

Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta
Paneurópska vysoká škola, Fakulta ekonómie a podnikania
Univerzita J. Selyeho, Fakulta ekonómie a informatiky
Slovenská akadémia pôdohospodárskych vied
Odbor ekonomiky a manažmentu



Ladislav Mura (ed.)

Mladí vedci 2023
Fiatal kutatók 2023
Young Scientists 2023

Zborník vedeckých príspevkov doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov
Doktoranduszok és fiatal kutatók tudományos kötete
Scientific Proceedings of PhD. Students and Young Scientists

Bratislava
2023

Názov diela:	Zborník vedeckých príspevkov
Vedecký editor:	doc. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.
Redakčné a zostavovateľské práce:	doc. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.
Autori:	Kolektív autorov
Vedecký výbor:	prof. h.c. prof. Ing. Monika Hudáková, PhD., MBA prof. Dr. József Poór, DSc. prof. RNDr. Beáta Stehlíková, CSc. doc. Ing. Peter Drábik, PhD. Ing. Mariana Dubravská, PhD. doc. Ing. Tomáš Dudáš, PhD. doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., MBA doc. Ing. Jana Kajanová, PhD. doc. Ing. Lenka Ližbetinová, PhD. Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD. doc. PhDr. Zoltán Rózsa, PhD.
Recenzenti:	PhDr. Enikő Kahler Korcsmáros, PhD. Ing. Paulína Srovnalíková, PhD., MBA prof. RNDr. Beáta Stehlíková, CSc. Mgr. Annamária Zsigmondová, PhD.

Vydavateľ: Paneurópska vysoká škola, Fakulta ekonómie a podnikania, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta v spolupráci s Univerzitou J. Selyeho, Fakultou ekonómie a informatiky a s Odborom ekonomiky a manažmentu Slovenskej akadémie pôdohospodárskych vied v roku 2023.

Miesto vydania: Bratislava, 2023

Náklad: 100 kusov

Počet strán: 170 s.

Za obsahovú a vedeckú úroveň príspevkov zodpovedajú autori. Príspevky boli podrobené dvojstrannému recenznému konaniu a neprešli jazykovou úpravou.

Zborník vedeckých príspevkov je parciálnym výstupom projektu GAAA/2022/16 s názvom „Rodinné podniky a COVID-19“.

ISBN 978-80-8275-015-0

EAN 9788082750150

OBSAH

Predhovor / Foreword / Előszó 5

Vedecké príspevky / Scientific contributions / Tudományos munkák

MEGTAKARÍTÁSI SZOKÁSOKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK SZLOVÁKIÁBAN

Bálintová Monika 7

CSALÓDOTTSAÉG ÉS TUDATOSSÁG: A ZÖLD MARKETING ÉS A GREENWASHING
KÉRDÉSEI A FOGYASZTÓI DÖNTÉSHOZATALBAN

Bölcsová Vanessa 20

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJE NAPJAINK DIGITALIZÁLT
VUCA VILÁGÁBAN

Borosová Zuzana 30

DEZINFORMÁCIE A SVET KORPORÁCIÍ

ČechmáneK Kristián 46

BESZÁLLÍTÓK KEZELÉSE A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SZEMSZÖGÉBŐL

Fehér Lilla 63

LEGISLATÍVNE KONOTÁCIE SOCIÁLNEHO PODNIKANIA

Hanáčková Denisa, Žuffová Eva 75

KVANTIFIKÁCIA VPLYVU UMELEJ INTELIGENCIE NA ĽUDSKÝ KAPITÁL V
PRIEMYSELNÝCH PODNIKOCH

Jašurková Alexandra 85

A KKV-K HELYE ÉS SZEREPE A NEMZETGAZDASÁGOKBAN KIEMELTEN
SZLOVÁKIA ÉS MAGYARORSZÁG TERÉN

Kinczerová Adriana 94

MOTIVÁCIA A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ – PRÍKLAD RODINNÉHO PODNIKU

Kollár Ján, Fronk Martin 109

ARE SLOVAK TOURISM ENTERPRISES IN BANSKÁ BYSTRICA REGION ADAPTED FOR DISABLED VISITORS?

Marčeková Radka, Liberdová Rebeka 125

A COVID-19 ÉS A KKV SZEKTOR ÖSSZEFÜGGÉSEINEK BIBLIOMETRIKUS ELEMZÉSE

Simon Alžbeta..... 135

HODNOTENIE ČERPANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV Z INTEGROVANÉHO REGIONÁLNEHO OPERAČNÉHO PROGRAMU

Valach Maroš..... 150

AKTÍVNE OPATRENIA NA TRHU PRÁCE

Žuffová Eva, Hanáčková Denisa..... 162

Foreword

Dear Colleagues,

The proceedings you are about to read are the sixth collection of academic papers written by PhD students and young researchers, who are publishing the first results of their scientific and research activities here. The topics of the papers correspond to the topics of the future doctoral theses and to the research profile of their supervisors. It is a great pleasure that the papers of young researchers from different Slovak universities can be published together under the auspices of the Faculty of Commerce at the University of Economics in Bratislava; the Faculty of Economics and Business at the Pan-European University, the Faculty of Economics and Informatics at J. Selye University in Komárno in cooperation with the Department of Economy and Management of the Slovak Academy of Agricultural Sciences. I sincerely appreciate this cooperation, which is beneficial for all institutions involved, and would like to thank the authors and the reviewers for their work, advice and comments increasing the quality of the papers, the supervisors for their valuable assistance and everyone who created the conditions necessary for the publishing of these proceedings. I truly believe that this publication will inspire all of us to continue the already started joint work.

Predhovor

Vážené kolegyně, vážení kolegovia,

dostáva sa Vám do rúk v poradí už šiesty zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov, prostredníctvom ktorého mladí kolegovia zverejňujú svoje prvé výsledky vedecko-výskumnej činnosti. Témy príspevkov korešpondujú s tematickým zameraním ich dizertačných prác a profiláciou ich školiteľov. Teší nás, že sa na jednom mieste stretli mladí vedci z viacerých univerzít na Slovensku. Zborník vychádza pod gesciou Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, Fakulty ekonómie a podnikania Paneurópskej vysokej školy v Bratislave, Fakulty ekonómie a informatiky Univerzity J. Selyeho Komárno v spolupráci s Odborom ekonomiky a manažmentu Slovenskej akadémie pôdohospodárskych vied. Táto spolupráca je významná a prospešná pre všetkých zainteresovaných a touto cestou ďakujem všetkým autorom za ich príspevky, recenzentom za vypracovanie posudkov, ktoré pomohli zvýšiť odbornú úroveň príspevkov, školiteľom za odbornú pomoc a všetkým zúčastneným za vytvorenie vhodných podmienok pre vznik tejto publikácie. Verím, že zborník bude inšpirujúcim dielom pre všetkých.

Előszó

Tisztelt Kollégák!

Kiadványunk immár hatodik alkalommal jelenik meg. Fiatal kutatók és doktoranduszok tanulmányait tartalmazza, akik kutatásaik első eredményeit teszik közzé. A tanulmányok témája megegyezik a jövőző disszertációs munkák témakörével valamint a konzulenseik kutatási területével. Nagy örömmre szolgál, hogy a pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem Kereskedelmi Kara, a Paneurópai Egyetem Gazdaságtudományi és Vállalkozási Kara, a komáromi Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kara égisze alatt, valamint a Szlovák Agrártudományi Akadémia Gazdasági és Vállalatvezetési Főosztálya közreműködésével több szlovákiai fiatal kutatóinak munkája jelenhet meg egy közös kötetben.

Ezt a mindegyik fél számára előnyös együttműködést nagyra értékelve szeretnék köszönetet mondani a szerzők által elvégzett munkáért. Köszönettel tartozom a konzulenseknek a szakmai segítségnyújtásért, valamint a cikkeket lektorálóknak munkájukért, értékes tanácsaikért és észrevételeikért, melyekkel hozzájárultak a munkák szakmai színvonalának emeléséhez. Végül köszönet illet mindenkit, aki a szükséges feltételek megteremtésével hozzájárult a kiadvány létrejöttéhez. Bízom benne, hogy kiadványunk további közös munkára inspirál mindnyájunkat.

doc. PhDr. et Mgr. Ing. Ladislav Mura, PhD., MSc.
Editor



MEGTAKARÍTÁSI SZOKÁSOKAT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK SZLOVÁKIÁBAN FACTORS INFLUENCIG SAVING HABITS IN SLOVAKIA

MONIKA BÁLINTOVÁ

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

Absztrakt

Kutatásunk célja a szlovákiai lakosok (háztartások) megtakarítási hajlandóságát befolyásoló faktorok azonosítása. A választott demográfiai tényezők (nem, életkor, iskolai végzettség, családi állapot) és az egyének jövedelmi szintjének hatását elemeztük a válaszadók megtakarítási magatartására vonatkozóan. A 152 főre kiterjedő on-line kérdőíves felmérésünk eredményei alapján az iskolai végzettségnek és a jövedelmek színvonalának szignifikáns, pozitív hatása van a lakosok megtakarítási hajlandóságára. A nem, életkor és családi állapot azonban nem befolyásolja a pénzügyi megtakarításokkal kapcsolatos magatartást.

Kulcs szavak

Megtakarítások, generációk, nem, iskolai végzettség, jövedelem.

Abstract

The aim of the research is to identify the factors influencing the households' saving decisions in Slovakia. We analyzed the influence of selected demographic factors (gender, age, education level, marital status) and income level on the savings behaviour of individuals. A total of 152 respondents participated in our online questionnaire survey. Based on our research results, the level of education has a significant positive effect on individuals' willingness to save. A significant effect was also shown in the case of income level. However, gender, age and marital status do not determine the individual's ability to save and willingness to save.

Key words

Savings, generations, gender, education level, income.



JEL Classification

G51, J14, J15

Bevezetés

Az egyének megtakarítási szokásait és hajlandóságát számos tényező befolyásolja, melyek közé gazdasági, társadalmi, jogi vagy akár behaviorális szempontok is tartoznak. Bár a kutatások jelentős része egyetért abban, hogy a lakossági megtakarítások mögött álló leggyakoribb motivációk közé a bizonytalanság csökkentése, valamilyen cél elérése, esetleg nagyobb értékű vagyontárgy megszerzése tartozik (Pandurics, Szalai, 2017), mégis az egyének pénzügyi magatartásának és megtakarítási képességének alakulásában ezen ösztönzőkön kívül fontos szerepet játszanak olyan demográfiai tényezők is, mint az életkor, a nem, a családi állapot vagy az iskolai végzettség. Mindezen tényezők kölcsönhatásba lépnek egymással és együtt határozzák meg, hogyan alakulnak az egyének megtakarítási szokásai. A lakossági megtakarítások képződése mögött rejlő döntések, illetve a döntések háttérében meghúzódó ösztönzők ismerete a gazdaság egészének működése szempontjából fontos. Az elegendő megtakarításállomány ugyanis biztosítja a beruházásokhoz kellő tőke mennyiséget, mely a gazdaság rendeltetésszerű működésének feltétele (Baranyai, Csernák, Huzdik, Széles, 2019). Tanulmányunk relevanciáját tehát a lakossági megtakarítások gazdasági jelentősége, az egyének megtakarítási döntéseit befolyásoló demográfiai tényezők azonosításának fontossága, valamint ezen faktorokra alapozva a jövőbeni megtakarítási aktivitás kívánatos irányba való terelésének szükségessége indokolja.

Elméleti háttér

A demográfiai tényezők és a megtakarítási szokások közötti kapcsolatot, az egyének pénzügyi döntéseit, megtakarítási mintáit és a megtakarítások háttérében álló tényezőket számos kutatás keretében vizsgálták már. Hurst, Luoh és Stafford (1998) munkája az amerikai háztartások megtakarításait és adósságait befolyásoló tényezők (elsősorban az életkor és a családi állapot) elemzésére összpontosít. Eredményeik alapján a vagyonszerzés, azaz a megtakarítások nagyobb mértéke jellemzőbb az idősebb és a gyermektelen családokra. Bucks és Pence (2008) tanulmánya kiválasztott demográfiai tényezők tükrében vizsgálta az amerikai egyesült államokbeli háztartások pénzügyi magatartását és informáltságát. Annak érdekében, hogy megértsék a demográfiai tényezők hatását az egyes generációk megtakarítási és hitelfelvételi szokásaira, elemezték az egyes korcsoportok képviselőinek családi helyzetét és iskolai végzettségét. Meglátásuk szerint az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők, az alacsonyabb jövedelműek, az idősebb korosztály és a kisebbségek képviselői nem rendelkeznek elegendően széleskörű pénzügyi ismeretekkel, melynek következtében hajlamosabbak pénzügyi döntéseik során hibákat elkövetni. A változó családi struktúrák



munkaerő-kínálatra és megtakarításokra gyakorolt hatását kutatta Fehr, Kallweit és Kindermann (2016) német háztartások körében. Fuchs-Schündeln, Masella és Paule-Paludkiewicz (2019) kulturális tényezők megtakarítási magatartásra kifejtett hatását vizsgálták második generációs bevándorlók esetében. A német és egyesült királyságbeli háztartásokra vonatkozó adatok két faktor (a takarékosághoz való viszony és a vagyon felhalmozási motívum) jelentős befolyását mutatták a háztartások megtakarítási magatartása esetében. Egyúttal megjegyzik, hogy a megtakarításokhoz köthető magatartás a generációk közötti átörökítés eredménye. Pangestu és Karnadi (2020) az indonéz Z generációhoz tartozó 430 egyetemi hallgató körében vizsgálta a megtakarítási döntéseiket befolyásoló determinánsokat. Míg az életkor, a nem és a tanulmányi szak szignifikáns mértékben hatott a hallgatók pénzügyi műveltségére, mely ugyanakkor pozitívan befolyásolta a tanulók megtakarítási döntéseit, addig a materializmus negatívan befolyásolta azok megtakarításokkal kapcsolatos választásait. Fredriksson és Staal (2022) 14 ország paneladatai alapján vizsgálta a 2000-2018-as évekre vonatkozóan a háztartások megtakarítási magatartását meghatározó tényezőket. Az időskori eltartottsági ráta egyes esetekben meglepően jelentős, pozitív hatással volt a megtakarításokra. A népesség politika és kulturális jellemzők, valamint a háztartások megtakarítási rátájának kapcsolatát a kínai háztartások esetében kutatta Gao (2022). A kínai háztartások magas megtakarítási rátáját az idősök hagyományos értékrendjéhez (a jövőorientáltsághoz, a kollektívizmushoz és a bizonytalanságkerüléshez) köthette. Ezzel ellentétben a fiatalabb generációk kulturális gondolkodásmódját a megtakarítások csökkenésével párosítja. Tehát egyértelmű különbségekre mutatott rá a generációk megtakarításokhoz való hozzáállásával, hajlandóságával kapcsolatban. Lugauer, Ni és Yin (2019) szintén a kínai háztartások körében kutatták az eltartott gyermekek és a háztartások megtakarítási rátájának kapcsolatát. Eredményeik alapján a tényezők között negatív összefüggés létezik. A megtakarítási képességet és hajlandóságot befolyásoló demográfiai tényezők vizsgálatával Szlovákiában viszonylag kevés kutatás foglalkozott mindeztáig. Pécsyová, Vaňko és Machlica (2013) a szlovák és uniós (EU27) háztartások megtakarítási szokásainak összehasonlításakor a jövedelmi szintek (magasabb jövedelem, több megtakarítás), az életkor (az idősebb korosztály alacsonyabb jövedelmei miatt kevesebbet takarít meg) és a lakhely (a megyeközpontok lakói többet takarítanak meg) szerepére hívják fel a figyelmet. Pitoňáková (2015) a szlovák háztartások megtakarítási magatartását befolyásoló tényezőket vizsgálta 10 éves időszakra vonatkozóan. Az életkor demográfiai változó és a háztartások megtakarításai közti pozitív kapcsolatról ír, mely értelmében a 65 éves és annál idősebb lakosok magas aránya a munkakorú népességhez viszonyítva a háztartási megtakarítások növekedését eredményezi. Ondruška, Pastoráková és Brokešová (2020) az élet- és nyugdíjbiztosításokra vonatkozóan vizsgálták a szlovák lakosok vásárlási döntéseit befolyásoló tényezőket. A megtakarítási lehetőséget is jelentő biztosítások esetében a nem (nő), a családfői státusz, a családi állapot (házasságban vagy párkapcsolatban élők), az eltartott gyermekek száma (legalább egy gyermek), valamint a foglalkoztatási helyzet voltak a meghatározó tényezők. Nyugdíjbiztosítások esetében ugyanakkor a fiatalabb válaszadók esetében kisebb, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők körében pedig nagyobb volt a



termékek iránti kereslet. A takarékosagra való hajlandóságot tehát számos tényező befolyásolhatja, melyek kutatása az utóbbi években (többek között a népesség elöregedése, a növekvő női népesség miatt) egyre fontosabb területté válik. Tanulmányunk is e témakör vizsgálatával foglalkozó munkák sorát kívánja bővíteni.

Cél, anyag és módszertan

Kutatásunk feltáró jellegű. Célja vizsgálni, hogyan hatnak a kiválasztott demográfiai tényezők (nem, életkor, iskolai végzettség, családi állapot) és a jövedelemszint a szlovák háztartások megtakarításokkal kapcsolatos magatartására, megtakarítási hajlandóságára. Annak ismerete, hogy az egyéneket milyen tényezők befolyásolják a megtakarításokkal kapcsolatos pozitív attitűdök kialakításában, segítheti az állami intézményeket és a pénzintézeteket a háztartások pénzügyi magatartásának megértésében és azok kívánatos pénzügyi viselkedésének kialakításában. Továbbá fontos információkat szolgáltathat arról, milyen jellemzőkkel rendelkező csoportok esetében szükséges a pénzügyi ismeretek és kultúra fejlesztése, illetve a pénzügyi megtakarításokkal kapcsolatos magatartás változtatása. Ebből kiindulva a következő kutatási kérdések kerültek megfogalmazásra.

1. Létezik összefüggés az egyének neme és megtakarítási hajlandósága között? Tehát a nők intenzívebben takarékoskodnak, mint a férfiak (K1)?
2. Van kapcsolat a válaszadók életkora és megtakarításokhoz fűződő magatartása között? Az idősebb generáció képviselői (Baby boomerek) tudatosabban takarékoskodnak, mint a fiatalabb (X, Y és Z) korosztályhoz tartozók (K2)?
3. Az egyének iskolai végzettsége hatással van a megtakarításokkal kapcsolatos attitűdjükre? A magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők jobban tudatosítják a megtakarítás, mint öngondoskodási lehetőség fontosságát, mely az aktívabb megtakarítási tevékenységben mutatkozik meg (K3)?
4. A családi állapot hatással van a pénzügyi megtakarítási hajlandóságra? Az egyedülállók esetében az alacsonyabb pénzügyi felelősség negatív irányba befolyásolja a megtakarítási hajlandóságot (K4)?
5. Létezik összefüggés az egyének jövedelemszintje és megtakarítási hajlandósága között? A magasabb jövedelmi szinttel rendelkező egyének több lehetőséget látnak a megtakarításokra, mint az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező egyének, mely a megtakarítások gyakoriságában nyilvánul meg (K5)?

A felmérésben résztvevők on-line kérdőívek kitöltése révén adták meg válaszaikat. A kérdőív 26 kérdést tartalmazott, melyek közül a tanulmány témájához kapcsolódó, a megtakarítási szokásokra és a demográfiai jellemzőkre vonatkozók kerültek felhasználásra. A válaszadókat Facebook és Instagram közösségi oldalakon keresztül szólítottuk meg. A mintába kerülő személyek kiválasztás nem véletlen, kényelmi mintavétellel történt. A minta

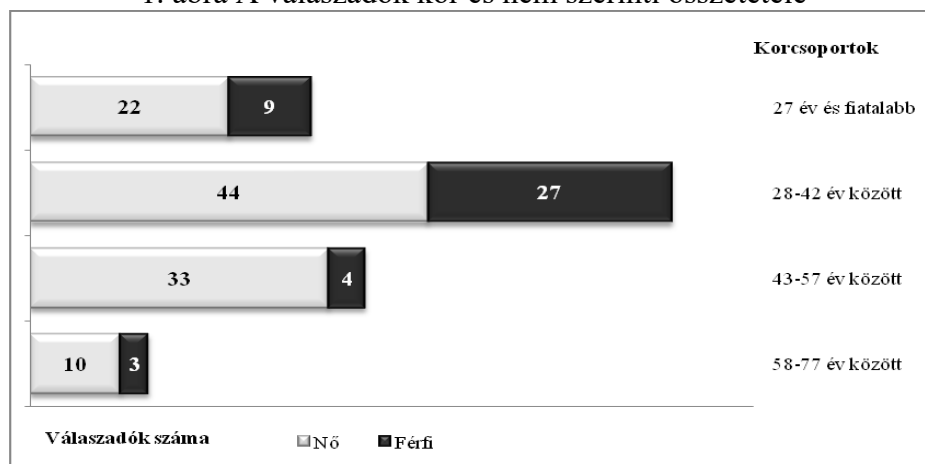


nem tekinthető reprezentatívnak. Az értékelhető válaszok száma 152 volt. Az adatok feldolgozása Microsoft Excel programban valósult meg. Az elemzések során leíró statisztikai elemzések, a nem és a megtakarítási hajlandóság, illetve a jövedelemszint és a megtakarítási hajlandóság összefüggésének vizsgálatokor keresztábrás elemzés és Khi-négyzet próba került felhasználásra. Az életkor és a megtakarításokkal szembeni magatartás közötti összefüggések tesztelésékor Kruskal-Wallis tesztet használtunk. Az iskolai végzettség és a családi állapot alapján kialakított alcsoportok megtakarítási magatartása közötti különbségek meghatározása során pedig Mann-Whitney U próbát alkalmaztunk. Az eredményeket CHAID-modell segítségével is alátámasztottuk.

Eredmények és diszkusszió

A mintában szereplő válaszadók lakóhely szerinti megoszlása a következőknek felel meg. A kitöltők 77,63%-a Kassa, 7,24%-a Nyitra, 2,63%-a Nagyszombat, 1,97%-a Besztercebánya kerületben lakott. További 3,29%-a származott az eperjesi, pozsonyi és zsolnai kerületekből. A válaszadók mindösszesen 0,66%-a lakott a trencsényi kerületben. A megkérdezettek 28,29%-a férfi volt. A kutatás során a *válaszadók neme* (1. ábra) és megtakarítási hajlandósága közötti összefüggést Khi-négyzet próba segítségével vizsgáltuk.

1. ábra A válaszadók kor és nem szerinti összetétele



Forrás: saját feldolgozás

Feltételezésünk szerint a nők intenzívebben takarékoskodnak, mint a férfiak (K1). Független változónak a megtakarítási lehetőséget tekintettük. A kitöltők a „Minden hónapban ugyanakkora összeget teszek félre“, az „Évente 1-2 alkalommal tudok félretenni“, az „Elmúlt három év alatt egyszer sem tudtam félretenni“, illetve a „Még sohasem tudtam félretenni“ válaszlehetőséget jelölhették meg. Az utóbbi két válaszcsoporthoz tartozó kitöltők alacsony száma miatt kategória összevonás történt. A Pearson-féle khi-négyzet teszt érték alapján a



változók között nem létezik szignifikáns összefüggés, $\chi^2(2, N=152)=1,907$; $p=0,385$. A megtakarítások intenzitását tehát nem befolyásolja az egyének neme. A férfiak 16,27%-a, a nők 17,43%-a válaszolta, hogy mindeközéig egyszer sem tudott megtakarítani, illetve az elmúlt három év alatt nem adódott lehetősége megtakarításra. A férfiak (27,91%) és nők (38,53%) mintegy egyharmada tud ideális esetben évente maximálisan két alkalommal félretenni.

A megtakarítási hajlandóságot befolyásoló további demográfiai tényezőnek az *életkort* tekintettük, mely esetében az idősebb (Baby boomer) generációról feltételeztünk tudatosabb megtakarítási magatartást, az X, Y és Z generációhoz tartozókkal szemben (K2). A rangátlag az Y generáció esetében volt a legkisebb (72,042). Tehát a 28-42 év közötti korosztály esetében beszélhetünk a legtudatosabb megtakarításokkal kapcsolatos magatartásról. A legmagasabb átlagos ranggal (88,076) a Baby boomerek, azaz az 58-77 évesek csoportja rendelkezik, mely egyúttal a legkevésbé tudatos megtakarítási magatartást jelentette. Az X generáció rangátlaga 78,135, a Z generációé pedig 79,903 volt. Az X és Z generációhoz tartozókat is tudatosabb magatartás jellemzi a pénzügyi megtakarításokkal kapcsolatban, mint a boomereket. A Kruskal-Wallis teszt eredményei alapján azonban nem mutatkozott szignifikáns különbség az egyes korcsoportok tagjai között a megtakarítási magatartásra vonatkozóan: $\chi^2(3, N=152)=2,198$; $p=0,532$. A korcsoportok között előforduló különbségeket Mann-Whitney próbák sorozatával elemeztük részletesen. Az utóelemzés során Bonfferoni-korrektúra került alkalmazásra. A megtakarítási magatartásban sem a boomerek és az X generációhoz tartozók ($Z=0,760$), boomerek és millenniumiak ($Z=1,311$), boomerek és Z generáció tagjai ($Z=0,610$), sem pedig az X és Y korosztály ($Z=0,741$), az X és post millenaristák ($Z=0,179$), illetve a millenniumiak és Z korosztály ($Z=0,901$) között nem mutatkozott különbség. Havi rendszerességgel jellemzően az Y generációhoz tartozók (53,52%-a a millenniumiaknak), évente egy-két alkalommal pedig a Baby-boomerek (46,15%) takarítanak meg. A Z generáció esetében volt a legmagasabb az aránya azoknak, akik még sohasem tudtak megtakarítani (9,68%). A korosztály 35,48%-a nem rendelkezett a kitöltés idején rendszeres jövedelemmel, melynek oka lehet, hogy a Z generáció tagjai napjainkban még kis létszámban vannak jelen a munkaerőpiacon (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2017). Ettől függetlenül esetükben a jövedelem hiánya nem tekinthető a rendszeres megtakarítás egyedüli korlátjának. Ugyanis a rendszeres jövedelemmel rendelkező Z generációsok 15%-a bevételei ellenére sem tudott megtakarítani. Megtakarítási nehézségekről számolt be továbbá az X korosztály 8,11%-a, illetve az millenniumiak 7,04%-a. Ezzel szemben a boomerek csoportjába tartozó válaszadók, az elmúlt három évtől eltekintve, nem kerültek olyan helyzetbe, mely miatt nem tudtak volna megtakarítani.

Az egyének *iskolai végzettségének* megtakarításokkal kapcsolatos attitűdjeikre kifejtett hatását Mann-Whitney U próba segítségével elemeztük. Beckmann, Hake és Urvova (2013) szerint az egyetemi vagy középfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb valószínűséggel takarítanak meg. Ez egyaránt állhat kapcsolatban a jövedelmi hatással és utalhat magasabb pénzügyi műveltségre. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők gyakran pénzügyileg



tudatosabbak, hajlamosabbak akár hosszú távú megtakarításokra is. Ugyanakkor a kevésbé képzett egyének pénzügyi műveltsége alacsonyabb, mint a népesség többi tagjáié (Kovács, Pásztor, 2022). Ez pedig a megtakarításokkal szembeni magatartásukat is jelentős mértékben meghatározza. Az előzőleg említett eredményekkel egyetértve feltételeztük, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők jobban tudatosítják a megtakarítás, mint öngondoskodási lehetőség fontosságát, s ez egyúttal a megtakarítások gyakoriságában nyilvánul meg (K3). A válaszadókat két csoportra, legfeljebb középfokú végzettséggel és magasabb, mint középfokú végzettséggel rendelkezőkre osztottuk. Az egyének iskolázottsága és a megtakarításokhoz köthető magatartásuk kapcsolatának vizsgálata során szignifikáns különbség mutatkozott a két csoport között. Az eredmények szerint a magasabb (főiskolai, egyetemi) végzettséggel rendelkezők jellemzően gyakrabban tudnak megtakarítani (átlagos rang: 67,88), mint az alacsonyabb, legfeljebb középfokú végzettségű válaszadók (átlagos rang: 80,98). A Mann-Whitney próba szerint [$U(152)=2152$; $Z=1,738$; $p=0,041$; a két csoport közti különbség mediánja: 76,5] tehát az iskolai végzettség jelentős hatással van az egyének megtakarítási magatartására. Míg a főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkezők 57,69%-a tud havi rendszerességgel ugyanakkor összeget félretenni, addig a középfokú iskolai végzettségűek esetében ez az arány 42%. A legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezők csoportjában magasabb volt azon válaszadók aránya, akik megtakarítási nehézségekről számoltak be. Az elmúlt három év alatt egyszer sem tudott félretenni 12%-uk, további 8%-uk még sohasem tudott megtakarítani. A magasabb, mint középfokú végzettségűek kategóriájában ez az arány mindkét válaszlehetőség esetében 5,77% volt.

