyan kevésbé számszerűsíthető információk, amelyekkel egy város vagy térség gazdaságát jellemezni lehet. *Koltai* (2007) a magyarországi városok versenyképességét mérte a vállalatok



megítélése szempontjából. Kutatása során arra a következtetésre jutott, hogy Székesfehérvárt a vállalkozások a kedvező földrajzi elhelyezkedése, modern gazdasági szerkezete és alacsony működési költségei miatt tartják versenyképessnek. A város pozitív befektetői megítéléséhez továbbá hozzájárulnak a régió versenyképességi tényezői is, amelyek kiegészítik a város erősségeit. Ezek a tényezők a régió a felvevőpiaci jellege, a magas szintű innovációs kultúra, az elérhető üzleti szolgáltatások és a magasan képzett munkaerő. Megjegyzendő, hogy míg a város vállalati megítélése igen kedvező képet mutat, addig a lakossági megítélések már jelentősen hátrébb sorolják a várost (*Koltai*, 2007).

A vizsgált szakirodalom azonban nem csak pozitív eredményre jutott a város társadalmi-gazdasági működésével kapcsolatban. A globális gazdaság térségi/városi integrációja Székesfehérvár kapcsán is kérdéseket vet fel. *Szirmai et al.* (2003) erre irányuló kutatása multinacionális cégek és a városi társadalmak viszonyát vizsgálta. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy bár az integráció megkezdődött Székesfehérváron, az elzárkózás és az ebből fakadó társadalmi konfliktusok is jellemzik a város társadalmát és gazdaságát. *A Beluszky-Győri* (1999) a város regionális szerepkörét vizsgálva, jutott arra a negatív

következtetésre, hogy a Közép-dunántúli régióban nincs regionális szerepkört betöltő város. Székesfehérvár legfeljebb a lakosságszáma és a közlekedéscsúszrajzi pozíciója miatt tölti be ezt a szerepet. A szerzőpáros a kilencvenes évek végén úgy gondolta, hogy önmagában az a tény, hogy Székesfehérvár a régióközpontok egyike lett, növelni fogja a város társadalmi-gazdasági jelentőségét, aminek eredményeképpen idővel nemzeti jelentőségű várossá válhat. *Rechnitzer* (1998) szerint a magyarországi városok között egyedül Budapestnek van arra esélye, hogy nemzetközi jelentőségű várossá váljon. Az Új Magyarország Fejlesztési Terv elfogadásáról szóló 1103/2006. (X. 30.) kormányhatározattal a Székesfehérvár–Veszprém várostengely társközpontokként töltötte be a fejlesztési pólus szerepét a Közép-dunántúli régióban.

A térségi fejlődés szempontjából fontos negatív tényező az is, hogy Székesfehérvár a szomszédos régiók központjaihoz csak igen gyenge szálakkal kötődik. A meglévő kötődéseket elsősorban az autópárhuzon kialakult beszállítói kapcsolatok jelentik (*Grosz et al.*, 2004). E mögött elsősorban az M7-es autópálya mint közlekedési folyosó áll, valamint Budapest mint a legerősebb innovációs centrum közelsége. A technológiai transzfer és a munkaerőpiac szempontjából is jelentősen dominánsabb ez a kapcsolat, mint a városnak a régió belüli gazdasági központokkal való kapcsolata. A fejlett Budapest–Székesfehérvár közlekedési kapcsolat ellenpólusaként meg kell említeni a régió belüli észak–déli összeköttetések alulfejlettségét/hiányát, ami szintén a régió belüli kapcsolatok kialakulása ellen ható infrastrukturális tényező.

A versenyképességnek a már vizsgált tényezőkön (szocializmus öröksége, regionális szerepkör, térségi kapcsolatok) kívül igen fontos eleme a kutatás, fejlesztési és innovációs ( $K^{\circ}+F^{\circ}+I$ ) potenciál és teljesítmény. A Közép-dunántúli régió  $K^{\circ}+F^{\circ}+I$ -tevékenysége igen alacsony intenzitású, különösképpen, ha összevetjük társadalmi-gazdasági súlyával és a régióhoz a hazai gazdaságban betöltött szerepével (*Grosz et al.*, 2004). A kutató-tudásközvetítő szervezetek, a nagyvállalatok és a kis- és középvállalatok közötti együttműködés gyenge, a bizalom alacsony szintű, és részben emiatt a régió  $K^{\circ}+F^{\circ}+I$ -tevékenységei helyi gazdaságba való beágyazottsága sem biztosított. Az alapkutatástól, az alkalmazott kutatásokon átívelő, kísérleti fejlesztésekkel végződő innovációs láncok kialakulásának csekély az esélye. Szintén problémát jelent a  $K^{\circ}+F^{\circ}+I$ -szereplők (kutató-tudásközvetítő szervezetek, vállalatok) erőteljes területi koncentrációja (*Grosz et al.*, 2004). A  $K^{\circ}+F^{\circ}+I$ -rendszer hiányosságai annak fényében különösen érdekesek, hogy a rendszerváltást megelőzően Székesfehérváron (és Veszprémben) működtek legnagyobb számban innovációs hálózatok: Videoton, Köfém, Ikarus (*Szép-völgyi*, 2006).

Az innovációs potenciál gazdaságban betöltött szerepének vizsgálatában hasonló eredményekre jut a *Rechnitzer et al.* (2014) is: a városhálózat csúcsát

jelentő regionális központok (Debrecen, Szeged, Pécs, Miskolc) innovációs potenciálja és emberi erőforrásai kiemelkedő, míg gazdasági potenciáljuk csak mérsékelt. Ezzel szemben a jelentős gazdasági potenciállal rendelkező nagyvárosokban, mint amilyen Székesfehérvár is, alacsonyabb az innovációs potenciál, magasabb az iskolázottság, és mindezek miatt kedvező foglalkoztatási viszonyok alakultak ki.

A klasszikus ágazati kereteken túlmutató kreatív gazdaság – hagyományos kulturális gazdaság és tudásintenzív ágazatok (infokommunikáció, pénzügyi, jogi és egyéb üzleti szolgáltatások, K<sup>o</sup>+ F, felsőoktatás) – földrajza a budapesti agglomeráció és a legnagyobb vidéki városok, köztük Székesfehérvár fölényét mutatja, nemcsak az abszolút mutatók, hanem – az egyetemi városok és Székesfehérvár esetében – a kreatív gazdasági tevékenységek relatív aránya alapján is (Kovács et al., 2011).

## **A kohéziós forrásfelhasználás jellemzői Székesfehérváron**

Székesfehérvár a 2007–2013-as költségvetési időszakban összesen mintegy 20 milliárd forint támogatást használt fel a KDOP keretében. Ez az összeg a projektekhez kötelezően kapcsolódó önerővel kiegészülve mintegy 30 milliárd forintos összeberuházást tett lehetővé a településen. A felhasznált források tovagyrűző hatásaként biztosan állítható (interjúk alapján), hogy még további magánereős beruházások is megvalósultak, azonban ezek mértékét – mivel nem képezték a finanszírozott projektek részét – csak korlátozottan lehetséges megbecsülni. Ekkora mennyiségű fejlesztési forrás soha korábban nem állt rendelkezésre a város életében. Több elemzés (például Nagy, 2008, KPMG, 2017) is foglalkozik az európai uniós források hatékonyságával, és szinte mindegyik arra a következtetésre jut, hogy az európai uniós forrásokból megvalósuló beruházások kevésbé költséghatékonyak („ingyen pénz” = pazarló beruházások), mint a kizárólag magánereős beruházások. Ettől eltekintve a városban felhasznált uniós források mellett, hogy látványos eredményeket hoztak az elmúlt évtizedben (megújult a városi infrastruktúra, megszépültek a közterek és parkok, fejlődött az emberi erőforrásokkal kapcsolatos – a népesség alapellátását szolgáló nevelési, oktatási, egészségügyi és igazgatási intézményi – infrastruktúra stb.) a város gazdaságának fejlődéséhez is nagyban hozzájárultak. Több modellszámítási kísérlet (például KPMG, 2017) is történt arra vonatkozóan, hogy a felhasznált források milyen arányban járultak hozzá az ország GDP-növekedéséhez. Ezek alapján nem áll messze a valóságtól, hogy ha azt mondjuk, hogy az időszak elején, 2007-ben nem volt az uniós forrásoknak érzékelhető GDP-re gyakorolt hatása, hiszen a beruházások ekkor még sem kezdődtek, míg 2015-ben az elszámolási időszak utolsó évében már a

GDP 5-6 százalékát is az európai uniós források biztosították.

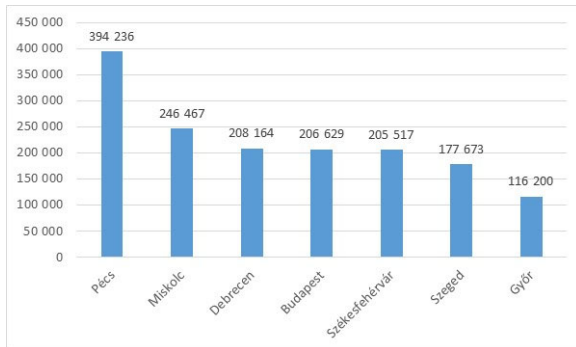
A régióközpontok közt az egy főre jutó megítelt támogatások tekintetében Székesfehérvár az ötödik helyen végzett, 205 517 forint egy főre jutó támogatással (4. ábra), de jelentős különbség nem tapasztalható e városok között. A mezőnyből egyedül Pécs közel 400 ezer forintos értéke emelkedik ki. A város a 2010-ben Európa Kulturális Fővárosa lett, és a program keretében megvalósult beruházásokat ROP-forrásból biztosították. Továbbá a források térbeli allokációja szempontjából az sem mellékes, hogy a fejletlenebb régiók regionális operatív programjaiban eleve több forrás állt rendelkezésre, így e régiók központjai is nagyobb eséllyel pályázhattak több forrásra.

4. ábra

#### Az egy főre jutó megítelt ROP-támogatás a régióközpontokban (forint)

Adatok forrása: EMIR.

Székesfehérvár a régió számára, KDOP-ból rendelkezésre álló forrásoknak 12,19 százalékát használta fel (5. ábra), ami nagyságrendileg hasonló értéket mutat a többi régióközpontnak a régióhoz viszonyított arányához. Összességében



elmondható, hogy Pécs-et és a Dél-dunántúli régiót kivéve, sem Székesfehérváron, sem a többi régióközpontban nem volt tapasztalható túlzott forráselszívás a régió kárára. Ez mindenképpen fontos megállapítás, ugyanis egy aránytalan, csak az erős gazdasági centrumokat segítő forráselosztási rendszer a területi kohéziós célokat ásta volna alá. Megjegyzendő, hogy Budapest, a Közép-magyarországi régió számára rendelkezésre álló források több mint 63 százalékát hívta, ez a kimagasló érték azonban összhangban van a főváros lakossági és gazdasági túlsúlyával.

5. ábra

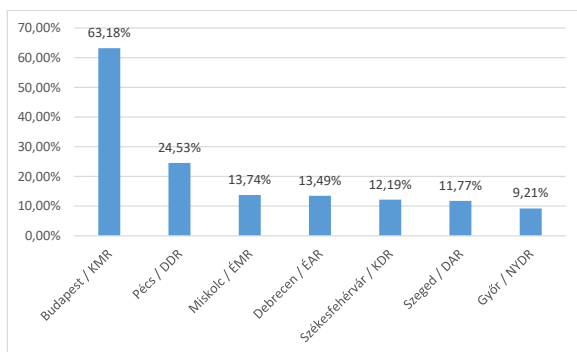


### Régióközpontok részesedése a régió ROP-támogatásaiból (százalék)

Rövidítések: KMR: Közép-magyarországi régió, DDR: Dél-dunántúli régió, ÉMR: Észak-magyarországi régió, ÉAR: Észak-alföldi régió, KDR: Közép-dunántúli régió, DAR: Dél-alföldi régió, NYDR: Nyugat-dunántúli régió.

Adatok forrása: EMIR.

Árnyalja a képet, ha a járásközponti szerepkörben lévő városok járásukra gyakorolt



forráselszívó hatását vizsgáljuk. A Regionális operatív programok 2007–2013-as forrásfelhasználásának területi elemzése című tanulmány kimutatta, hogy a megyei jogú városok átlagosan több mint 75 százalékkal részesedtek a járásban felhasznált forrásokból. Székesfehérvár Megyei Jogú Város részesedése még ennél is magasabb: a járása területén megvalósított projektek leszerződött összegeinek 81 százaléka, azonban még ez is elmarad Pécs (84 százalék) vagy Debrecen (95 százalék) hasonló értékeitől (*Polyánszky–Ramasz, 2016*).

A ROP-források kedvezményezettek közötti eloszlása (6. ábra) jelentős különbségeket mutat. E különbségek azonban nem abból adódnak, hogy az egyes regionális operatív programokban különböző támogatási területek kaptak helyet. Ezzel szemben mindegyik ROP-ból finanszírozott gazdaságfejlesztést, turizmusfejlesztést, városfejlesztést, környezet és közlekedésfejlesztést, valamint az emberi erőforrásokkal kapcsolatos infrastruktúra fejlesztést. A fejlesztési tématerületek közötti forrásmegoszlás azonban jelentős különbségeket mutat, amelyek a kedvezményezettek közötti forrásmegoszlásban is tükröződik. Ha gazdaságfejlesztési szempontból tekintünk a 7. ábrára, Székesfehérvár esetében igen pozitív a kép, hiszen a rendelkezésre álló forrásainak 40 százalékát helyi kis- és középvállalkozások nyerték el. Ezt az értéket egyik másik régióközpont sem érte el. A kis- és középvállalati szektor támogatása mellett gazdasági szempontból számos racionális érv sorolható fel: a szektor jelentős szerepet tölt be a város jövedelemtermelésében, az önkormányzat bevételi forrásai között, a megvalósuló beruházások finanszírozásában, a multinacionális vállalatok beszállítói

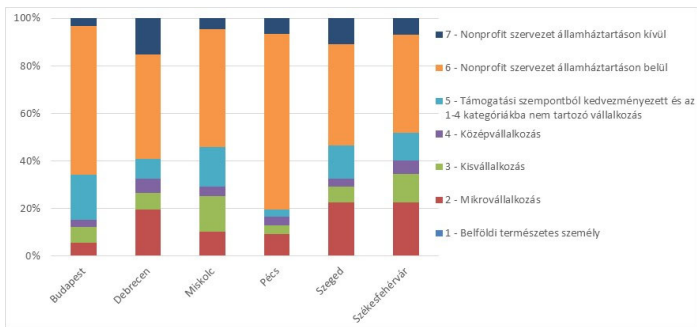
tevékenységében, valamint a helyi munkahelyteremtésben és a foglalkoztatottság növelésében.

6. ábra

### ROP-források megoszlása kedvezményezettek szerinti bontásban

Adatok forrása: EMIR

A Székesfehérváron felhasznált ROP-források több mint 44 százaléka szolgált gazdaságfejlesztési célokat (7. ábra). Arra nincsen egyértelmű definíció, hogy mely típusú beruházások is számítanak „közvetlen gazdaságfejlesztésnek”, a jelen tanulmány az ipari parkok és inkubátorházak fejlesztését telephelyfejlesztési



tési beruházásokat, valamint az egyéb gazdaságfejlesztési tevékenységet (például vállalati tanácsadás) egyértelműen annak tekinti. Ezekre a tevékenységekre tehát megközelítően 9 milliárd forint támogatást allokáltak. Meg kell továbbá említeni, hogy e beruházások esetében volt a legmagasabb a kapcsolódó magánereő mértéke. Nem áll távol a valóságtól az a kijelentés, hogy e fejlesztések eredményezték az egy támogatási forintra jutó legnagyobb mértékű gazdasági növekedést a városban (interjúk alapján). A ROP-források segítségével létesült többek közt egy új inkubátorház a székesfehérvári Déli Ipari Parkban, valamint valósult meg az Alba Ipari Zóna bővítése és fejlesztése. Az ipari parkok, inkubátorházak esetében a támogatási forrásoknak multiplikátorhatásuk is van, hiszen a közvetlenül gazdasági társaságok jutott támogatásokhoz, másfelől ezek a beruházások további gazdasági társaságoknak biztosítanak üzleti infrastruktúrát és fejlődési lehetőséget.

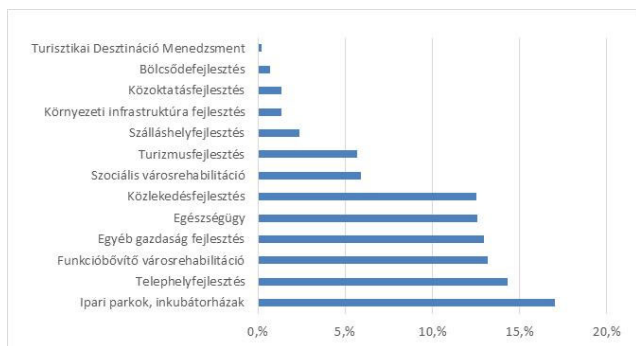
7. ábra

### Székesfehérvár ROP-forrásainak témaerületenkénti megoszlása

Adatok forrása: EMIR.

Székesfehérvár esetében a KDOP-ból felhasznált források 9 százaléka szolgált közvetlen turizmusfejlesztési célokat. A regionális operatív programokon belül turizmusfejlesztésre kihelyezett források aránya elmarad a többi régióközpont

hasonló arányától. A turizmusfejlesztés szerepe, célja a hazai szakirodalomban sem egyértelmű. Az a tény, hogy az ágazat finanszírozása a ROP-forrásokból



történt, arra enged következtetni, hogy a területi kiegyenlítődést szolgálta. Ezzel szemben a turizmusnak – mint nemzetgazdasági húzóágazatnak – a nemzetközi mezőnyben is helyt kell állnia, ez pedig országszerte olyan fejlesztésekhez vezetett, amelyek inkább növelték a területi különbségeket. Ennek ellenére máig nem tisztázott, hogy a hazai turizmusfejlesztés célja a hatékonyság vagy szolidaritás (Csíte et. al., 2013). Gazdaságfejlesztési szempontból a megvalósult beruházásokkal kapcsolatban is felmerülnek kérdések. Míg a szálláshelyfejlesztések erőteljesebben járultak hozzá a gazdasági növekedéshez, addig az attrakció és vonzerőfejlesztések korlátozottabban tették mindezt. A KDOP turizmusfejlesztési forrásaiból valósult meg többek között a műemléki védelem alatt álló Magyar Király Szálló szobakapacitásának és szolgáltatásainak minőségi fejlesztése. A jól működtetett desztináció-menedzsment ismétlődő körfolyamatokat hoz létre a turistákra vetítve, ami folyamatosan fenntartható fejlődést indukál az adott térség egészére, figyelembe véve a turizmus multiplikatív gazdasági és egyéb hatását is. A források elenyésző része turizmusirányítási rendszer – Turisztikai Desztináció Menedzsment (TDM) – szervezeti kiépítését és tevékenységét finanszírozta. E szervezetek feladata a vonzerők felkutatása és termékképesség fejlesztése, termékcsoportok kialakítása és desztinációba ágyazása, valamint a termékek piacra vitele és értékesítése.

A források mintegy 12,5 százaléka szolgált közlekedésfejlesztési célokat. Ennek feléből (1,2 milliárd forintból) a térségi jelentőségű közutak fejlesztése valósult meg, a másik feléből pedig a belterületi utak, közösségi közlekedési és kerékpárutak épültek. A térségi jelentőségű közutak fejlesztése területi kohéziós szempontból meghatározó, hiszen hozzájárulnak a szakirodalom-feltárás során jelzett gyenge belső térségi kapcsolatok erősítéséhez. A belterületi utak fejlesztése gazdaságfejlesztési szempontból kevésbé értékelhető, hiszen leginkább az

elavult városi közlekedési infrastruktúra pótlását, javítását eredményezte. A ROP-forrásokból épült Székesfehérváron az alsóvárosi kerékpárút, valamint ebből újult meg a székesfehérvári Mártírok útja. A környezetvédelmi infrastruktúrafejlesztési beruházások (például csapadékvíz-elvezetés) gazdaságfejlesztési jelentősége szintén elhanyagolható.

A Székesfehérváron felhasznált EU-források közel 20 százaléka (3,9 milliárd forint) városrehabilitációs célokat szolgált. A városhálózati hatásértékelés (Balás *et al.*, 2013) kritikusan megállapítja, hogy bár a fejlesztéspolitikai források abszorpciója megfelelő volt, a források hasznosulása már kevésbé: a felhasznált források nem javították a városok minőségét, nem élénkítették gazdaságukat, és nem növelték vonzerejüket. A kijelentéssel vitatkozni lehet, bár a városrehabilitációk a gazdaságfejlesztési szerepüket valóban csak korlátozottan tudták betölteni (interjúk alapján), azonban a városok, így Székesfehérvár vonzerejének növeléséhez jelentősen hozzájárultak. A koncentrált beavatkozásoknak köszönhetően továbbá nemcsak a városi funkciók gazdagodtak, de egyes közszéferá- és a közszolgáltatási elemek minősége is javult.

Tovább árnyalja a képet, hogy a városrehabilitációknak két típusát különböztethetjük meg: szociális és a települési központok fejlesztését célzó városrehabilitáció. Bár mind a kettő „városrehabilitáció”, sajátosságaiból adódóan mind a két típus más-más hatást gyakorolt Székesfehérvár társadalmára és gazdaságára. Ha csak a forrástömeg nagyságát vizsgáljuk, egyértelműen megállapítható, hogy a funkcióbővítő beruházások gyakoroltak nagyobb hatást Székesfehérvárra, hiszen a településfejlesztési források mintegy 70 százalékából ilyen típusú beruházások valósultak meg. Ezeknek gyakran olyan látványos eredményei voltak (például a Hiemer-ház felújítása), amelyek meghatározzák a településképet az elkövetkező 100 évre. Ezzel szemben a szociális típusú városrehabilitációk legjellemzőbb tulajdonsága, és egyben legfontosabb megkülönböztető jegye a lakófunkció fejlesztése volt, és kevésbé a belvárosban megvalósuló látványos közterületi fejlesztések. Ez azt jelenti, hogy a projektek keretében az elnyert források meghatározott százalékát az akcióterületen élő lakosság lakókörülményei javítására kellett fordítani. A gyakorlatban ez első sorban társasházak energetikai korszerűsítését (fűtés korszerűsítés, szigetelés, nyílászárócsere stb.) jelentette.

Bár a beavatkozások nem voltak olyan látványosak, mint például a funkcióbővítő pályázatok esetében, azonban közvetlenül hatott a leromlott városi területek lakosságára. Egyrészt a szociálisan rászoruló rétegek megújult lakókörnyezetbe kerülhettek, másrészt az alacsonyabb közüzemi számlákon keresztül közvetlen és hosszú távon érzékelhető megtakarítást jelentettek számukra (interjúk alapján). Mindkettő a lakosság helyben maradását és a társadalmi kohézió erősödését szolgálta. Harmadrészt a fejlesztéssel érintett területek lakossága foglalkoztatási

programokban vett/vehetett részt. E programok eredményeként javult munkaerőpiaci helyzetük, ami hosszú távon javítja foglalkoztatottsági statisztikát. A szociális városrehabilitációs beruházásokra kihelyezett források aránya – a programok számos pozitív tulajdonsága ellenére is – a településfejlesztésre felhasznált forrástömegnek csak harmadát tette ki, így értelemszerűen a hatásuk is kisebb volt. A KDOP településfejlesztési forrásaiból valósult meg többek között a belváros városrehabilitációja, valamint a szárazréti szociális városrehabilitáció.

A források közel 15 százalékából valósultak meg az emberi erőforrásokkal kapcsolatos infrastruktúrafejlesztések (egészségügy-, közoktatás-, bölcsődefejlesztés). Ezeknek a beruházásoknak elsődlegesen a közszolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés volt a célja, még ha például a bölcsődefejlesztések, a szülők a munkába állásának segítése révén közvetetten a foglalkoztatottság növeléséhez is hozzájárultak.

## **A kutatás végkövetkeztetései**

Székesfehérvár a rendszerváltás óta eltelt három évtizedben a versenytársaihoz képest relatíve jól használta ki társadalmi-gazdasági adottságait (földrajzi elhelyezkedés, közlekedésföldrajzi szerepkör, jól képzett munkaerővel kapcsolatos infrastruktúra stb.) annak érdekében, hogy sikeresen vonzzon külföldi működő tőkét a városba. Mindezek együttesen járultak hozzá ahhoz, hogy a város gazdasága tartós növekedési pályára állhasson. A jól működő gazdaság egyrészt előfeltétele a versenyképességnek, másrészt a kohéziós források sikeres felhasználásának is. Egy gyenge lábakon álló gazdaság ugyanis a forrásabszorpciói képességre is negatív hatással van. A vissza nem térítendő támogatások hatékonyságában kételkedő vizsgálatok valóságtartalmát nem megkérdőjelezve, kijelenthető, hogy Székesfehérvár a rendelkezésre álló európai uniós forrásait a többi régióközponthoz képest jól használta fel. A város a KDOP forrásainak nem szívtá el aránytalanul nagy részét, így a területi kohéziós célkitűzések nem sérültek a forrásallokáció során. Összességében elmondható, hogy a városban felhasznált uniós források nem kizárólag a hiányzó és/vagy elavult infrastruktúra pótlására irányultak, és a gazdaságfejlesztési célkitűzésekhez megvalósulásához is hozzájárultak. A rendelkezésre álló források 44 százalékát szívták fel az olyan beruházások (iparipark-fejlesztések, telephelyfejlesztés, inkubátorházak kialakítása), amelyek közvetlenül is hozzájárulnak a gazdaság élénkítéséhez, befektetők városba vonzásához, a már meglévők megtartásához. Ez az arány messze meghaladja a többi régióközpont és a főváros hasonló értékeit is. A településfejlesztési beruházások nagy részét az országos trendekhez hasonlóan a népszerű funkcióbővítő programok tették ki. E programok keretében végrehajtott

beruházások közvetlen gazdaságfejlesztési jelentősége ugyan elhanyagolható, azonban ezekből a forrásokból újultak meg Székesfehérvár közterei, parkjai, valamint új funkciókkal gazdagodtak a közszféra és közszolgáltatás elemei.

Bár nehezen számszerűsíthető, de a városi infrastruktúra megújítása révén közvetlenül ezek a beruházások is fejtettek ki gazdaságélénkítő hatást. A szakpolitika által preferált, társadalmi-gazdasági hatásai szempontjából kedvezőbb szociális városrehabilitációkra csak a településfejlesztési források egyharmada jutott. Ennek részben az is oka, hogy Székesfehérvár területén nem volt KSH-adatok alapján lehatárolt szegregátum, amely jellemzően a városrehabilitációs beavatkozások kiemelt színtere szokott lenni, de még szegregációval veszélyeztetett terület sem. Bár a felhasznált forrástömeg kisebb volt, a beruházások társadalmi-gazdasági hatása megkérdőjelezhetetlen. Míg rövid távon a programok hozzájárultak az érintett lakosság helyben maradásához, munkaerőpiaci helyzetük javításához, addig hosszú távú hatásaként várható, hogy lelassul vagy akár teljesen meg is áll a rászoruló településrészek lefelé nivellálódása. Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos infrastruktúrafejlesztések elsődleges célja a közszolgáltatásokhoz való egyenlő hozzáférés volt.