A *családi állapot* pénzügyi megtakarítási hajlandóságra gyakorolt hatását szintén Mann-Whitney U próba segítségével vizsgáltuk. A válaszadókat egyedülállókra (szinglik, elváltak és özvegyek), illetve párkapcsolatban élőkre (házasság, partnerkapcsolat) osztottuk. Feltételezésünk szerint az egyedülállók alacsonyabb pénzügyi felelőssége negatív irányba befolyásolja a megtakarítási hajlandóságukat (K4). A gyermektelen egyedülállók esetében a pénzügyi felelősség és terhek általában alacsonyabbak és ez befolyásolhatja a megtakarításokhoz fűződő viszonyukat. A családoknak ugyanakkor magasabb költségeik lehetnek, különösen a gyermeknevelés kapcsán, így a megtakarítási stratégiáik is különbözhetnek. Hasonló eredményekről írt Fehr, Kallweit és Kindermann (2016). Véleményük szerint, az adózási torzulások, a nemek közti termelékenységi és élettartambeli különbségek kiküszöbölése után a házaspárok átlagosan 40%-kal takarítanak meg többet, mint az egyedülállók. Kutatásunk eredményei ezzel ellentétben állnak. Az egyedülállók (átlagos rang: 82,68) nem takarítanak meg ritkábban, mint a párkapcsolatban élők (átlagos rang: 74,22). A Mann-Whitney próba szerint [$U(152)=2022$; $Z=-1,050$; $p=0,147$; a két csoport közti különbség mediánja: 76,5] tehát a családi állapot nem volt jelentős hatással az egyének megtakarítási magatartására. Fontos megemlíteni, hogy az eltartott gyermekek száma nem lett figyelembe véve a számítások során. A családhoz tartozó gyermekek száma azonban jelentős (elsősorban negatív) mértékben befolyásolhatja a háztartások megtakarítási rátáját (Lugauer, Ni, Yin, 2019).



A magasabb iskolai végzettség számos egyéni, társadalmi, gazdasági és munkaerőpiaci előnnyel járhat (Nábelek, 2017). Az iskolázottsággal együtt járó bérelőnyök hozadéka, a magasabb jövedelmek jelentette több megtakarítási lehetőség. Alacsony jövedelem esetén ilyenről nem beszélhetünk, hiszen az egyének célja a mindennapi, minimális szükségletek kielégítése (Misz, Tömpe, 2007). Ebből kiindulva az egyének *jövedelemszintje* és megtakarítási hajlandósága közötti összefüggéseket vizsgáltuk. Feltételezésünk szerint, a magasabb jövedelmi szinttel rendelkezők több lehetőséget látnak a megtakarításokra, mint az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező egyének, s mindez a megtakarítások gyakoriságában nyilvánul meg (K5). A jövedelemszint és a megtakarítási hajlandóság összefüggésének vizsgálatakor keresztábrák elemzést és Khi-négyzet próbát alkalmaztunk. A válaszadókat havi nettó jövedelmük alapján három kategóriába csoportosítottuk. A kategóriák határát a nettó minimálbér (az adóalap adómentes részének alkalmazása nélkül), illetve annak többszöröse jelentették. A Khi-négyzet próba eredményei alapján a jövedelemszint és a megtakarítási hajlandóság között szignifikáns összefüggés létezik, $\chi^2(4)=16,197$; $p=0,003$. A magasabb jövedelmű válaszadók pozitívabb magatartásáról beszélhetünk a megtakarításokkal kapcsolatban. Ez a megtakarítások gyakoriságában is megmutatkozott. A Cramer's V együttható értékei alapján a hatásméret közepes volt (0,462). A válaszadók 25,66%-a rendelkezett ezer eurót meghaladó havi nettó jövedelemmel. Ezen kitöltők 69,23%-a rendszeresen minden hónapban ugyanolyan összeget tesz félre. További 23,08%-uk pedig évente legalább két alkalommal tud megtakarítani. Ezzel szemben az alacsonyabb (526 euró alatti) jövedelemmel rendelkezők csupán 25,71%-ának adódik lehetősége rendszeres megtakarításra. Míg az 526-999 eurónak megfelelő jövedelmi kategóriába tartozó válaszadók 15,38%-a nem tudott az elmúlt három év folyamán vagy még sohasem megtakarítani, addig a legalacsonyabb 526 euró alatti havi nettó jövedelemmel rendelkezők 31,43%-ára volt mindez jellemző. A jövedelemszint megtakarítási magatartásra gyakorolt jelentős hatását a CHAID-modell kimenetelei is alátámasztották (2. ábra). A magyarázó változók hierarchiájában a függő változót (azaz a megtakarítási magatartást) legjelentősebb mértékben a jövedelem szintje befolyásolta.



2. ábra CHAID-modell (metszet)



Forrás: saját feldolgozás



Zárszó

Több kutatás (Baranyai, Csernák, Huzdik, Széles, 2019) kimutatta, hogy az emberek hajlamosak változtatni megtakarítási szokásaikon életkoruk függvényében. A fiatalabb korosztályok könnyebben bocsátkoznak kockázatosabb befektetésekbe, míg az idősebbek inkább a kockázatkerülő eszközöket részesítik előnyben, különösen a közeledő nyugdíj miatt. A fiatalabb (Z) generáció képviselői gyakorta kevésbé hajlamosak megtakarítani hosszú távú célokra (például nyugdíjcélú megtakarításokra), mivel elsősorban a rövid távú vágyaik elérésével (utazás, autóvásárlás, esetleg oktatás) és karrierjük építésével foglalkoznak (Uzelac, Lučić, Barbić, 2020). Az idősebb (X) generáció tagjai általában több figyelmet szentelnek a pénzügyi biztonságának, illetve nagyobb hangsúlyt fektetnek a megtakarításokra, különösen a családalapítás, a gyermeknevelés és az ingatlanvásárlás kapcsán. Néhány kutatás (De Los Santos-Gutiérrez, Molchanova, González-Fernandez, García-Santillán, 2022) különbséget mutat a nők és férfiak megtakarítási szokásai között. Eredményeik alapján a nők hajlamosabbak lehetnek biztonságosabb befektetésekre és hosszú távú pénzügyi tervezésre. Pénzügyi döntéseiket elsősorban a munkahely, a család és annak idősebb tagjai befolyásolják (Machová, Zsigmond, 2023). Ugyanakkor a különbségek kultúrától és régiótól függően változhatnak (Gao, 2022; Costa-Font, Giuliano, Ozcan, 2018). Kutatásunk egyik említett eredményt sem támasztotta alá. A 152 szlovák válaszadó körében végzett kérdőíves felmérés nem mutatott különbséget a Boomerek, az X, Y és Z generáció képviselői között megtakarítási hajlandóságukra vonatkozóan. A nők és férfiak pénzügyi megtakarítási hajlandósága nem bizonyult gender függőnek. A válaszadók családi állapota szintén nem mutatkozott jelentős befolyásoló tényezőnek a megtakarítási hajlandóság esetében. Szignifikáns hatása volt azonban a megkérdezettek megtakarításokkal kapcsolatos magatartására az iskolai végzettségnek és a válaszadók jövedelmi szintjének. Az egyének megtakarításokkal kapcsolatos magatartása esetén ez utóbbi két tényező közül a jövedelem szint mutatkozott erősebb motivátornak. Ezt a CHAID-modell kimenetelei is megerősítették. Kutatásunk eredményei lényegesek lehetnek az egyének megtakarítási magatartásának megértése érdekében, elsősorban az állami és a pénzügyi szektor szereplői számára. A megtakarítási magatartást motiváló tényezők megismerése elősegítheti az egyének viselkedésének kívánt irányba való terelését. Ettől függetlenül azonban szükséges megemlíteni, hogy kutatásunk eredményei nem tekinthetők reprezentatívnak. Ennek okai közé tartozik a női válaszadók mintában való magas előfordulási aránya, a válaszadók egyenlőtlen regionális eloszlása (kelet-szlovákiai válaszadók magas száma). Mindezen okok egyben a kutatás korlátjait is jelentik. A jövőben fontos lenne a vizsgált minta nagyságát, reprezentativitását növelni. Szintén érdemes lenne a demográfiai tényezők (különböző korcsoportok és nemek, generációk és iskolai végzettség) együttesének hatását vizsgálni a válaszadók megtakarítási szokásaira vonatkozóan. Mindezek jövőbeni kutatásaink céljai között szerepelnek.



Irodalom

- [1] BARANYAI, ZS., CSERNÁK, J., HUZDIK, K., SZÉLES, ZS. 2019. *Lakossági megtakarítások és befolyásoló tényezők. Empirikus kutatások tapasztalatai*. Budapest: Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2019, 56 o. ISBN: 978-963-498-112-1.
- [2] BECKMANN, E., HAKE, M., URVOVA, J. 2013. Determinants of Households' Savings in Central, Eastern and Southeastern Europe. *Focus on European Economic Integration*, (3), 8-29.
- [3] BENCSIK, A., HORVÁTH-CSIKÓS, G., JUHÁSZ, T. 2017. Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *TAYLOR*, 9(2), 121-128.
- [4] BUCKS, B., PENCE, K.M. 2008. Do Borrowers Know Their Mortgage Terms? *Journal of Urban Economics*, 64(2), 218-233, <https://doi.org/10.1016/j.jue.2008.07.005>
- [5] COSTA-FONT, J., GIULIANO, P., OZCAN, B. 2018. The cultural origin of saving behavior. *PLoS ONE*, 13(9), 1-25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0202290>
- [6] DE LOS SANTOS-GUTIÉRREZ, A., MOLCHANOVA, V.S., GONZÁLEZ-FERNÁNDEZ, R., GARCÍA-SANTILLÁN, A. 2022. Financial Literacy, Savings Culture and Millennials Students Behavior Towards Retirement. *European Journal of Contemporary Education*, 11(2), 491-503. <https://doi.org/10.13187/ejced.2022.2.491>
- [7] FEHR, H., KALLWEIT, M. KINDERMANN, F. 2016. Household Formation, Female Labor Supply, and Savings. *The Scandinavian Journal of Economics*, 118(4), 868-911. <https://doi.org/10.1111/sjoe.12154>
- [8] FREDRIKSSON, C., STAAL, K. 2022. Determinants of Household Savings: A Cross-Country Analysis. *Int Adv Econ Res*, 27, 257-272. <https://doi.org/10.1007/s11294-022-09842-x>
- [9] FUCHS-SCHÜNDELN, N., MASELLA, P., PAULE-PALUDKIEWICZ, H. 2019. Cultural Determinants of Household Saving Behavior. *Journal of Money, Credit and Banking*, 52(5), 1035-1071. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12659>
- [10] GAO, Z. 2022. Declining Savings: What Influenced Household Savings Rate in China? Based on Culture and Population Fertility Policy. *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 211, 156-163. ISSN 2352-5428. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.024>



- [11] HURST, E., LUOH, M.CH., STAFFORD, F.P. 1998. The Wealth Dynamics of American Families, 1984-94. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1(1998), 267-337.
- [12] KOVÁCS, L., PÁSZTOR, SZ. 2022. A pénzügyi kultúra az európai oktatásban. *Gazdaság és Pénzügy*, 9(1), 50-67. <https://doi.org/10.33926/GP.2022.1.3>
- [13] LUGAUER, S., NI, J., YIN, Z. 2019. Chinese household saving and dependent children: Theory and evidence. *China Economic Review*, 57(2019), 1-13, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chieco.2017.08.005>
- [14] MACHOVÁ, R., ZSIGMOND, T. 2023. Banking Habits of Women in Hungary at the Time of Economic Difficulties - Pilot Study. *Hradec Economic Days*, 13(1), 425-435. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2023-01-041>
- [15] MISZ, J., TÖMPE, F. 2007. *Közgazdaságtan II. (Makroökonómia)*. Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, 2007, 215 o. ISBN 978-963-9732-60-5
- [16] NÁBELEK, F. 2017. *Iskolázottság és szubjektív jóllét*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, 2017, 5 o.
- [17] ONDRUŠKA, T., PASTORÁKOVÁ, E., BROKEŠOVÁ, Z. 2020. Determinants of Individual Life-Related Insurance Consumption: The Case of the Slovak Republic. *Ekonomický časopis*, 68(8), 846-863. <https://doi.org/10.31577/ekoncas.2020.08.05>
- [18] PANDURICS, A., SZALAI, P. 2017. A megtakarítások elméleti háttere és alakulása. *Köz-gazdaság, - Review of Economic Theory and Policy*, 12(5), 69-87.
- [19] PANGESTU, S., KARNADI, E.B. 2020. The effects of financial literacy and materialism on the savings decision of generation Z Indonesians. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1743618>.
- [20] PÉCSYOVÁ, M., VAŇKO, M., MACHLICA, G. 2013. Determinanty miery úspor na Slovensku (so zameraním na krízový rok 2009). *BIATEC: odborný bankový časopis*, 21(9), 10-13.
- [21] PITOŇÁKOVÁ, R. 2015. Determinants of Household Savings: Evidence from Slovakia. *Ekonomický časopis*, 63(8), 837-852.
- [22] UZELAC, M., LUČIĆ, BARBIĆ, D. 2020. The Investigation of Saving Habits of Generation Z's Young Adults. In Soliman, K.S. (Ed.) *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development During Global Challenges*. 2020, p. 14940-14952. ISBN: 978-0-9998551-4-0



Elérhetőség:

Monika Bálintová, PhDr.

Doktorandusz

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék

Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno

E-mail: 1016@student.ujs.sk

ORCID: 0009-0002-4315-8003



CSALÓDOTTSÁG ÉS TUDATOSSÁG: A ZÖLD MARKETING ÉS A GREENWASHING KÉRDÉSEI A FOGYASZTÓI DÖNTÉSHOZATALBAN

DISAPPOINTMENT AND AWARENESS: ISSUES OF GREEN MARKETING AND GREENWASHING IN CONSUMER DECISION-MAKING

VANESSZA BÖLCSOVÁ

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

Absztrakt

A tanulmány fő célja, hogy egy átfogó képet adjon a fogyasztók érdeklődéséről, tájékozottságáról és tapasztalatairól a környezettudatos marketinggel kapcsolatban. A környezettudatos marketingben nagyon fontos szerepet tölt be a környezettudatos fogyasztói magatartás, hiszen az előbbi célja a fogyasztók igényeinek és szükségleteinek a kielégítése úgy, hogy mindez ne károsítsa tovább a környezetünket. Annak érdekében, hogy maximálisan ki tudjuk elégíteni a fogyasztók igényeit és szükségleteit, először a fogyasztókat és a vásárlási szokásaikat kell megismernünk. Tehát fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy a fogyasztók mennyire elhivatottak a környezetvédelem iránt. Az információk begyűjtéséhez primer kutatási módszert alkalmaztunk, amely során kvantitatív kutatást végeztünk kérdőíves felmérés által. Kutatásunkba összesen 214 személy kapcsolódott be.

Kulcs szavak

Zöld marketing, greenwashing, környezettudatosság, zöld marketingstratégia, zöld fogyasztói magatartás.

Abstract

The main aim of the study is to provide a comprehensive picture of consumers' interest, awareness and experience of environmentally responsible marketing. Environmentally aware consumer behaviour plays a very important role in eco-marketing, which aims to meet the needs and wants of consumers without further damaging the environment. In order to meet consumers' needs and wants to the maximum extent possible, we must first understand consumers and their buying habits. So we thought it was important to investigate how committed consumers are to protecting the environment. To gather this information, we used a primary research method, which involved quantitative research through a questionnaire survey. A total of 214 people participated in our research.



Key words

Green marketing, greenwashing, environmental awareness, green marketing strategy, green consumer behaviour.

JEL Classification

D12, M30, M31

Bevezetés

Napjaink egyik leggyakrabban vitatott kérdései közé tartozik a környezetvédelem, a környezeti problémák és azok megoldásai, és a fenntartható fejlődés, hiszen a környezetszennyezés és a környezetpusztítás problémája már nem elhanyagolható. A környezetvédelem iránti elhivatottságunkat számos módon kifejezhetjük. Sokan megváltoztatták a környezetünkre negatív hatással levő szokásaikat, és környezetbaráttá alakították a mindennapjaikat. A vállalkezési szférába is eljutott a lakosság környezetvédelmi kérdések iránti érdeklődése és fokozatosan kialakult a környezettudatos marketing.

A környezettudatos marketinget olyan tevékenységek alkotják, amelyek célja az igények kielégítése úgy, hogy az csak minimális negatív hatást gyakoroljon a környezetünkre. A fenntartható marketingnek további feladata és célja, hogy növelje a fogyasztók környezettudatosságát. A környezettudatos vásárlási magatartás az erkölcsös döntések révén társadalmilag felelős magatartást eredményez, hiszen az ilyen típusú fogyasztók figyelembe veszik a magánfogyasztásuknak a következményeit mind a társadalomra, mind a környezetre nézve. Egy fenntartható jövő kialakítása pedig csak környezettudatos, társadalmilag felelős fogyasztókkal lehetséges (Kántor, 2020; Zsigmond, Szeberényi, 2023).

Jelen tanulmány elméleti és gyakorlati részekre tagolódik. Az elméleti részben ismertettük a környezettudatos marketing és a greenwashing fogalmakat és jellemzőiket, nemzetközi és hazai szakirodalmak felhasználásával. A gyakorlati részben elsőként a tanulmány céljai kerültek megfogalmazásra, ezt követően pedig a kutatás módszertani keretét ismertettük, amely egy primer adatgyűjtésen alapult. A következő fejezetben a kutatás eredményei és az eredményekből levont következtetések szerepelnek. Végezetül a megfogalmazott javaslatok kerültek bemutatásra a záró fejezetben.

Elméleti háttér

Az üzleti szektorban az utóbbi időben elengedhetlenné vált a környezeti és társadalmi felelősségvállalás. A vállalatoknak nem csupán a rövid távú nyereség, hanem a hosszú távú fenntarthatóság és környezetvédelem is prioritásnak számítanak. A 21. századi vállalati etikai kódex a fenntarthatóság irányába mutat. Bár a nyereségesség továbbra is



elsődleges cél, a kizárólag erre fókuszáló vállalatok számára a fenntarthatóság elérése kihívást jelent (Boztepe, 2012).

A zöld marketing fejlődése három meghatározó szakaszra osztható: az ökológiai, a környezeti és a fenntartható időszakra. Az ökológiai szakaszban a marketing célja az volt, hogy minden tevékenység gyógyító hatással legyen a környezeti problémákra. A környezeti szakaszban a fókusz az innovatív termékek tervezésekor a tiszta technológiára, a környezetszennyezés elkerülésére és a hulladékcsökkentésre helyeződött át. Ebben az időszakban a zöld marketing kiterjedt a káros iparágakon túl az elektronikára, a turizmusra és a divatra is, és a környezetvédelmi kérdések váltak a termékipiacokon versenyelőnyt jelentő tényezővé. A fenntartható szakaszban, a 2000-es évektől kezdve, a vállalatok számára létfontosságúvá vált a környezetbarát termékek előállítás, hiszen a fogyasztók egyre növekvő aggodalommal és érdeklődéssel fordulnak a fenntartható termékek és technológiák felé. Mivel a zöld marketing továbbra is fejlődik, valószínű, hogy az orientáció hamarosan átlépi a fenntartható szakasz korlátait (Vilkaite-Vaitone, Skackauskiene, 2019; Lazar, 2017).

A zöld marketing fogalmának pontos meghatározása nagyon összetett, és eddig egyetlen definíció sem volt általánosan elfogadott. Jelenleg a szakirodalomban számtalan értelmezéssel találkozhatunk különböző szerzőktől, akik a témával foglalkoznak, és más-más oldalról közelítik meg azt. Ennek a fogalomnak a jobb megértése érdekében megemlítünk néhány definíciót.

Crane (2000) szerint a zöld marketing alatt a környezeti dimenziók beépítését értjük a marketing tevékenységekbe. Egy másik megközelítés szerint a zöld marketing számtalan olyan tevékenységből áll össze, amelyeknek célja biztosítani a fő aspektusát a marketing termékcsereinek, minimális negatív környezeti hatással (Lieskovská, 2010).

A zöld marketing a vállalkozások és a szervezetek elkötelezettségét jelenti a környezetbarát termékek és szolgáltatások fejlesztése mellett. Ezen elkötelezettség részeként alkalmazzák az újrahasznosítható és biológiailag lebomló csomagolást, elősegítik a hatékony környezetszennyezés-megelőzési módszereket, valamint törekszenek az energiahatékonyság fokozására (Mukonza, Swarts, 2020).

Marketing szempontból kihívást jelent, hogy a fenntarthatóság és a hagyományos marketing eszközök között sokszor ellentétek mutatkoznak. Ezért a zöld marketing, az ökomarketing és a környezettudatos vállalati magatartás rendszeresen ki vannak téve annak, hogy céljaikat megkérdőjelezzik, és ez a megkérdőjelezés nem mindig alaptalan (Hetes, Veres, 2016). A vállalatok rengeteg pénzt fektetnek a zöld reklámozásba, mert azt feltételezik, hogy ezáltal könnyebben be tudják folyósolni a környezettudatos fogyasztókat. A zöld marketinget kritizáló személyekben viszont felmerül a kérdés, hogy mi történik akkor, ha a vállalat reklámozása és a valódi tevékenysége nem azonos irányban halad, vagyis míg a vállalat környezettudatosnak vallja magát, addig a munkavégzésében éppen ellentétesen cselekszik (Kenesei, Bernschütz, 2014).



Kotler és Keller szerint a nagy mértékű érdeklődés a fenntarthatóság és a környezetvédelem iránt sajnálatos módon a „zöldre mosás”-hoz vezetett, ami akkor jelenik meg a vállalatoknál, amikor környezetbarát színben tüntetik fel a termékeiket, viszont ezt az ígéretet teljesíteni már nem tudják (Kotler, Keller, 2012).

A greenwashing alkalmazása manapság sajnálatos módon olyannyira elterjedt, hogy egyre gyakrabban kérdőjelezi meg a tisztességes, elhivatott vállalatok ökomarketingjét is (Hetesi, Veres, 2016).

Cél, anyag és módszertan

A tanulmányunk fő célja, hogy az elsajátított elméleti ismeretek, valamint a kutatás során megszerzett információk felhasználásával kialakítsunk egy képet a fogyasztók érdeklődéséről, tájékozottságáról, tapasztalatairól a környezettudatos marketinggel kapcsolatban. A fő cél elérése érdekében megfogalmaztunk néhány alcélt, amelyek a következők:

- megvizsgálni, hogy a fogyasztók mennyire elhivatottak a környezetvédelem iránt,
- felmérni, hogy az emberek mennyire vannak tisztában a környezettudatos marketinghez kapcsolódó fogalmakkal.

Továbbá fontosnak tartottuk, hogy a kutatásunk elvégzése előtt a témakörrel kapcsolatosan megfogalmazott feltételezéseinket értékeljük és megvizsgáljuk, hogy mennyire felelnek meg a valóságnak.

F1: A válaszadók többsége szerint a környezetvédelem teljes mértékben befolyásolja a következő generációk sorsát.

F2: A válaszadók többsége hajlandó többet fizetni egy termékért csak azért, mert az a termék környezetbarát.

F3: A válaszadók többsége még nem találkozott a greenwashing fogalommal.

A tanulmány elméleti részében szekunder adatokat gyűjtöttünk hazai, illetve nemzetközi szakirodalomból, valamint különböző kutatók és szakemberek kutatási adatait is felhasználtuk. Ezen szekunder adatok felhasználásával ismertettük a környezettudatos marketing és a greenwashing fogalmát, illetve azok jellemzőit.

A tanulmány gyakorlati részében az információk begyűjtéséhez primer kutatási módszert alkalmaztunk, amely során kvantitatív kutatást végeztünk kérdőíves felmérés által. Online kérdőívet alkalmaztunk, mivel úgy gondoltuk, hogy a kérdőív e formájánál a legmagasabb a várható kitöltések száma. A kérdőívet a Google Űrlapok segítségével készítettük el. Mintavételi technikának a hólabda mintavételi módszert választottuk. A kérdőívet e-mailben juttattuk el 50 ismerősünknek, akiket arra kértünk, hogy további 5 ismerősüknek továbbítsák azt. A felmérésbe 214 személy kapcsolódott be.



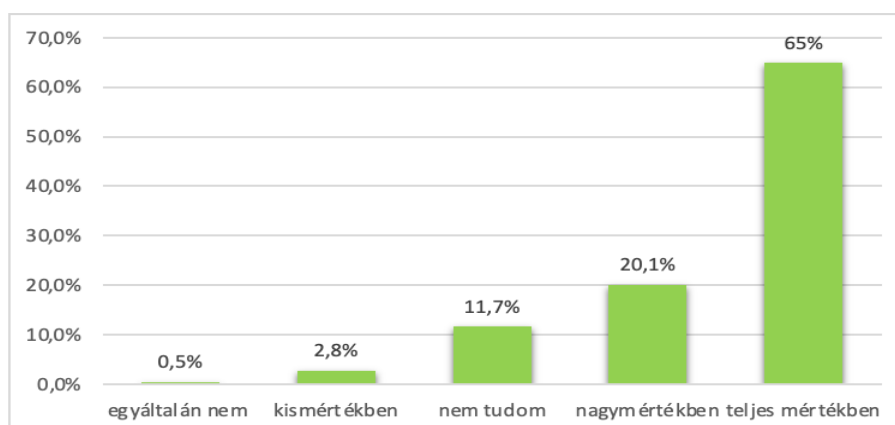
Eredmények és diszkusszió

A kérdőív által megvalósult primer adatgyűjtésünk során több területet is érintettünk. Azonkívül, hogy információt gyűjtöttünk a fogyasztók környezetvédelem iránti elhivatottságáról, felmértük azt is, hogy mennyire elterjedt a greenwashing fogalmának ismerete a vásárlók körében, valamint annak alkalmazása az egyes vállalatok részéről.

Az első kérdésünkben arra kérdeztünk rá, hogy a válaszadók környezettudatosnak tartják-e magukat. A megkérdezettek 82,2%-a környezettudatosnak tartja magát, és csupán a kitöltők 17,8%-a válaszolt nemmel. Továbbá elmondható, hogy a megkérdezettek 88,8%-ának nagyon fontos vagy fontos a környezetünk állapotának a megóvása. Az előzőekben említettek alapján tehát egyértelműen elmondható, hogy az emberek többsége elhivatott a környezetvédelmet tekintve.

A tanulmányban megfogalmazott első feltételezésünk (F1: *A válaszadók többsége szerint a környezetvédelem teljes mértékben befolyásolja a következő generációk sorsát.*) igaz, mivel a kitöltők több, mint fele (65%) úgy gondolja, hogy a környezetvédelem teljes mértékben befolyásolja majd a jövő nemzedékének sorsát (1. Ábra). Elmondhatjuk tehát, hogy a környezetvédelem nemcsak jelen volt és jelen van az életünkben, hanem továbbra is jelen lesz. Ezáltal arra következtethetünk, hogy nagy szükség van a termékek környezetbarát alternatíváinak megalkotására és kifejlesztésére.

1. Ábra Ön szerint milyen mértékben fogja befolyásolni a környezetvédelem a következő generációk sorsát?

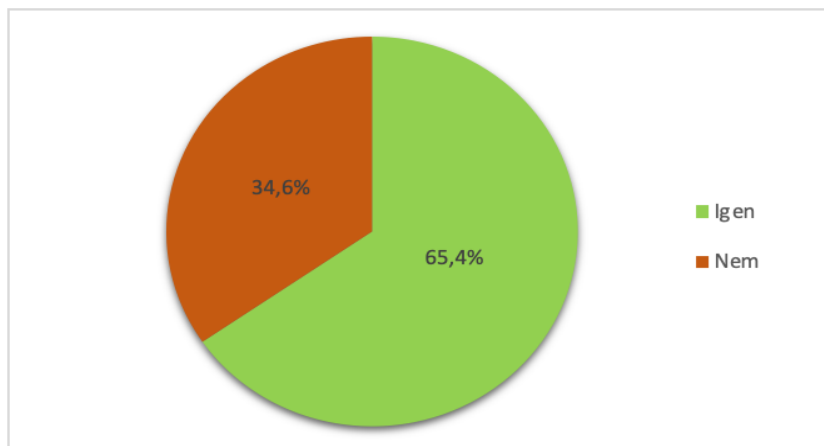


Forrás: primer kutatás alapján saját szerkesztés

Ezt megerősíti az is, hogy a válaszadók többsége (65,4%) hajlandó lenne többet fizetni egy termékért csak azért, mert az a termék környezetbarát (2. Ábra), vagyis a második feltételezésünket (F2: *A válaszadók többsége hajlandó többet fizetni egy termékért csak azért, mert az a termék környezetbarát.*) is sikerült igazolnunk.