## Irodalom

- BALÁS G.–BARANYAI ZS.–BARTA MÁ.–CSITE A.–FÖLDI ZS.–FŐZŐ ZS.–JAKOBI Á.–RÉSI K.–SZEPESI B. (2013): Városhálózati hatásértékelés. Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, Budapest.
- BARÁTH G.–MOLNÁR B.–SZÉPVÖLGYI A. (2001a) A külföldi működőtőke szerepe a Közép-Dunántúl átalakuló gazdaságában. *Tér és Társadalom*, 15. évf. 2. sz. 183–200.
- BARÁTH G.–MOLNÁR B.–SZÉPVÖLGYI A. (2001b) Területi egyenlőtlenségek a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom*, 15. évf. 1. sz. 111–129. o.
- BELUSZKY P.–GYŐRRI R. (1999): A magyarországi városhálózat és az EU-csatlakozás. *Tér és Társadalom*, 13. évf. 1–2. sz. 1–30.
- CSITE A.–FEKETE K.–HOGYOR V.–JAKOBI Á.–JOBÁGY E.–KABAI G.–KISS N.–KOVÁCS E.–KOVÁTS B.–KUN E.–OLÁH M.–MATOLCSY J.–NÉMETH N.–NESTOR A.–SZABÓ P.–SZEREPI A. (2013): A turizmusfejlesztés területi kohézió szempontú értékelése, Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, Budapest.
- FDI [2018]: European Cities and Regions of the Future 2018/19 – Cities. *fDi Intelligence Magazine*, február/március, <https://www.fdiintelligence.com/content/download/71341/2038156/file/fDi%20European%20Cities%20and%20Regions%20of%20the%20Future%202018:19.pdf>.
- GROSZ A.–CSIZMADIA Z.–SZÉPVÖLGYI Á. (2004): A regionális innovációs rendszer kínálati oldala a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom*, 18. évf. 3. sz. 111–125.
- KOLTAI Z. (2007): A magyarországi városok versenyképességének vállalati

- megjítése. *Tér és Társadalom*, 21. évf. 2. sz. 23–42.
- KOVÁCS Z.–EGEDY, T.–SZABÓ, B. (2011): A kreatív gazdaság földrajzi jellemzői Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 25. évf. 1. sz. 42–62. <https://doi.org/10.17649/TET.25.1.1772>.
- KPMG (2017): A magyarországi európai uniós források felhasználásának és hatásainak elemzése a 2007–2013-as programozási időszak vonatkozásában. KPMG Tanácsadó Kft., Budapest, [https://www.palyazat.gov.hu/magyarorszag\\_i\\_europai\\_unios\\_forrasok\\_elemzese](https://www.palyazat.gov.hu/magyarorszag_i_europai_unios_forrasok_elemzese).
- KUKELY, GY. (2008): A külföldi működőtőke-beruházások hatása az ipar területi folyamataira Magyarországon, különös tekintettel a delokalizációra. Doktori értekezés. ELTE, Természettudományi Kar, Földrajz- és Földtudományi Intézet, Budapest.
- MOLNÁR E.–DÉZSI GY.–LENGYEL I.–KOZMA G. (2018): Vidéki nagyvárosaink gazdaságának összehasonlító elemzése. *Területi Statisztika*, 58. évf. 6. sz. 610–637.
- NAGY S. GY. (2008): Az európai uniós támogatások hatékonyságának mérése. Hatékonyság és hatásosság az európai uniós támogatások felhasználásánál 2004 és 2006 között Magyarországon az első Nemzeti Fejlesztési Terv keretében. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- NEMES NAGY J. (2001): Az ezredvég regionális folyamatai Magyarországon: átfogó átalakulás-egyedi fejlődési pályák. In: *Maarten K.–Nemes Nagy J. (szerk.): Helyi fejlődés, intézmények és konfliktusok a magyarországi átmenetben.* ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Budapest, 23–35. o.
- POLYÁNSZKY T. Z.–RAMASZ Z. (2016): Regionális operatív programok 2007–2013-as forrásfelhasználásának területi elemzése. Századvég Gazdaságkutató Zrt., Budapest.
- RECHNITZER J. (1998): A határ menti városok aranypatkója. Előadásvázlat. Alföld a XXI. század küszöbén című konferencia, Békéscsaba, november 12–13.
- RECHNITZER J.–PÁTHY Á.–BERKES J. (2014): A magyar városhálózat stabilitása és változása. *Tér és Társadalom*, 28. évf. 2. sz. 105–127.
- SZÉPVÖLGYI Á. (2006): A tudásközvetítés és -felhasználás helyi hálózatai a Közép-Dunántúlon. *Tér és Társadalom* 20. évf. 4. sz. 145–159.
- SZIRMAI V.–GERGELY A.–BARÁTH G.–MOLNÁR B.–SZÉPVÖLGYI Á. (2003): The City and its Environment: Competition and/or Cooperation? A Hungarian Case Study. Discussion Papers. 41. HAS Centre for Regional Studies, Pécs.

# Innovation performance in Finland – the role of public administration in boosting the innovative ecosystem<sup>1</sup>

---

SZAKOS JUDIT

## Abstract

The aim of this paper is to analyse the role that Finnish public administration plays in boosting the innovative ecosystem. Horizontal linkages, network-facilitating policies and clusters have rising importance, while nations can act as facilitators with a mission-driven orientation.

International rankings are used to highlight Finland's overall innovation performance. A review of government policy shows how Finland intends to overcome its weaknesses, followed by an analysis of the Finnish government's initiatives to boost innovation performance. These highlight the roles of public administration in innovation.

The conclusions are that (1) Finland's performance is one of the best based on international innovation rankings. (2) Innovation-supportive public administration has been under reform since 2017 making the Finnish innovation system even more cooperative on both the domestic and international level by strengthening its horizontal and vertical network-based nature. (3) The state acts as an active participant through its policy. Strategies and government action plans demonstrate the role of public administration in boosting innovation and the basics of mission-oriented state theory. (4) All the Triple Helix Model actors can be found within the Finnish networks.

This paper proves the assumption that Finnish public administration boosts innovation and the state is mission-oriented.

## Absztrakt

A tanulmány összefoglalja, hogyan képes a finn közigazgatás innovatív működése hozzájárulni az egész gazdaság sikeréhez azzal, hogy egy jól működő innovatív ökoszisztéma facilitátoraként lép fel. Ez meghatározó, hiszen egyre nagyobb teret kapnak a horizontális kapcsolatok, a hálózat-elősegítő szakpolitikák és a klaszterek, miközben az állam segíteni tudja mindezt küldetés-alapú szemléletével.

Az innovatív teljesítményről szóló hipotézist nemzetközi rangsorok áttekintésével igazoljuk, ezt követően azokról az állami stratégiáktól adunk egy átfogó képet, melyek a rendszer hiányosságait, gyengeségeit



kívánják kezelni. Ezt követően az innovációpolitikával összefüggő egyes finn kormányzati politikákat tekintjük át, melyből kirajzolódik a közigazgatás szerepe is.

Megállapítjuk, hogy (1) a finn gazdasági teljesítmény valóban a világ élvonalában található az innovációs rangsorok alapján, (2) az innovációt támogató közigazgatási rendszer a 2017-2019-ben reformon esik át, azonban a változások iránya egy, a jelenleginél is kooperatívabb, horizontális és vertikális hálózatokra épülő rendszer kiépítése. A hálózatok nem csak belföldön, de a nemzetközi térben is kiemelt prioritással bírnak. (3) Az előző megállapítás már előrevetítette, hogy Finnország víziója, jelenlegi reformtörekvései aktívan megjelennek a szakpolitikákban. A stratégiák és a kormányzati cselekvési terv is a közigazgatás innovációt támogató feladatát deklarálja, továbbá megteremtí a küldetés-alapú államszerep alapjait. (4) A finn hálózatokban megjelenik a kiterjesztett helix modellben található valamennyi tényező.

A tanulmány igazolja feltételezésünket Finnország innovációt támogató közigazgatásáról és aktív (vizionárius) államszerepéről.

## **Introduction**

The main purpose of this study is to develop an understanding of one of the key elements of innovation success in Finland. Nowadays this Nordic country is recognized as a role model within the international community, with special attention on some key indicators, and on particular institutions, for example, its successful education system or its famous tech company, Nokia.

But its success story is much more complex, as many actors have played different roles. The aim of this paper is to draw a "map" of its network-based system, wherein all the elements cooperate and support each other. It strives to find, by reviewing the literature, the elements of Finland's innovative system. This paper also documents what the Finnish government has done to boost innovation performance in recent years. This paper highlights the role of its public administration in supporting innovation.

The research questions of this paper are the following: What does the national innovation ecosystem look like in Finland? What is the role of Finnish public administration in boosting its innovative ecosystem?

The paper has been divided into eight parts, including this introduction. The next section summarizes the methodology. The third section clarifies the theoretical background of network facilitating policies and the network-based understanding of innovation. The fourth section seeks to briefly describe the development of Finland's innovation ecosystem since

the 1960s. The fifth section gives an overview of the latest international rankings of innovation performance in Finland. The sixth section focusses on how organizations cooperate within Finland with the goal of boosting innovation in a sustainable way. The seventh section provides an overview of Finland's vision of the future, and finally the conclusion gives a summary of the findings.

## **Methodology**

This paper makes a partly independent evaluation of the performance of Finland, by using a content analysis and by examining international rankings, country reports and government strategies, which draw from the latest theoretical findings regarding innovation within a country or region. This examination includes results from Doing Business 2017, the World Economic Forum's Global Competitiveness Index, the Global Innovation Index, the Digital Economy and Society Index and the European Innovation Scoreboard.

Finland's present performance is discussed as well as its future trends and goals. The rankings give us a snapshot of the current state of performance without a timeline analysis. They provide a basic understanding which informs the following sections.

There is also an overview of relevant state strategies to see how Finland, as one of the highest ranking countries in the world, tries to overcome some apparent weaknesses, such as its inability to reach certain performance levels achieved before the global financial crisis. These factors are important because even with the mistakes and problems, they can suggest options for solutions.

## **Theoretical background**

Public administration has two main roles related to innovation: innovation within the public sector, and the active promotion of the innovation ecosystem.

It is through this second role that governments "affect firms', organizations' and individuals' capacity and willingness to innovate, sometimes directly and consciously, sometimes indirectly, and sometimes with inadvertent effects. Thus, governments might design policy schemes aimed at promoting innovation." (SCHWAAG-SERGER – WISE – ARNOLD, 2015, 10.)

In this paper, we seek to examine the role of public administration in the innovation system in Finland. Innovation is understood with reference to Schienstock and Hämäläinen (2001), who state "the assumption that new scientific or technological

knowledge will automatically stimulate innovation processes<sup>2</sup> is too simplistic for modern innovation policy” and “the process of technological change is becoming increasingly complicated”, so they suggest that countries use an “innovation-enabling policy approach”. (SCHENSTOCK – HÄMÄLÄINEN, 2001, 180-181.)

This can be analysed in parallel with Mazzucato’s (2016) market-creating framework, where policies pursue the following principles: “a) decision-making on the direction of change; b) the nature of (public and private) organizations that can welcome the underlying uncertainty and discovery process; c) the evaluation of mission-oriented and market-creation policies; and d) the ways in which both risks and rewards can be shared so that smart growth can also result in inclusive growth.” (MAZZUCATO, 2016, 153.) She states that “building horizontal linkages between actors” is a primarily need of “systems of innovation”. (MAZZUCATO, 2016, 141.)

The development of the innovation concept theory has gone from a “linear model” (BUSH, 1945) to collection-based (KLINE – ROSENBERG, 1986; GIBBONS et al., 1994) or even integrated models (ROTHWELL, 1994; CALLON, 1994) and from regional / national innovation systems (FREEMAN, 1987) to the Helix models (ETZKOWITZ – LEYDESDORFF, 1995; CARAYANNIS – CAMPBELL, 2009, 2010), which have led to the “integrated innovation policy”. (SCHWAAG-SERGER – WISE – ARNOLD 2015, 14)

Edquist (2016) states that innovation systems contain “all important economic, social, political, organizational, institutional and other factors that influence the development, diffusion and use of innovations” with a holistic approach to the promotion of innovation processes. To achieve this goal, there is a division of labour between private and public organizations. According to his theory, innovation policy “must not replace, duplicate, or crowd out what private actors can accomplish”. (EDQUIST, 2016, 9-10.)

This leads us to “network-facilitating policies” (SCHENSTOCK – HÄMÄLÄINEN, 2001) which can be a tool for a state to boost innovation capacity within a certain geographical area or field (national, regional or sectoral), raising their share in the international market. For example, clusters – geographically concentrated industries – can increase wages and the employment rate. (PORTER, 2003)

One of the network-based, non-linear models of innovation is the Triple Helix Model (ETZKOWITZ, 2008) which deals with the ecosystem, based on the collaboration of the state, universities and business. It has many extended versions with

---

<sup>2</sup> Innovation and research & development are not the same. It is possible to have R&D without innovation (such as basic research) and conversely innovation without R&D (e.g. IT service innovations). “Most of the time it is hard to find any direct causal link between new scientific knowledge and innovation.” (MAKÓ – ILLÉSSY, 2018a, 6.)

more actors included (as a media and culture based public, natural environment). This neo-institutional model is “focusing on interinstitutional networking and exchanges”. (LEYDESDORFF, 2012; RAMSTAD 2014)

The word ecosystem can have several meanings. In this paper we use the term innovation ecosystem as defined by Carayannis and Campbell. They state that a “21st Century Innovation Ecosystem is a multi-level, multi-modal, multi-nodal and multi-agent system of systems. The constituent systems consist of innovation meta-networks (networks of innovation networks and knowledge clusters) and knowledge meta-clusters (clusters of innovation networks and knowledge clusters) as building blocks and organised in a self-referential or chaotic fractal (Gleick, 1987) knowledge and innovation architecture (Carayannis, 2001), which in turn constitute agglomerations of human, social, intellectual and financial capital stocks and flows as well as cultural and technological artifacts and modalities, continually co-evolving, co-specialising, and co-opeting. These innovation networks and knowledge clusters also form, re-form and dissolve within diverse institutional, political, technological and socio-economic domains including Government, University, Industry, Non-governmental Organisations and involving Information and Communication Technologies, Biotechnologies, Advanced Materials, Nanotechnologies and Next Generation Energy Technologies.” (CARAYANNIS – CAMPBELL, 2009, 206.)

## **Public administration as a pioneer of development**

Finland started to implement reforms in the 1960s with the liberalization of international trade and a focus on science and education. The leaders realized in the 1980s that capitalizing on new technological opportunities would be a key factor for development. The country faced a crisis in the 1990s, but proactive measures were taken by the Science and Technology Policy Council (STPC) to provide funding for research and development activities and for higher education institutions. By boosting innovation in the ICT sector, the “government had a clear role both as a developer of the technology (government as a client) and, primarily, as a creator of conditions (infrastructure funding and regulation).” (HALME, et al. 2014, 3-4.) (Table 1.)

Development was simultaneously company-led and company-centred, which, according to Halme et al., was successful due to Finnish culture. The government only played the roles of “coordinator, facilitator and builder of shared platforms for making decisions and setting priorities for R&D”, but it did not want to overstep its role. (HALME, et al. 2014, 5-7.)

The statements above might sound like a contradiction, but they are not.

Finland has set a direction and invested in strategic sectors or areas as an entrepreneurial state (Mazzucato, 2016), for decades, and at the same time, it retained in balance by letting private actors use the opportunities that arose from state investment in science, technology and education.

Education also appears to be vital to Finland’s long-term success. (KOKKINEN, 2012) Halme et al. state that “Underlying education is the need to build trust in public institutions and good governance, which gives institutions and agencies legitimacy and the ability to implement programs.” (HALME, et al. 2014, 23.) Trust itself is a key element of building a network and cooperating within it.

*Table 1.*  
**Phases of development of the Finnish Knowledge Economy**  
 (Halme, et al., 2014, 6.)

Indicator	Reform of basic structures (1960- )	Technology push (1980- )	Out of recession (1990s)	Knowledge economy in a globalizing world (2000- )
Foundations for policy operations	Liberalization of international trade	“Microelectronic revolution”	Recovery from recession	Globalization
Main objectives	Creation of a new policy sector	Use of new technological opportunities	Intensification of knowledge-based growth	Creation of growth companies
Focus on policies	Education, science	Technology	National Innovation System	Innovation, innovation ecosystems
Key actors	Ministry of Education and Culture, Academy of Finland	Tekes (Funding Agency for Technology and Innovation)	STPC (Science, Technology Policy Council)	Several actors
Expected outcomes or impacts	National Competitiveness	Growth in high-tech products	Growth in employment	New innovative growth companies
Level of intervention	National	National, regional	Regional, transnational (European Union)	National, local
Representative instrument	Project financing	National technology programs	European Union sources of R&D finances	Strategic centers for science, technology and innovation (SHOKs)

In addition to their strong R&D- and ICT-oriented activities, the Finnish implemented a horizontal approach to creating policy, which allowed innovation activities to extend across the whole society. “The key to building a successful knowledge economy is combining material, intellectual, and social capital.” (HALME, et al. 2014, 12.)

Governance of R&I is centralized, with national funding, guidelines and

strategies, but within this framework every level (national and local) has the autonomy to adapt the guidelines to their own needs. The latest administrative reform, regionalization, has increased the power of regions.

Going deeper, there are some key characteristics which determined the development in Finland, as summarized in Table 2. Based on the concept that a media- and culture-based public is a determinant of innovation success (Quintuple Helix Model, LEYDESDORFF, 2012), it is important to see these basic characteristics as roots of strength.

*Table 2.*  
**Key characteristics of Finnish development**  
(Halme, et al., 2014, 20-21.)

Strong social cohesion and homogeneity of the population;
Low tolerance for unequal distribution of power in society and especially for perceived abuse of that power (short power distance) and a culture that prefers explicit and overt communication, where agreements are dependable even between strangers, focus on reliability and "delivery" is high, and relationships rely relatively little on personal and familial relations;
Strong rule of law and good governance, very low corruption, and general trust in public institutions;
Small size and geographic and cultural remoteness;
Northern (partially Arctic) location, with an environment poorly suited for agriculture and relatively few exploitable natural resources besides forestry;
Recovery from wars and dependence on a very large economy (Russia) as a primary export market;
A pervasive public sector, including a welfare state with universal health care and education as well as a broad research, development, and innovation policy, supported by relatively heavy taxation and driven by social cohesion and trust in government institutions;
Broad organization of labor and historically very strong role of labor unions in politics;
Strong orientation to seeking a broad consensus on (political) decisions, driven by social cohesion;
Significant role of the ICT sector, particularly from the 1990s onward;
Strong orientation toward globalization, especially after joining the EU in 1995.

When considering the role of the state, as executed by the public administration, is important to highlight Finland's strong rule of law, good governance, very low levels of corruption and general trust in public institutions as well as a low tolerance for unequal distribution. (HALME, et al., 2014, 20-21.)

## **Finnish innovation performance**

It is claimed that innovation can address social challenges, sustainability and climate change. "To support these claims, to inform policy development, and to monitor and evaluate implemented policy, innovation must be measured." (GAULT, 2018, 617.) On the one hand, measuring a complex system has its difficulties, such as defining what innovation is (GAULT, 2018), including all its relevant characteristics, which can even differ according to the theories they are based on, defining all the relevant actors, and evaluating its input, output, outcome and impact. On the other hand, no indicators can be absolutely comprehensive, so it is necessary to "determine their robustness and to ensure that they add a new dimension to existing indicators." (ARUNDEL – HOLLANDERS, 2006)

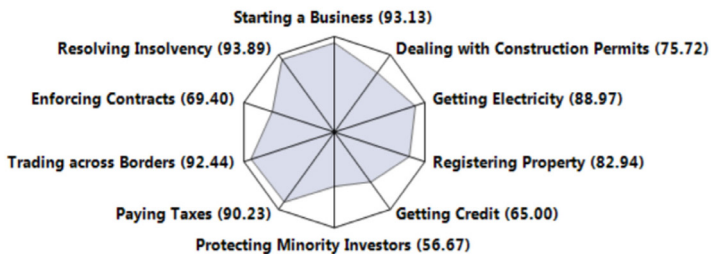
Despite the difficulty of measuring innovation, we need some indicator to track tendencies of innovation and to be able to compare different countries or sectors. In this section there is a brief overview of innovation performance of Finland from the latest international rankings related to innovation.

In Doing Business 2017, Finland was ranked at 13<sup>th</sup> place (DB 2017, DTF: 80.84) which proves it has a good business environment, although one has to keep in mind that in 2015 they were at 10<sup>th</sup> place. (WORLD BANK GROUP, 2016) The determining factors of this result and their scores are given in Figure 1. It shows that Finland's strengths are Resolving Insolvency (93,83), Starting a Business (93,13) and Trading across Borders (92,44), while its weakest points are Protecting Minority Investors (56,67) and Getting Credit (65).

Figure 1.

**Distance to frontier scores in the Doing Business 2017 rankings**  
**(Scale: Score 0-100 from centre to edge)**  
 (WORLD BANK GROUP, 2016, 9.)

In the World Economic Forum's Global Competitiveness Index (WEF GCI) 2017–2018 rankings (SCHWAB, 2017) Finland gets 10<sup>th</sup> place (its score was 5.49 on a 1-7 scale), so there was almost no shift compared with its previous score (5.44). According to this recent ranking Finland outranks the world with regard to its institutions, health and primary education. On the European scale, it has the best



higher education and training (2<sup>nd</sup> on a global scale just after Singapore) and also has the best financial market development. This sophisticated innovation environment, as well as its financial market development, ranks 4<sup>th</sup> globally. It is notable that its ranking of 10<sup>th</sup> place in 2016 was a big drop after achieving 3<sup>rd</sup> place in 2012-2013 and in 2013-2014. Within the innovation pillar, university-industry collaboration in R&D is at 4<sup>th</sup> place globally (score of 5.6) which shows its readiness to cooperate on the international scene.

Its lowest rankings appear in market size (60<sup>th</sup>), macroeconomic environment (33<sup>rd</sup>), labour market efficiency (23<sup>rd</sup>) and infrastructure (26<sup>th</sup>) which is related to the low number of fixed telephone lines among the population. Overall, these results show Finland to be an innovation-driven country, which places it at the highest (3<sup>rd</sup>) stage of development.

In the Global Innovation Index (GII) of 2018 Finland ranks at 7<sup>th</sup> place with a score: of 59.63 on a 0-100 scale), which was also a step back from its 4<sup>th</sup> place in 2014. In the Innovation Input Sub-index, it ranked 5<sup>th</sup>, and in the Innovation Output Sub-index, 8<sup>th</sup>. (DUTTA – LANVIN – WUNSCH-VINCENT, 2018)

Table 3.

**Innovation linkages related pillars in GII 2018**

Innovation linkages sub-pillars	Score/ Value	Rank
University/industry research collaboration*	77,4	4
State of cluster development*	67,0	16
GERD financed by abroad %	14,5	33
JV–strategic alliance deals/bn PPP\$ GDP	0,2	6
Patent families 2+ offices/bn PPP\$ GDP	6,5	1
Knowledge & technology outputs		
Knowledge diffusion	53,4	10

\*data based on survey

Here, of all the pillars, Finland's "Institutions" get the highest rank (rank 2<sup>nd</sup>, score 92.8), especially its "Business environment" (rank 1<sup>st</sup>, score 93) due to its high score of "Ease of resolving insolvency" (rank 2<sup>nd</sup>, score 92.8) and "Regulatory environment" (rank 6<sup>th</sup>, score 95.9) due to the high score of "Rule of law" (rank 3<sup>rd</sup>, score 99.3). Other important factors are "School life expectancy" (rank 5<sup>th</sup>, 19.3 years), "ICT services imports" (rank 4<sup>th</sup>, 3.7 % of total trade), and many aspects of the "Knowledge & technology outputs", as are "ICTs & business model creation" and "Mobile app creation".



In the GII under “Business sophistication” there is a separate pillar “Innovation linkages” (rank 6<sup>th</sup>, score 60.6) with the following sub-pillars, related to networks:

This study also points to the fact that Finland’s R&D spending levels remain lower than before the global financial crisis. According to the GII, its weak points are pupil-teacher ratio<sup>3</sup> in secondary schools (ranked at 55<sup>th</sup>, score 13.2), which is in slight contrast to its PISA education results, where Finland still performs better than the OECD average in most cases, even though some decline has been visible in recent years (GURRIA, 2016). Another point is gross capital formation (rank 67<sup>th</sup>, 22.3% of GDP), GDP/unit of energy use (rank 92<sup>nd</sup>, score 6.3).

According to the Digital Economy and Society Index (DESI) 2017, Finland has one of the most advanced digital economies in the EU. (See Figure 2). Its performance is rising constantly and steadily (see Figure 3.)

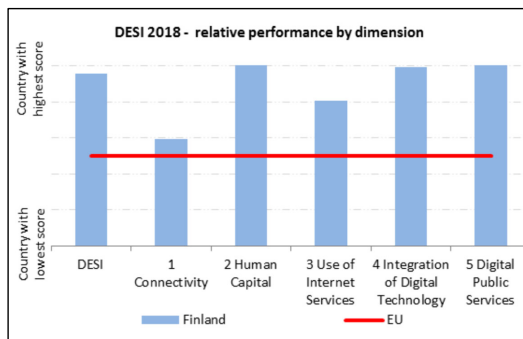
Even though its score rose from 2017 to 2018 (from 67.2 to 70.1), its ranking slipped down from 2 to 3. Finland has the highest scores for “Human Capital”, “Integration of Digital Technology” and “Digital Public Services”. Its worst score, “Connectivity” (66.1), is still higher than the EU average.

Figure 2.

**Digital Economy and Society Index (DESI)**

(DESI Country Report Finland, 2018, 2.)

All the Human Capital indicators were rising faster than the EU average, in part due to initiatives in education. “Under the new Finnish national qualifications framework that entered into force in 2017, digital learning environments and new approaches to pedagogy (e.g. modern simulators) will have a bigger role.” (DESI Country Report Finland, 2018, 5.) ‘Digabi’, a project for digitizing the Matriculation



3 The number of pupils enrolled in secondary school divided by the number of secondary school teachers (regardless of their teaching assignment).

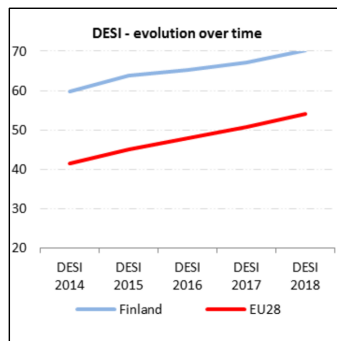
Examination, is in progress, and a national tutor teacher programme has been implemented to help teachers with ICT use in every school.

Figure 3.

### DESI evaluation over time

(DESI Country Report Finland, 2018, 2.)

According to the European Innovation Scoreboard (EIS) 2018, Finland is an innovation leader, where performance is more than 20% above the EU average.<sup>4</sup> The strongest factors, according to the EIS 2018, are International Scientific Co-publications (342.2)<sup>5</sup>, Lifelong Learning (268.4), PCT Patent applications (210.2) and Broadband penetration (200). The Top R&D spending enterprises per 10 million population is



four times greater than the EU average. The weakest points are Non-R&D innovation expenditures (33) and Employment fast-growing enterprises (49.7).

4 "The performance of innovation systems is measured by average performance on 27 indicators in ten innovation dimensions. Based on the score obtained, the Member States are classified into four different groups:

- Innovation Leaders (score more than 20% above EU average)
- Strong Innovators (score between 90-120% of EU average)
- Moderate Innovators (score between 50-90% of EU average)
- Modest Innovators (score below 50% of EU average)

The group of Innovation Leaders includes Sweden (EU innovation leader), Denmark, Finland, the Netherlands, the United Kingdom and Luxembourg. This group performs best in seven of the ten innovation dimensions, with Attractive research systems, Innovation-friendly environment and Intellectual assets being the dimensions where performance differ the most between Innovation Leaders and Strong Innovators." (European Innovation Scoreboard, 2018)

5 I analyse dataset: "Relative to EU 2017 in 2017."

Although Finland remains one of the most innovative countries, both in Europe and across the world, these indicators show some regression in its rankings. Not only has there been some decrease in its scores, but other countries have also made significant advances.

In response, especially as many indicators are related to government and public administration performance, the Finnish government has instigated a government action plan to redesign its innovation ecosystem and face new challenges.

Additionally, “one in four of Finnish businesses and public-sector organisations fulfil the criteria for an innovative organisation” based on the ‘Measuring the Dynamics of Organisation and Work’ (MEADOW) survey (ALASOINI *et al.*, 2014, 7). The number of creative workplaces increased by 73% in 2015. (MAKÓ – ILLÉSSY – BORBÉLY, 2018)

## **Public sector organizations for boosting innovation**

Organizational failure is one of the new challenges of innovation policy, which includes the ability to build networks.<sup>6</sup> Networks are “an important component of national systems of innovation. An important function of science and technology policy is to strengthen existing innovation-related networks and to help build networks in areas where they are lacking.” (OECD, 1992, 79.)

Schienstock and Hämäläinen (2001) state that “network-facilitating policies” must overcome:

- a. a “lack of information about the potential benefits of network cooperation in organisations (information problem);
- b. difficulty of implementing systemic change in organisations and networks (perhaps due to lack of shared understanding, trust and vision);
- c. uncertainty about the ability to reap the benefits of human capital investments (required complementary resources); and
- d. structural, institutional and mental rigidities in the organisational environment (systemic failures).” (SCHIENSTOCK – HÄMÄLÄINEN, 2001, 192.)

They highlight that the government of Finland was able to cope with awareness creation (with publications, seminars and the Internet); partner searching; building shared understanding and trust; organizing networks; and developing complementary resources at that time.<sup>7</sup> (SCHIENSTOCK – HÄMÄLÄINEN, 2001, 190-193.)

---

<sup>6</sup> Organizational failure: “Firms may be unable to transform their internal organisations and stick to the old Fordist production model instead of turning themselves into learning organisations” and “firms are not always able to build social capital, form networks and other cooperative relationships without external help.”