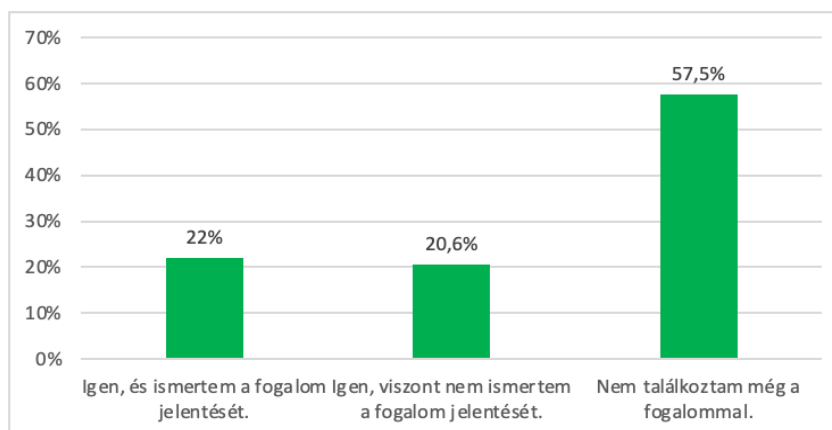
2. Ábra Hajlandó lenne többet fizetni egy termékért csak azért, mert az a termék környezetbarát?



Forrás: primer kutatás alapján saját szerkesztés

A kérdőívünkben felmértük a greenwashing („zöldre mosás”) definíció ismeretének gyakoriságát, és annak alkalmazásával kapcsolatos fogyasztói tapasztalatokat is. A tanulmányban megfogalmazott harmadik feltételezésünk (F3: *A válaszadók többsége még nem találkozott a greenwashing fogalommal.*) igaz, ugyanis a megkérdezettek több, mint fele (57,5%) nem találkozott még a greenwashing („zöldre mosás”) fogalommal (3. Ábra). Továbbá elmondható, hogy a kitöltők majdnem fele (48,6%) ugyan szeretné, de a gyakorlatban nem tudja megkülönböztetni, hogy egy márka mikor alkalmaz környezettudatos marketinget a termékei népszerűsítésére, és mikor végez „zöldre mosás”-t. Ezek alapján arra következtethetünk, hogy nincs elegendő információ, nincs megfelelő tájékoztatás a fogyasztók részére, erről a sajnos széles körben elterjedt vállalati gyakorlatról.

3. Ábra Ön találkozott már a greenwashing („zöldre mosás”) fogalommal?

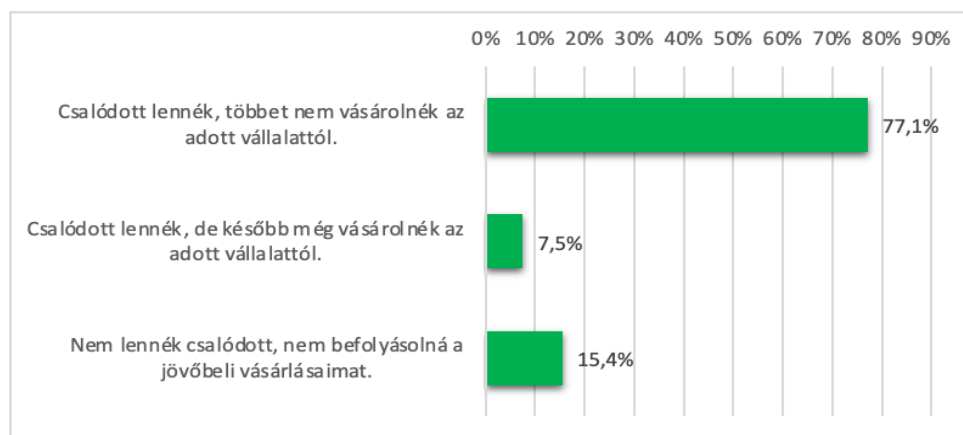


Forrás: primer kutatás alapján saját szerkesztés



A felmérés során továbbá megtudtuk, hogy a válaszadók 36%-a már vásárolt olyan terméket, amely környezettudatosként volt feltüntetve, viszont később kiderült, hogy ez az állítás hamis volt. Egyrészt ez bizonyítja, hogy a greenwashing alkalmazása sajnos elterjedt, másrészt pedig elmondható, hogy a fogyasztók körében jelen vannak azon személyek, akik ténylegesen foglalkoznak ennek a jelenségnek a vizsgálatával. Ezen túlmenően magas volt azoknak a kitöltőknek az aránya (77,1%), akik csalódottak lennének, és többet nem vásárolnának az adott vállalattól, ha egy általuk környezettudatosnak hitt termékről a megvásárlás után kiderülne, hogy valójában nem is volt az (4. Ábra). Ez is bizonyítja, hogy a greenwashing alkalmazása negatívan befolyásolja a vállalattal szembeni attitűdöt.

4. Ábra Hogyan reagál/reagálna arra, ha egy Ön által környezettudatosnak hitt termékről a megvásárlás után kiderülne, hogy valójában nem is volt az?



Forrás: primer kutatás alapján saját szerkesztés

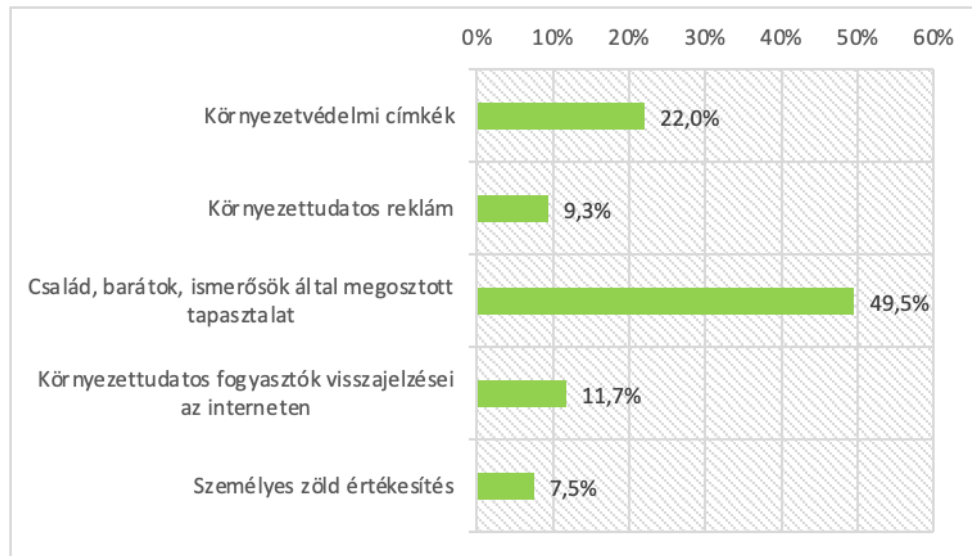
A kutatásunk következő kérdései a fogyasztók érdeklődését, tájékozottságát és tapasztalásait hivatottak felmérni a környezettudatos marketinggel kapcsolatban. A bérkező adatok alapján megállapítottuk, hogy a kitöltő személyek majdnem felét (49,5%) a család, barátok, ismerősök által megosztott tapasztalat befolyásolja leginkább egy környezetbarát termék megvásárlását illetően (5. Ábra). Ezáltal elmondható, hogy a legtöbb családban, baráti körben, vagy ismeretségi körben jelen vannak a tudatos vásárlók, akik szívesen megosztják a zöld termékekkel kapcsolatos tapasztalataikat, ezzel motiválva a többi fogyasztót a tudatos vásárlásra.



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



5. Ábra Melyik marketingkommunikációs eszköz befolyásolja leginkább a döntését egy környezetbarát termék megvásárlása során?



Forrás: primer kutatás alapján saját szerkesztés

Nem elhanyagolható információ az sem, hogy a kitöltők 22%-ának döntését a környezetvédelmi címkék befolyásolják leginkább egy környezetbarát termék megvásárlását illetően (5. Ábra). Ebből azt a konklúziót vontuk le, hogy a termékeken feltüntetett környezetvédelmi jelölések jelentős arányban motiválják a fogyasztókat a tudatos vásárlásra. Ezt bizonyítja az is, hogy a megkérdezettek majdnem háromnegyede (72%) ismer legalább 2 környezetvédelmi címkét.

Zárszó

A kutatás által felvázolt kép a fogyasztók környezettudatos magatartásáról és a környezettudatos marketinghez való viszonyulásáról értékes áttekintést nyújt a fenntartható vállalkozások és marketingstratégiák számára. A fogyasztók elkötelezettsége a környezetvédelem iránt, illetve hajlandóságuk, hogy többet fizesse a környezetbarát termékekért, hangsúlyozza a fenntartható termékek és szolgáltatások piaci potenciálját.

Ugyanakkor a kutatás rávilágít arra is, hogy a greenwashing fogalma még mindig széles körben ismeretlen, és a fogyasztók tájékoztatására, edukációjára van szükség a témában. A média ma már elengedhetetlen része mindennapi életünknek. Ezen okból kifolyólag úgy véljük, hogy kiemelkedő figyelmet kellene szentelni a greenwashing jelenségének a médiában, ezzel lehetőséget teremtve a széles körű fogyasztói tájékoztatásra erről a gyakorlatról. A televízió a környezetvédelemmel kapcsolatos témákat fokozottabban közvetíthetné, például szakértőkkel folytatott beszélgetések formájában, és konkrét esetekre



összpontosíthatna, segítve a fogyasztókat a greenwashing elkerülésében. A nyomtatott sajtó továbbá az idősebb vásárlókat célozhatná meg a greenwashing-ról szóló cikkekkel. Emellett az interneten történő szélesebb elérhetőség révén a greenwashing téma könnyebben eljuthatna a különböző korosztályokhoz, különféle közösségi média platformokon keresztül biztosítva a részletes tájékoztatói lehetőséget.

Zárszóként szeretnénk megjegyezni, hogy előreláthatólag a környezetvédelem a jövőben még a jelenleginél is nagyobb szerepet fog betölteni úgy a vállalatok, mint a fogyasztók életében is, ezért az általunk kutatott téma továbbra is aktuális lesz. E terület fejlődése és komplexitása miatt, véleményünk szerint érdemes lehet a jövőben folytatni jelen kutatásunkat.

Irodalom

- [1] BOZTEPE, A. 2012. Green marketing and its impact on consumer buying behavior. *European Journal of Economic & Political Studies*, 5(1), 5-21.
- [2] CRANE, A. 2000. Facing the backlash: green marketing and strategic reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, 46(1), 277-296. DOI:[10.1080/09652540050110011](https://doi.org/10.1080/09652540050110011)
- [3] HETESI, E., VERES, Z. 2016. *Nonbusiness marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2016, 356 o. ISBN: 9789630593793.
- [4] KÁNTOR, B. 2020. Greenwashing: Egy megtévesztő vállalati kommunikációs gyakorlat kulturális dimenziója. *JEL-KÉP: KOMMUNIKÁCIÓ, KÖZVÉLEMÉNY, MÉDIA*, 4(3), 39-56.
- [5] KENESEI, Zs., BERNSCHÜTZ, M. 2014. A zöld marketing alkalmazásának lehetőségei a reklámokban. *Marketing & Menedzsment*, 48(3), 17-24.
- [6] KOTLER, P., KELLER, L. K. 2012. *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2012. 894 o. ISBN: 9789630592512.
- [7] LAZÁR, C. I. 2017. Perspectives on green marketing and green businesses for sustainable development. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 10(59), 45-52.
- [8] LIESKOVSKÁ, V. 2010. *Zelený marketing*. Bratislava: Ekonóm, 2010, 157 s. ISBN: 978-80-225-3047-7.
- [9] MUKONZA, C., SWARTS, I. 2020. The influence of green marketing strategies on business performance and corporate image in the retail sector. *Business strategy and the Environment*, 29(3), 838-845. <https://doi.org/10.1002/bse.2401>



[10] VILKAITE-VAITONE, N., SKACKAUSKIENE, I. 2019. Green marketing orientation: evolution, conceptualization and potential benefits. *Open Economics*, 2(1), 53-62. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0006>

[11] ZSIGMOND, T., SZEBERÉNYI, A. 2023. Környezettudatos fogyasztói magatartás a felvidéki fogyasztók körében. *A zöld üzleti gondolkodás és a zöld marketing lehetőségei és kihívásai*. Szombathely: Savaria University Press, 167-183.

Elérhetőség:

Vanessa Bölcsová, Bc.

Hallgató

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan Tanszék

Bratislavská cesta 3322, 945 01 Komárno, Szlovákia

E-mail: bolcsova.vanessa@student.ujs.sk



KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJE NAPJAINK DIGITALIZÁLT VUCA VILÁGÁBAN

MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN TODAY'S DIGITIZED VUCA WORLD

ZUZANA BOROSOVÁ

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

Absztrakt

A kis- és középvállalkozások (KKV-k), és mikrovállalkozások folyamatos kihívása, hogy egyensúlyba hozzák az üzleti műveleteket és a vezetést, hogy biztosítsák vállalkozásaik sikerét. Sok KKV-nak nehézségekbe ütközik a hatékony küldetések, víziók és értékek megfogalmazása, ahogyan nem sikerül formalizálniuk stratégiájukat sem. A meglévő szakirodalomra támaszkodva ez a tanulmány olyan megközelítést javasol, amely igazodik a KKV-k jellemzőihez és vezetői kultúrájához. A mai digitalizált VUCA világban a KKV-k jelentős mértékben alakíthatják stratégiájukat és megőrizhetik versenyképességüket a megfelelő formális vezetői gyakorlatok, a teljesítménymenedzsment eszközöket használó vezetői fejlesztések, az interaktív és alulról építkező KKV-stratégiai gyakorlatok, a nyitott innováció, az ambidexteritás és az agilitás révén. A vezető-tulajdonos személyisége is jelentős mértékben befolyásolja a vállalkozás sorsát, és nem utolsósorban új nézőpontok befogadása és vezetési stílusok alkalmazása is szükségesek az életben maradáshoz. Az egykor kizárólag nagyvállalatok számára elérhető vezetői coaching és vezetőfejlesztés ma már elérhető szolgáltatások a KKV-k vezető- tulajdonosai számára is.

Kulcs szavak

KKV, menedzsment, agilitás, innováció, stratégia

Abstract

Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), including micro-enterprises, face the ongoing challenge of balancing business operations and leadership to ensure the success of their ventures. Many SMEs encounter difficulties in articulating effective missions, visions, and values, with a considerable number failing to formalize their strategies. Drawing on existing literature, this study proposes an approach that aligns with the characteristics and leadership culture of SMEs. In today's digitalized VUCA world, SMEs can significantly



shape their strategies and maintain competitiveness through the use of appropriate formal leadership practices, leadership development utilizing performance management tools, interactive and bottom-up SME strategic practices, open innovation, ambidexterity, and agility. The leader-owner's personality significantly influences the enterprise's fate, necessitating intentional efforts to embrace new perspectives and leadership styles. Executive coaching and leadership development, once exclusive to large corporations, are now accessible services for SME leader-owners.

Key words

SME, management, agility, open innovation, strategy,

JEL Classification

J01, L26, O36

Bevezetés

Napjainkban a KKV-k, ahogyan a nagyvállalatok is, növekvő igényekkel néznek szembe a digitalizáció, a bővülő globális piacok és a fenntartható fejlődéssel kapcsolatban is, ami nyomást gyakorol a vezetőkre, és ezek a kihívások vezérlik az innovációt. (Horney et al., 2010) A mai világ dinamikus természetére és az üzleti környezet sokszínűségére reagálva az amerikai US Army War College megalkotta a VUCA fogalmát, (Horney et al. 2010) mely olyan üzleti környezetet ír le, amely állandó és radikális változásokon megy keresztül egymásnak ellentmondó módon, és ahol elengedhetetlen az agilitás, az innováció és a kockázatvállalás. (Horney et al., 2010) Ezek a kihívások lehetőségek is egyben, hiszen a digitalizáció és a fenntarthatóság számos üzleti lehetőséget kínál globális szinten is. Minden válsághelyzet a negatív mellett pozitív lehetőségeket is teremt az üzleti tevékenység fenntarthatóságához. A gyenge vállalkozások kivonulnak vagy eltűnnek a piacról, miközben teret teremtenek az innovatív vállalkozási formák alkalmazására. (Mura, 2020)

A KKV-k (kis- és középvállalkozások) sajátos jellemzői, hogy sokoldalúak, pénzügyi korlátokkal küzdenek, személyes kapcsolatokon és informális eszközökön alapulnak, valamint a vezető- tulajdonosok által irányítottak. Ezenkívül rendkívül személyre szabottak, nagyrészt helyi szinten működnek és főként belső forrásokra támaszkodnak a növekedés finanszírozásához. (Ates et al., 2013, id.: Chakraborty, 2016) Az olyan problémák, mint az ellenőrzés, vagy a delegálás képtelensége mind hozzájárulhatnak a kis cég korai megszűnéséhez. (Fuller- Love, 2006) Manapság az innovációs és alkalmazkodóképesség is döntő szerepet játszik a vállalkozások életképessége szempontjából. A KKV-k a sikereit általában a tulajdonos egyéni és a vezetői készségeknek tulajdonítják, nem pedig konkrét



vezetési folyamatnak vagy gyakorlatnak (Hudson-Smith és Smith, 2007, id.: Ates et al., 2013). Azonban a kisvállalkozások tulajdonosai, vezetői-tulajdonosai gyakran nem rendelkeznek a hatékony irányításhoz szükséges szakértelemmel, és gyakran maguk sem ismerik fel saját képességeik fejlesztésének szükségességét. (Fuller- Love, 2006) Azok a KKV-k, amelyek meg akarnak felelni a mai kor kihívásainak, képeseknek kell lenniük folyamatainak menedzselésére szisztematikusan és strukturáltan, ami alapvetően befolyásolja a vezetés döntéshozatalát és irányítási módszereit, és meghatározza, hogy milyen jól tudja fenntartani versenyelőnyét. A nagyvállalatok és a kis és középvállalkozások kvalitatív eltéréseit a következő táblázat szemlélteti:

Táblázat 1 Vállalatok minőségi jellemzői

	Kisvállalkozások	Középvállalkozások	Nagyvállalatok
Célok	Piacorientáltak, Intuitívek, Improvizálnak	Piac orientáltak, Intuitívek, Ad-hoc stratégiák	Dominánsak, Szisztematikusak, Stratégák
Menedzsment	Autoritatív Közvetlen	Személyes konzultációk, Szakértők kis csapata	Nagy csapatok Funkcionális struktúrák (egyértelmű vezetés, tanácsadói csapatok)
Tervezés	Minimális	Rövidtávú	Hosszútávú
Termék	Piackutatás nélkül	Rendszertelen piackutatás	Szerteágazó piackutatás
Finanszírozás	Saját forrás, bankok	Saját forrás, bankok	Saját forrás, bankok, Pénzügyi piacok

Forrás: Konečná, M. a kol.: Drobné podnikání. Praha, Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 20

A KKV-k nem pusztán a nagyvállalatok kisebb változatai. (Shuman; Seeger, 1986). Korlátozott erőforrásokkal, kevesebb formális irányítási struktúrával, döntéshozatali rutinnal és információfeldolgozó rendszerrel rendelkeznek (Wenke et al., 2020). Megoszlanak a vélemények arról, hogy hasznos-e kisebb vállalatoknál formális vezetési gyakorlatokat bevezetni, viszont tény, hogy a KKV-k megfelelő irányt igényelnek hatékonyságuk, fejlesztésük, szolgáltatásuk, és termékminőségük javítása érdekében. (Forth et al., 2006). A vezetői gyakorlatok fejlesztésének és gyakorlásának, stratégiájuk megalkotásának érdekében a KKV-k nem érdekeltek használni ugyanazokat bonyolult módszereket és rendszereket, amelyet a nagyvállalatok használnak, inkább olyan megközelítést javasolt alkalmazni, ami a



KKV-k jellemzőivel és vezetési kultúrájával összhangban van. (Ates, et al., 2013) Egy nézőpont szerint olyan formális vezetői gyakorlatokat kell a KKV-knak alkalmazniuk, mint a *célok meghatározása, képzés és teljesítményértékelés*, amelyek általánosságban alkalmazhatóak, így minden a kisebb szervezetek is pozitív hatásokat várhat azok bevezetésétől. (Ates et al., 2013). Forth és Bryson kutatásának (2019) eredményei alapján a formális vezetési gyakorlatoknak kimutatható előnyeik vannak a KKV-k számára. Kutatásukban pozitív összefüggést állapítottak meg a vezetési gyakorlatok és a vállalat túlélési esélye között és a vállalat növekedése és termelékenysége között. Az olyan formális humán erőforrás gyakorlatok, mint például a toborzási tesztek és a teljesítményértékelés, mutatták a legerősebb összefüggést, míg a célkitűzési gyakorlatok (különösen a termelékenységre és nyereségre vonatkozók) a munkaerő-termelékenységgel vannak összefüggésben. A vállalat stratégiai terve és az emberi erőforrás menedzsment terve közötti szimbiózis, és a minőségi, innovatív, rugalmas és lojális humán erőforrás állandó versenyelőnyt jelent a kis- és középvállalkozások számára (Mura, 2013).

A tanulmány a további fejezetekben ismerteti a KKV-k jellemzőit Ates és társai (2013) empirikus tanulmánya alapján, a KKV-k fejlesztési lehetőségeit a teljesítménymenedzsment segítségével, szintén Ates és társai (2013) kutatása alapján. A KKV-k lehetséges válaszai, a mai dinamikus változó VUCA környezet kihívásaira, ahol folyamatos innováció, a fenntarthatósági kérdések az életben maradás kihívásai is egyben, ennek a tanulmánynak a keretein belül a stratégiai tervezés alulról- felfelé történő interaktív megközelítése (Ates et al., 2023) és a nyílt innováción, ambidexteritáson és agilitáson alapuló üzleti modell. (Ragazou et al., 2022) Mivel a vezető-tulajdonos személyisége és vezetői stílusa befolyásolja a szervezeten belüli kapcsolatokat és együttműködést, a tanulmány kitér a vezetőfejlesztésre is. Az executive vezetői coaching már nemcsak a nagyvállalatok, hanem a KKV-k számára is elérhető, és egyre népszerűbb szolgáltatás.

Elméleti háttér

1. Jellemzők, melyek befolyásolják a KKV menedzsmentjét

Ates és társai (2013) szakirodalmi kutatásuk során nyolc összefüggő fő jellemzőt azonosítottak, amelyek befolyásolják az KKV-k vezetési gyakorlatait.

1. *Rövid távú prioritások*: A KKV-k általában reaktív módon viselkednek. A stratégiai tervezés szintje alacsony, a döntéshozatali folyamatok nem formalizáltak, és a stratégiai tervezés háttérbe szorulhat az operatív tevékenység javára.
2. *Belső működési fókusz és külső orientáció hiánya*: A KKV-k vezetési gyakorlatai főként a belső működési igényekre való válaszként alakulnak ki. A fejlesztések nem tervezettek, hanem főleg a felmerülő problémákra reagálnak, és gyakran rövid távú



megoldásokat kínálnak. A belső orientáció a rövid távú teljesítmény javításával társul, míg a külső orientáció a hosszú távú teljesítményre összpontosul.

3. *Tacit tudás:* A hallgatólagos (tacit) tudás öntudatlanul érthető és alkalmazott, nehezen átadható, és közvetlenül a tapasztalatból és cselekvésből fejlődik ki (Zack, 1999, Polany, 1967). Nehezen formalizálható, nehéz kommunikálni vagy megosztani másokkal, ezért fontos explicitté alakítani a szervezeten belül. Viszont ez az a tudás, amely versenyelőnyt biztosít a vállalatok számára. A kockázatvállalás és a proaktív magatartás és az innováció kultúrája a belsőleg kialakított gondolkodásmód eredménye, amely gyakran a hallgatólagos tudáshoz kapcsolódik a szervezetben, a közös történeteken, a közös krízisekkel kapcsolatos tapasztalatokon és a közös tapasztalatokból kialakuló normák ismeretén keresztül. (Pérez-luño, 2016)
4. *Rugalmas megoldások keresése:* A rugalmasság és reagálókészség, a lehetőségteremtés és a kockázatvállalás a KKV-k erősségei, azonban folyamatai nem túl strukturáltak vagy megtervezettek, és ez hátrányt is jelent egyben. Az agilitás a VUCA környezet rugalmas megközelítése gyors reakciókkal, és gyors tanulás a kudarcokból. Viszont a stratégiai tervezés, és a folyamatos kontrolling nélkülözhetetlen a sikeresség szempontjából. (Petry, 2018, Horney, 2010)
5. *Gyenge vezetői képességek:* a vezetői gyakorlatok és kompetenciák szorosan kapcsolódnak az egyéni készségekhez és a vállalkozás jellemzőihez. A vezetőktulajdonosok általában több szerepet töltenek be a szervezetben, és általában időhiánnyal küszködnek, ezért gyakran elhanyagolják a vezetési kérdéseket (Fuller-Love, 2006).
6. *Vállalkozói attitűd:* A KKV vezetőktulajdonosok általában jó személyes hálózattal és kapcsolatokkal rendelkeznek az információgyűjtéshez, és nem érzik szükségességét jól formalizált struktúrára a teljesítmény kezeléséhez. A vállalkozói vezetési stílus ösztönözheti az elkötelezettséget, az ötletgenerálást, a lehetőségkeresést, a szervezeti tanulást és a folyamatfejlesztést is, viszont akadályozhatja is a fejlődést. A fiatalabb generáció jobban alkalmazkodik a mai világ kihívásaihoz, és hajlandó termékinnovációkat és marketingtevékenységet alkalmazni a vállalatvezetésben, a vállalatvezetési feladatot megosztó idősebb generáció nem érdeklődik erősen ezek iránt. Mura (2020)
7. *Parancs- és ellenőrzési kultúra* Sok KKV tulajdonos-vezéreltek, azaz vállalkozók irányítják, akik domináns vezetőként határozzák meg az irányt, és vezetik az üzletet tapasztalatuk és józan eszük alapján, ami általában egy parancs- és ellenőrzési stílusú vezetéshez vezet.
8. *Korlátozott erőforrások:* A KKV-k gyakran nem rendelkeznek az üzletük környezeti aspektusainak szkenneléséhez, piackutatáshoz és termékek, szolgáltatások teszteléséhez szükséges erőforrásokkal, ez pedig korlátozza a KKV-k képességeit a külső orientáció terén. Korlátozott erőforrásokkal rendelkeznek emberi erőforrások, pénzügyi eszközök és idő tekintetében is.



2. A menedzsment fejlesztése és teljesítmény management, PDCA

Ates és társai (2013) tanulmányukban kimutatták, hogy a KKV-k formálisan vagy informálisan követik a teljesítménymenedzsment-folyamat lépéseit, a *tervezést*, a *végrehajtást* és az *ellenőrzést* azaz PDCA ciklus összes lépéseit. Bármely teljesítménymenedzsment-folyamat mögött meghúzódó központi gondolat az, hogy ezek a lépések képezik minden teljesítménymenedzsment-folyamat magját, és bármelyik hiánya a teljes teljesítménymenedzsment-folyamat kudarcához vezethet. (Ates et al., 2013)

A PDCA ciklus, projekttervezési, kontrolling eszköznek is számít a vállalatirányításban, például új termék fejlesztésénél, vagy ismétlődő feladat meghatározásánál, vagy fejlesztési terveknel. (ASQ, 2023) Célja a különböző vezetői gyakorlatok és tevékenységek elősegítése, amelyek a szervezeti célok és célkitűzések elérésére irányulnak (Kaplan és Norton, 1996), módszerével bármely szervezet folyamatos fejlesztése lehetséges. (Chakraborty, 2016). Ahogy a körnek nincs vége, a PDCA ciklust újra és újra meg kell ismételni a folyamatos fejlesztés érdekében. (ASQ, 2023) A folyamat során az egy adott intézkedés tényleges eredményeit összehasonlítják egy céllal, vagy egy meghatározott ponttal. A két pont közötti különbség nagyságától függően korrekciók (rövid ill. hosszútávú) intézkedéseket alkalmaznak.