<sup>7</sup> At that time highlighted problems were the following: “need for more well-trained researchers and



political decision makers, administrators, academics and industrial experts jointly design and formulate major development lines and actions for national STI policy.” (SCHWAAG-SERGER – WISE – ARNOLD, 2015, 43.)

Its members are the prime minister (chair), all key ministers and representatives of relevant actors. It was revised in 2016, and in 2017 the RIC adopted its vision and roadmap, and defined its strategy to achieve them based on government programs.

Its goal is to make Finland the most attractive and competent environment for innovation by 2030. It believes that the driver of the ecosystem is cooperation between research and industry. It points out the importance of cooperation between higher education institutions, research institutes and the business sector.

Its vision has the following four main components: “a) ensuring the competence base, b) the development of platforms for competence and growth, 3) internationalisation as a prerequisite for quality and impact, and 4) clear processes for strategic decision-making.” (HALME, et al., 2014, 13.)

To help with high-level decision-making, the Finnish Innovation Fund (Sintra) has been set up as an independent public foundation, or think tank, reporting directly to the Finnish parliament. According to its external evaluation in 2017 “Sitra’s work is praised especially in the fields of the circular economy and impact investing.” (SITRA webpage)<sup>8</sup>

As an umbrella organization Team Finland is a network of public sector actors providing internationalisation services. The goal is to provide businesses with a smooth service chain, ranging from advice services to financing. (Figure 5.) (Business Finland webpage) It is also represented abroad by more than 80 local teams. Each team brings together the Finnish authorities, publicly funded organisations, and other central actors representing Finland in a particular region. (Team Finland webpage) This organization symbolizes how much the Finnish state understands the importance of networks related to innovation. With further government reform in 2020, the network will also include private sector actors.

One of the members of Team Finland, Business Finland, was set up on 1

---

<sup>8</sup> SITRA has 6+1 goals to complete its vision of Finland as a pioneer of sustainable well-being:

- a) Addressing well-being in a holistic way;
- b) Adjusting to planetary boundaries;
- c) Empowering individuals and communities;
- d) Moving to a regenerative and collaborative economy;
- e) Building competencies for a complex world;
- f) Developing inclusive and adaptive governance;
- g) Strengthening resilience. (SITRA webpage – goals)

January 2018 by merging Finpro, an organization which offered services for internationalization, investments and tourism promotion, and Tekes, which was the Funding Agency for Technology and Innovation (for both companies and research institutions). Business Finland operates under the Finnish Ministry of Economic Affairs and Employment. Its strategy has two main goals: to a) enable companies to grow internationally and b) to create world-class business ecosystems and a competitive business environment for Finland. (Business Finland webpage)

Another member institution, Finnvera provides banking and loan services for companies seeking to start, grow and spread internationally. It offers loans, domestic guarantees, export credit guarantees, and other services associated with the financing of exports. Its goals are to increase the number of start-up enterprises, enable financing for changes encountered by SMEs and promote enterprise growth, internationalisation and exports. (Finnvera webpage)

Its affiliates, Veraventure (funds), Seed Fund Vera (direct investments), and Finnish Industry Investment, provide public venture capital investments to private equity funds and companies. (HALME, et. al., 2014, 38.)

The 15 Centres for Economic Development, Transport and the Environment (ELY Centres) are responsible for the regional implementation and development tasks of the central government. They promote regional competitiveness, well-being and sustainable development and curb climate change, holding responsibility for business and industry, labour force, competence and cultural activities; transport and infrastructure; environment and natural resources. (ELY Centres webpage) ELY centres deal with “financing and development services for enterprises and employment-based aid and labour market training.” (HALME, et.

Figure 5.

### Members of the network of Team Finland



Source: Team Finland webpage, own edition

al., 2014, 38.)<sup>9</sup>

The Academy of Finland (SA) is responsible for funding academic research, and reports to the Ministry of Education and Culture. SA works in close consultation with other stakeholders in the Finnish research, education and innovation system. Its tasks are to grant funding in open competition for scientific research and researcher training and to improve framework conditions for research, to provide expertise to Finnish and international collaborative networks, to collect and analyse data on science and scientific research and to perform other science policy expert roles assigned to SA. (Academy of Finland webpage)

Research and educational institutions include public research organizations (such as the Technical Research Centre (VTT), Statistics Finland, and the Finnish Environment Institute), 14 universities, and 25 universities of applied studies (polytechnics). SHOKs (strategic centres for science, technology, and innovation) are public-private partnerships (PPPs) with the goal of speeding up innovation processes and bring together academic research and private R&D activities. (HALME, et. al., 2014, 38.)

It is apparent that Finnish public sector institutions are cooperating and developing a network to strengthen their ability to promote innovation on regional, national and international levels.

## **Finland's vision of the future**

The Finnish population faces all the challenges of the 21st century, but they have prepared for them proactively. Finland has an aging, decreasing population, but its goal is to reach sustainable wellbeing during this period of globalization and Industry 4.0.

To be able to achieve its vision, the Finnish government uses a mission-oriented approach (cf. MAZZUCATO, 2016). In recent years it has reconsidered and redesigned their goals and strategies to reach its vision. This section is an overview of these aspirations and their limitations. Some of the key changes have been already done, as noted in previous sections, for example the creation of Business Finland.

In April 2017 the Finnish government presented the ninth Europe 2020 National Reform Programme. It has research and innovation policy related goals,

---

<sup>9</sup> They belong to the Ministry of Employment, but also complete tasks which come from the Ministry of the Environment, Ministry of Transport and Communications, Ministry of Agriculture and Forestry, Ministry of Education and Culture and Ministry of the Interior. (ELY Centres webpage)

like improving the quality and effectiveness of research activity, structural and operational public sector research reform, and diversification of the structure of business and industry. Around 10 of the 26 key projects have close links to R&I policy. (SAARNIVAARA – HALME– MITCHELL, 2018, 12.) In reference to this Programme, the Prime Minister of Finland, Juha Sipilä, predicts a bright future: “In 2025, Finland is an inventive, caring and safe country where we all can feel important. Our society is based on trust.” (Finland, a land of solutions, 2018, 7.)

In the Programme’s mid-term review, updated action plan 2017-2019, the government laid out its key project programs. In 2017 the Finnish government started to establish a new technical network-university, the Finnish Institute of Technology in Southwest Finland, and to add extra capitalisation to universities. As stated earlier, it merged Finpro and Tekes into Business Finland.

The programme’s goals are to encourage experimentation, ecosystem development, and deregulation. Business R&D and funding for strategic applied research remain low, even though many international measurements highlighted these as weaknesses in Finland.

The government has also set priorities to boost growth within sectors: bio-economy, clean and green technologies, healthcare, and digitalisation, which in particular affects all the others. The programme aims to improve domestic collaboration and international cooperation.

The Research and Innovation Council, as a government body, has set out a new vision and roadmap as well. The Ministry of Education and Culture prepared new guidelines for the internationalisation of higher education and research, and they want to strengthen their quality and relevance too. The guidelines, called “Vision for higher education and research in 2030” help to reach these goals.

As well as a strong national innovation system, there are “smart regions” in Finland. These regions and cities hope to accomplish smart specialization.<sup>10</sup> “The Government’s vision for 2025 is that regions will have generated growth based on high-quality competence and sustainable development, and that smart specialisation based on regional strengths, active renewal of business structures, and a better basis for entrepreneurship and business operations have created economic prosperity” with centres of excellence. (SAARNIVAARA – HALME– MITCHELL, 2018, 27.)

---

<sup>10</sup> Smart specialisation priority areas in Finland: 1. Manufacturing & industry; 2. Key Enabling Technologies; 3. Sustainable innovation; 4. Human health & social work activities; 5. Information & communication technologies  
Smart Specialisation – Strengthening Innovation in Finland



## **Conclusion**

This paper explains how the Finnish public administration's concept of innovative collaboration can boost the nation's economy by facilitating its innovation ecosystem.

Due to the changing nature of innovation, every nation has a growing need for an innovation policy that goes beyond just R&D. The creation of horizontal linkages, network-facilitating policies and clusters has become increasingly important, and the state can act as a facilitator with its mission-driven orientation.

Finland stands as a role model of innovation, as demonstrated in this paper's overview of international innovation rankings, with special attention to the role of public administration and the linkages between different actors. It is apparent that the organization of the Finnish public sector, together with its public policy of support, is the key element of the country's success. Finland is a mission-oriented, visionary state and has Triple Helix Model based linkages.

In conclusion, the following points can be made: (1) Finland's performance in many sectors is one of the best in the world, based on international innovation rankings. (2) Innovation-supportive public administration has been under a continual reform process since 2017 to make the Finnish innovation system even more cooperative by strengthening its horizontal and vertical network-based nature. (3) As reflected in the previous point, the vision of the state is apparent in public policy. Strategies and government action plans emphasize the role of public administration in promoting innovation and creating a mission-oriented state. (4) In Finnish networks all the actors fit into the Helix models.

This paper demonstrates how Finland's public administration promotes innovation with networks (in line with innovation-policy literature) and with its mission-oriented nature. At the same time, it is important to keep in mind that one cannot duplicate any of this in any given country without implementing active policy learning.

Even if the success of Finnish development is really tempting for other countries to copy, "Finland's path is unique to its own history and not a readily replicable blueprint for other countries." (HALME, et al. 2014, xi.) This means that no country should just follow Finland. Each country should choose its own path. Therefore, the aim of this paper is not to give guidelines about what to do but to highlight what works in Finland and to learn from its successful strategies.

## **Bibliography**

*Academy of Finland webpage.* Available: <http://www.aka.fi/en/about-us/>

- academy-of-finland-in-brief/ (last download: 30.09.2018)
- Alasoini, Tuomo, et al. (2014). Innovativeness in Finnish workplaces. *Renewing working life to bring Finland to bloom*. Helsinki, Tekes Review 312. ISBN 978-952-457-584-3
- Arundel, Anthony – Hollanders, Hugo. (2006): *Trend Chart Methodology Report Searching the forest for the trees: "Missing" indicators of innovation*. MERIT-Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology
- Bush, Vannevar (1945): *Science the Endless Frontier: A Report to the President*. United States Government Printing Office, Washington DC
- Business Finland webpage*. Available: <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/about-us/in-brief/> & <https://team.finland.fi/en/team-finland-in-brief> (last download: 30.09.2018)
- Callon, M. (1994): Is science a public good? Fifth Mullin lecture. Virginia Politec Institute, 23 March 1993. *Science, Technology, & Human Values*, 19 (4), 395–424.
- Freeman, C. (1987): *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter, London
- Carayannis, Elias G. – Campbell, David FJ (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46:3-4. 201-234.
- Carayannis, E.G., Campbell, D.F.J. (2010): Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation, and environment relate to each other? *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 1 (1), 41–69.
- Digital Economy and Society Index (DESI) 2018 Country Report Finland*. (2018). Available: [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/be-desi\\_2018-country-profile\\_eng\\_199603A9-AB53-4E21-03C0BEF3730537BA\\_52213.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/be-desi_2018-country-profile_eng_199603A9-AB53-4E21-03C0BEF3730537BA_52213.pdf) (last download: 30.09.2018)
- Dutta, Soumitra – Lanvin, Bruno – Wunsch-Vincent, Sacha (eds.) (2018). *The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation*. Ithaca, Fontainebleau, Geneva. Cornell University, INSEAD, WIPO. ISBN 979-10-95870-09-8
- Edquist, Charles (2016). The Swedish National Innovation Council: Innovation policy governance to replace linearity with holism. *CIRCLE Papers in Innovation Studies*, Paper no. 2016/24.
- ELY Centres webpage*. Available: <http://www.ely-keskus.fi/en/web/ely-en/> (last download: 30.09.2018)
- Etzkowitz, Henry (2008). *The triple helix: university-industry-government innovation in action*. New York, Routledge. ISBN-13: 978-0415964517
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1995): The Triple Helix

- University–Industry–Government Relations: a laboratory for knowledge based economic development. *EASST Rev.* 14, 14–19.
- European Commission: *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. Available: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (last download: 30.09.2018)
- European Innovation Scoreboard 2018*. (2018) Available: <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/> (last download: 30.09.2018)
- FINISH GOVERNMENT (2018). Implementation of the Government Programme. Available: <https://valtioneuvosto.fi/en/implementation-of-the-government-programme> (last download: 30.09.2018)
- Finland, a land of solutions: Government Action Plan 2018–2019*. (2018) Available: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-584-6> (last download: 30.09.2018)
- Finnvera webpage*. Available: <https://www.finnvera.fi/eng/finnvera/finnvera-in-brief/finnvera-introduction> (last download: 30.09.2018)
- FREEMAN, C. (1987): *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter, London
- Gault, Fred. (2018): Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy* 47.3 617-622.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M. (1994): *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage, London
- Curria, Angel (2016): PISA 2015 results in focus. *PISA in Focus*, (67), 1.
- Halme, Kimmo, et al. (ed.) (2014). *Finland as a knowledge economy 2.0: Lessons on Policies and Governance*. Washington D. C., The World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0194-5
- Kline, J. K., & Rosenberg, N. (1986): An Overview of Innovation in Landau, R. and Rosenburg, N. (eds) *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. National Academy Press, Washington DC.
- Kokkinen, Arto (2012). *On Finland's Economic Growth and Convergence with Sweden and the EU15 in the 20th Century. Research Report 258*. Helsinki, Statistics Finland. ISBN 978–952–244–335–5
- Leydesdorff, Loet (2012). The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? *Journal of the Knowledge Economy*, 3:1. 25-35. <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0049-4>
- Makó, Csaba – Illéssy, Miklós (2018a). *Innovation As An Engine For Inclusive Growth: Significant Challenges For Policy Learning On The Eve Of Digitalisation*. QulnnE Working Paper No. 12.

- Makó, Csaba – Illéssy, Miklós – Borbély András (2018b). Automatizáció és kreativitás a munkavégzésben. *Educatio*, 27:2. 192–207.
- Mazzucato, Mariana (2016). From market fixing to market-creating: a new framework for innovation policy. *Industry and Innovation*, 23:2. 140-156. DOI: 10.1080/13662716.2016.1146124 153.
- OECD (1992). *Technology and the economy: The key relationships*. Paris, OECD.
- OECD: *PISA 2015 key findings for Finland*. Available: <http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-finland.htm> (last download: 30.09.2018)
- OECD (2015): *OECD Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity Across Governments and Digital Services Across Borders*. Paris
- Porter, Michael (2003). The economic performance of regions. *Regional studies*, 37:6–7. 545–546. DOI: 10.1080/0034340032000108688
- Ramstad, Elise (2014). *A systemic framework for a broad-based innovation policy: The expanded triple helix as an innovation generating policy model*. Available: <http://uk.ukwon.eu/pdfs/Elise-v4.pdf> (last download: 30.09.2018)
- Rothwell, R. (1994.): Towards the fifth-generation innovation process. *International marketing review*, 11 (1), 7–31
- Saarnivaara, Veli-Pekka –Halme, Kimmo – Mitchell, Jessica (2018). *RIO Country Report 2017: Finland*, No. JRC111280. Luxembourg, Joint Research Centre (Seville site) doi:10.2760/415082
- Schienstock, Gerd – Hämäläinen, Timo (2001). *Transformation of the Finnish innovation system: A network approach*. Helsinki, Sitra. ISBN 951-563-388-5
- Schwaag-Serger, Sylvia – Wise, Emily – Arnold, Erik (2015). *National research and innovation councils as an instrument of innovation governance*. VINNOVA – Swedish Governmental Agency for Innovation Systems, 2015: 7. ISBN: 978-91-87537-34-9
- Schwab, Klaus (ed.) (2017). *Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva, World Economic Forum. ISBN-13: 978-1-944835-11-8
- SITRA webpage*. Available: <https://www.sitra.fi/en/news/evaluating-impact-sitra-well-accelerator-pioneer-economic-change/> (last download: 30.09.2018)
- Smart Specialisation – Strengthening Innovation in Finland*. Available: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/factsheets/2017/smart-specialisation-strengthening-innovation-in-finland](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/factsheets/2017/smart-specialisation-strengthening-innovation-in-finland) (last download: 30.09.2018)
- Team Finland webpage*. Available: <https://team.finland.fi/en/network> (last download: 30.09.2018)
- World Bank Group (2016). *Doing Business Economy Profile 2017: Finland*. Washington, D.C., World Bank. Available: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25524> License: CC BY 3.0 IGO.

## Társadalmi részvétel az önkormányzati döntéshozatalban Az angol nyelvű szakirodalmi áttekintése<sup>1</sup>

---

TEVELI-HORVÁTH DOROTTYA<sup>2</sup>

### **Absztrakt**

A tanulmány célja, hogy a jelenleg rendelkezésre álló angol nyelvű szakirodalom átfogó elemzése alapján feltárja a társadalmi részvételi mechanizmusok legfőbb jellemzőit, előnyeit és kihívásait – különös tekintettel az önkormányzati szintre. Bár az önkormányzati intézményrendszer hatékonyabb működéséhez hosszú távon elengedhetetlen a részvételiség növelése, a lakosság bevonása számos kihívást és kockázatot is hordoz a településvezetés számára, ezért sok település vezetése a minimális, kötelezőre szintre korlátozza a lakossággal való aktív kapcsolattartást. Az általános áttekintés után a tanulmány egy Magyarországon még kevésbé alkalmazott, de potenciálisan adaptálható jó gyakorlatot, a részvételi költségvetést mutatja be. A szakirodalmi kutatás kiemelhető eredménye, hogy a lakossági részvétel témájában olyan megközelítéseket és kihívásokat is megjelenít, amelyek a magyar diskurzusban eddig kevésbé jelentek meg.

**Kulcsszavak:** participáció, lakossági bevonás, helyi demokrácia, városi rugalmasság

### **Abstract**

The aim of the study is to review the characteristics of citizen participation on the basis of the currently available English literature, with special regard to the municipal level. Although in the long run it is essential to increase the participation of the local government institutions, but the citizen involvement carries many challenges and risks for the municipality. The study describes the practice of participatory budgeting which is becoming known in Hungary and could be potentially adapted in several places. One of the outstanding results of the literature research is that it presents approaches and challenges in the topic of public participation that have not appeared in Hungarian discourse so far.

**Key words:** citizen participation, citizen inclusion, local democracy, urban resilience

## Bevezetés

A társadalmi részvétel témaköre az elmúlt évtizedben nemcsak tudományos, hanem szakpolitikai fórumokon is népszerűvé vált. Egyre több települési döntéshozó ismerte fel, illetve egyre több szakértő felhívta a figyelmet, hogy a lakosság a helyi döntéshozatalba való bevonásának mértéke nem kielégítő, a hagyományos módszerek jelentős része nem tud sikeres lenni a lakossági vélemények átfogó megismerésében és a konstruktív ötletek becsatornázásában. Azok az önkormányzatok azonban, amelyek a lakosság bevonásának technikáit sikeresen alkalmazzák, rövid távon legitimációnövekedést és a politikai támogatottság növekedését tapasztalhatják, hosszabb távon ez az együttműködés akár közösség- és identitásépítő hatású is lehet. A lakossági vélemények szakszerű és rendszeres becsatornázása az önkormányzat fejlesztési stratégiáját is erősítheti. Számos szakértő kiemeli, hogy a lakosság bekapcsolódásának sikeressége objektív szempontrendszerek alapján is mérhető (*Julian et al., 1997, Chess, 2000, Rowe–Frewer, 2000, Brody, 2003 Halvorsen, 2003, Burby, 2003*).

A participáció témakörével párhuzamosan az utóbbi években az állam és önkormányzatok szerepe is újragondolásra kerül. Egyre összetettebb kutatások próbálják a „jó kormányzás” receptjét megalkotni, erre komplex mutatókat létrehozni. Ebben a megközelítésben kívánatos, hogy az önkormányzatok fokozatosan *inkluzív és szolgáltató önkormányzatokká* váljanak (*Burns et al., 1994, Akkerman et al., 2004, Blomgren Bingham et al., 2005*).

Jelen tanulmány az alábbi kérdések megválaszolására törekszik. 1. Kik az önkormányzatok lakossági bevonásának lehetséges résztvevői? 2. Melyek a lakossági bevonás legfontosabb előnyei és kihívásai (elsősorban az önkormányzatok szempontjából)? 3. Melyek a legfontosabb részvételi technikák? A cikk célja az is, hogy bemutassa a Magyarországon még kevésbé alkalmazott, de adaptálható részvételi költségvetés módszertanát.

## A participáció tényezői

### *Résztvevők*

A társadalmi részvétel kapcsán az első kérdés, hogy kiknek a részvételéről van szó. A döntéshozók különböző szerepekkel ruházhatják fel a lakosságot –lakosságon érthetjük az érdekcsoportokat, a fogyasztókat, a választópolgárokat, a klienseket vagy az állampolgárok csoportját. Abban, hogy az intézmények milyen mértékű

és típusú részvételi formákat ösztönöznek, döntő jelentősége van annak, hogy miként viszonyulnak a lakossághoz. Amennyiben a lakosságra érdekcsoportként tekintenek, a lakossági vélemény egy vélemény lehet például a vállalkozók véleménye mellett. A lakosság fogyasztóként való szemlélete azt sugallja, hogy a lakosság igényei anyagi javakkal kielégíthetők. A választópolgár-szemléletet jellemezheti, hogy a lakossági bevonás a választási kampány részeként kerül terítékre. A kliensszemlélet egyfajta paternalista társadalomképet sugall. Végül pedig, az állampolgár-szemlélet lehet az a megközelítés, amelyik az egyéneket leginkább összetett módon, mint tudatos és önálló döntéshozókként kezeli (*Banfield–Wilson*, 1963, *Blomgren Bingham et al.*, 2005, *Bolzendahl–Coffé*, 2013).

A szakpolitikai gyakorlathoz hasonlóan a társadalomtudományi kutatások is a legjelentősebb problémaként az intézmények és a lakosság közötti bizalmatlanságot és érdektelenséget említik. A valós társadalmi párbeszéd hiányára adott két leggyakoribb magyarázat tehát az, hogy a lakosság érdektelen, passzív és kiábrándult, míg a helyi döntéshozók nem akarják bevonni a lakosságot, mert ez csak pluszenergiát, kockázatot jelent számukra. A nemzetközi szakirodalom gyakran tárgyalja a lakossági passzivitás okait, ahogy arról jelen dolgozat is említést tesz (*Putnam*, 1995, *Florida*, 2002). Felmerül azonban egy másik, kézenfekvőnek tűnő érv, amely szerint a 21. századi állampolgár valójában nem is kíván bekapcsolódni, nem igényli, hogy megkérdézzék, ehelyett felruhazza a döntéshozót arra, hogy helyette döntsön. Eszerint a kormányzás három típusát különböztethetjük meg: a részvételi, a képviseleti és a szakértői kormányzást (*Font et al.*, 2015). A részvételi kormányzás során az állampolgárok rendszeresen bekapcsolódnak a döntéshozatalba – ellenben a képviseleti kormányzással, ahol az állampolgárok átruházzák ezt a jogkörüket. Mindkettővel szemben, a szakértői kormányzás politikai helyett mindinkább szakmai síkra tereli a döntéshozatalt – ez a megközelítés azzal a feltételezéssel él, hogy jó döntéseket csak az adott szakmához értő szakértők tudnak hozni, politikusok vagy laikus állampolgárok nem (uo.).

Annak is társadalmi okai vannak, ha az állampolgárok saját döntésükkel kapcsolatban sem kívánnak véleményt nyilvánítani – ezeket az okokat fel kell tárni. *Putnam* (1995) szerint a közösségi együttműködés és annak formái (például közösségi tervezés) azon alapul, hogy a résztvevők felismerik, hogy rövid távú önzetlenségükkel hosszú távú érdekeiket szolgálhatják (*combination of short-term altruism and long-term self-interest*).

A résztvevők kapcsán pedig a leggyakrabban vizsgált kérdés, hogy melyek azok a társadalmi csoportok, amelyek a társadalmi részvételi folyamatokba leginkább bevonhatók. Az általánosan elfogadott nézet az, hogy a magasabban képzett, magasabb jövedelemmel rendelkező állampolgárok a legnyitottabbak, akik elég erősek egzisztenciálisan, hogy be tudjanak kapcsolódni, de nem annyira gazdagok, hogy nincs szükségük semmire a helyi kormányzattól. A szakirodalmat

és a terepi tapasztalatokat is figyelembe véve, leginkább a kisgyermekes anyák és a nyugdíj körüli lakosság vonható be.

Ezzel szemben, egyre több önkormányzati bevonási forma tapasztalata mutatja azt is, hogy a társadalmi státus csak részben határozza meg a részvételi szándékot. Nagyon sok múlik azon, hogy hogyan szólítják meg az adott csoportot, milyen témával és milyen módszerrel kívánják megismerni a véleményét. Különböző kommunikációs csatornák és részvételi módszerek kombinációjával a legtöbb társadalmi csoport fokozatosan bevonható. Például az alacsonyabb státusú lakosság inkább bevonható utcafórum keretei között, míg a magasan képzett lakosság egy része szívesebben vesz rész egy fókuszcsoportos beszélgetésen. Hasonló módon, míg az idősebb generációk jobban elérhetők postai úton vagy telefonos megkeresés által, addig a fiatalabb generációk inkább e-mailes úton vagy a Facebookon keresztül érhetők el.

### *A részvétel előnyei és nehézségei*

A társadalmi részvétel számos előnyét a szakirodalom általában két kategóriába sorolja: az önkormányzat és a lakosság szorosabb együttműködésének közvetett módon inkább társadalmi előnyei mutatkoznak meg, míg közvetlen haszna a lakossági javaslatok figyelembevétele lehet (*Richardson, 1983, Burgers–Vranken, 2007, Burton, 2009*). A társadalmi előnyök között talán a legfontosabb, hogy ha a lakosságot céltotán kérdezik meg egy-egy fejlesztési ügyben, az növelheti a helyi közösség tagjainak önbizalmát, erősítheti identitásukat, ezáltal az egyének szorosabban elköteleződhet a közösség vagy az önkormányzat mellett (*Cuthill–Fien, 2005, Lowndes et al., 2001*).

A lakosság bevonásának másik pozitívuma lehet, hogy a lakosság felismerheti: a politika bonyolultabb annál, mint ahogy kívülről látszik. Nagyon nehéz minden társadalmi csoport, érdekcsoport számára kedvező döntéseket hozni. A rövid távú előnyök gyakran a hosszú távú haszon rovására mehetnek, ezért érdemes rövid távú előnyökről lemondani. Azok, akik lakótársaikkal, szomszédjaikkal együtt egy-egy terv vitájában részt vesznek, nagyobb empátiával megérthetik meg a közösség más tagjait, és saját valós érdekeiket is jobban tudják artikulálni. Ennek további következménye lehet, hogy a lakosok kevésbé kiszolgáltatottak a populistá politika veszélyeinek, érdekérvényesítő képességük erősebb (*Cuthill–Fien, 2005, Lowndes et al., 2001*).

Bár a legtöbb szerző a társadalmi előnyök elsődleges voltát hangsúlyozza, a lakossági bevonásból, tervezésből természetesen közvetlen, gyakorlati előnyök is származhatnak. Az önkormányzat hatékonyabban működhet, ha rendszeresen fogadja a lakosság visszajelzéseit, így gyorsabban tud alkalmazkodni a változó



körülményekhez – az intézmény a bevonás során reziliensebbé válik, a változásokra rugalmasabban válaszol (Bowler et al., 2007, Michels, 2011). A lakossági vélemények az önkormányzati, szakértői és politikai álláspontokat új szempontokkal egészíthetik ki, a közös tervezés egyfajta multidiszciplináris megközelítésben történhet, és így egyszerre érvényesülhetnek vagy versenghetnek különböző paradigmák. Például egy köztér átalakítása kapcsán egyszerre lehetnek jelen szakmai, politikai és érzelmi szempontok, amelyeket mérlegelve az adott köztér hasznosításáról egy sokkal összetettebb és a közösség számára jobb döntés születhet (Piotrowski–Ryzin, 2007, McKenna, 2011).

A társadalmi és a gyakorlati előnyök között helyezkedik el az intézményi legitimitáció növekedése, az általános és a társadalmi bizalom növekedése. Társadalmi jelenségről van szó, viszont az önkormányzatot vezető politikusok szempontjából ez gyakorlati előnyként is értelmezhető: hiszen a lakosság bevonása közvetlen, rövid távú előnnyel járhat, ha az a következő választásokon befolyásolja a lakosság döntését (Nabatchi–Blomgren Amsler, 2014).