Ábra 1 Általános KKV vezetői tevékenységek a teljesítménymenedzsment folyamatán belül



Forrás: Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management



A tervezés PDCA folyamat legdöntőbb szakasza. A KKV-k nehézségekbe ütköznek a hatékony küldetés, jövőkép és értékek kialakítása terén, és legtöbbjük soha nem formalizálta stratégiáját. Egy hierarchikus és parancsnoki és irányítási szervezet, az irányítás központosítása felülről- lefelé, minden standard folyamat nélkül történik (Davenport, 1998), ezzel akadályozva a KKV-k vezetői növekedését. A szakirodalom az alulról felfelé közelítő Garengo és Biazzo (2012) által javasolt megközelítést javasolja, amely a vállalkozókat és a menedzsereket a küldetési vízió és stratégia feltárására irányítja.

3. Interaktív és alulról felfelé építkező KKV stratégiai gyakorlatok

A különböző vezetői és teljesítménymenedzsment rendszerek pozitív együttműködése csak akkor biztosítható, ha valamennyi *ellenőrzési szintet* aktívan összekapcsolnak. Ez magában foglalja a cég belső hitrendszerét, határainak rendszerét, diagnózisát és interaktív rendszerét. (Pešalj et al., 2018)

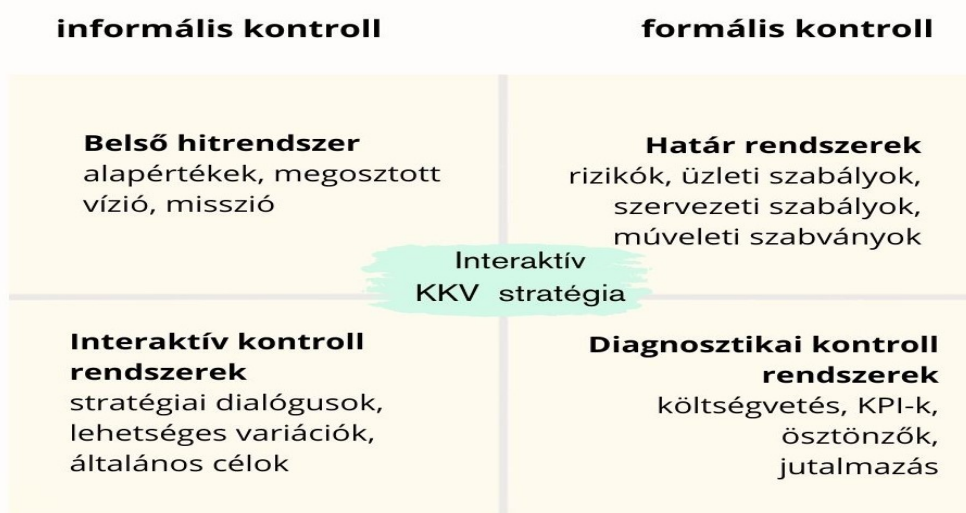
Pešalj és társai (2018) a KKV-k működésének vizsgálata során arra a megállapításra jutottak, hogy több menedzsment kontrolling eszköz és a teljesítménymenedzsment együttes használata segíti a cégeket több, egymással versengő perspektíva kiegyensúlyozásában, mint *a rövid és hosszú távú fókusz, a kiszámítható célélérés* (stratégia megvalósítása) és *az új lehetőségek keresése* (új stratégia kidolgozása). Az ambidextritás elvét alkalmazták. Az ambidextritás fogalma kulcsfontosságú stratégia az üzleti menedzsmentben, a vállalkozások képességét jelenti egyidejűleg felfedezni, és kiaknázni lehetőségeiket. (Tushman & O'Reilly, 1996; id.: Wenke, 2020) A fogalom tehát az egymásnak ellentmondó célok elérését jelenti: hatékonyság kontra rugalmasság, stabilitás kontra alkalmazkodás és rövid távú profit kontra hosszú távú növekedés. (Wenke, 2020). Az ambidextritás bonyolultsága erősen megterhelheti KKV-k vezetőit és munkatársait. (Wenke, 2020). Pešalj és társai (2018) kutatásában szereplő vállalatok a stratégia megvalósítása érdekében a KPI-eket és a költségvetéseket gyakran használták a teljesítmény megértésére és ösztönzésére- Az ügyfelek visszajelzéseinek figyelembevétele és a bizonytalanságok folyamatos nyomon követése ösztönözte a jövőbeli stratégia megalkotását. A belső és külső tényezőkre való fókuszálást a belső gyakorlatokra és folyamatokra fordított figyelemmel, és a külső fókuszú alapértékek és szolgáltatásminőségi célok kiegészítésével biztosították. Az innovációra nyitott, és megosztási kultúrára és a konkrét toborzási gyakorlatokra való összpontosítás, másrészt az eredmények és célok visszakövetése és szabályozása lehetővé tette a vállalat számára, hogy egyensúlyt teremtsen a kreativitás és az irányítás között. A különböző szervezeti igények kiegyensúlyozása elősegítette a tanulási ciklusok kiváltását, így a folyamatok és termékek folyamatos fejlesztése új ajánlatok bevezetését eredményezte. Az alkalmazottak elköteleződése a teljesítmény rendszerrel nőtt, amikor az adatokat a jövőbeli cselekvések és hosszabb távú célok kontextusba helyezésére és alakítására használták fel. (Pešalj et al., 2018)

Ates és társai (2023) Interaktív alulról -felfelé irányuló KKV stratégia modellje Pešalj és társai (2018) kutatására, és korábbi kutatásokra támaszkodva (pl. Simson, 1995, Wiedener, 2007) a nyílt innovációra, és az interaktív kontroll rendszerre épül, melyet a 2. ábra



szemléltet. A cégek interaktív kontroll rendszere lehetővé teszi, hogy a stratégia alkotásának folyamata együttműködő legyen, azaz a dolgozókat is bevonja a stratégia alkotásának folyamatába. A *nyílt innováció* egyik definíciója alapján „elosztott innovációs folyamat, amely a szervezeti határokon átívelő, szándékosan irányított tudásáramlásra alapul, pénzügyi és nem pénzügyi mechanizmusokat alkalmazva, az egyes szervezetek üzleti modelljével összhangban”. (Chesbrough and Bogers (2014, p. 17)

Ábra 2 Interaktív alulról-felfelé irányuló KKV stratégia



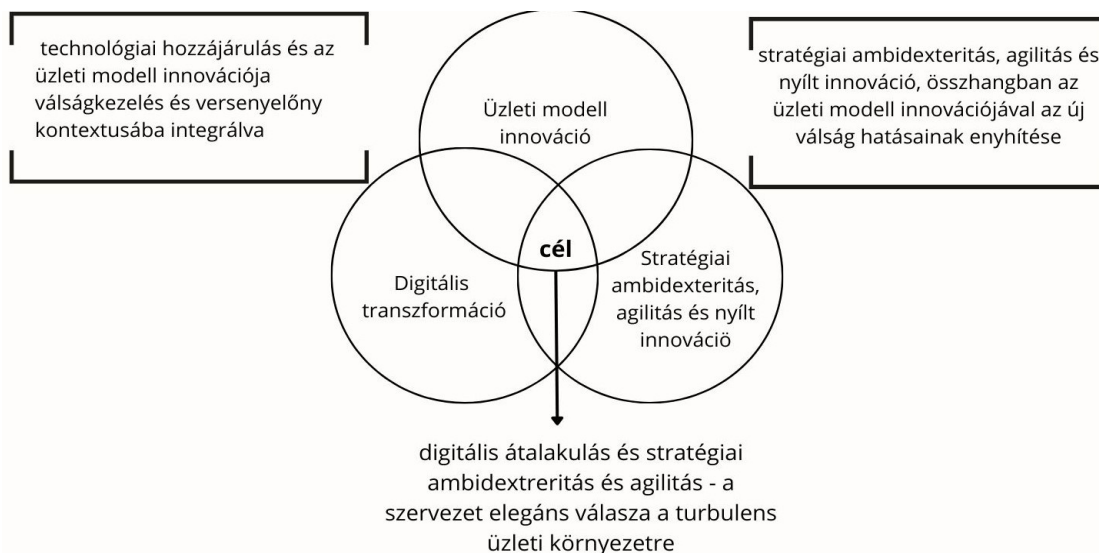
Forrás: Ates, A.; Mckernan, P; Sunner, A. Reversing the Pyramid: Interactive and Bottom-up Strategy Practices in Small and Medium Enterprises. In: *Contemporary Approaches in Equality, Diversity, and Inclusion: Strategic and Technological Perspectives*. 224p.

A nyílt innováció lehetővé teszi az együttműködő értékteremtést a szervezetben, és a szervezet határain kívül is. Segít a cégeknek ötletekhez, tudáshoz és technológiához jutni, csökkenti a kutatás-fejlesztési költségeket, segít a kockázatok szétosztásában és az innovációk gyorsabb piaci bevezetésében. (Albats, et al., 2020) A beszállítóktól, illetve ügyfelektől származó tudástranszfer közvetlen hatásai jelentősek és pozitívak az innováció szempontjából (Corral de Zubielqui, 2019) A nyílt innováció folyamatának szakaszai a lehetőség felismerése, a források felkutatása (érintettek bevonása, pl. nagyvállalatok, ügyfelek, érdekközösségek, egyetemek, befektetők), ötletfejlesztés (az érdekelt felekkel való együttműködés során), az érték rögzítése (vásárlói, piaci visszajelzések, termék sikeressége, bevétel, és további tényezők alapján). (Albats, et al. 2021) A nyílt innovációhoz a szervezetnek több partnerre van szüksége, amelyek az innovációs folyamat során megváltozhatnak, újra szerződhetnek, vagy előnyösebb partnerre tehetnek szert, például, ha egy nagyvállalattal való együttműködés során a KKV-k lehetőségei beszűkülnek. (Albats, et al., 2020) Ezért az innovációs folyamat minden szakaszában érdemes rendszeresen felülvizsgálni és a nyílt innovációs stratégiát, és biztosítani a stratégiai és szerződéses



rugalmasságot, elkerülve az előnytelen szerződések által kiváltott stratégiai sodródást. (Albats, et al., 2020) Fontosak a „rugalmas” stratégiák, azaz, továbbá figyelni a piaci változásokat, és a piaci, digitális környezet zavarait. (Albats, et al., 2020) Ragazou és munkatársai (2022) irodalomkutatásuk során szintén kiemelték az ambidexteritás jelentőségét a KKV-k számára, mint a versenyelőny megszerzésének egyik fő összetevőjét, és a stratégiai agilitás, ambidexteritás és a nyílt innováció kombinációjából fakadó előnyöket és lehetőségeket. Ennek mentén a KKV-k számára egy új innovatív üzleti modellt dolgoztak ki és alkalmazták tanulmányukban, melyet a 3. ábra szemléltet.

Ábra 3 Új, innovatív üzleti modell KKV-k részére



Forrás: RAGAZOU, K.; PASSAS, I.; GAREFALAKIS, A.; DIMOU, I. 2022. Investigating the Research Trends on Strategic Ambidexterity, Agility, and Open Innovation in SMEs: Perceptions from Bibliometric Analysis

Az *agilis* menedzsment stratégiák az elmúlt években népszerűvé váltak, mivel lehetővé teszik a feladatok könnyebb és emberközpontibb végrehajtását. Ez a fajta stratégia az alkalmazkodóképesség és rugalmasság elvein alapul, és egy teljesen más megközelítésen. Együttműködést igényel az ügyféllel, aki alapvetően részt vesz a teljes projekt megvalósításában, és képes alkalmazkodni, azaz a projektalkotás bármely szakaszában változtatásokat végrehajtani (Jiang et al., 2022, id.: Ragazou, et al., 2022) Egy agilis szervezet nem kaotikusan, hanem a stratégiai agilitás elveit integrálja minden eljárásba a vállalat különböző hierarchikus szintjein (Patel, Brahmabhatt, 2021; Rigby, Sutherland, Takeuch, 2016, id.: Ragazou, et al., 2022) és a nyitott innovációs akciók megfelelő előkészítéssel teremtik meg a KKV-k rugalmasabb, alkalmazkodóbb és korszerűbb irány felé történő átállásának feltételeit. Kezdetben a KKV-k vezetői, ellenállást fejezhetnek ki a nyitott innováció koncepciói ellen, mint a lean startup és a dizájn gondolkodás. (Ragazou et al.,



2022) A KKV-knak újra kell definiálniuk feladataikat, tevékenységeiket és folyamataikat, megtalálni is megtanulni használni a számukra legmegfelelőbb technikákat. Az ösztönzők (pl. pályázatok, állami innovációs ösztönző vagy tudásmegosztó programok gyakran kulcsfontosságú tényezők, amelyek befolyásolják a KKV-k digitalizációba vagy innovációba való befektetési döntéseit. (Zopeletto et al., 2023)

4. Vezetőfejlesztés

Zoppelletto és társai (2023) tanulmánya alapján a munkavállalók közötti kommunikáció és interakció döntő fontosságú a cég digitalizációja, az új innovatív üzleti modellek, és a nyitott és kooperatív stratégiák tekintetében. A KKV menedzsmentjének a digitalizációval kapcsolatban például elő kell segíteniük a tanuló-oktatói megközelítést, az ezzel kapcsolatos szervezeti szerepek (digitális szóvivő) értékelését (elismerni, formalizálni, jogkörrel felhatalmazni), hogy inspirálják a többi alkalmazottat a digitalizálással kapcsolatban, és csökkentsék a digitalizációval és a siló mentalitással szembeni ellenállást.

Petry (2016) Digitális NOPA + modellje alapján az agilis, részvéten alapuló, hálózati és nyitott vezetési stílusok kombinációja megköveteli, hogy a vezetők bizznak követőik kompetenciáiban, tehát a vezetői stílusok ezen ötvözete bizalom alapú vezetés. (Petry, 2018)

A vezetői stílus sikerességét és ezzel egy vállalat versenyképességét befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, és ők milyen készségekkel, személyes jellemzőkkel rendelkeznek. (Kömüves, et al., 2021) A szakirodalom, többek között Kömüves és társai kutatása (2021) alapján a munkavállalók többsége a bevonó, és bátorító vezetői stílust preferálja. A vezetői stílust befolyásoló tényezők vizsgálata során a kutatásban a válaszadók a legfontosabbnak a problémamegoldó, majd kommunikációs készségeket, a vezetői motivációt, személyiséget, döntőképességet, illetve az empatikus készséget tartották fontosnak. Az érzelmi intelligencia megfelelő szintje szintén elengedhetetlen lehet minden szervezeti szinten, a tudásmegosztás szempontjából is. (Zsigmond, & Mura 2023).

Kisebb vállalkozásoknál a vezető- tulajdonos személyisége erős hatással van a szervezet teljesítményére és tagjaira. Sok vezető-tulajdonos számára az üzlet lényegében saját egójuk kiterjesztése. Elmondható, hogy a vállalkozók ritkán bővítik vállalkozásukat azon a szakaszon túl, ahol személyesen mindent maguk tudnak kezelni. (Gray, 2002, id: Fuller-Love, 2006) Fuller-Love (2006) rámutatott, a KKV-kban a vezetőfejlesztést inkább a vezetők készségeinek javításaként lehet látni, nem pedig szervezeti képességek fejlesztésének. A vezetői stílusok és a szervezeten belüli interperszonális dinamikák megértésében és kezelésében (például delegálás, felhatalmazás, döntési mechanizmusok, kommunikáció), egyrészt segít a vezető-tulajdonos egyéni kapcsolati tendenciáinak tudatosítása, másrészt, hogy képes-e a vezető felismerni munkatársainak motívumait. Nem elhanyagolható azonban a szervezeti struktúrák, a kultúra és a külső tényezők hatása az egyének közötti kapcsolatokra.



A vezetői coaching az egyéni tréning egy olyan formája, amely úgy teremt értéket, hogy coachee vezetői képességét fejleszti érzelmi és kapcsolati aspektusainak fejlesztésére összpontosít, úgy, hogy megfigyeli kapcsolati kihívásait, megbirkózik velük, és megtanulja másképp kezelni azokat.” (Hawkins, 2008) A vezetői coaching az egyéni kapcsolati tendenciákat tárja fel, a vezető erősségeit, és fejlesztendő területeit egyaránt. Eredményként nem csak a személyben, hanem a szervezetben rejlő lehetőségek teljes potenciáljának felszabadításának a folyamata is egyben (O’Shaughnessy, 2001).

A szervezetekben gyakori kapcsolati kihívást jelentenek a szimbiotikus kapcsolódási tendenciák az egyének között, mely passzivitást eredményezhet a dolgozók között. A hatalomnak és a vezetésnek ez a megközelítése betekintést nyújt a vezető személyes hatására a vezetésre és a kapcsolatokra a szervezetben. (Krausz, 1986). A passzivitás fogalma (Schiff & Schiff, 1975) a tranzakcióanalízis (TA) elméletéből származik. Amennyiben a vezető nem teremt meg annak a lehetőségét, hogy a beosztottak önállóan, felelősségteljesen reagáljanak helyzetekre, döntési jogkörökkel, és értékeljék annak hatékonyságát, hanem ellenkezőleg, korlátozza az önállóságot, szimbiotikus (függő) kapcsolat jöhet létre a vezető és az egyén/csoport között. A tehetetlenség passzív viselkedésbe torkollik, (túlbugzóság, semmivetés, grandiozitás, nyüzsgés stb.,) mely a probléma fenntartását szolgálja, nem a probléma megoldását. A szimbiotikus (függő) kapcsolati tendenciák eredménye a látható és érzékelhető vezetői stílus, Krausz (1986) ennek alapján négy vezetői stílust azonosított:

- *Kényszerítő* vezetői stílus: Szimbiotikus (függő) kapcsolat van jelen a szervezeten, amely a tagokat passzív viselkedési minták adaptálására és hatalmi játszmákra készíteti, és nagy hatalmi távolságot teremt. A követők kevésbé valószínű, hogy megkérdőjelezzik a tekintélyt vagy szabadon mondják ki véleményüket, ami nagymértékben befolyásolhatja a szervezeten belüli bizalmat és kommunikációt.
- *Kontrolláló* vezetői stílus: A vezető és az egyének/csoportok közötti szimbiotikus kapcsolat itt is domináns, mely passzív viselkedést, azaz pl. túlalkalmazkodást eredményez.
- *Coaching* vezetési stílus: Ebben a stílusban a vezető-egyéncsoport kapcsolat függetlenebb, de bizonyos függőséget létrehozhat. A vezető támogatja követőit a célok elérésében.
- *Részvéten alapuló* vezetői stílus: Ez a stílus szimbiózismentes kapcsolatot hoz létre. A vezető olyan eszközöket alkalmaz, mint a jutalom, támogatás, elismerés kompetencia, felhatalmazás. Támogatja a kreativitást, a problémamegoldó képességet, a döntéshozatalt és a szervezeti bizalmat. Ez a vezetési stílust tehát egyéni és csoport pszichológiai és strukturális felhatalmazás is jellemzi, támogatva a beosztottak és a csoportok önmenedzselését.



Eredmények és diszkusszió

A mai digitalizált VUCA világban a kis- és középvállalkozásoknak, hogy megőrizték versenyképességüket és életben maradjanak, lépést kell tartaniuk a változásokkal, és képesnek kell lenniük a felmerülő problémákból új üzleti lehetőségeket is kovácsolni. A tanulmány rámutat arra, hogy új nézőpontok és a vezető-tulajdonos tudatos hozzáállása is szükséges az életben maradáshoz. A KKV-k, kihasználva jellemzőik erősségeit jelentős mértékben alakíthatják stratégiájukat, hogy megőrizték versenyképességüket, a megfelelő formális vezetői gyakorlatok, a teljesítménymenedzsment eszközöket használó vezetői fejlesztések, az interaktív és alulról építkező KKV-stratégiai gyakorlatok, a nyitott innováció, az ambidexteritás és az agilitás révén. A vezető-tulajdonos személyisége is jelentős mértékben befolyásolja a vállalkozás sorsát. Az egykor kizárólag nagyvállalatok számára elérhető vezetői coaching és vezetőfejlesztés, ma már elérhető szolgáltatások a KKV-k vezető-tulajdonosai számára is. A továbbiakban összegezzük, kiindulva a KKV-k jellemzőiből (Ates et al., 2023) a tanulmányban szereplő irodalomkutatás alapján, napjaink KKV menedzsment lehetőségeit.

Táblázat 3 KKV menedzsment

Rövid távú prioritások <ul style="list-style-type: none">• Stratégiai célok meghatározása és nyomon követése (KPI)• Stratégiai ambidexteritás• Teljesítménymenedzsment (PDCA), a reaktív megoldások hosszútávon való figyelése• Interaktív, alulról- felfelé irányuló KKV stratégia	Belső működési fókusz és külső orientáció hiánya: <ul style="list-style-type: none">• belső gyakorlatokra és folyamatokra fordított figyelem,• nyílt innováció- érdekelt felek bevonása• Ambidexteritás	Rugalmas megoldások keresése: <ul style="list-style-type: none">• A rugalmasság támogatása az agilis vezetéssel és kultúrával,• Nyílt innováció, összhangban az üzleti modell innovációjával	Tacit tudás <ul style="list-style-type: none">• Közös érték, versenyelőny• Célirányos toborzás• Tudásmegosztó, tanuló kultúra támogatása• Interaktív, alulról- felfelé irányuló KKV stratégia
Gyenge vezetői képességek <ul style="list-style-type: none">• Vezetőfejlesztés• Formális HR gyakorlatok bevezetése• Teljesítménymenedzsment	Vállalkozói attitűd: <ul style="list-style-type: none">• Ösztönző• Teljesítménymenedzsment• Formalizált struktúrák	Parancs- és ellenőrzési kultúra <ul style="list-style-type: none">• Vezetőfejlesztés• Interaktív alulról- felfelé irányuló KKV stratégia• részvéten alapuló és bizalom alapú vezetési stílus	Korlátozott erőforrások <ul style="list-style-type: none">• Nyílt innováció- érdekelt felek bevonása• Támogatások, alapítványok, pályázatok• Célirányos toborzás

Forrás: Saját szerkesztés



Zárszó

Ez a tanulmány irodalomkutatás alapján keresi a választ arra a kérdésre, hogyan lehet manapság hatékonyan menedzselni egy KKV működését, azaz, hogy az üzleti fókusz mellett a KKV tudatos, szisztematikus irányítása is a vezető-tulajdonos fókuszában legyen. Egy KKV vezetése akkor hatékony, ha ez a két fókusz erősíti egymást, kihasználva a KKV-k jellemzőiből adódó erősségeket, és fejlesztve azokat a területeket, melyekben a KKV-k hátrányban vannak a nagyobb vállalatokkal szemben. A mai digitalizált VUCA világ megköveteli a KKV-k vezetőitől, hogy kezelni tudják a turbulens változásokat, és a vállalkozások megfeleljenek a mai kor kihívásainak. A KKV-k szisztematikus, és jól strukturált menedzselése, azaz a döntéshozatali, irányítási módszerei meghatározzák, hogy milyen jól tudják fenntartani versenyelőnyüket, milyen mértékben tudják a stratégiájukat alakítani, megőrizni versenyképességüket, és új üzleti lehetőségekhez jutni, kihasználva a környezeti és digitális zavarást és a globalizáció adta lehetőségeket.

Irodalom

- [1] ALBATS, E., ALEXANDER, A., MAHDAD, M., MILLER, K., Post, G. (2020). Stakeholder management in SME open innovation: interdependences and strategic actions. *Journal of Business Research*, 119, 291-301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.038>
- [2] ALBATS, E., PODMETINA, D., VANHAVERBEKE, W. (2023). Open innovation in SMEs: A process view towards business model innovation, *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2519-2560. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1913595>
- [3] ASQ. *What is the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle?* [online] [cit. 2023-12-5] Available at: <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle#Use>.
- [4] ATES, A., GARENGO, P., COCCA, P., BITITCI, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28–54. <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>
- [5] ATES, A.; MCKIERNAN, P; SUNNER, A. (2023). Reversing the Pyramid: Interactive and Bottom-up Strategy Practices in Small and Medium Enterprises. In: *Contemporary Approaches in Equality, Diversity, and Inclusion: Strategic and Technological Perspectives*. 224p. Emerald Publishing Limited. p. 75-100. eISBN: 978-1-80455-089-2. https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=mxvgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA75&ots=ECLyNpbFeO&sig=hy4PuRsVtSvqbAyCruzZON5LvY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false



- [6] CHAKRABORTY, A. 2016. Importance of PDCA cycle for SMEs. *SSRG International Journal of Mechanical Engineering*, 3(5), 30-34. <https://doi.org/10.14445/23488360/IJME-V3I5P105>
- [7] CORRAL DE ZUBIELQUI, G., LINDSAY, N., LINDSAY, W., JONES, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: a study of knowledge transfer in SMEs. *The Small Business Economy* 53, 145–164. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0046-0>
- [8] FORTH, J., BRYSON, A. (2019). *Management practices and SME performance. Scottish Journal of Political Economy*. 66(4), 527–558. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12209>
- [9] FULLER-LOVE, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*. 8(3), 175–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.0012>
- [10] HAWKINS, P. (2008). 'The coaching profession: some of the key challenges', *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1 (1), 28 – 38. <http://dx.doi.org/10.1080/17521880701878174>
- [11] HORNEY, N., PASMORE, B., O'SHEA, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *Human resource planning*. 33 (4), 34-42. <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>
- [12] KONEČNÁ, M. a kol. *Drobné podnikání*. 1.vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 20 s. ISBN 80-7079-471-2
- [13] KÓMŰVES, Zs. S., NAGY, M., Z., SZABÓ, SZ. (2021). A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 2 (3), 34-45. <https://www.metropolitan.hu/upload/d76fd6271d97cbdc1a56b89b7c58b0d116abd172.pdf>
- [14] MIHARDJO, L. W. W., SASMOKO, S., ALAMSJAH, F., ELIDJEN, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in Industry 4.0. *Management Science Letters*, 9 (11), 1749-1762. <https://doi.org/10.526.2019.6.0157/j.msl>
- [15] MURA, L. (2021). Innovation and marketing management of family businesses: Results of empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(2), 56–66. <https://doi.org/10.37335/ijek.v8i2.118>



- [16] MURA, L. Ľudské zdroje a ich úloha v malých a stredných podnikoch. (2013). *RELIK*, 2013. *Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti*. VŠE v Praze. 9. – 10. prosince 2013. ISBN 978-80-86175-89-8
- [17] O'Shaughnessy, S. (2001). "Executive coaching: the route to business stardom", *Industrial and Commercial Training*, (33)6, 194-197. <https://doi.org/10.1108/00197850110405018>
- [18] PÉREZ-LUÑO, A., SAPARITO, P., GOPALAKRISHNAN, S. (2016). Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 262-278. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12144>
- [19] PETRY, T. (2018). Digital Leadership. *Knowledge Management in Digital Change. New findings and practical cases*, 209-218. Progress in IS. Springer, Cham. ISBN: 978-3-319-73546-7. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12
- [20] RAGAZOU, K., PASSAS, I., GAREFALAKIS, A., DIMOU, I. (2022). Investigating the Research Trends on Strategic Ambidexterity, Agility, and Open Innovation in SMEs: Perceptions from Bibliometric Analysis. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 8(3), 18. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030118>
- [21] KRAUSZ, R. R. (1986). Power and Leadership in Organizations, *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.
- [22] SCHIFF, A. W., SCHIFF, J. L. (1971). Passivity. *Transactional Analysis Bulletin*, 1(1), 71-78.
- [23] WENKE, K., ZAPKAU, F. B., & SCHWENS, C. (2021). Too Small to do it All? A Meta-analysis on the Relative Relationships of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity with SME Performance. *Journal of Business Research*, 132, 653-665. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.018>
- [24] ZOPPELLETTO, A., BULLINI ORLANDI, L., ZARDINI, A., ROSSIGNOLI, C., KRAUS, S. (2023). Organizational roles in the context of digital transformation: A micro-level perspective. *Journal of Business Research*, 157 (C), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113563>
- [25] ZSIGMOND, T., MURA, L. (2023). Emotional intelligence and knowledge sharing as key factors in business management – evidence from Slovak SMEs. *Economics and Sociology*, 16(2), 248-264. <https://doi.org/10.14254/2071789X.2023/16-2/15>



Elérhetőség:

Zuzana Borosová, Ing.

Doktorandusz

Selye Janos Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsdment Tanszék,

Hradná ul. 167/2, 945 01, Komárom, Szlovákia

E-mail: 133432@student.ujs.sk

ORCID: 0009-0002-4533-9836



DEZINFORMÁCIE A SVET KORPORÁCIÍ DISINFORMATION AND THE WORLD OF CORPORATIONS

KRISTIÁN ČECHMÁNEK

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja

Abstrakt

Dezinformácie sú nielen súčasťou dnešnej doby, ale aj imanentnou súčasťou ľudskej prirodzenosti, ktorej kognitívna výbava je evolučne formovaná inklinovať k akceptácii neoverených, nezmyselných alebo vyslovene lživých informácií rôznej povahy. Dezinformácie tu boli vždy, avšak v súčasnosti získali vďaka sociálnym sieťam nevídané momentum za podstatnej zmeny dynamiky spoločensko-ekonomických vzťahov. Cieľom nasledujúceho príspevku je poukázať na fenomén dezinformácií ako jav spôsobilý významne meniť trajektóriu spoločensko-ekonomického vývoja negatívnymi dopadmi na celé spektrum ľudského života, osobitne ekonomiku a podnikanie. Dezinformácie už nie sú len okrajový problém, ale relevantná hrozba predstavujúca riziká pre korporácie, ale aj spoločnosť ako takú, ktoré sa s novou hrozbou musia vyrovnávať rôznymi spôsobmi. Autor je presvedčený, že kľúčom k efektívnemu boju proti dezinformáciám je významná zmena paradigmy vzdelávania s dôrazom na presadzovanie kritického myslenia a digitálnej gramotnosti na všetkých úrovniach školstva.

Kľúčové slová

Dezinformácie, informácie, lož, presvedčenie, kritické myslenie, korporácie.

Abstract

Disinformation is not only part of our era, but also an immanent part of human nature, whose cognitive equipment is evolutionarily shaped to tend to accept unverified, nonsensical or outright false information of various natures. Misinformation has always been there, but it has now gained unprecedented momentum thanks to social networks, which have fundamentally changed the dynamics of socio-economic relations. The aim of the following paper is to highlight the phenomenon of misinformation as a phenomenon capable of significantly altering the trajectory of socio-economic development by negatively impacting the entire spectrum of human life, especially the economy and business. Disinformation is no longer just a peripheral problem, but a relevant threat posing risks to corporations, but also to society as a whole, which have to cope with the new threat in different ways. The author believes that the key to effectively combating disinformation is a significant paradigm shift in



education, with an emphasis on promoting critical thinking and digital literacy at all levels of education.

Key words

Disinformation, information, deception, beliefs, critical thinking, corporations.

JEL Classification

D83, I29, Y80

Úvod

Základným účelom informácií je informovať. Azda nikto nebude namietat', ak budeme tvrdit', že spoločensko-ekonomický život je do veľkej miery postavený na spoľahlivých informáciách predstavujúcich podklad pre rozhodovanie subjektov, katalyzované vo vzájomných interakciách, za vzniku vzájomných vzťahov medzi subjektmi. Zatiaľ čo informácia spoľahlivá a pravdivá prináša porozumenie alebo poznanie, informácia nespoľahlivá alebo nebudaj nepravdivá, pôsobí negatívne jednak vo vzťahu k rozhodovaniu prijímateľa nesprávnej informácie ale aj napríklad vo vzťahu k vnútornej dynamike vzťahu medzi subjektami, medzi ktorými došlo k výmene informácie. Osobitným druhom nesprávnej a nespoľahlivej informácie je dezinformácia. Dezinformácie sú kľúčový fenomén 21. storočia, ktorý okrem svojho, už z pojmu vyplývajúceho, účelu dezinformovať, teda poskytnúť nesprávnu alebo zavádzajúcu informáciu ukázal svoju spoločenskú potenciu. Od ovplyvňovania elektorátu v politických kampaniach (napr. americké prezidentské voľby a Brexit) (Applebaum, 2020), cez spochybňovanie bazálneho vedeckého poznania v oblasti prírodných vied, napr. v imunológii (Davidson, 2017) alebo astrofyzike (Břízová et al, 2018), až po racionalizáciu vojenskej agresie proti Ukrajine (Jacuch, 2021). Dezinformácie sú však spôsobilé vytvárať enormné škody aj v podnikateľskej sfére a korporáciách. A práve tejto téme sa v našom príspevku budeme venovať.

Teoretické východiská

Ako sme naznačili už v úvode, dezinformácie sa dajú považovať za kľúčový fenomén 21. storočia (Brotheron, 2015), ktorý svoju popularitu ako predmet diskusie odbornej, ako aj laickej verejnosti získal v nadväznosti na americké prezidentské voľby v roku 2016 (Nelson & Taneja, 2018). Napriek skutočnosti, že svoju „popularitu“ získali až pomerne nedávno, dezinformácie sú tu s nami celé stáročia a s istou mierou zjednodušenia možno bez prehánania tvrdiť, že sú staré takmer ako ľudstvo samo. Uvedené je dané napríklad prirodzenou a evolučne získanou tendenciou ľudí klamať, ktorá, ako sa zdá, neraz napomohla v kooperácii. Ide o tzv. taktickú lož (*tactical deception*), ktorá sa z evolučného hľadiska javí byť celkom užitočná a predstavuje svojský spôsob ako primäť iných k spolupráci (McNally & Jackson, 2013), ale aj kognitívnymi nedokonalosťami, vďaka ktorým sú ľudia náchylní



osvojovať si konšpiračné naratívy (Jurkovič, Čavojová & Brezina, 2019). Existujú teda významné dôvody existencie dezinformácií na úrovni ponuky (klamanie je výhodné), ako aj na strane dopytu (isté druhy klamstiev sú príťažlivé). Ich výnimočný status v 21. storočí sa však kreoval v súvislosti s významným rozvojom internetových komunikačných nástrojov – sociálnych sietí, ktoré dali dezinformáciám možnosť nekontrolovane sa šíriť svetom. Zatiaľ čo v minulosti boli dezinformácie jav, ktorý mal tendenciu zasahovať len určité sociálne alebo záujmové skupiny, dnes sú pandémiou online priestoru spájajúceho moderný svet. Nie náhodou používame na opis rozširovania dezinformačného obsahu pojem pandémia. Podobne ako bol svet paralyzovaný modernou a globálnou pandémiou koronavírusu Covid-19, dnes je pod nákazou dezinformácií. Už sme naznačili, že svet je prepojený prostredníctvom sociálnych sietí. Práve tie umožnili dezinformáciám dosiahnuť potenciál pandémie a globálneho problému, ktorý dnes bez debaty predstavujú. Na prvú to môže vyznieť paradoxne konšpiračne, avšak dezinformácie (obzvlášť nenávisťné konšpiračné teórie) patria k „oblíbencom“ algoritmov sociálnych sietí. Dezinformačné kampane tak využívajú možnosti, ktoré ponúka prostredie digitálnych médií (Howard & Bradshaw, 2018). Uvedené vieme napríklad vďaka whistleblowerke (bývalej manažérke v spoločnosti Meta), Frances Haugen, ktorá informovala, že vedenie spoločnosti Meta spravujúcej sociálnu sieť Facebook malo k dispozícii vedomosti o škodlivosti algoritmov, ktoré cielene promovali nenávisťné prejavy a šírenie dezinformácií (The New York Times, 2021). Ak by sa zdalo, že Haugen a ňou zverejnené informácie boli len chybou v systéme, nie je to tak. Viaceré štúdie, ktoré sa zamerali na uvedený fenomén sa dopracovali k obdobným zisteniam. Média šíriace dezinformácie mali napríklad v roku 2020 v priemere 6-krát väčší počet označení „like“, zdieľaní a interakcií ako informácie z dôveryhodných zdrojov, akými sú CNN, či WHO (The Washington Post, 2021). Nedostatočná aktivita spoločnosti Meta bola zrejme daná úsilím maximalizovať zisky, ktoré sú dané interakciou užívateľov, a tie sú najviac spájané práve radikalizujúcimi a nenávisťnými informáciami, inými slovami dezinformáciami rôzneho typu. K obdobným zisteniam sa dopracovala nezisková organizácia Avaaz, podľa výsledkov štúdie ktorej len v roku 2019 zaznamenali dezinformácie približne 3,8 miliardy videní. Išlo opäť o dáta zo sociálnej siete Facebook. Za povšimnutie stojí skutočnosť, že vnútorné bezpečnostné mechanizmy sociálnej siete vyhodnotili z celkového počtu dezinformačných príspevkov len 16% ako klamlivých, zostávajúca časť zostala bez povšimnutia (Avaaz, 2020). Lži sa v online priestore zdieľajú viac a predovšetkým, ako ukazuje štúdia venujúca sa porovnaniu šírenia pravdivých a lživých informácií, sa šíria rýchlejšie ako pravdivé informácie (Vosoughi, Roy & Aral, 2018).

Podobne ako existuje prostredie vhodné na šírenie bakteriálnych a vírusových ochorení, aj dezinformácie majú svoje ideálne podmienky, v ktorých sa šíria. V predchádzajúcej časti sme spomenuli jednak technické aspekty doby, ktoré spočívajú v algoritmoch v súčasnosti najpoužívanejších komunikačných nástrojov – sociálnych sietí, ako aj evolučné parametre ľudských bytostí, ktoré majú tendencie ku konšpiračnému mysleniu. Čo sme však ešte nespomenuli je sociálny rámec, ktorý nám môže pomôcť pochopiť, prečo ľudia čoraz viac inklinujú k pochybným a neovereným zdrojom (napríklad tzv. alternatívne médiá) pred tradičnými, inštitucionalizovanými zdrojmi informácií. Tento



fenomén môže vysvetľovať pokles dôvery v tradičné authority, akými sú vlády, médiá, či biznis lídri. Dôvera je pritom základným prvkom sociálneho kapitálu - kľúčového faktora, ktorý prispieva k udržaniu výsledkov blahobytu vrátane hospodárskeho rozvoja (Ortiz-Ospina & Roser, 2016). Úroveň dôvery je monitorovaná tzv. indexom dôvery (trust index), ktorý je však v posledných rokoch na zstupe, inými slovami, ľudia čoraz menej dôverujú tradičným autoritám a vo viacerých prípadoch došlo k tak intenzívnemu prepadu dôvery, že z úrovne neutrálnej škály sa prepadla až do nedôvery (Edelman, 2022). Hoci nie je možné celkom naisto povedať, či je pokles dôvery v tradičné authority kauzálnou príčinou tendencie populácie čoraz viac sa uchýľovať k dezinformačným zdrojom alebo naopak kauzálnym následkom konzumácie dezinformačného obsahu, je zrejmé, že medzi týmito dvoma javmi existuje vzťah (Ognyanova et al., 2020). Zaujímavým zistením je aj skutočnosť, že dôvera v spravodajské médiá zohráva v kontexte šírenia dezinformácií menej dôležitú úlohu ako dôvera v politikov a všeobecný postoj k demokracii. Uvedené možno interpretovať tak, že politické postoje a ideológie sú v kontexte šírenia dezinformácií dôležitejšie ako znalosť faktov (Humprecht, 2023). Odmietanie demokratických hodnôt môže viesť k nedôvere v tradičné zdroje informácií a toto prázdne miesto môžu vyplniť alternatívne zdroje informácií, ktoré sú náchylnejšie na dezinformácie, nehovoriac o tom, že na rozdiel od tradičných informačných zdrojov a informácií vyvolávajú v človeku pocit dôležitosti a kontroly (Jurkovič, Čavojová & Brezina, 2019). To môže vytvoriť začarovaný kruh, ktorý podkopáva demokraciu a schopnosť občanov prijímať informované rozhodnutia (Humprecht, 2023). Napokon prepojenosť nízkej dôvery s dezinformačnými zdrojmi potvrdzuje aj výskum, ktorý u skúmaných subjektov identifikoval presvedčenie, že spoločnosť je kontrolovaná úzkou skupinou mocných, čo viedlo k úplnej strate dôvery v tradičné inštitúcie verejnej moci (Harambam & Aupers, 2015).

V tejto chvíli máme predstavu o tom, kde sa dezinformácie vzali a ako sa šíria. Pojem dezinformácie má však istú nevýhodu významovej vágnosti, keďže môže zahŕňať viacero druhov lží, respektíve viacero druhov šírenia lživých informácií. Preto na nasledujúcich riadkoch v stručnosti uvedieme, čo sa dezinformáciami myslí a prečo je dôležité tento pojem špecifikovať. Pôjde predovšetkým o rozdiel medzi užívaním pojmu dezinformácia a misinformácia. Definične sú dezinformácie (i) nepravdivé a súčasne (ii) vedome skreslené informácie tak v slovenskom jazyku (Slovník súčasného slovenského jazyka, 2021), ako aj v anglickom jazyku (Cambridge dictionary). V odbornej literatúre je ale zámer zavádzania ako pojmový znak termínu dezinformácia v súvislosti s užívaním pojmu nie úplne zjavný. Hoci je jedným zo znakov dezinformácie jej nepravdivosť alebo aspoň nepresnosť (Wu et al. 2019), podľa niektorých autorov dokonca nemusí byť naplnený predpoklad nepravdivosti. Celkom postačuje, ak je daná informácia úmyselne zavádzajúca (Fallis, 2015). Zahranica prax si v tejto súvislosti vytvorila terminológiu zahŕňajúcu okrem dezinformácií, pri ktorých je zjavný priamy úmysel nesprávne informácie šíriť a poškodiť adresátov (Wang, 2020) alebo zmiast' a manipulovať (UNESCO, 2018), aj pojem mal-information, ktorý predstavuje pravdivú informáciu šírenú s cieľom difamovať alebo vyvolať nenávisť (Sadiq & Saji, 2022) a napokon misinformation, ktorý označuje nepravdivú informáciu šírenú bez ohľadu na úmysel šíriteľa (Ecker et al., 2022). Tak ako sa v niektorých textoch nerešpektujú pojmové



znaky termínu dezinformácia, niektorí autori opomínajú logiku pojmu misinformácia a podobne ako v prípade dezinformácie ho používajú ako zastrešujúci pojem pre všetky druhy nepravdivých informácií (Pennycook & Rand, 2021). Je potrebné uviesť, že dilema používania pojmov je skôr problémom zahraničnej literatúry, keďže slovenský jazyk termín misinformácia jednoducho nepozná. Aj napriek tomu sa s týmto pojmom možno ojedinele stretnúť (Jurkovič, Čavojová & Brezina, 2019). Domnievame sa, že ide o vplyv dichotómie, ktorú nastavila zahraničná terminológia. V prípade nášho príspevku, ak v texte budeme používať pojem dezinformácie, budeme ním mať na mysli najvšeobecnejšiu kategóriu nepravdivých informácií a správ, a to bez ohľadu na to, či sú šírené vedome alebo nevedome.

Cieľ, materiál a metodika

Cieľom nášho príspevku je poukázať na fenomén dezinformácií v špecifickej polohe, respektíve v špecifickom prostredí – podnikateľskom prostredí a korporáciách a ich potenciály realizovať predovšetkým reputačné a ekonomické škody. S úsilím dosiahnuť cieľ príspevku budeme vychádzať z domácej ako aj zahraničnej literatúry venujúcej sa informáciám, informačnému manažmentu, dezinformáciám, antropológii, evolučnej biológii, kognitívnym vedám ako aj didaktike za účelom materiálne pokryť komplexný jav sužujúci spoločnosť a spoločenské vzťahy. V nadväznosti na uvedené ponúkame štruktúru príspevku, v rámci ktorej deduktívnym prístupom budeme viesť argumentáciu od definície základných pojmov a formulovania závažnosti a problémov dezinformácií v širšom spoločenskom kontexte, pokračujúc ich prienikom s podnikateľským životom a prípadnými úlohami spoločnosti pri riešení problémov, ktoré z dezinformácií vyplývajú. Uvedené sa budeme usilovať ilustrovať na príkladoch z praxe. V súvislosti s uvedeným, okrem už spomínanej deduktívnej metódy, budeme využívať kazuistiku, analýzu, ako aj syntézu použitých poznatkov na konkrétne príklady v praxi.

Výsledky a diskusia

Úvod nášho príspevku sme začali vstupom, kde sme zdôraznili dôležitosť informácií pre realizáciu každodenných transakcií socioekonomického života. Vskutku, každá organizácia, a to verejného, ako aj súkromného charakteru je závislá na informáciách, ktoré nielen zabezpečujú schopnosti organizácií reagovať na okolnosti vonkajšieho sveta, prispôbiť sa trendom, či reagovať na legislatívne zmeny. V informačnej dobe, obzvlášť jej digitálnej ére, kedy je prístup k informáciám prakticky okamžitý, nie je ani tak núdza o informácie, ale skôr o ich kvalitu. Vzhľadom na skutočnosť, že rozmach dezinformácií prináša do životov ľudí aj obrovské množstvo mylných informácií nevyhnutne ústiach do osvojovania si nesprávnych konceptov, aktuálnym rizikom pre verejné a súkromné organizácie sa stávajú úmyselné alebo neúmyselné chyby, ktorým sú vystavení zamestnanci takýchto organizácií (Tarafdar et al., 2015). To je však len jeden z druhov problémov, ktorým sú vystavené napríklad obchodné spoločnosti. Okrem problémov kvality a informovanosti (neomylnosti), eventuálne, v žargóne právnych predpisov, spôsobilosti zamestnancov konať



s odbornou starostlivosťou (interné faktory) existujú aj problémy mimo sféru vplyvu obchodných spoločností. Máme na mysli externé faktory, ktoré však pod vplyvom dezinformácií významným spôsobom zasahujú do života takýchto korporácií a zásadne ovplyvňujú (a sťažujú) ich pôsobenie. A práve takýmto vonkajším dezinformačným vplyvom budeme v ďalšej časti venovať svoju pozornosť. Ešte predtým však v stručnosti načrtneť čo je častým cieľom dezinformačných kampaní.

Píšuť o rizikách pre obchodné spoločnosti, jedným z mnohých, ktoré z povahy dezinformácií bezprostredne vyplývajú, je poškodenie dobrej povesti, respektíve dobrého mena (goodwill) podnikateľa. Povest' právnickej osoby predstavuje určité morálne, či kvalitatívne vlastnosti, ktoré definujú právnickú osobu a na základe ktorých je táto právnická osoba akceptovaná a hodnotená spoločnosťou (Drgonec, 2002). Povest' právnickej osoby je zároveň záujmom chráneným právnym poriadkom. Zastrešujúcu ochranu poskytuje ochrana dobrej povesti Ústava SR v čl. 19 ods. 1 Ústavy SR, podľa dikcie ktorého má každý „*právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti, osobnej cti, dobrej povesti a na ochranu mena.*“ Osobitnú formu ochrany poskytujú civilnoprávne normy (ust. § 19b ods. 2 a 3 Občianskeho zákonníka), ako aj trestnoprávne normy (ust. § 250 ods. 1 písm. a).

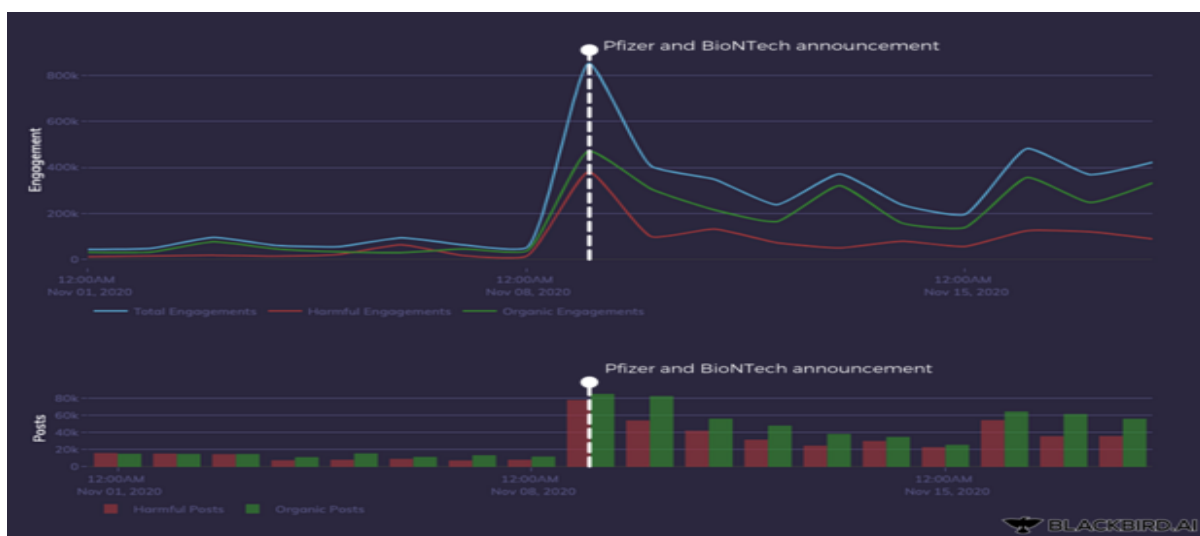
Prejdúc do kazuistiky, nemožno v tejto súvislosti nespomenúť učebnicový príklad, kedy došlo nielen k použitiu dezinformácie, ale táto bola použitá v tej najtypickejšej podobe, ktorú dezinformácie s cieľom difamovať môžu mať. Išlo o latentne antisemitskú konšpiračnú teóriu, ktorá nabádala k predstave o židovsko-americkom agentovi – slovenskom podnikateľovi, ktorý má zásadným spôsobom ovplyvňovať spoločensko-politické dianie na Slovensku. Konkrétne išlo o obchodnú spoločnosť ESET, ktorá sa stala predmetom politického boja a z ktorej ne jeden zo slovenských popredných politikov urobil terč svojej kampane. Obsah dezinformácií bol rôzny a predstavoval variácie na ovládnutie Slovenska obchodnou spoločnosťou, prepojením s CIA (Pravda, 2019), s finančníkom Georgom Sorosom (Tadesco, 2019) alebo o tom, že v predčasných parlamentných voľbách, ktoré sa konali 30.09.2023 mala mať táto obchodná spoločnosť prístup k hlasom odovzdaným vo voľbách, či ich mala dokonca sčítavať (Noviny PLUS, 2023). Je namieste poznamenať, že k takýmto výrokom sa neuchýlili len typickí politickí trollovia, ale aj politici, ktorí v súčasnosti zastávajú vysoké ústavné funkcie. Šírenie dezinformácií s cieľom poškodiť súkromné právnické osoby politikmi s mimoriadnym dosahom na sociálnych sieťach oživujú sentimenty antiintelektualizmu, antikapitalizmu, či antisemitizmu v súčasnosti patrí k najvypuklejším problémom nielen Slovenska. Uvedené tendencie spôsobujú prehodnotenie zotrvania významných slovenských obchodných spoločností na domácom trhu (Startup, 2022).

Dezinformácie sa nevyhýbajú žiadnemu odvetviu. Nedávno Slovenskom otriasla hystéria, v rámci ktorej si dezinformátori a konšpirátori zobrali ako terč potraviny s označením žabky na obaloch. Podľa renomovaných konšpirátorov a šíriteľov hoaxov sú takto označené potraviny, do ktorých svetové elity zámerne pridávajú jedovaté suroviny s cieľom znižovať počet obyvateľov planéty. V tejto konšpirácii nechýbajú Bill Gates, George



Soros, Klaus Schwab či iní (ZEM&VEK, 2023). Akokoľvek nezmyselne to znie, aj takéto príbehy píše život dezinformačnej scény. V skutočnosti ide o logo medzinárodnej neziskovej organizácie Rainforest Alliance, ktorá svoje logo prepožičiava poľnohospodárskym výrobkom a výrobkom lesného hospodárstva spĺňajúcim kritéria spoločenskej, ekonomickej a environmentálnej udržateľnosti (Rainforest alliance, 2023). Pri uvedených dezinformačných kampaniach je samozrejme v stávke nielen povest' samotnej neziskovej organizácie, ale aj súťažiteľov, ktorí daným certifikátom svoje výrobky označujú. Príklad demonizovania spoločností alebo výrobkov, ako v prípade certifikátu potravín a ich spájanie so sprisahaním mocných s cieľom redukovať populáciu nie je vôbec ojedinelý. Pre obmedzenosť priestoru nebudeme rozvádzať ďalšie príklady dezinformácií, len demonštratívne uvedieme niektoré, ktoré sa spájali s, pre dezinformácie mimoriadne plodným obdobím, pandemiou Covid-19. Medzi také bezpochyby patria tie, ktoré sa šírili o spoločnosti Pfizer-BioNTech a ich vakcíne proti Covidu-19 (CBS NEWS, 2021). Na grafe nižšie je viditeľné, ako významne narástol počet dezinformácií a ich zdieľanie po predstavení vakcíny spoločnosťou.

Obrázok 1 Vzťah medzi nárastom počtu dezinformácií a ich zdieľaní a predstavením vakcíny spoločnosťou Pfizer-BioNTech



Zdroj: Blackbird AI, 2020

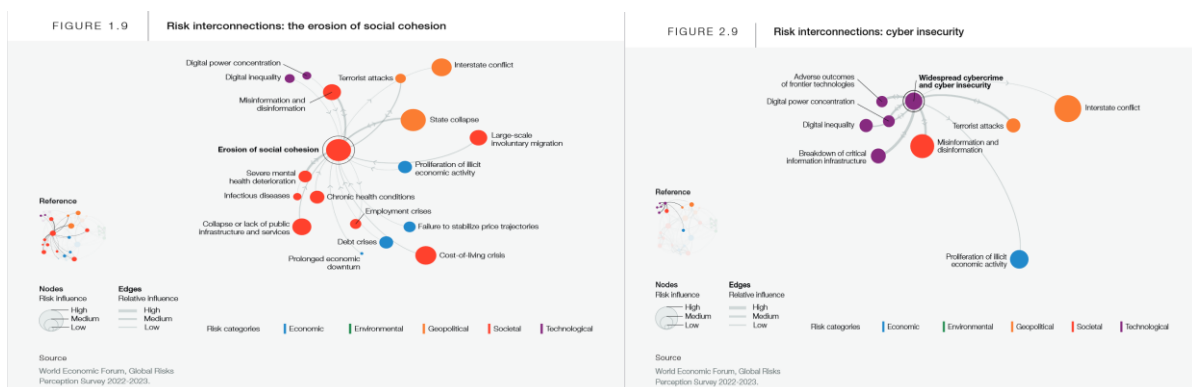
Na Slovensku sa v spojitosti s pandemiou Covid-19 stal obeťou cielenej dezinformačnej kampane vedec Pavol Čekan a jeho spoločnosť MultiplexDX, ktorá okrem iného vyvíjala PCR testy na diagnostiku ochorenia. Okrem hoaxu, že Pavol Čekan mal byť agentom spoločnosti Pfizer, bol súčasťou dezinformácie aj naratív, ako vedec dostal po očkovaní zápal srdca a stal sa z neho „mrzák“ (Startitup, 2021). Uvedený spôsob zavádzania verejnej mienky sa nezastavil len pri podnikateľoch a obchodných spoločnostiach, ale bol príznačný aj pri opise príčin úmrtí osobností zo slovenského šoubiznisu. Takou bola napríklad smrť herca Daniela Heribana, ktorý mal podľa slovenskej dezinformačnej scény zomrieť na následky infarktu spôsobeného očkovaním (HNONLINE.SK, 2023). Dezinformácie



z externého prostredia sa môžu týkať prakticky čohokoľvek a nemusia byť nevyhnutne namierené proti konkrétnej spoločnosti (hoci často sú), ale proti celému odvetviu. Skúsenosť s tým majú indickí hoteliéri, ktorých začiatkom roka 2020, keď sa svet uzatváral pred pandémiou COVID-19, zaskočilo nariadenie vydané indickým ministerstvom cestovného ruchu, podľa ktorého mali byť hotely a letoviská v celej krajine zatvorené až do 15. októbra 2020. Hoci sa nariadenie neskôr ukázalo ako falošné, mnohé letoviská stihli brány svojich ubytovacích a rekreačných zariadení zavrieť. Podobne, v roku 2018 bola v Georgii zatvorená prevádzka Starbucks po tom, ako baristka zverejnila informáciu o tom, že kontaminovala jedlo a nápoje zákazníkov. Opäť išlo o dezinformáciu, ktorá sa nezakladala na pravde. Spoločnosť Nike sa ocitla pod drobnohľadom v roku 2016, keď mém na Facebooku tvrdil, že táto športová spoločnosť používa pri výrobe svojich tenisiek sloniú kožu. Netreba zdôrazňovať, že opäť išlo o nezmysel, ktorý však vyvolal nemalý rozruch (International Security Journal, 2021).

Niekedy je užitočné, ak je to možné, problém kvantifikovať prepočítaním na náklady, ktoré má súkromný sektor v súvislosti s priamym bojom s dezinformáciami. Niečo môže napovedať aj kategorizácia rizika dezinformácií Svetovým ekonomickým fórom, ktoré už niekoľko rokov zaraďuje dezinformácie medzi najväčšie krátkodobé, ale aj dlhodobé globálne výzvy (World Economic Forum, 2023). Špecifický charakter dezinformácií ako globálneho rizika netkvie len v ich primárnych negatívnych (napríklad ekonomických) dopadoch (napriek tomu sa artikulujú ako krátkodobé a dlhodobé riziko v prvej 15, resp. 16 najväznejších rizík podľa Svetového ekonomického fóra), ale predovšetkým ako jeden z najzásadnejších rizikových faktorov aj, podľa Svetového ekonomického fóra, podstatne páľčivejších problémov, akými sú napríklad neschopnosť zmierniť klimatické zmeny, erózia sociálnej súdržnosti a polarizácia spoločnosti (prvá 5 najzávažnejších rizík podľa Svetového ekonomického fóra), či rozšírenosť počítačovej kriminality a kybernetická bezpečnosť (prvá 10 najzávažnejších rizík podľa Svetového ekonomického fóra), ako je možné vidieť na obrázkoch nižšie (World Economic Forum, 2023).

Obrázok 2 Prepojenie rizík: erózia sociálnej súdržnosti a kybernetická bezpečnosť

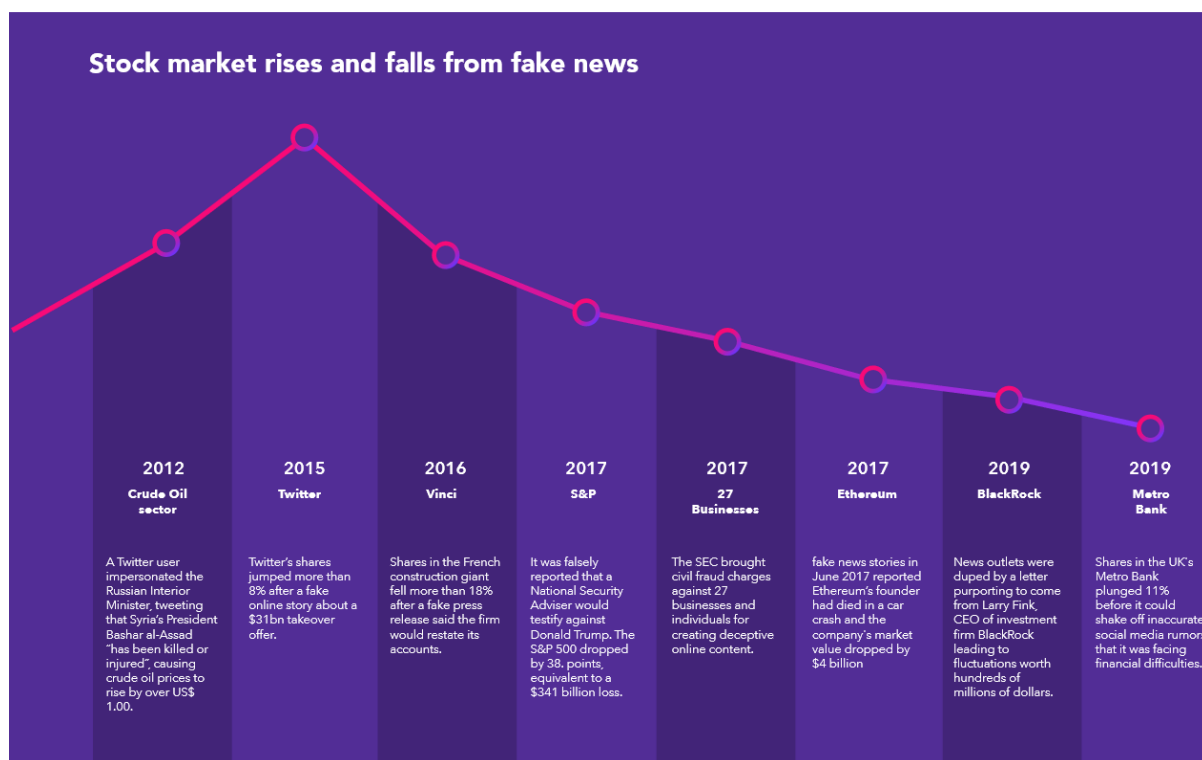


Zdroj: World Economic Forum, 2023



Ako už možno z vyššie uvedeného implicitne vyplýva, mnohé negatívne dopady dezinformácií je len ťažko (ak vôbec) vyčíslit'. Napriek tomu, ak zoberieme do úvahy priame náklady súkromného sektora na boj s dezinformáciami, k určitým číslam sa dostať vieme, a to aj vďaka štúdiu realizovanej spoločnosťou CHEQ v spolupráci s Univerzitou v Baltimore. Podľa tejto štúdie stoja dezinformácie svetovú ekonomiku ročne 78 miliárd dolárov (University of Baltimore & CHEQ, 2019). Uvedené nutne nemusí zodpovedať skutočným nákladom, ktoré, napríklad v súvislosti s cieľovou manipuláciou akciových trhov, presiahli, dokonca v individuálnom prípade, čiastku 300 miliárd dolárov. Je potrebné ale uviesť, že tieto prípady sa udiali pred 6 rokmi, kedy ani sociálne siete, ani dezinformácie nemali taký vplyv, ako majú dnes. Aj preto je namieste uvedené tendencie vnímať ako počiatok trendu, ktorý dnes dosahuje úplne iné kvality, čo nakoniec aj zdôrazňujú autori štúdie, ktorí sa zhodujú, že problémy pre ekonomiku vyplývajúce z dezinformácií a náklady na ich odstraňovanie a prevenciu budú do budúcnosti len rásť (University of Baltimore & CHEQ, 2019). Ako je zrejme z obrázka nižšie ilustrujúceho vplyv dezinformácií na ekonomiku, dezinformácie za poslednú dekádu spôsobili (nielen) akciovým trhom významné škody.

Obrázok 3 Vplyv dezinformácií na rast a pád trhov v priebehu rokov 2012 - 2019



Zdroj: University of Baltimore & CHEQ, 2019



V nadväznosti na vyššie uvedené sa naskytá kľúčová otázka, ktorá znie: Ako z toho von? Inými slovami, ako sa dezinformáciám brániť, zmiernovať ich vplyv, či dokonca vylúčiť ich zo spoločenského života? Táto otázka žiaľ implicitne nesie aj riziko jej nezodpovedania alebo neúplnej odpovede, keďže dezinformácie sú mimoriadne komplexný jav zasahujúci do všetkých sfér nielen ľudskej spoločnosti, ale aj kognitívnej výbavy jednotlivcov. Ak by sme však mali predostrieť aspoň základný rámec boja proti dezinformáciám, tento by pozostával z 2 základných prvkov: prevencie a represie s podstatným zreteľom na prvý menovaný prvok. Dnes už pomerne spoľahlivo vieme identifikovať rizikové faktory „konšpiračného myslenia“, ktoré zásadne ovplyvňuje prístup k dezinformáciám. Zatiaľ čo niektoré faktory (biologické, psychologické) ovplyvniť nevieme, sú tu aj také, ktoré sa s trochou tréningu a didaktického úsilia formovať dajú, a to aj napriek tomu, že tendencie hovoria jasne: ľudia jednoducho inklinujú k viere v konšpirácie v porovnaní s vedeckými a overenými informáciami (Douglas, Sutton, & Cichocka, 2017). Viera v dezinformácie je dokonca subjektívne pohodlná a užitočná, keďže poskytuje osobám iluzórnú formu kontroly a jednoduchých vysvetlení pre zložité spoločenské javy, či potvrdzuje ich prirodzenú tendenciu veriť v zlý úmysel iných (Rosset, 2008). Hovoriac o možnosti formovania úsudku a spôsobov využívania kognitívnych prístupov k vonkajšiemu svetu, môže sa zdať, že ako najlepšia forma prevencie je vzdelanie. Napríklad vysokoškolské vzdelanie a vyššia úroveň analytického myslenia sa ukazujú ako jedny z faktorov, ktorý redukuje náchylnosť k viere v nepodložené presvedčenia (Aarnio & Lindeman, 2005). Avšak ani to nie je univerzálnym liekom, keďže sa zároveň ukazuje, že aj ľudia s vysokoškolským vzdelaním často podliehajú vplyvu dezinformácií (Aarnio & Lindeman, 2005), čo je evidentné aj v domácom prostredí, kde slovenskí študenti pedagogiky vykazovali alarmujúcu náchylnosť voči nepodloženým informáciám (Ballová Mikušková, 2018). Slovensko má na mape Európy špecifické postavenie, keďže v miere „zakonšpirovanosti“, ktorú reprezentuje košpiračný index, nie sme len jednou z najslabších krajín Európy, ale rovno tou najhoršou. V miere odolnosti voči dezinformáciám skončili s vyšším skóre aj krajiny ako Nigéria, Egypt, India, či Saudská Arábia (UCMFMK, 2022). I keď zahraničie je z hľadiska zakonšpirovanosti na tom podstatne lepšie ako Slovensko, čo sa týka výsledkov v oblasti náchylnosti vysokoškolsky vzdelaných alebo študentov v zahraničí, tendencie sú podobné (Jurkovič, Čavojová & Brezina, 2019). Kľúčom k znižovaniu vplyvu dezinformácií teda nemusí byť ani tak vzdelanie ako také, ako skôr špecifický súbor kognitívnych zručností, ktorý by sme mohli definovať ako kritické myslenie (Revez & Corujo, 2022), ktorého nedostatok má vplyv na schopnosť odolávať dezinformáciám (Bensley, Lilenfield & Powell, 2014). Vzdelávanie v oblasti kritického myslenia je jednoznačne cesta ako zlepšiť odolnosť populácie voči dezinformáciám. Vedenie ku kritickému mysleniu je však podľa nášho názoru potrebné viesť zodpovedajúcim spôsobom všetky vekové kategórie na všetkých úrovniach školstva a upraviť kurikulum tak, aby všetky vyučované predmety zlepšovali schopnosť študentov kriticky myslieť.



Okrem prevencie, existuje aj druhá cesta, ktorou je represia. V tomto bode nemáme na mysl ani tak administratívnoprávny a trestnoprávny postih šírenia dezinformácií, ale skôr reguláciu digitálnych odvetví vo všeobecnosti. V tejto sfére je zrejme najďalej Európska únia, ktorá prijala Zákon o digitálnych službách (Digital Service Act), ktorého jedným z ústredných cieľov artikulovaných v čl. 1 je bezpečné, predvídateľné a dôveryhodné online prostredie a ktorý by mal mnohé úskalia týkajúce sa dezinformácií riešiť najmä vytváraním nových povinností a zodpovednostných vzťahov veľkých online platforiem (Very large online platforms and search engines) akými sú predovšetkým sociálne siete, ktoré sú podľa novej legislatívy napríklad povinné informovať o povahe svojich algoritmov, respektíve, s cieľom naplniť legislatívnu požiadavku transparentnosti, sú poskytovatelia sprostredkovateľských služieb povinní do svojich podmienok zahrnúť informácie o opatreniach a nástrojoch používaných na moderovanie obsahu vrátane algoritmického rozhodovania (čl. 14). Keďže ide o mimoriadne rozsiahlu právnu úpravu, navyše regulujúcu špecifické odvetvie, nie je dnes celkom zrejmé, aké výsledky do budúcnosti prinesie. Už dnes je jasné, že sociálne siete sa novotám v oblasti Európskeho práva prispôsobujú, nie je ale úplne jasné, aký vplyv budú mať novoregulované vzťahy na spotrebiteľa a podnikateľov. Badateľné sú aj prvé negatívne externality tejto právnej úpravy, ktoré napríklad môžu poškodzovať malých podnikateľov rôznymi obmedzeniami v oblasti cielenia reklamy. Aj preto bude potrebné danú právnu úpravu do budúcnosti sledovať a prípadne korigovať podľa reálnych požiadaviek trhu. Nezaradujeme sa do skupiny legislatívnych optimistov, a preto sme skôr zástancovia riešenia problému vzdelávaním a tréningami kritického myslenia a digitálnej gramotnosti, ktoré by mali byť súčasťou moderného kurikula na všetkých úrovniach vzdelávania. Iste ide o beh na dlhú dráhu, avšak pri správnom prístupe z neho môže profitovať súkromný, ako aj verejný sektor.

Záver

Dezinformácie bezpochyby patria k najvýznamným problémom 21. storočia ohrozujúcim nielen bežnú populáciu, ale aj podnikateľský sektor. Riziko poškodenia dobrého mena, povesti, ale aj významné finančné náklady vynaložené na boj proti dezinformáciám patria novým výzvam, s ktorými sa musia obchodné spoločnosti vysporiadať. Keďže ide o komplexný jav, ktorého životaschopnosť je postavená na biologických, psychologických, sociálnych, ale aj mnohých iných faktoroch, účinné riešenia predstavujú skôr beh na dlhú trať. V súčasnosti sa hovorí predovšetkým o masívnej regulácii online priestoru, v ktorej je dnes najďalej Európska únia s právnou úpravou Zákona o digitálnych službách, ktorý vytvára nové mantinely pre veľkých hráčov na online poli. Do akej miery bude takéto riešenie úspešné ukáže len čas. Už dnes je však zrejmé, že právna regulácia prináša aj nové náklady a nevýhody postihujúce podnikateľské prostredie a s ním aj spotrebiteľov online služieb. Okrem právnej regulácie je k dispozícii riešenie postavené na celospoločenskej reforme kurikula postavené na inkorporácii tréningov kritického myslenia do vzdelávacieho procesu na všetkých úrovniach vzdelávania, keďže práve súbor zručností kritického myslenia sa



v súčasnosti ukazuje ako jediný preukázateľný spôsob odolávania dezinformáciám a konšpiračným naratívom.

Literatúra

- [1] AARNIO, K., LINDEMAN, M. 2005. Paranormal beliefs, education, and thinking styles. *Personality and Individual Differences*, 39 (7), 1227–1236. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.04.009>
- [2] APPLEBAUM, A. *Súmrak demokracie: Zvodné kráľovstvo autoritárstva*. Bratislava: N Press, s.r.o., 2020, 192 s. ISBN: 978-80-99925-37-4
- [3] AVAAZ. 2020. *Facebook's Algorithm: A Major Threat to Public Health*. [online] [cit. 2023-19-12] Available at: <https://avaazimages.avaaz.org/facebook_threat_health.pdf>.
- [4] BALLOVÁ MIKUŠOVÁ, E. 2018. Conspiracy Beliefs of Future Teachers. *Current Psychology*, 37 (19), 692–701. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9561-4>
- [5] BENSLEY, A. D., LILENFELD, S. O., POWELL, L. A. 2014. A new measure of psychological misconceptions: Relations with academic background, critical thinking, and acceptance of paranormal and pseudoscientific claims. *Learning and Individual Differences*, 36, 9-18. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.07.009>
- [6] BŘÍZOVÁ, L., GERBEC, K., ŠAUER, J., ŠLÉGR, J. 2018. Flat Earth theory: an exercise in critical thinking. *Physics Education*, 53 (4). <https://doi.org/10.1088/1361-6552/aac053>
- [7] BROTHERON, R. 2015. *Suspicious Minds: Why We Believe Conspiracy Theories*. London: Bloomsbury Sigma, 2015, 304 s. ISBN: 978-1-4729-1564-1
- [8] CAMBRIDGE DICTIONARY. [online] [cit. 2023-15-12] Available at: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disinformation>>.
- [9] CBS NEWS. 2021. *The Pfizer-BioNTech vaccine is a top target of conspiracy theories*. [online] [cit. 2023-27-12] Available at: <<https://www.cbsnews.com/news/covid-vaccine-pfizer-conspiracy-theories/>>.
- [10] DAVIDSON, M. 2017. Vaccination as a cause of autism—myths and controversies. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 19 (4), 403-407. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2017.19.4/mdavidson>



- [11] DOUGLAS, K. M., SUTTON, R. M., CICHOCKA, A. 2017. *Current Directions in Psychological Science*, 26 (6), 538-542. <https://doi.org/10.1177/0963721417718261>
- [12] DRGONEC, J. 2002. Vzťah dobrej povesti právnickej osoby k ochrane osobnostných práv. *Justičná revue*, 54 (11), 1227-1234.
- [13] ECKER, U. K. H., LEWANDOWSKY, S., COOK, J., SCHMID, P., FAZIO, L. K., BRASHIER, N., KENDEOU, P., VRAGA, E. K., AMAZEEN, M. A. 2022. The psychological drivers of misinformation belief and its resistance to correction. *Nature Reviews Psychology*, 1, 13–29. <https://doi.org/10.1038/s44159-021-00006-y>
- [14] EDELMAN. 2022. *Edelman Trust Barometer 2022*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf>.
- [15] FALLIS, D. 2015. A conceptual analysis of disinformation? *Library Trends*, 63 (3), 401-426.
- [16] HARAMBAM, J., AUPERS, S. 2015. Contesting epistemic authority: Conspiracy theories on the boundaries of science. *Public Understanding of Science*, 24 (4), 466-80. <https://doi.org/10.1177/0963662514559891>
- [17] HNONLINE.SK. 2023. *Smrť Daniela Heribana: Šíria sa hoaxy o vakcíne. Uznávaní lekári sa zhodli na príčine, infarkt to nie je*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://hnonline.sk/slovensko/96085119-smrt-daniela-heribana-siria-sa-hoaxy-o-vaccine-uznavani-lekari-sa-zhodli-na-pricine-infarkt-to-nie-je>>.
- [18] HOWARD, P., BRADSHAW, S. 2018. The Global Organization of Social Media Disinformation Campaigns. *Journal of International Affairs*, 71 (1.5), 23-32.
- [19] HUMPRECHT, E. 2023. The Role of Trust and Attitudes toward Democracy in the Dissemination of Disinformation—a Comparative Analysis of Six Democracies. *Digital Journalism*. <https://doi.org/10.1080/21670811.2023.2200196>. [online] [cit. 2023-30-12] Available at: <<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/21670811.2023.2200196?needAccess=true>>.
- [20] INTERNATIONAL SECURITY JOURNAL. 2021. *The rise of disinformation and corporate risk*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://internationalsecurityjournal.com/disinformation-corporate-risk/>>.
- [21] JACUCH, A. 2021. Disinformation and Propaganda Target Europe – Russia’s Disinformation Activities against Ukraine. *Annales Universitatis Paedagogicae*



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



Cracoviensis: Studia de Securitate, 11, 1, 6-18.
<https://doi.org/10.24917/26578549.11.1.1>

- [22] JURKOVIČ, M., ČAVOJOVÁ, V., BREZINA, I. (ed.). 2019. *Prečo ľudia veria nezmýslom*. Bratislava: Premedia, 2019, 312 s. ISBN: 978-80-8159-757-2
- [23] MCNALLY, L., JACKSON, A. L. 2013. Cooperation creates selection for tactical deception. *Proceedings of the Royal Society B*. 280 (1762). <https://doi.org/10.1098/rspb.2013.0699>. [online] [cit. 2023-15-12] Available at: <<https://royalsocietypublishing.org/doi/epdf/10.1098/rspb.2013.0699>>.
- [24] NELSON, J. L., TANEJA, H. 2018. The small, disloyal fake news audience: The role of audience availability in fake news consumption. *New Media & Society*, 20 (10), 3720–3737. <https://doi.org/10.1177/1461444818758715>
- [25] Noviny PLUS. *ESET reaguje na slová Kamenického: O manipulácii volieb hovoria politici vyvolávajúci strach a nenávisť*. [online] [cit. 2023-26-12] Available at: <<https://plus.noviny.sk/786447-eset-reaguje-na-slova-kamenickeho-o-manipulacii-volieb-hovoria-politici-vyvolavajuci-strach-a-nenavist>>.
- [26] OGNYANOVA, K., LAZER, D., ROBERTSON, R. E., WILSON, C. 2020. Misinformation in action: Fake news exposure is linked to lower trust in media, higher trust in government when your side is in power. *Harvard Kennedy School Misinformation Review*, 1 (4). <https://doi.org/10.37016/mr-2020-024>. [online] [cit. 2023-30-12] Available at: <<https://misinforeview.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2020/06/Misinformation-in-action-Ognyanova-et-al-2020.pdf>>.
- [27] ORTIZ-OSPINA, E., ROSER, M. 2016. *Trust*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://ourworldindata.org/trust>>.
- [28] PENNYCOOK, G., RAND, D. G. 2021. The Psychology of Fake News. *Trends in Cognitive Sciences*, 25 (5), 388–402. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2021.02.007>
- [29] Pravda. 2019. *Fico spochybnil žalobu Esetu na Blahu: O prepojení na americkú CIA hovoria Rusi*. [online] [cit. 2023-26-12] Available at: <<https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/518562-fico-spochybnil-zalobu-esetu-na-blahu-o-prepojeni-na-cia-hovoria-rusi/>>.
- [30] Rainforest Alliance. 2023. *What Does “Rainforest Alliance Certified” Mean?* [online] [cit. 2023-27-12] Available at: <<https://www.rainforest-alliance.org/insights/what-does-rainforest-alliance-certified-mean/>>.
- [31] REVEZ, J., CORUJO, L. 2022. Infodemic, disinformation and fake news: the role of libraries in Post-Truth Society. *Boletim do Arquivo da Universidade de*



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



- Coimbra. 31-53. https://doi.org/10.14195/2182-7974_extra2022_1_2. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/51585/1/2022%20REVEZ%20CORUJO%20Infodemic%20disinformation%20and%20fake%20news.pdf>>.
- [32] ROSSET, E. 2008. It's no accident: Our bias for intentional explanations. *Cognition*, 108 (3), 771-780. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2008.07.001>
- [33] SADIQ, M. T., SAJI, K. M. 2022. The disaster of misinformation: a review of research in social media. *International Journal of Data Science and Analytics*, 13 (4), 271–285. <https://10.1007/s41060-022-00311-6>
- [34] Slovník súčasného slovenského jazyka A – G, H – L, M – N, O – Pn. 2021. [online] [cit. 2023-20-12] Available at: <<https://slovník.juls.savba.sk/?w=dezinform%C3%A1cia&s=exact&c=Mfa9&cs=&d=kssj4&d=psp&d=ogs&d=sss&d=orter&d=scs&d=sss&d=peciar&d=ssn&d=hssj&d=beriolak&d=noundb&d=orient&d=locutio&d=obce&d=priezviska&d=un&d=pskfr&d=pskcs&d=psken#>>>.
- [35] Startitup. 2021. „Agent Pfyzeru Čekan je mrzák a po vakcíne nevie chodiť.“ *Biochemik reagoval na odporný hoax, zvažuje rózne kroky*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://www.startitup.sk/agent-pfyzeru-cekan-je-mrzak-a-po-vaccine-nevie-chodit-biochemik-reagoval-na-odporny-hoax-zvazuje-razne-kroky/>>.
- [36] Startitup. 2022. *ESET bude zvažovať odchod zo Slovenska. Štát by prišiel o milióny eur na daniach*. [online] [cit. 2023-27-12] Available at: <<https://www.startitup.sk/eset-moze-zvazovat-odchod-zo-slovenskeho-trhu-stat-by-prišiel-o-miliony-eur-na-daniach/>>.
- [37] Tadesco. 2019. *Ďalší trefný status Luboša Blahu – ako ESET a Soros rozdáujú novinárske ceny*. [online] [cit. 2023-26-12] Available at: <<https://tadesco.org/dalsi-trefny-status-lubosa-blahu-ako-eset-a-soros-rozdavaju-novinarske-ceny/>>.
- [38] TARAFDAR, M., D'ARCY, J. TUREL, O., GUPTA, A. 2015. The dark side of information technology. *MIT Sloan Management Review*, 56 (2), 60-71. [online] [cit. 2023-22-12] Available at: <<https://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-information-technology/>>.
- [39] THE NEW YORK TIMES. 2021. *Whistle-Blower Says Facebook 'Chooses Profits Over Safety'*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://www.nytimes.com/2021/10/03/technology/whistle-blower-facebook-frances-haugen.html>>.



- [40] THE WASHINGTON POST. 2021. *Misinformation on Facebook got six times more clicks than factual news during the 2020 election, study says*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://www.washingtonpost.com/technology/2021/09/03/facebook-misinformation-nyu-study/>>.
- [41] UCMFMK. 2022. *Najviac veria konšpiráciám Slováci, ukázal prieskum realizovaný UCM*. [online] [cit. 2023-28-12] Available at: <<https://fmk.sk/konspiracny-index-na-slovensku/>>.
- [42] UNESCO. 2018. *Journalism, 'Fake News' & Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training*. [online] [cit. 2023-20-12] Available at: <<https://en.unesco.org/fightfakenews>>.
- [43] UNIVERSITY OF BALTIMORE, CHEQ. 2019. *The Economic Cost of Bad Actors on the Internet: Fake News*. [online] [cit. 2023-29-12] Available at: <<https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/EconomicCostOfFakeNews.pdf>>.
- [44] VOSOUGHI, S., ROY, D., ARAL, S. 2018. The spread of true and false news online. *Science*, 359 (6380), 1146-1151. <https://doi.org/10.1126/science.aap9559>.
- [45] WANG, CH. 2020. Fake News and Related Concepts: Definitions and Recent Research Development. *Contemporary Management Research*, 16 (3), 145-174. <https://doi.org/10.7903/cmr.20677>
- [46] World Economic Forum. *Global Risks Report 2023*. [online] [cit. 2023-29-12] Available at: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf>.
- [47] WU, L. et al. 2019. Misinformation in Social Media: Definition, Manipulation, and Detection. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, 21 (2), 80-90. [online] [cit. 2023-20-12] Available at: <<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3373464.3373475>>.
- [48] WU, L., MORSTATTER, F., CARLEY, K. M., LIU, H. 2019. Misinformation in social media: definition, manipulation, and detection. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, 21 (2), 80–90. <https://doi.org/10.1145/3373464.3373475>
- [49] ZEM&VEK. 2023. *Symbol žabky na obaloch potravín*. [online] [cit. 2023-27-12] Available at: <<https://zemavek.sk/symbol-zabky-na-obaloch-potravin/>>.



Kontakt:

Kristián Čechmánek, Mgr., PhD.

Odborný asistent

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja, Ústav práva a udržateľného rozvoja, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika

E-mail: k.cechmanek@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6723-2750>



BESZÁLLÍTÓK KEZELÉSE A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SZEMSZÖGÉBŐL

MANAGING SUPPLIERS FROM THE PERSPECTIVE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

LILLA FEHÉR

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

Absztrakt

Jelen elméleti tanulmány a KKV szektor beszállítói kezelését vizsgálja, hangsúlyozva annak stratégiai jelentőségét a vállalatok számára. Bár nem tartalmaz konkrét kutatási eredményeket, a tanulmány áttekinti a beszállítói kapcsolatok jelentőségét a kis- és középvállalkozások szempontjából, kiemeli a beszállítói kihívásokat, és tárgyalja azokat az elméleti kereteket, amelyek segíthetik a vállalkozásokat a hatékony beszállítói stratégiák kialakításában. A tanulmány célja iránymutatást nyújtani a kis- és középvállalatok vezetőinek a beszállítói kapcsolatok kezelésének elméleti kereteiben, ösztönözve őket a stratégiai gondolkodásra ezen a területen a szervezetek hosszú távú sikerének elérése és hosszú távú biztosítása érdekében.

Kulcs szavak

KKV szektor, logisztika, beszállítói kapcsolatok, beszállítók kezelése, SRM

Abstract

This theoretical study examines the supplier management of the SME sector, emphasizing its strategic importance for companies. Although it does not include specific research findings, the paper reviews the importance of supplier relationships for SMEs, highlights supplier challenges, and discusses theoretical frameworks that can help businesses develop effective supplier strategies. The aim of the study is to provide guidance to managers of small and medium-sized companies in the theoretical framework of managing supplier relationships, encouraging them to think strategically in this area in order to achieve and ensure the long-term success of organizations.

Key words

SME sector, logistics, supplier relations, supplier management, SRM

JEL Classification

A10, D21, D23



Bevezetés

A régiók, államok és a világ gazdasági fejlődése szorosan összefügg az üzleti szféra fejlődésével. Különböző típusú vállalkozások és szervezetek alkotják, amelyek a nemzetgazdaság gerincét képezik. Az üzletágak élen járnak a fejlesztési tevékenységekben, amelyeket dinamikus és rugalmas szemlélet, vállalkozó tevékenységükben az innovációk megvalósítása iránti érdeklődés jellemez. Ez az oka annak, hogy a kis- és középvállalati (KKV) szektor az üzleti szféra élvonalába tartozik (Mura et al., 2023). A kis- és középvállalkozások definícióját a 2003/361-es számú Európai Unió ajánlás határozza meg. A fő tényezők, amelyek meghatározzák, hogy egy vállalkozás KKV-nak minősül-e a foglalkoztatotti létszám, az éves nettó árbevétel, illetve az éves mérlegfőösszeg. Ezen besorolási kategóriákat figyelembe véve az alábbi táblázat nyújt segítséget az Európai Unió szabványainak megfelelő meghatározásához (European Commission, 2020).

1. Táblázat A kis- és középvállalkozások Európai Unió szerinti meghatározása

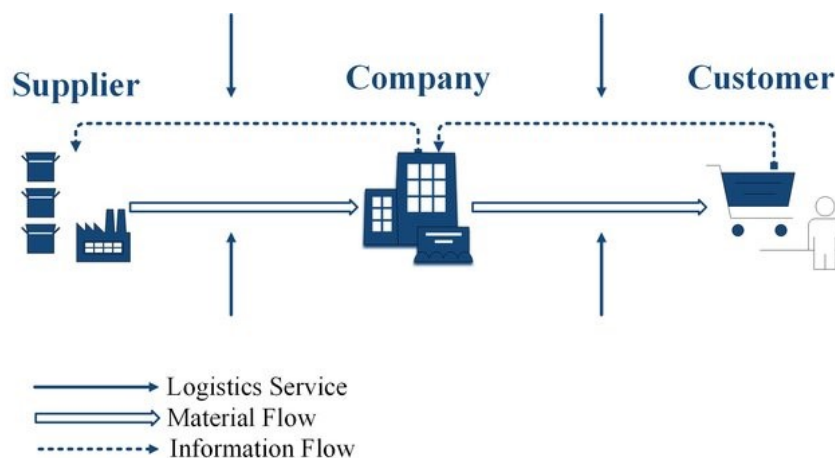
Vállalati kategória	Foglalkoztatotti létszám	Éves nettó árbevétel	Éves mérlegfőösszeg
Mikrovállalkozás	< 10 fő	≤ 2 millió €	≤ 2 millió €
Kisvállalkozás	< 50 fő	≤ 10 millió €	≤ 10 millió €
Középvállalkozás	< 250 fő	≤ 50 millió €	≤ 43 millió €

Forrás: European Commission, 2020

Bár a nagyvállalatok és a multinacionális cégek nagyobb méretűek, a kis- és középvállalkozások innovatívak és rugalmasak a piaci változásokat illetően (Mura et al., 2023). A kis- és középvállalati szektor az összes vállalkozás 95-98%-át teszi ki. Nemcsak a nemzeti, hanem az európai gazdaság gerincét is ők alkotják. Létezésük és működésük elengedhetetlen (Štangel Šušnjar et al., 2016; Korcsmáros-Simova, 2018; Kőműves-Berke, 2021; Rokicki et al., 2022). Ezen üzleti szektor kreatív folyamataival jelentős mértékben járul hozzá a gazdasághoz, ösztönözve a technológiai fejlődést, a szervezeti innovációt, a munkahelyteremtést, a jövedelemteremtést, a gazdasági versenyképességet és általánosságban a társadalmi fejlődés egyéb aspektusait, különös tekintettel az ipari terjeszkedésre (Das et al., 2020). Napjaink globalizált üzleti környezetében azonban a kis- és középvállalkozások számos kihívással néznek szembe. A KKV-knak a túlélés érdekében többet kell termelniük, alacsonyabb költséggel, rövidebb idő alatt. (Slovak Business Agency, 2019). Ők alkotják a gyártó cégek legjelentősebb csoportját, és számos ellátási láncban támogatják a nagyvállalatokat. Emellett nagymértékben hozzájárulnak a vállalkozói kedvhez, a bruttó hazai termékekhez (GDP) és a foglalkoztatáshoz. (Kerekes-Felföldi, 2020). A szállító olyan szervezet, amely erőforrásokat biztosít más szervezetek számára. A szállítók fontos szerepet



töltenek be az ellátási láncban, azonban a fogyasztók növekvő és változó igényei, valamint az erősödő verseny nagymértékben befolyásolja a logisztikai rendszer menedzsment fejlődését (Midor, 2019). Minden alkalommal, amikor a fogyasztó bármilyen terméket megvásárol, bérel, lízingel (stb.), valakinek gondoskodnia kell arról, hogy az összes alkatrész rendelkezésre álljon, melyből elkészül a végtermék, amely kiszállításra is kerül. A logisztika az a funkció, amely felelős az anyagok szállításáért és tárolásáért a szállítók és a vásárlók közötti útjuk során. Láthatunk teherautókat, kamionokat az autópályán haladni, felkereshetünk egy bevásárlóközpontot, vagy házhozszállítással kérhetünk egy csomagot, általánosságban elmondható, hogy a logisztikának csupán egy kis részét vesszük észre. A logisztika az a funkció, amely az anyagoknak a beszállítótól a szervezetbe történő áramlásáért, a szervezeten belüli műveleteken keresztül, majd a vevőkhöz való eljuttatásáért felelős (Waters, 2021). A logisztikai elemzés egyik alapeleme a logisztikai lánc. A szervezet értéklánc-elméletét követve jött létre, és hatóköre a termék holisztikus betekintését foglalja magában, a gyártáshoz szükséges erőforrások megszerzésétől egészen a végső fogyasztó termékfelhasználásáig. A logisztikai lánc, mint a logisztikai bázis egy olyan raktározási és szállítási lánc, amely informatikai támogatással az áruszállítási útvonalon lévő raktározási és átrakodási pontok technológiai kombinációja, valamint a logisztikai műveletek szervezési és pénzügyi koordinációja, beleértve a rendelési folyamatokat és a készletpolitikát. A logisztikai lánc megfelelő irányítása jelentős mértékben befolyásolja a végfelhasználó szolgáltatási színvonalát, és ezt követően minden partner számára támogatja a versenyképesség növekedését. Az ellátási lánc menedzsment a logisztikai folyamat, a feldolgozás és a szolgáltatással kapcsolatos feladatok folyamataira vonatkozó menedzsment integrálását jelenti, kezdve a beszállítókkal, a végső fogyasztókkal bezárólag, amely a termék, vagy szolgáltatás hatékony és eredményes előállításához szükséges (Kozma et al. 2019).



1. Ábra Az ellátási lánc menedzsment fő érdekelt csoportjai

Forrás: Kozma et al., 2019



Az ellátási lánc minden lépést és funkciót lefed, amely közvetlenül, vagy közvetve kapcsolódik a vevői igények kielégítéséhez. A szervezetek értékes erőforrásokat fektetnek be olyan stratégiákba, amelyek elegendőek ahhoz, hogy a mai versenykörnyezetben szervezeti teljesítményt érjenek el. A beszállítói kapcsolatmenedzsment (SRM) egyre fontosabbá vált ezen cél előmozdításában (Poku, 2022). Tanulmányunk célja betekintést nyújtani a beszállítói kapcsolatmenedzsment (SRM) területén keresztül a beszállítói kapcsolatok kezelésébe a kis- és középvállalkozások életében. Munkánk egy elméleti szintű áttekintés, mely szekunder adatgyűjtést foglal magában. A tanulmány elkészítésének során nagy hangsúlyt fektettünk a megfelelő releváns szakirodalom felkutatására. A tanulmány első részében a beszállítói kapcsolatmenedzsment fogalmi meghatározását vizsgáljuk meg, majd az SRM kis- és középvállalkozások életében betöltött jelentőségének áttekintésére összpontosítunk. A tanulmányt végül egy, a szakirodalmi áttekintés alapján megfogalmazott összegzéssel zárjuk.

Elméleti háttér

A tanulmány elméleti háttérének első lépéseként a beszállítói kapcsolatmenedzsment fogalmi meghatározása kerül bemutatásra, ezt követően a hangsúly a beszállítói kapcsolatmenedzsment kis- és középvállalkozások életében betöltött jelentőségére irányul át.

A beszállítói kapcsolatmenedzsment fogalmi meghatározása

A beszállítói kapcsolatok menedzsmentje (SRM) egy olyan menedzsment megközelítés, amely kezeli a vállalat és beszállítói közötti összes interakciót. A beszállítói kapcsolatok menedzselésének elsődleges célja a szervezetközi folyamatok hatékonyságának és eredményességének javítása, elsőbbséget élvezve a vevők számára nyújtott kiemelkedő értékkel. Korábban a vevő volt a szervezetek elsődleges fókuszja, de a beszállítók jelentősége megnőtt a nem alaptevékenységek globális beszerzésével. A beszállítókat kontradiktórianus kezelték, a tranzakciós technikák domináltak. Bár az információs és kommunikációs (IKT) rendszerek növekedése, a teljes minőségirányítás és az ipari szerkezetváltás a fogyasztói magatartást a tranzakciós stratégiákról a kooperatívabb stratégiákra helyezi át. A beszállítókkal való szoros együttműködés több előnyt jelent, mint az opportunizmus az egyik fél számára. A 21. évszázad beszállítói jobban támaszkodnak erőforrásbázisukra és technológiájukra. A szervezetek a beszállítóktól függenek a költségek csökkentése, a minőség javítása, valamint az innovatív termékek és folyamatok gyorsabb kiépítése érdekében (Webb, 2017). Emellett hozzáadott értéket adnak a vállalatnak azáltal, hogy hozzáférést biztosítanak a technológiához, a piacokhoz és az információkhoz (Chen, 2019). Mindez arra kényszeríti a cégeket, hogy stratégiaileg kezeljék a beszállítókat. A kutatók többsége a beszállítói kapcsolatmenedzsmentet (SRM) a beszállítókkal való kommunikáció módszereként és stílusaként határozza meg. Az ellátási lánc szakértői szerint az SRM egy olyan átfogó



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



tervezés, amely meghatározza, mit követel a beszállítótól, és kezeli a vállalatok közötti kapcsolatot annak érdekében, hogy elérje a szükséges szükségleteket (Matunga et al., 2021). Az SRM áthidalja a szakadékot a szervezet és a végfelhasználó között. Számos vállalat szembesül nehézségekkel a hálózati láncain keresztül, ami üzletvesztéssel jár. Matunga és munkatársai (2021) azt javasolják, hogy az ilyen vállalkozások találjanak és alkalmazzanak beszállítói kapcsolatkezelési gyakorlatokat annak érdekében, hogy növeljék ellátási láncuk hatékonyságát. Hughes és munkatársai (2016) szerint az ellátási lánc rendszerének elégtelensége és eredménytelensége a fő oka annak, hogy hiányosságok merülnek fel a kitűzött célok elérésben. Emellett azt is állítja, hogy az összekapcsolt ellátási lánc hálózati folyamattal rendelkező entitások több pénzt keresnek, mint azok, akik kevesebb figyelmet fordítottak az ellátási lánc folyamatára. Az SRM tehát egy olyan folyamatként határozható meg, amely olyan tevékenységeket elvégzését foglalja magában, mint például a belső beszállítókkal való kapcsolatok kialakítása, stabilizálása, fejlesztése, valamint a külső beszállítók megfigyelése annak érdekében, hogy ezeken a kapcsolatokon belül a vállalat értéket hozzon létre és növeljen. A beszállítói kapcsolatokban mindkét fél elkötelezett a hosszú távú kapcsolat mellett. Ennek eredményeként mindkét fél érdekelt a szoros együttműködés kialakításában, közös termékek fejlesztésével és a költségmegtakarítások megosztásával a kölcsönös előnyök maximalizálása érdekében. Benah és Li (2020) a beszállítói kapcsolatmenedzsmentet a cég és a beszállítói közötti hosszú távú kapcsolatként határozza meg. A minőségirányításra orientált vevő-beszállító kapcsolat általában nagyon szoros, és hosszú távú közös érdekeken alapul. A kutatók azt is állítják, hogy az SRM olyan foglalkozási gyakorlat, amely keretet biztosít a beszállítókkal való kapcsolatok fejlesztéséhez és fenntartásához. Tudósok azonosították az SRM különböző összetevőit. Benah és Li (2020) álláspontja szerint számos tényező befolyásolja a vállalat-beszállító kapcsolat létrejöttét, beleértve a hatékony kommunikációt és információmegosztást, a szervezeti alkalmazkodóképességet, a vállalat munkavállalóinak bevonását. Poku (2022) továbbá azt állítja, hogy öt fő mérés szolgál SRM-komponensként. Ide tartozik a beszállítói minőség javítása, a beszállítói átfutási idő csökkentése, a bizalmon alapuló kapcsolatok a beszállítókkal, a beszállítói együttműködés az új termékek fejlesztésében, valamint a beszállítói partnerség, vagy fejlesztés. Összességében elmondható, hogy a beszállítói kapcsolatmenedzsment egy kölcsönösen előnyös, stratégiai együttműködéssel kialakított és ápoló, egymásra épülő kapcsolat. A beszállítói kapcsolatok menedzselése különösen a beszállítókkal való hosszú távú stratégiai kapcsolat kialakítására és fenntartására összpontosít (Poku, 2022). Következő lépésként vizsgáljuk meg a beszállítói kapcsolatmenedzsment (SRM) jelentőségét és előnyét a vállalkozások számára.



A beszállítói kapcsolatmenedzsment jelentősége a kis- és középvállalatok életében

A beszállítói kapcsolatok menedzselése (SRM) az a foglalkozási gyakorlat, amely bemutatja a beszállítókkal való kapcsolatok jelentőségét, fejlesztését és hosszú távú fenntartását. Az SRM közvetlen célja a szervezet és a beszállítói közötti beszerzési eljárások egyszerűsítése és javítása. Ennek eredményeként a beszállítói kapcsolatok menedzseléséhez kapcsolódó beszerzési folyamatok szervezetenként változhatnak. Az SRM azonban általában három nagy lépést foglal magában: a beszállítók szegmentálását, a beszállítói stratégia kidolgozását és a beszállítói stratégia végrehajtását. Ezen túlmenően az SRM kulcsfontosságú vállalati gyakorlattá vált, mert figyelembe veszi a kockázatot, a fenntarthatóságot, a versenynyomást, a költséghatékonyság elérését, valamint a kulcsfontosságú beszállítókkal való szorosabb kapcsolatok kialakítását, akik képesek biztosítani az innovatív új termékek létrehozásához és sikeres piacra viteléhez szükséges tudást és jártasságot. Az SRM további fázisai közé tartozik az anyagválasztás, a terméktervezésben való részvétel, az innováció, az információ- megosztás, a hosszú távú együttműködési megállapodások és a technológiai befektetések. Egyes kutatók szerint (Liao et al., 2010; Tseng, 2014) az együttműködési módszerek kritikusak a versenyelőny megszerzéséhez a globális ellátási lánc környezetben, amely egyre versenyképesebbé válik. Hasonlóképpen, Enz és Lambert (2012) az állítja, hogy a kulcsfontosságú beszállítókkal való együttműködési kapcsolatok közös értéket teremthetnek. Megfelelő megvalósítása segít a szervezeteknek hozzájutni értékes erőforrásokhoz, csökkenteni a költségeket, növelni a rugalmasságukat, biztosítani a minőséget, sikeresen bevezetni a technológiát, és javítani az ellátási lánc általános teljesítményét. Minden szervezet és egyén számára a teljesítmény kritikus kérdés. Tseng (2014) azt állítja, hogy egy cég teljesítményének fő mozgatórugója olyan egyedi erőforrások összessége, amelyek értékesek, ritkák, nehezen utánozhatók és más erőforrásokkal pótolhatatlanok. Továbbá a sikeres szervezeti teljesítmény a kulcsa a versenyelőny megszerzésének (Papula et al., 2015). A vállalati teljesítmény tehát azt határozza meg, hogy a szervezeti funkció milyen jól éri el a célját, összekapcsolva a szolgáltatások, anyagok, költségek és ésszerű ár megfelelő mennyiségben történő elérését, és biztosítja, hogy ezek az erőforrások a megfelelő időben, vagy időszakon belül, objektív színvonalon, vagy állapotban kerüljön beszerzésre. A cégeknek tehát megfelelően szükséges kezelniük a költségeket, időben szállítani és minőségi termékeket gyártani. Ez tehát lehetőséget teremtett arra, hogy a működési képességek befolyásolják a vállalat teljesítményét. Ezt a képességet úgy jellemzik, mint a vállalat azon képességét, hogy az üzleti folyamatokat hatékonyabbá tegye, miközben kevesebb erőforrást használ fel. Kutatások azt is megállapították, hogy a működési képességek hozzájárulnak egy szervezet hatékonyságának javításához. Lee és munkatársai (2017) azt vallják, hogy a működési képességek lehetővé teszik a szervezet számára elsődleges operatív tevékenységek elvégzését. Ezek a képességek lehetővé teszik, hogy a szervezet folyamatosan végezze tevékenységét az ügyfeleknek nyújtott termékek és szolgáltatások segítségével. A szervezet működési képességei lehetővé teszik az üzleti folyamatok javítását a költségcsökkentés, a gyorsaság és a minőség terén. Lee (2018) álláspontja szerint az SRM kritikus jelentőségűvé vált a vevő-beszállító párosításban a



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



globális ellátási lánc környezetében rejlő dinamika miatt. A keresleti minták változásai, az árfolyam-ingadozások, a kormányzati politikák, az inflációs nyomás azok a dinamikák, amelyek hozzájárulnak a kínálati bizonytalansághoz. Például nagy kínálati bizonytalanság idején a beszállítókkal való kapcsolatok kialakítása és erősítése olyan jövőbeli előnyökkel járhat, mint például az alapvető erőforrásokhoz való hozzáférés, a tranzakciók költségeinek csökkentése és a szerződésérvényesítési eljárások által biztosított opportunizmus veszélyeinek minimalizálása. A szervezetek teljesítményét befolyásoló bizonytalanságok, vagy kihívások egyéb forrásai a kommunikációs hiányosságok, a folyamatok átláthatatlansága, a vevő-beszállító lánc diszharmoniaja, a nem megfelelő beszállítói képzés, a beszállító teljesítményére vonatkozó vizsgálat elmulasztása, a szerződéssel kapcsolatos konfliktusok, a kapcsolat feledésbe merülése sérült szállítás idején, valamint az iparáguk üzleti kultúrájának figyelmen kívül hagyása. Emellett azonban az SRM pozitív korrelációt mutat a vállalat teljesítményével. A beszállítók csoportjának kooperatív kezelése javítja a vállalatok eredményességét és hatékonyságát, valamint a jobb beszállítói kapcsolatok növelik az innovációs kapacitást. Általánosságban továbbá elmondható, hogy az erős beszállítói kapcsolatok kezelése minimálisra csökkenti a szerződés adminisztrációs költségeit. Számos kutatás vizsgálta a beszállítói kapcsolatok menedzselésének hatását a cég teljesítményére. Ezen tanulmányok elsősorban a beszállítói kapcsolatok menedzselésének a szervezet teljesítményére gyakorolt közvetlen hatásának vizsgálatára összpontosítottak. A szakirodalom egy része arra az eredményre jutott, hogy a beszállítói együttműködés, a beszállítói fejlesztés és a bizalom pozitív statisztikai összefüggést mutat a vállalati teljesítménnyel. Továbbá kimutatták, hogy a beszállítói finanszírozás jelentős hatással van egy cég teljesítményére. A KKV-k beszállítói kapcsolatainak jellemzőit számos szerző érinti. A KKV-k gyenge alkuereje, gyenge beszerzési pozíciója jellegzetes sajátosságnak számít. A gyenge alkupozíció adódik az alacsony beszerzési volumenből, illetve értékből, hiszen ilyen esetben a beszállító szemszögéből nehéz olyan érvet felhozni, amely a költségek csökkentését jelentené, vagy esetleg PR előnyökkel járna. A gyenge alkupozíció azonban sokszor szoros kapcsolatban áll azzal is, ahogyan a beszerzést megítéli a vállalatvezetés, illetve amennyire képes a stratégiai beszerzés nagyvállalati eszközeit alkalmazni. (Pressey et al., 2006). A beszállítói kapcsolatok jellemzői között azonban megjelenik az is, hogy a beszállítói kapcsolatokat elsősorban az ellátás biztonság fenntartására törekedve kezelik. Az árnál sokszor fontosabb szempont az ellátásbiztonság kérdése, hiszen az előbbit nem tudja befolyásolni, a második viszont azonnal jelentkező versenyhátrányt jelent. A beszállítói kapcsolat kezelésének, a beszállító kiválasztásának indokai sokszor érzelmi alapúak (pl. lojalitás, személyes benyomások, tapasztalatok), pl. Overby és Sarvais (2005) eredményei szerint sokszor a hagyományos teljesítmény kritériumok és a formális értékelés helyett a kis és középvállalatok esetében a beszállító kiválasztásának az alapja a szójhagyomány és a jó hírnév. A KKV-k beszállítói kapcsolatainak a függőség és az ellátási kockázatoktól való félelem melletti harmadik kihívása az információkezelés, a fejlődés komoly investálást jelentene informatikai megoldások alkalmazásába. Jellemző következtetés, hogy a KKV-k tulajdonosai gyakorta nincsenek tisztában azzal, hogy a beszerzés milyen szerepet játszhat egy vállalkozás



menedzsmentjében. Jellemző, hogy a fontosabb beszerzésekkel maga a vezető vagy a tulajdonos foglalkozik, aki sokszor nem járatos ezen a területen.

Cél, anyag és módszertan

A tanulmány célja a beszállítók kezelésének vizsgálata a kis- és középvállalkozások szemszögéből, hangsúlyozva az elméleti szintű megközelítést. A vizsgálat során nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy elméleti alapokon keresztül, szekunder adatgyűjtést végezve értelmezzük a beszállítók kezelésének jelentőségét a kis- és középvállalkozások számára. A tanulmány módszertana elméleti keretrendszerre épül, amely magában foglalja az irodalmi áttekintést a beszállítók kezelésének kontextusában. A szekunder adatgyűjtés során felkutattuk és felhasználtuk a beszállítók kezelésével kapcsolatos legfontosabb elméleteket és koncepciókat. A tanulmány keretében nagy hangsúlyt fektettünk olyan irodalmi források felhasználására, amelyek aktuálisak és többségük jelen van olyan nemzetközi adatbázisokban, mint például a Web of Science, illetve Scopus. Emellett törekedtünk olyan szekunder adatforrások felhasználására, amelyek segítenek megérteni a beszállítók kezelésének összetett aspektusait. Bár az általunk elkészített tanulmány elméleti szintű feldolgozás, igyekeztünk olyan eredményeket és következtetéseket megfogalmazni, amelyek relevanciája kiterjed a gyakorlati alkalmazásokra is. Azáltal, hogy elméleti szinten megvizsgáltuk a beszállítók kezelésének kérdéskörét, hozzájárultunk ahhoz, hogy a kis- és középvállalkozások vezetői és döntéshozói betekintést nyerjenek a beszállítók kezelésének jelentőségébe a 21. században.

Eredmények és diszkusszió

A kis- és középvállalatok számára a beszállítók kezelése kulcsfontosságú a vállalati sikerek elérése érdekében és a fenntartható üzleti működésben. A beszállítói kapcsolatok hatékony kezelése nem csupán az anyagi erőforrások gazdálkodásáról szól, hanem az üzleti partnerségek kialakításáról és fenntartásáról is. Az egyik legfontosabb szempont a megbízható és minőségi beszállítók kiválasztása. A kis- és középvállalatoknak gyakran korlátozott forrásmennyiség áll rendelkezésére, ezáltal a beszállítók megbízhatósága és minősége kiemelkedő jelentőséggel bír. A hosszú távú együttműködéshez elengedhetetlen, hogy a beszállítók a szállítási határidőket betartsák, és a szolgáltatott termékek/szolgáltatások megfeleljenek a vállalat minőségi követelményeinek. A kis- és középvállalatoknak kiemelten kell foglalkozniuk az árversennyel is. A versenyképes árak eléréséhez és fenntartásához a beszállítókkal való áralku és tárgyalás kiemelkedő jelentőségű. Az árverseny képesség mellett azonban fontos szempont továbbá a beszállítóval való hosszú távú kapcsolat, amely előnyös lehet többek között a tanulmányban említett tényezők, valamint az árak stabilizálása és kedvezmények kialakítása szempontjából is. A beszállítói kapcsolatok menedzselése során a kis- és középvállalatoknak hangsúlyt kell fektetniük a diverzifikációra is. Az egyetlen beszállítótól való függés csökkentésének érdekében célszerű több, megbízható beszállítóval



rendelkezni annak érdekében, hogy egy esetleges váratlan helyzet kialakulása során is biztosított legyen a folyamatos ellátás. A digitalizáció és a technológiai fejlődés szintén lehetőségeket teremt a beszállítói kapcsolatok fejlesztésére. Az online kommunikáció és az automatizált folyamatok segíthetnek az információ áramlásban, a rendelések kezelésében és az adminisztráció csökkentésében, amely által a vállalkozások időt és energiát takaríthatnak meg. Végül soron a kis- és középvállalkozások számára a beszállítók kezelése stratégiai jelentőségű, mivel a hatékony beszerzési és logisztikai folyamatok hozzájárulnak a vállalatok versenyképességének növeléséhez és hosszú távú fenntarthatóságához. A megfelelő beszállítói kapcsolatok kialakítása és fenntartása segíthet a szervezeteknek rugalmasabbá válni, jobban reagálni a piaci változásokra, és hosszú távon sikeresen működni a napjainkra jellemző dinamikus üzleti környezetben (Tátrai, 2011). Figyelemre méltó az, hogy a szakirodalom megvizsgálását követően a nemzetközi eredményekhez nagyban hasonló következtetések vonhatóak le a hazai eredményekből is. Az eredmények közül kiemelendő, hogy a KKV-k esetében a tulajdonos, vezetés szerepe meghatározó, ugyanakkor az alkalmazott eszközök jelzik, hogy módszertani, szervezési kérdések is lehetnek a kevésbé jó gyakorlat mögött (ami visszavezethető a tulajdonos/vezető menedzsment háttértudására).

Zárszó

A beszállítók kezelése kis- és középvállalkozások szemszögéből történő elméleti szintű vizsgálata során kitértünk a beszerzési és ellátási láncmenedzsment kulcsfontosságú aspektusaira. A tanulmány célja az volt, hogy átfogó képet nyújtson az elméleti kereteken keresztül, bemutatva a beszállítók kezelésének jelentőségét napjainkban. Az irodalmi áttekintés során feltártuk a beszállítók kezelésével kapcsolatos legújabb elméleteket és koncepciókat, és ezeket összekapcsoltuk a kis- és középvállalkozások sajátos jellemzőivel. Az elméleti modellek segítségével értelmeztük a kapcsolatok menedzselésének, kockázatkezelésnek, értékalapú beszerzésnek és az ellátási láncmenedzsmentnek azon aspektusait, amelyek kulcsfontosságúak a hatékony beszállítói kapcsolatok kialakításában és fenntartásában. Az elméleti szintű megközelítés segít a kis- és középvállalkozások vezetőinek és döntéshozóinak abban, hogy hogyan értelmezzék és kezeljék a beszállítóikkal való kapcsolatokat a vállalkozás fenntartható növekedése érdekében. Végezetül, reményeink szerint ez a tanulmány hozzájárul a beszállítók kezelésének elméleti megértéséhez, és inspirációt nyújt a kis- és középvállalkozások számára a hatékony beszerzési és ellátási láncstratégia kialakításához a piaci versenyképesség és hosszú távú siker érdekében.

Irodalom

- [1] BENAHA, S., LI, Y. 2020. Examining the Relationship between Lean Supplier Relationship Management (LSRM) and Firm Performance: A Study on Manufacturing Companies in Ghana. *Open Journal of Business and Management*, 8, 2423-2450. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86150>



- [2] CHEN, C. J. 2019. Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*, 57, 1511-1534. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2017-1236>
- [3] DAS, S., KUNDU, A., BHATTACHARYA, 2020 A. Technology Adaptation and Survival os SMEs: A Longitudinal Study of Developing Countries. *Technology Innovation Management Review*, 10., 64-72. <https://doi.org/10.22215/timreview/1369>
- [4] ENZ, M. G., LAMBERT, D. M. 2012. Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management*, 41, 495-507. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.041>
- [5] EUROPEAN COMISSION. 2020. *User guide to the SME Definition*. Luxemburg: Publications Office of the European Union, 2020, p. 60. ISBN 978-92-79-69909-2.
- [6] HUGHES, N. EKINS, P., BRIGENZU, S., ARDEN CLARK, C., FISCHER-KOWALSKI, M., GRAEDEL, T., WESTHOWK, H. 2016. *Resource efficiency: Potential and economic implications*. 2016, p. 75.
- [7] KEREEKES, V., FELFÖLDI, J. 2020. Supply chain management practices for SMEs. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 14, 89-96. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2020/2-3/10>
- [8] KORCSMÁROS, E., ŠIMOVA, M. 2018. Factors affecting the business environment of SMEs in Nitra region in Slovakia. *Oeconomia Copernicana*, 9, 309-331. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.016>
- [9] KOZMA, D., VARGA, P., HEGEDŰS, CS. 2019. *Supply Chain Management and Logistics 4.0 – A Study on Arrowhead Framework Integration*. Cambridge: Institute of Electrical and Electronics Engineers. 2020. ISBN 978-1-7281-3268-6
- [10] KÖMŰVES, ZS., BERKE, SZ. 2022. Labor retention in the domestic SME sector in Somogy country. *Régiókutatás Szemle*, 6, 66-77. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/6>
- [11] LEE, K., KIM, Y., JOSHI, K. 2017. Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.016>
- [12] LIAO, Y., HONG, P., RAO, S. S. 2010. Supply management, supply flexibility and performance outcomes: an empirical investigation of manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 46, 6-22. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03195.x>
- [13] MATUNGA, D. A., NGUGI, P. K., ODHIAMBO, R. 2021. Relationship Between Supplier Relationship Management and Implementation Level of Public Procurement



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



- Regulatory Framework in the Devolved Governments in Kenya. *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*, 1, 70-80. <http://ir.mksu.ac.ke/handle/123456780/8091>
- [14] MIDOR, K. 2019. Suppliers and their role in modern enterprise – Case study. *New Trends in Production Engineering*, 2, 604-612. <https://doi.org/10.2478/ntpe-2019-0066>
- [15] MURA, L., ZSIGMOND, T., BAKÓ, F., KUPI, M. 2023. New Organizational Environment Types Based on Garvin and Quinn – the Case of Slovakian Small and Medium Enterprises. *TEM Journal*, 12, 691-699. <https://doi.org/10.18421/TEM122-12>
- [16] OVERBY, JEFFREY W., SERVAIS, P. 2005. Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, 34, 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.001>
- [17] PAPULA, J. 2015. *Podnikanie a podnikateľské myslenie I*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, p. 240. ISBN 978-80-7478-950-2.
- [18] POKU, A. O. 2022. *Supplier Relationship Management and Firm Performance: The Role of Operational Capabilities – Master thesis*. Kumasi: Kwame Nkrumah University of Science and Technology. 2022. p. 113.
- [19] PRESSEY, D. A., WINKLJOFER, H. M., TZOKAS, N. X. 2009. Purchasing practices in small- to medium sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15., 214-226. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.03.006>
- [20] ROKICKI, T., KOSZELA, G., OCHNIO, L., PERKOWSKA, A., BÓRASKI, P., BELDYCKA-BÓRAWKA, A., GRADZIUK, B., GRADZIUK, P., SIEDLECKA, A., SZEBERÉNYI, A., DZIKUC, M. 2022. Changes in the production of energy from renewable sources in the countries of Central and Eastern Europe. *Frontiers in Energy Research*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.993547>
- [21] SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2019. Malé a stredné podnikanie v číslach v roku 2018. [online]. [cit. 2023.11.15]. Available at: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/msp_v_cislach_2018.
- [22] ŠTANGL ŠUŠNJAR, G., SLAVIC, A., BERBER, N., LEKOVIC, B. 2016. The role of human resource management in small and medium sized companies in Central-Eastern Europe. In *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*. 205-229. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28856-7_12
- [23] TÁTRAI T. 2011. Közbeszerzés-modernizáció Európában és hazánkban. Nemzeti Érdek 4.



- [24] TSENG, S. M. 2014. The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *International Journal of Production Economics*, 154, 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.009>
- [25] WATERS, D. 2021. *Logistics – An Introduction to Supply Chain Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2021, p. 354. ISBN: 0-333-96369-5.
- [26] WEBB, J. 2017. What is Supplier Relationship Management? [online]. [2023.11.15]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/21/what-is-supplier-relationship-management/?sh=7e3062fec5a8>

Elérhetőség:

Lilla Fehér, Mgr.

Tanársegéd

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar,

Idegen nyelvi és Kommunikációs Tanszék, Hradná ul. 21., 94501, Komárom, Szlovákia

E-mail: feherl@uj.slovakia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5035-4657>



LEGISLATÍVNE KONOTÁCIE SOCIÁLNEHO PODNIKANIA LEGISLATIVE CONNOTATIONS OF SOCIAL BUSINESS

DENISA HANÁČKOVÁ – EVA ŽUFFOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta európskych štúdií a regionálneho
rozvoja

Abstrakt

Rozvoj sektora sociálnej ekonomiky, ako aj samotná existencia sociálnych podnikov, predstavuje významnú príležitosť v oblasti integrácie marginalizovaných skupín na trhu práce a posilnenia celkovej sociálnej inklúzie. Z pohľadu predpokladu významného aktéra v oblasti zamestnanosti s ohľadom na národné ciele, predstavujú sociálne podniky nástroj, prostredníctvom ktorého sa môže budovať ľudský kapitál a zvyšovať tak predpoklad uplatniteľnosti znevýhodnených uchádzačov o zamestnanie na otvorenom pracovnom trhu. Zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov je komplexným zákonom upravujúcim oblasť sociálneho podnikania v podmienkach SR.

Kľúčové slová

Sociálna ekonomika, sociálne podnikanie, sociálny podnik

Abstract

The development of the social economy sector, as well as the very existence of social enterprises, represents a significant opportunity in the field of integration of marginalized groups in the labor market and strengthening of overall social inclusion. From the point of view of the assumption of an important actor in the field of employment with regard to national goals, social enterprises represent a tool through which human capital can be built and thus increase the assumption of the applicability of disadvantaged job seekers on the open labor market. Law no. 112/2018 Coll. on the social economy and social enterprises and on the amendment and supplementation of certain laws is a comprehensive law regulating the field of social entrepreneurship in the Slovak Republic.

Key words

Social economy, social business, social enterprise



JEL Classification

H40, L21, L26

Úvod

Problematike sociálnej ekonomiky a sociálnych podnikov sa na Slovensku venuje pozornosť v posledných rokoch čoraz intenzívnejšie. Spoločnou črtou prebiehajúcich diskusií v téme sociálneho podnikania sa stáva riešenie sociálnych, ekonomických a spoločenských výziev. Vzhľadom na súčasný vývoj na trhu práce najmä s dôrazom na počet a štruktúru znevýhodnených skupín obyvateľov vo vzťahu k ich uplatneniu na trhu práce, sa stávajú sociálne podniky jednou z kľúčových prvkov v oblasti inkluzívneho rastu. Sociálne podniky poskytujú v tomto smere možnosť znevýhodneným skupinám integrovať sa, resp. znovu sa začleniť na trh práce. Vzhľadom na to, že podnikanie je významnou hnacou silou hospodárskeho rastu a vytvárania pracovných miest, vzniká tu potenciálny priestor pre znevýhodnené skupiny obyvateľov (okrem uplatnenia sa na trhu práce v podobe získania pracovného miesta) vytvoriť subjekt sociálnej ekonomiky.

Teoretické východiská

Greg Dees, považovaný za otca sociálneho podnikania, ponúkol často používanú definíciu vo svojom diele „Význam sociálneho podnikania“ z roku 1998. Say a Schumpeter boli jeho inšpiráciou a Dees čerpal práve z ich učenia. Dees zdôrazňoval potrebu vykonávania sociálnych zmien podnikateľmi, vytvárania nových kombinácií ľudí a prostriedkov, ktoré významne zlepšia schopnosť spoločnosti riešiť problémy. Autor ďalej deklaruje dôležitosť sociálnych podnikateľov v kontexte vykonávania premien v sociálnom sektore tým, že budú prijímať poslanie vytvoriť a udržať sociálnu hodnotu, využívať nové príležitosti, zapájať sa do procesu nepretržitej inovácie, adaptácie a vzdelávania a odvážne konať. Sociálne podnikanie môže byť ziskové alebo neziskové, vždy so zameraním na vytváranie sociálnej hodnoty (Borstein, Davis, 2010).

V odborných diskusiách sa pripúšťa v súvislosti so sociálnym podnikaním vznik nového sektora kombinujúceho verejný, súkromný a neziskový sektor. Príčinou vzniku sociálneho podniku je zreteľne nedostatočné poskytovanie služieb štátom alebo „inštitucionálna prázdnota“, kedy nie sú dostatočne alebo vôbec poskytované služby alebo tovary istej skupine ľudí. Služby zamestnanosti ponúkané úradom práce môžu byť dobrým príkladom takéhoto zlyhávania v kontexte zamestnávania dlhodobo nezamestnaných, príp. poskytnutia šance vstúpiť na trh práce. Sociálny podnik, tak ako ostatné podnikateľské subjekty, uskutočňuje svoje aktivity na trhu tovarov a služieb s tým rozdielom, že nepreferuje zisk, ale naopak spoločný cieľ, a to ho kladie na znevýhodnenú pozíciu oproti subjektom zameraným na zisk. V prípade, ak sa zamestnávajú napríklad zdravotne postihnutí alebo ľudia



s nižším vzdelaním, vzniká tu nižšia produktivita, ktorá nemá šancu zvýšiť konkurencieschopnosť sociálneho podniku (Fishani, Abbasi, 2015).

Sociálna ekonomika sa nerozvinula hneď, ale vyžadovalo si to istý čas. Ľuďom na okraji spoločnosti pomáhala mnoho vznikajúcich iniciatív a práve neziskový sektor plnil funkciu tejto pomoci a často to bolo dobrovoľne, pričom boli vytvorené občianske združenia, nadácie a iné neziskové subjekty. Tieto subjekty urobili veľkú časť práce, ktorá musela byť implementovaná v skupinách ľudí v núdzi a vďaka nim sa pripravila základňa na to, aby prebiehal rozvoj sociálnej ekonomiky. Realizovanie sociálnej ekonomiky môžeme datovať na začiatok 90. rokov 20. storočia vďaka obnoveniu voľného trhu a rozvoju občianskej spoločnosti (Škobla, Kováčová, Ondoš, 2018).

Cieľ, materiál a metodika

Primárnym cieľom príspevku bolo vymedziť legislatívny rámec pôsobenia sociálnych podnikov v podmienkach SR. Pozornosť bola venovaná teoretickým východiskám danej problematiky, zadefinovaniu základných pojmov, zhodnoteniu diferenciácií medzi sociálnym podnikom/podnikaním a bežným podnikom/podnikaním, druhovej klasifikácii sociálnych podnikov, ako aj početnosti daných subjektov fungujúcich v našich podmienkach. Údaje ohľadom skúmanej problematiky sú dostupné v obmedzenej miere. Opierali sme sa prioritne o zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Primárne údaje boli získané z Inštitútu zamestnanosti a Slovak Business Agency. Údaje ohľadom početnosti sociálnych podnikov, príp. počte zamestnaných v danom sektore, absentujú v štatistických databázach. Metodicky má práca kompilačný charakter a ponúka komplexný pohľad na problematiku sociálnej ekonomiky a sociálnych podnikov.

Výsledky a diskusia

Konkrétnym subjektom realizácie sociálneho podnikania je sociálny podnik. Definíciou sociálneho podniku je už mnoho, z tohoto dôvodu ponúkame vlastnú charakteristiku, ktorá je súhrnnou v zmysle zistených teoretických východísk k skúmanej problematike. Sociálny podnik je taký podnikateľský subjekt, ktorý pôsobí v konkurenčnom prostredí trhu tovarov a služieb, prioritne sa orientuje na zdravotne alebo sociálne znevýhodnené osoby. Jeho hlavným cieľom nie je maximalizácia finančného zisku, ale udržateľná a rastúca kvalita života ako pridaná sociálna hodnota. Prípadné finančné zisky v podstatnej miere reinvestuje do rozvoja svojich sociálno-ekonomických cieľov.

Sociálna ekonomika je na Slovensku postavená na troch základných pilieroch:

1. legislatívne prostredie - zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zмене a doplnení niektorých zákonov
2. poradenská infraštruktúra - realizovaná prostredníctvom regionálnych centier sociálnej ekonomiky
3. finančná podpora (investičná a kompenzačná).



Sociálne podnikanie/ekonomika nie je vôbec obmedzené predmetom činnosti, ale cieľmi, ktoré majú naplňať verejný záujem spoločnosti. Európska komisia už dávnejšie identifikovala tieto perspektívne oblasti sociálneho podnikania: služby v domácnosti, starostlivosť o deti, nové informačné a komunikačné technológie, práca so znevýhodnenými osobami, renovácia budov, práca v oblasti udržiavania bezpečnosti, miestna verejná doprava, renovácia verejných priestranstiev, lokálny obchod, cestovný ruch, audiovizuálny sektor, kultúrne dedičstvo, miestny rozvoj kultúry, odpadové hospodárstvo, vodohospodárstvo, ochrana a údržba prírody, regulácia a monitoring znečistenia ovzdušia a pod.

S účinnosťou od 1. mája 2018 vytvára zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov, legislatívny rámec nielen pre sociálne podniky, ale aj pre sektor celej sociálnej ekonomiky. Zákon definuje sociálne podnikanie ako osobitný typ podnikania, ktorého hlavným cieľom je dosahovať pozitívny sociálny vplyv. Taktiež sú v zákone definované základné pojmy, subjekty sociálnej ekonomiky, podmienky priznania štatútu registrovaného sociálneho podniku a upravujú sa v ňom aj podmienky poskytovania podpory pre podniky v širšom priestore sociálnej ekonomiky a správu sektora sociálnej ekonomiky.

Pojem sociálny podnik je definovaný v zákone č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Sociálny podnik podľa legislatívnej definície musí spĺňať nasledovné charakteristiky:

- a) vykonáva sústavne, samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť hospodársku činnosť;
- b) hlavným cieľom je dosahovanie merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu;
- c) k dosahovaniu pozitívneho sociálneho vplyvu prispievajú tovary alebo služby, ktoré vyrába, dodáva, poskytuje alebo distribuuje, alebo k nemu prispieva spôsob ich výroby alebo poskytovania;
- d) ak dosiahne zisk, použije viac ako 50 % zo zisku po zdanení na dosiahnutie hlavného cieľa;
- e) do spravovania svojej hospodárskej činnosti zapája zainteresované osoby.

Kľúčovou charakteristikou sociálneho podniku je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu, ktorý je v zákone definovaný ako „napĺňanie verejného alebo komunitného záujmu“. Spoločným znakom napĺňania verejného alebo komunitného záujmu je poskytovanie spoločensky prospešnej služby, ktorou sa rozumie:

- poskytovanie zdravotnej starostlivosti;
- poskytovanie sociálnej pomoci a humanitárna starostlivosť;
- tvorba, rozvoj, ochrana, obnova a prezentácia duchovných a kultúrnych hodnôt;
- ochrana ľudských práv a základných slobôd;
- vzdelávanie, výchova a rozvoj telesnej kultúry;
- výskum, vývoj vedecko-technické služby a informačné služby;
- tvorba a ochrana životného prostredia a ochrana zdravia obyvateľstva;
- služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti;
- zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu;



- poskytovanie finančných prostriedkov subjektom sociálnej ekonomiky na vykonávanie spoločensky prospešnej služby.

Hlavný rozdiel medzi bežným a sociálnym podnikom spočíva v účele založenia. V bežnom podniku ide o maximalizáciu zisku, ktorý sa môže ďalej rozdeliť medzi individuálnych vlastníkov. V prípade sociálneho podniku prostredníctvom poskytovania spoločensky prospešnej služby. Ďalším rozdielom je aj oblasť manažmentu. V rámci sociálneho podniku sa kladie dôraz na riešenie viacerých spoločenských problémov. Rozdielnou je aj oblasť zamestnávania. V sociálnom podniku ide spravidla o podporu znevýhodnených a zraniteľných osôb a v bežnom podniku sa výber zamestnancov realizuje spravidla na základe profesijnej a kvalifikačnej spôsobilosti. V tabuľke 1 uvádzame detailný popis diferenciácií medzi sociálnym podnikom a klasickým, bežným podnikom.

Tabuľka 1 Rozdiely medzi sociálnym a bežným podnikom

Znak	Sociálny podnik	Bežný podnik
Cieľ	Napĺňanie sociálneho vplyvu, maximalizácia verejného úžitku	Dosahovanie zisku, maximalizácia zisku, získanie a udržanie pozície na trhu, zvýšenie trhového podielu
Zamestnanci	Osoby zo znevýhodnených skupín	Osoby odborne spôsobilé s určitou kvalitou schopností, zručností
Použitie dosiahnutého zisku	Reinvestovanie do rozvoja sociálneho podniku, spoločenský úžitok	Určený pre vlastníka, individuálny úžitok
Financovanie nákladov	Viaczdrojové napr. granty, dotácie, dary	Z vlastnej hospodárskej činnosti, príp. úver
Časový interval dosiahnutia cieľov	Dlhodobé úsilie	Čo najkratšie časové obdobie
Právna forma	Prevažne osobné spoločnosti	Prevažne kapitálové spoločnosti
Predmet podnikateľskej činnosti	Akýkoľvek, poskytovanie tovarov a služieb	Akýkoľvek, poskytovanie tovarov a služieb
Spôsob vnútorného fungovania podniku	Zamestnanci sú zapojení do definovania cieľov a rozhodovacích procesov	Autonómne rozhodovanie vlastníkov a akcionárov
Legislatívny rámec podnikania	Zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch	Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SBA



V prípade, že subjekt splnil zákonné podmienky podľa § 5 ods. 1 zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, môže sa rozhodnúť stať sa registrovaným sociálnym podnikom. Registrovaný sociálny podnik prostredníctvom priznania štatútu registrovaného sociálneho podniku, získava osvedčenie, že môže vykonávať svoju hospodársku činnosť ako sociálny podnik, môže využívať aj ostatné zákonom stanovené priame a nepriame nástroje podpory, ktoré prináležia len registrovaným sociálnym. Žiadateľ musí splniť podmienky, ktoré sú ustanovené v § 6 zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Samotné konanie o priznanie štatútu registrovaného sociálneho podniku sa začína žiadosťou. Žiadosť o priznanie štatútu musí byť písomná a podáva sa na formulári určenom Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny. Okrem iného musí byť v žiadosti uvedené aj o aký druh registrovaného sociálneho podniku žiadateľ žiada (či registrovaný sociálny podnik bude dosahovať pozitívny sociálny vplyv napĺňaním verejného záujmu alebo komunitného záujmu a z hľadiska činnosti zamerania či pôjde o integračný podnik, sociálny podnik bývania alebo všeobecný registrovaný sociálny podnik). Po splnení zákonom stanovených podmienok je registrovaný sociálny podnik povinný uviesť pri svojom obchodnom mene alebo v názve označenie „registrovaný sociálny podnik“ alebo jeho skratku „r. s. p.“. Tá je zapísaná aj v obchodnom registri. V roku 2020 v ňom bolo zapísaných viac ako 180 registrovaných sociálnych podnikov. Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch podľa § 11 rozlišuje druhy r. s. p. v závislosti dvoch hľadísk:

- z hľadiska dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu, či ho registrovaný sociálny podnik dosahuje napĺňaním verejného záujmu (t. j. ide o verejnoprospešný podnik), alebo prostredníctvom komunitného záujmu (t. j. ide o komunitnoprošpešný podnik),
- z hľadiska zamerania činnosti zákon rozlišuje integračný podnik, sociálny podnik bývania alebo všeobecný registrovaný sociálny podnik.

Jednotlivé druhy registrovaných sociálnych podnikov sa líšia v napĺňaní pozitívneho sociálneho vplyvu.

Tabuľka 2 Druhy registrovaných sociálnych podnikov

Druh registrovaných sociálnych podnikov	Merateľný pozitívny sociálny vplyv
Integračný podnik	Percento zamestnaných znevýhodnených a zraniteľných osôb
Sociálny podnik bývania	Zabezpečovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu
Všeobecný sociálny podnik	Poskytovanie spoločensky prospešnej činnosti (minimálna podmienka)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Removčíková, L., 2020

V rámci integračných podnikov je pozitívnym sociálnym vplyvom podpora zamestnanosti, a to prostredníctvom zamestnávania znevýhodnených alebo zraniteľných osôb.



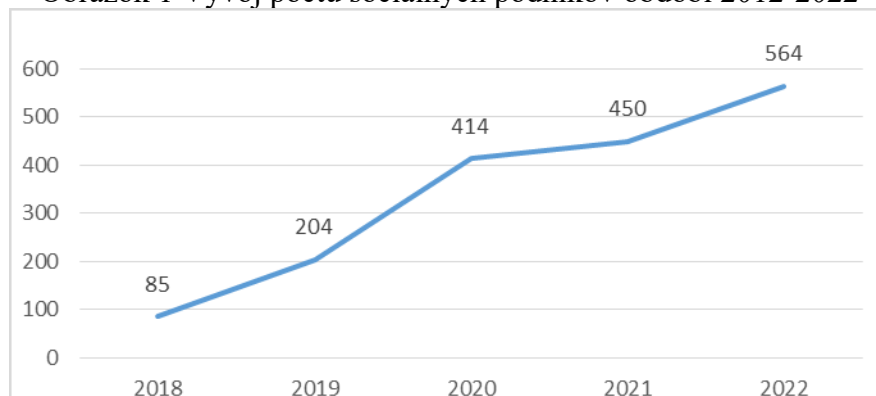
Pozitívny sociálny vplyv sa v prípade integračného podniku meria na základe percenta zamestnaných znevýhodnených a zraniteľných osôb.

V sociálnom podniku bývania je pozitívnym sociálnym vplyvom zabezpečovanie spoločensky prospešného nájomného bývania. Pod týmto pojmom zákon rozumie poskytovanie bývania, správy, údržby a obnovy bytového fondu prostredníctvom výstavby, prestavby alebo obstarania bytov na účely ich nájmu oprávneným osobám alebo prostredníctvom nájmu bytov týmto fyzickým osobám. Pozitívny sociálny vplyv sa v prípade sociálneho podniku bývania meria prostredníctvom počtu bytov vo výstavbe, prestavbe alebo obstaraných bytov alebo percentom prenajímaných bytov.

V prípade všeobecného registrovaného sociálneho podniku sa okrem všeobecných podmienok, ktoré sú rovnaké pre všetky druhy registrovaných sociálnych podnikov, stanovuje aj minimálna podmienka dosahovania merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu. Žiadateľ musí dosahovať väčší sociálny vplyv ako podnikateľ, ktorý obdobnú činnosť vykonáva za účelom dosiahnutia zisku. Z podmienok vyplýva, že na priznanie štatútu všeobecného registrovaného sociálneho podniku nestačí taký pozitívny sociálny vplyv, ktorý je len „vedľajším účinkom komerčného podnikania“ ale musí byť jasne a objektívne väčší a jeho dosahovanie musí byť hlavným cieľom podniku. Všeobecný sociálny podnik dosahuje pozitívny sociálny vplyv napĺňaním verejného alebo komunitného záujmu poskytovaním akejkoľvek zo spoločensky prospešných služieb.

V niektorých krajinách (Veľká Británia, Írsko, Francúzsko) predstavuje trhový podiel takto orientovaných sociálnych podnikov na vybraných podnikateľských činnostiach až 30 percent. V roku 2022 bolo na Slovensku 564 registrovaných sociálnych podnikov, z toho 548 integračných podnikov a 16 všeobecných registrovaných sociálnych podnikov. Prvý získal štatút registrovaného sociálneho podniku v roku 2018, ku koncu roka ich bolo iba 7. Koncom roka 2019 bol ich počet 47 a koncom roka 2020 ich bolo 238. Približne štvrtina sociálnych podnikov sa nachádza tam, kde ich najviac treba – v najmenej rozvinutých okresoch. Nasledujúci obrázok 1 ukazuje vývoj počtu sociálnych podnikov od roku 2018 po 2022.

Obrázok 1 Vývoj počtu sociálnych podnikov období 2012-2022



Zdroj: Inštitút zamestnanosti, 2023



Podľa predmetu činnosti je možné vyčleniť viaceré typy sociálnych podnikov. Podľa cieľovej skupiny zamestnancov, respektíve užívateľov služieb, môžeme rozlišovať:

1. Sociálny podnik pre občanov so zdravotným postihnutím - ako špecifickú formu sociálneho podnikania. Patria sem chránené dielne, chránené pracoviská, chránené pracovné miesta výrobného a službotvorného typu. Podniky tohto typu sú v SR financované podľa novely zákona o službách zamestnanosti č. 5/2004 (oblasť chránené dielne) a de facto majú na Slovensku dlhú tradíciu.

2. Sociálny podnik pre dlhodobo nezamestnaných. V tejto skupine sociálnych podnikov sa predpokladá maximálna výrobná alebo službotvorná špecializácia s ohľadom na potreby konkrétnej ohrozenej skupiny nezamestnaných, ekonomické možnosti a potreby obce, regiónu. Podniky sú financované podľa novely zákona o službách zamestnanosti č. 5/2004, (oblasť o sociálnom podniku), z projektov ESF, z prípadných finančných ziskov ostatných podnikateľských subjektov. Patrí sem aj sociálne výrobné družstvo a sociálny výrobný podnik. Participácia verejných financií je iná ako v prvom type sociálnych podnikov, pretože potenciálni zamestnanci by mali byť po určitom čase objektívne schopní plnohodnotne pracovať a produkovať zisk. Tým sa potreba medzitrhu (istá ochrana zamestnanca z titulu jeho pôvodne nízkej produktivity práce) postupne stráca a takýto zamestnanec by mal byť schopný uplatniť sa na klasickom trhu práce.

3. Sociálne podniky zvyšujúce kvalitu života. Patria sem všetky aktivity ako ich vymedzila Európska komisia pre sociálnu inklúziu. Zvýraznili by sme zariadenia sociálnych služieb všetkých typov, služby pre domácnosti, iniciatívy v oblasti zvyšovania ľudského kapitálu a aktivity v environmentálnej oblasti.

Záver

Zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov je komplexným zákonom upravujúcim oblasť sociálneho podnikania na území SR. Je súčasťou celkovej stratégie rozvoja sociálnej ekonomiky, ktorá je postavená na troch pilieroch – legislatívne prostredie, poradenská infraštruktúra a finančná podpora. Tento zákon je významný aj z toho dôvodu, že definuje základné pojmy ako sú sociálna ekonomika, sociálny podnik, podnik so sociálnym dosahom, registrovaný sociálny podnik a iné. Pojem sociálny podnik v prijatom zákone o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, v porovnaní s právnou úpravou okolitých štátov, má svoje právne zakotvenie v zákone účinnom od 01.05.2018. Podľa súčasných predpokladov sú sociálne podniky dôležitým prispievateľom v oblasti podpory zamestnanosti a sociálnej inklúzie, ako aj sociálneho rozvoja lokalít na regionálnej a miestnej úrovni. Ich príspevky môžu akcelerovať prostredníctvom tvorby a rozvoja priaznivého prostredia, ktoré im umožní rozvíjať svoje činnosti v oblasti pozitívneho sociálneho dopadu na spoločnosť. Sociálne podniky v súčasnej právnej úprave osobitne ponúkajú priestor pre integráciu a sociálnu inklúziu zdravotne znevýhodnených osôb. Týmto spôsobom sa potenciálnej cieľovej skupine otvárajú nové možnosti v rámci vstupu na otvorený trh práce, ktorý navyše vytvára pomyselný most vzájomného zmiernenia sociálnej a spoločenskej diverzity.



Literatúra

- [1] BORNSTEIN D., DAVIS S. 2010. *Social Entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press. [online] [cit. 2023-12-04]. Dostupné z <[http://socialnaekonomija.si/vwp-content/uploads/David_Bornstein_Susan_Davis_Social Entrepreneurship.pdf](http://socialnaekonomija.si/vwp-content/uploads/David_Bornstein_Susan_Davis_Social_Entrepreneurship.pdf)>
- [2] FISHANI M., E. ABBASI. 2015. Social Entrepreneurship, a New Approach in Business. *The Open Access Journal of Resistive Economics*. [online] [cit. 2023-12-04]. Dostupné z <<http://oajre.ir/wp-content/uploads/2016/09/55.pdf>>.
- [3] INŠTITÚT ZAMESTNANOSTI. 2023. *Inkluzívne zamestnávanie - implementácia sociálnej ekonomiky*. [online]. [cit. 2023-12-06] Dostupné z <<https://www.iz.sk/sk/projekty/inkluzivny-rast>>.
- [4] REMOVČÍKOVÁ, L. 2020. *Sociálne podnikanie v praxi: odborníci sa podelili o svoje skúsenosti*. [online]. [cit. 2023-12-06] Dostupné z <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/socialne-podnikanie-v-praxi>
- [5] SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2019. *Analýzy a prieskumy podnikateľského prostredia. Sociálne podnikanie na Slovensku v kontexte súčasného potenciálu rozvoja SE* [online] [cit. 2023-12-06] Dostupné z https://www.sbagency.sk/sites/default/files/socialne_podnikanie_na_slovensku_v_kontexte_sucasneho_potencialu_rozvoja....pdf
- [6] ŠKOBLA, D., KOVÁČOVÁ, L., ONDOŠ, S. 2018. *Sociálne podniky pracovnej integrácie na Slovensku*. [online] [cit. 2023-12-04]. Dostupné z <[http://www.governance.sk/wp-content/uploads/2018/02/Publikacia-Socialne-podniky Skobla-Kovacova-Ondos.pdf](http://www.governance.sk/wp-content/uploads/2018/02/Publikacia-Socialne-podniky-