Általában a szakirodalom és a döntéshozatal is egyetért abban, hogy a társadalmi bevonás szükséges lenne, azonban az ezzel kísérletező döntéshozónak számtalan kihívással, kockázattal is szembesülnie kell. Ezért sokan inkább kerülnek ezeket a módszereket, és tevékenységüket csak a jogszabályban rögzített, kötelező alkalmakra korlátozzák. A társadalmi részvétel alapvető problémája, hogy az intézmények (az önkormányzatok) – még ha elkötelezettek is a lakossági vélemények megismerése iránt – számára nem állnak rendelkezésre a megfelelő anyagi és szakmai erőforrások. A másik oldalon a lakosság leggyakrabban érdektelen, passzív, bizalmatlan, nem látja értelmét, hogy részt vegyen – gyakori az érv: „amúgy sem az én véleményem fog számítani”. A két jelenség együtt a társadalmi bevonás ördögi körét alkothatja, ahogyan az intézmény és a lakosság kölcsönösen egymásra hatva nem tud hatékony együttműködést kialakítani.

Azoknak az önkormányzatoknak, amelyeknek sikerült túllépni a kezdeti nehézségeken, újabb problémákkal, kihívásokkal kell szembesülniük. Ezek közül a legjelentősebb, hogy míg a lakosság bevonása legitimitációs eszköz lehet az önkormányzat kezében, a bevonási helyzet alakulásával ez könnyen legitimitációs kockázattá is válhat. Az önkormányzat számára az erőforrások mindig korlátoosan állnak csak rendelkezésre, ezért a lakosság azzal a kritikával léphet fel, hogy a lakossági bevonásra túl sok anyagi erőforrást szánnak, amikor sok más jelentősebb problémával is küszködik az adott település – gyakori téma lehet ilyen esetben az oktatás, egészségügy, infrastruktúra kérdése. Kockázatot jelenthet az is, hogy a problémák nyílt megvitatása a lakossági érdekcsoportok közötti konfliktus eskalálódásához vezethet, és az, ha ezt nem sikerül rendezni, csökkentheti az önkormányzat népszerűségét. Amennyiben ezek a bevonási alkalmak csak alkalmoszerűek maradnak, és az önkormányzatnak nem sikerül hosszú távú

stratégiát felmutatnia, a lakosság bizalmát vesztheti a részvételi folyamatban, így a lakosság még nehezebben lesz újra bevonható. Bár a kezdeti kudarcok általában elkerülhetetlenek, nagyon fontos, hogy a lakossági résztvevők számára középtávon már sikerélményt nyújtson a részvételi folyamat (Cuthill–Fien, 2005, Lowndes et al., 2001).

Nem csak a legitimációs kockázat miatt nehéz a társadalmi bevonás. A részvételi folyamatot nagyon nehéz úgy kialakítani, hogy a lakosság reprezentatív vagy legalább közel reprezentatív módon tudja képviseltetni magát. Még ha a döntéshozó a szervezés során külön figyelmet is fordít erre, gyakori jelenség, hogy a helyi elit vagy egyes érdekcsoportok kisajátítják a részvételi folyamatot. Az önkormányzatnak fontos szerepe van abban, hogy a hírek a megfelelő kommunikációs csatornák segítségével az érintettek minél nagyobb arányához eljussanak. Továbbá az önkormányzati kommunikációt meghatározza, hogy a lakossági fórumon – a tervezésen – való részvétel állampolgári jogként vagy „ajándékként van-e tálalva” a lakosság számára.

Hasonló módon előfordulhat az is, hogy néhány destruktív, túlzottan kritikus, provokatív személy (*troll*) uralja a párbeszédet, ami a lakossági véleményeket eltorzíthatja az számára. Az ellenkező eset is előfordulhat, amikor a lakosság egyre irreálisabb dolgokat vár a részvételi folyamat eredményeitől, vagy olyan témákat kíván megvitatni, amelyek eredetileg nem tárgyai a közös döntésnek.

A társadalmi bevonás gyakorlati nehézségei közé tartozik, hogy a lakosság részvétele lassítja az amúgy is bürokratikus döntéshozatali rendszert. Sok döntéshozó amellett érvel, hogy nincs elég idő a társadalmi kísérletezésre és tanulásra, a jelenlegi közigazgatási, önkormányzati rendszerben még a kötelező feladatok megfelelő ellátása is nagy kihívás. Ha az adott önkormányzatnak megfelelő bevétele van, erre az esetre választhatja azt, hogy egy külső cégnek, kutatócsoportnak ad megbízást egy-egy részvételi folyamat megszervezésére, levezetésére és értékelésére. A bürokratikus akadályok mellett viszont az önkormányzatoknak fokozott figyelmet kell fordítaniuk az adatvédelmi, személyiségi jogi szabályozásra is.

A társadalmi részvételre vonatkozó jogszabályok Magyarországon alapvetően csak a konzultációt teszik lehetővé, a széles körű, már a tervezési időszak elején való bekapcsolódásra nincs lehetőség. A jelenlegi jogszabályi háttér a társadalmi részvétel szabályozásán az egyes területi tervek egyeztetésének eljárását, a véleményezési folyamatot érti, de nem részletezi azt, hogy milyen módon lehetne már a tervezési folyamat kezdetekor elindítani az együttműködést, és valódi részvételt megvalósítani.

Fontos megkülönböztetni a véleménynyilvánítás elvi lehetőségét a vélemények valódi figyelembevételétől. A településfejlesztési koncepciók és stratégiák elkészítése során csak kevés nyilvános vitára van lehetőség. Ez adódhat abból,

hogy az érintetteket túl későn, a határidőhöz közeli időpontban kérdezik meg. Előfordul, hogy a megkérdezés idejében bármiféle változtatásnak már túl nagy a tétje, és kevés rá a lehetőség. A partnerségi egyeztetések a partnerekkel általában külön-külön zajlanak, ami csökkenti a partnerek közötti kommunikáció lehetőségét, ezáltal fenntartja a *status quót*. A lakossági bevonás legtöbbször az informálásra korlátozódik, a magyar tervezés keretei között szinte ismeretlenek az olyan deliberatív módszerek, mint az állampolgári tanács intézménye vagy a részvételi jövőalkotás.

A helyi döntéshozók egy része felismerte, hogy a társadalmi problémák kezelésére komplex megoldásokra van szükség, és saját hatalmuk megőrzése érdekében is fontos lehet a lakosság bizonyos fokú bevonása. Jól mutatja ezt a részvételi városmegújítás néhány budapesti példája is, ahol a hatóságok nemcsak informálták a lakosságot, hanem több ponton is bevonták a tervezésbe. Az ilyen tervezés során viszont különböző kockázatok merülhetnek fel. Gyakori, hogy a helyi elit tagjai kiszorítják a párbeszédből alacsonyabb státusú polgártársaikat, vagy hogy az erős érdekérvényesítő képességű gazdasági érdekcsoportok határozzák meg a tervezési folyamatot.

A településtervező szakembereket megosztja a kérdés, miszerint a település-tervezési folyamatban a lakosság bevonása mennyire egy kötelező, letudandó feladat, vagy mennyire szükséges eleme a településfejlesztési folyamatoknak. A lakossági fórumnak nemcsak a lakosság, hanem a tervezők körében is nagyon rossz a megítélése. A tervezők egy része magát professzionális tervezőnek, politikától semleges szakértőnek tekinti – elhatárolódva „világmegváltó célokkal rendelkező, politizáló” tervezőtársaktól. A tervezésemélet irodalma részletes áttekintést ad arról, hogy ez a nézet a 21. századra már nem feltétlenül egyeduralgokodó – főleg a stratégiai tervezés, a holisztikus tervezés és a posztmodern tervezés paradigmáinak előtérbe kerülésével. Ezzel párhuzamosan az építész-várostervező szakma is újradefiniálódik, és várhatóan mellettük egyre inkább szerepet kapnak az multidiszciplináris szemléletű szakemberek (*Cuthill–Fien, 2005, Lowndes et al., 2001*). Az eddig elmondottakat az *1. táblázat* foglalja össze.

## 1. táblázat

**A részvétel előnyeinek és nehézségeinek összefoglaló táblázata**

Előnyök	Nehézségek
Kollektív önbizalomnövelés A politika komplexitásának megértése A lakosság saját valós érdekeinek felismerése Egymás érdekeinek megértése a lakosságon belül Identitáserősítés, közösségfejlesztés Fejlesztéseket sajátjuknak érzik a résztvevők Hatékonyságnövekedés a rendszeres visszacsatolás által „Több szem többet lát”: multidiszciplináris megközelítés, különböző paradigmák érvényesülése, érzelmi/szakmai szempontok Intézményi legitimáció növekedése Az általános intézményi, társadalmi bizalom növekedése	Ördögi kör: intézményi elkötelezettség, anyagi-szakmai erőforrások hiánya – lakossági érdektelenség Átváltás a más problémák (pl. szociális) kezelése és a részvételre való nagyobb költés között – mind időben, mind anyagi erőforrásokban Lassítja az amúgy is bürokratikus döntéshozatali rendszert, nincs idő a társadalmi kísérletezésre és tanulásra Konfliktusok eszkalálódása a helyi közösségen belül Önkormányzat legitimációvesztésének kockázata Az elit/egyes érdekcsoportok kisajátíthatják a részvételi folyamatot Hosszú távú stratégia hiánya esetén bizalomvesztés Destruktív, túlzottan kritikus lakosok részvétele ( <i>trollok</i> ) Irreális társadalmi elvárásokat kelthet Korlátozó jogi keretek Sokféle csatornán való tájékoztatás esetén is sokan nem tudnak a részvételi lehetőségekről Az önkormányzat csak a tét nélküli kérdésekben kéri ki a lakosság véleményét Számos téma nem vitatható meg lakossági fórumokon A nem valós bevonás a populizmus eszközüvé válhat Intézményi útfüggőség

Forrás: saját szerkesztés.

### *Arnstein lakossági részvételi létrája és annak újragondolása*

Sherry Arnstein cikke (1969) a társadalmi bevonás szintjeiről az 1970-es, 1980-as években meghatározta a témáról való gondolkodást. Arnstein szerint az állampolgárok a részvételi létra aljáról indulnak, és minél inkább törekszenek a bekapcsolódásra. A részvétel hiányát határozza meg ott, ahol a döntéshozók manipulációval irányítják a közbeszédet, „terápiának” nevezi azt, amikor apró javakkal, „szívességekkel” (*inducement*) próbálják az állampolgárokat megnyerni. A részleges részvétel szintjét jelenti, amikor az adott kormányzat tájékoztatja a döntésekről az állampolgárokat, vagy a konzultáció és a közeledés, ahol az állampolgárok véleményüket is kifejtethetik egy adott ügygel kapcsolatban (a mai

magyar gyakorlatban a közmeghallgatás ilyen jellegű bevonási forma). Arnstein szerint állampolgári erőről csak akkor beszélhetünk, ha a döntéshozó egyenrangú partnerként tekint az állampolgárokra, az ő álláspontjukat figyelembe veszi (partnerség, delegált hatalom), vagy az kötelező érvényűnek tekinti magára nézve (állampolgári ellenőrzés) (Arnstein, 1969).

A későbbi évtizedekben számos szerző kritizálta Arnstein megközelítését (Kőszeghy, 2000, Maier, 2001, Collins–Ison, 2009, Schauppenlehner-Kloyber–Penker, 2016). Schauppenlehner-Kloyber–Penker (2016) szerint az Arnsteinétől eltérő, új alapokra kell helyezni a társadalmi részvételtől való gondolkodást. Szerinte Arnstein megközelítése nem mutatja a különböző bevonási szintek közötti átalakulás komplexitását. A létrametaphora azt sugallja, hogy a társadalmi részvétel jellege a kormányzók és a kormányzottak közötti harcot rejt magában, ez a szemlélet pedig kizárja a bizalomteljes, valós együttműködést kormányzat és lakosság között. Hasonlóan, Tritter–MacCallum (2006) is amellett érvel, hogy a modell statikussága és hierarchikussága túlzottan leegyszerűsítő, és nem képes megragadni a társadalmi folyamatok állandóan változó voltát.

Collins–Ison (2009) szerint Arnstein részvétellétra-modellje több szempontból is megkérdőjelezhető. Egyrészt, a hierarchikus elrendezés azt sugallja, hogy a magasabban lévő részvételi szint mindig kívánatosabb, míg a valóságban ez nincs mindig így (például a magas részvételi szintet megvalósító részvételi költségvetés módszere más szempontból nézve antidemokratikus, mert az érintettek kis százalékanak bevonásával jön létre). A legfelső bevonási szint el neméréséből a modell alapján helytelenül sikertelenségre, a legitimáció hiányára lehetne következtetni. Másrészt, nincs lineáris összefüggés a részvétel hiánya és az állampolgári kontroll között. A modell figyelmen kívül hagyja az egyéb visszacsatolási mechanizmusokat, amelyek hatékonyabbá teszik a döntéshozatalt. A kritikák ellenére Arnstein modellje máig meghatározó a társadalmi részvétel kutatásában.

### *Esettanulmány – részvételi költségvetés Brazíliában*

A társadalmi részvétel módszerei közül a részvételi költségvetés (Moctezuma, 2001, Souza, 2002, Ebdon, 2002) gyakorlatát mutatjuk be, mert ez Magyarországon még kevésbé terjedt el. A részvételi költségvetés módszerét legtöbbször Brazíliában alkalmazták, ezért ezt a módszert mi is a braziliai Porto Alegreben és Belo Horizontében folytatott bevonás alapján mutatjuk be. Souza (2002) szerint a részvételi költségvetés alkalmazása a korrump, nepotista (*clientelist*) politikai berendezkedés ellen hat: a lakosság megnövekedett részvétele és befolyása átláthatóbbá teszi a helyi kormányzat működését. Továbbá a lakosság bevonása a költségvetés-tervezésbe általában több forrást csoportosít a szegények lakta

területekre és a szegényeknek, mint amennyit a helyi kormányzatok arra maguktól szánnának. Különösen fontos ez egy olyan társadalmilag polarizált országban, mint amilyen Brazília – egy ilyen intézkedés általános bevezetése hosszú távon csökkentheti a társadalmi különbségeket. Az 1980-as években Brazíliában példátlan decentralizáció és demokratizáció ment végbe. Ezt a politikai változást sokan üdvözlötték, de sokan kritikusak voltak vele szemben amiatt, mert arra számítottak, hogy egy ilyen nagy társadalmi különbségekkel küzdő országban nem tudják decentralizált módon kezelni a problémákat. Felmerül a kérdés, hogy miért éppen Brazíliában lett ilyen népszerű a részvételi költségvetés módszere, ahol jellemző volt a diktatórikus, centralizált berendezkedés, és nagyok a társadalmi különbségek. Souza szerint ennek oka lehet, hogy a baloldali, szegényeket támogató pártok kerültek előtérbe, és hogy az állam a helyi önkormányzatoknak elég nagy összegű forrásokat juttatott.

A módszer lényege, hogy kerületenként lakossági gyűléseket tartanak, ahol a helyi ügyeket öt témára bontva megvitatják, minimum két alkalommal. Ezek után a kerületi csoportok összeállítják a fejlesztések fontossági sorrendjét. Mindegyik kerület két képviselőt választ, akik a helyi kormányzat pénzügyi tanácsában képviselik kerületük érdekeit. Végül pedig az önkormányzat pénzügyi szakértőivel együtt megvitatják a fontossági sorrendet, és együtt döntenek (a sorrendek egyfajta aggregálásával). A Porto Alegre-i modellel szemben Belo Horizontéban a képviselők az önkormányzati tanácsban való részvétel előtt csoportosan körbejártak minden kerületet, valamint azokat a helyszíneket, amelyeket a tervezett fejlesztések érintettek, hogy a megfelelő információk birtokában dönthessenek a forráselosztásról.

Ahogy azt említettük, a helyi közösség által javasolt elosztás sokkal progresszívebb, tehát inkább a szegény területeket támogató, mint a korábbi elosztás. A tapasztalatok szerint a lakosság által leggyakrabban javasolt beruházások ezeken a területeken a következők voltak: útburkolás, csatornázás, lakásfelújítás, egészségügy és oktatás.

A módszer eredményessége nagyban függ attól is, hogy a helyi kormányzat a költségvetésének hány százalékát adja részvételi tervezésre. Ez lehet 5 százalék, de lehet 70 százalék is. A közösségi tervezésnek általában nem része a helyi kormányzat működtetésének költségvetése, inkább a helyi infrastruktúra tervezhető lakossági bevonással.

A részvételi költségvetés módszere hosszú távon növeli a közösségi, civil aktivitást, a közösségi bizalmat és a politikai tudatosságot. A pozitív tapasztalatok más döntéshozókat is a módszer alkalmazására sarkalltak. A lakosság jogokkal való felruházásával a felelősség egy része is a lakosságra tevődik át, így a felelősség megosztásával a lakossági bizalmatlanság és elégedetlenség is csökkenthető. A brazíliai tapasztalatok azt mutatták, hogy ez a módszer az

alacsonyabb és a középosztályi státus közötti lakosság bevonásával működött. Természetesen egy adott város összes lakosa nem kereshető fel egy-egy ilyen tervezési alkalomnál, de Brazíliában általában 10–200 ezer közötti településeket vontak be egy-egy ilyen tervezésbe. Az utólagos elégedettségi felmérések szerint például Porto Alegreben a lakosság 8 százaléka vett részt a tervezésben, a lakosság 46 százaléka tudott a részvételi tervezésről. A tervezésben részt vevők közül pedig 56 százalék volt elégedett a módszerrel.

Souza (2002) három problémát, kihívást nevez meg a részvételi költségvetés módszerével (és általában a részvétellel) kapcsolatban:

- a gyakorlatba való átültetés nehézsége: az erősebb szereplők mentesíthetik magukat a rájuk nézve kötelező szabályozásoktól (például az ingatlanbefektető az ingatlanszabályozásoktól),
- a társadalmi egyenlőtlenség kihívásai: bár elvileg minden résztvevőnek egyenlő jogai vannak a tervezés során, a gyakorlatban vannak dominánsabb szereplők,
- a döntéshez szükséges információk hiányának nehézsége: a kormányzatok birtokolják a döntéshez szükséges információkat és erőforrásokat, ezek szelektív közreadása pedig manipulálhatja a részvételi folyamat kimenetelét.

A részvételi költségvetés brazil tapasztalatai pozitívnak mondhatók. A lakosság a tervezésbe való bevonása nemcsak a kiegyensúlyozottabb költségvetések tervezéséhez járul hozzá, hanem olyan alacsony státusú lakosságot tesz képessé (*empowerment*) a politikában való részvételre, amelynek amúgy erre nem lenne lehetősége.

## **Konklúzió és kitekintés**

Jelen tanulmány bemutatta az önkormányzatoknak a lakosság döntésekbe való bevonásának alapvető tényezőit: 1. a participáció résztvevőit, 2. a lakossági bevonás legfontosabb előnyeit és kihívásait, illetve egy brazilai esettanulmány keretében a részvételi költségvetés módszertanát.

A 21. századi önkormányzatok jelentős része több súlyos problémával szembesül: a csökkenő források és az idősödő lakosság mellett az egyéni szolgáltatásokra való növekvő igényekre is reagálniuk kell. Ezeknek a kihívásoknak a kezeléséhez a szakirodalom szerint a holisztikus, multidiszciplináris szemléletet kell központba helyezni. A megfelelő módszerekkel tervezett társadalmi részvétel pedig hosszú távon jelentős hasznot hozhat azoknak az önkormányzatoknak, amelyek rövid távon vállalják ennek költségeit és kockázatait.

Felmerül a kérdés, hogy az állami intézményeknek, ezáltal az önkormányzatoknak milyen mértékben kell a kötelező tevékenységeik mellett részt vállalni a közösség- és gazdaságfejlesztésben. Feladata-e az önkormányzatok, hogy erősítsék a helyi demokráciát? Sokan azzal érvelnek, hogy már az önkormányzatok jelenlegi feladatköreinek teljesítése is meghaladja kapacitásukat. A szakirodalom és a helyi gyakorlat mégis azt mutatja, hogy az önkormányzatokat állami szinten támogatni azon tevékenységeikben, hogy képesek legyenek módszertani és szakmai támogatást nyújtani a pozitív helyi kezdeményezéseknek.

Felvetődik az a kérdés is, hogy egy település polgármesterének és önkormányzatának milyen csoportok érdekeit kell képviselnie, képviselheti-e mindenki érdekét. Természetesen olyan kormányzás nem létezik, amely minden érdekcsoport számára előnyös, de ha a helyi vezetés jól ismeri a lakossági csoportok álláspontjait (például nem csak a nagyvállalkozókra és a „hangosabb” civilekre koncentrál), akkor nagyobb eséllyel képviselheti a lakosság nagyobb arányát. A helyi vezetőnek természetesen már meglévő helyi bázisra van szüksége ahhoz, hogy a rövid távú helyett vállalhassa a hosszú távú érdekek követését és a lakosság bevonását is, hiszen ezek mind jelentős legitimációs kockázattal járhatnak: például a választás elvesztésével fenyegethetnek. A kockázatot szintén csökkentheti a fokozatosság és a szakmailag átgondolt tervezés, végrehajtás.

A lakosság bekapcsolása elleni gyakori érv az, hogy a laikus lakosság „nem képes komoly szakmai, politikai kérdésekben dönteni”. Viszont ahogy a részvételi költségvetésről szóló fejezetben is láthattuk, alacsony státusú, alacsony végzettségű lakosság is bevonható a költségvetés tervezésébe, csupán a megfelelő megszólításra, módszerre, időtartamra stb. kell jelentős figyelmet fordítani. Természetesen minden közösségi tervezést, lakossági bevonást komoly szakértői háttérrel kell előkészíteni, de az alapelgondolásokban bármelyik lakos tud véleményt alkotni. A lakosság bevonásának szakmaiatlanságáról szóló érv tehát a legtöbb esetben inkább ürügynek vagy felmentésnek tűnik.

A helyi döntéshozó legjobb szándéka és szakmai felkészültsége ellenére is előfordulhat, hogy nem sikerül a lakosság jelentős részét megmozgatni egy adott ügygel kapcsolatban. A lakosság jellemzően inkább olyan témákra reagál aktívan, amellyel kapcsolatban személyes és közvetlen érintettsége van. A közös tervezések során először mindig egy konkrét, kézzel fogható ügynek kell lennie, ugyanis egy általános és elvont jövőtervezésbe a lakosság kevésbé bevonható. Mint ahogy egy tudatosan közösségfejlesztési programnak beállított alkalom részvételi aránya alacsonyabb lehet, mint egy konkrét ügy köré szerveződő alkalomnak, aminek közvetetten ugyanúgy közösségfejlesztő, identitáserősítő hatása lehet (például egy helyi sajátosságra benyújtott pályázat, helyi pénz tervezése). A lakosság általában nyitott a közvetlen fizikai, infrastrukturális környezetével kapcsolatos ügyekre is, és más, őket szintén személyesen



érintő, oktatási, egészségügyi, szociális, szolgáltatásokkal kapcsolatos kérdések megvitatására is.

## **Irodalom**

- AKKERMAN, T.–HAJER, M.–GRIN, J. (2004): The Interactive State: Democratisation from Above? *Political Studies*, Vol. 52. 82–95.
- ARNSTEIN, S. R. (1969) A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 35. No. 4 216–224. o.
- BANFIELD, E. C.–WILSON, J. Q. (1963): *City politics*- Harward University Press, Cambridge, MA.
- BLOMGREN BINGHAM, L.–NABATCHI, T.–O’LEARY, R. (2005): The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*, Vol. 65. No. 5. 547–558.
- BOLZENDAHL, C.–COFFÉ, H. (2013): Are ‘Good’ Citizens ‘Good’ Participants? Testing Citizenship Norms and Political Participation across 25 Nations. *Political Studies*, Vol. 61. No.1. 45–65.
- BOWLER, S.–DONOVAN, T.–KARP, J. (2007): Enraged or Engaged? Preferences for Direct Citizen Participation in Affluent Democracies. *Political Research Quarterly*, Vol. 60. No. 3. 351–362.
- BRODY, S. D. (2003): Measuring the Effects of Stakeholder Participation on the Quality of Local Plans Based on the Principles of Collaborative Ecosystem Management. *Journal of Planning Education and Research*, Vol. 22. 407. <https://doi.org/10.1177/0739456X03022004007>.
- BURBY, R. J. (2003): Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government Action. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 69. No. 1. 33–49.
- BURGERS, J.–VRANKEN, J. (2007): How to make successful urban development programme. Experiences from nine European countries. UGIS – Handbook, [http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/06.How\\_to\\_make\\_a\\_successful\\_urban\\_development\\_programme\\_cle26a4ba.pdf](http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/06.How_to_make_a_successful_urban_development_programme_cle26a4ba.pdf).
- BURNS, D.–HAMBLETON, R.–HOGGETT, P. (1994): *The Politics of Decentralisation: Revitalising Local Government (Public Policy and Politics)*. Palgrave Macmillan, London.
- BURTON, P. (2009): Conceptual, Theoretical and Practical Issues in Measuring the Benefits of Public Participation. *SAGE*, Vol. 15. No. 3. 263–284. <https://doi.org/10.1177/1356389009105881>.
- CHESS, C. (2000) Evaluating Environmental Participation: Methodological Questions. *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 43. No. 6. 769–84.

- COLLINS, K.–ISON, R. (2009): Jumping off Arnstein's Ladder: Social Learning as a New Policy Paradigm for Climate Change Adaptation. *Environmental Policy and Governance*, Vol. 358–373.
- CUTHILL, M.–FIEN, J. (2005): Capacity building: Facilitating citizen participation in local governance. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 64. No. 4. 63–80.
- EBDON, C. (2002): Beyond the public hearing: Citizen participation in the local government budget process, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, Vol. 14. No. 2. 273–294.
- FLORIDA, R. L. (2002): *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life.* Basic Books, New York.
- FONT, J.–WOJCIESZAK, M.–NAVARRO, C. J. (2015): Participation, Representation and Expertise: Citizen Preferences for Political Decision-Making Processes. *Political Studies*, Vol. 63. No. 1. 153–170.
- HALVORSEN, K. E. (2003) Assessing the Effects of Public Participation. *Public Administration Review*, Vol. 63. No. 5. 535–43.
- JULIAN, D. A.–REISCHL, T. M.–CARRICK, R. V.–KATRENICH, C. (1997): Citizen Participation: Lessons from a Local United Way Planning Process. *Journal of the American Planning Association*, Vol. 63. No. 3. 345–55.
- KŐSZEGHY LEA (2000): *A magyarországi várostervezés szociológiai elemzése, ELTE TáTK Szociológia Doktori Iskola, Budapest*
- LOWNDES, V.–PRATCHETT, L.–STOKER, G. (2001): Trends in public participation: part 2—citizens' perspectives, *Public Administration*, Vol. 79. No. 2. 445–455.
- MAIER, K. (2001): Citizen Participation in Planning: Climbing a Ladder?, *European Planning Studies*, Vol. 9. No. 6. 707–719.
- MCKENNA, D. (2011): UK local government and public participation: using conjectures to explain the relationship. *Public Administration*, Vol. 89. No. 3. 1182–1200.
- MICHELS, A. (2011): Innovations in democratic governance – How does citizen participation contribute to a better democracy? *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 77. No. 2. 275–293.
- MOCTEZUMA, P. (2001): Community-based organization and participatory planning in south-east Mexico City. *Environment and Urbanization*, Vol. 13. No. 2. 117–133.
- NABATCHI, T.–BLOMGREN AMSLER, L. (2014): Direct Public Engagement in Local Government. *American Review of Public Administration*, Vol. 44. No. 4. 63S–88S.
- PIOTROWSKI, S. J.–RYZIN, G. (2007): Citizen Attitudes Toward Transparency in Local Government. *The American Review of Public Administration*, Vol. 37. No. 3. 306–323.

- PUTNAM, R. (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, Vol. 6. No. 1. [https://www.historyofsocialwork.org/1995\\_Putnam/1995,%20Putnam,%20bowling%20alone.pdf](https://www.historyofsocialwork.org/1995_Putnam/1995,%20Putnam,%20bowling%20alone.pdf).
- RICHARDSON, A. (1983): *Participation*. Routledge & Kegan Paul, London.
- ROWE, G.–FREWER, L. J. (2000) Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. *Science, Technology and Human Value*, Vol. 25. No. 1. 3–29.
- SCHAUPPENLEHNER-KLOYBER, E.–PENKER, M. (2016): Between Participation and Collective Action – From Occasional Liaisons towards Long-Term Co-Management for Urban Resilience. *Sustainability*, Vol. 8. No. 7. 664. <https://doi.org/10.3390/su8070664>
- SOUZA, C. (2001): Participatory budgeting in Brazilian cities: limits and possibilities in building democratic institutions. *Environment and Urbanization*, Vol. 13. No. 1. 159–184. o. <https://doi.org/10.1177/095624780101300112>.
- TRITTER, J. Q.–MACCALLUM, A. (2006): The snakes and ladders of user involvement: Moving beyond Arnstein. *Health Policy*, Vol. 76. 156–168.

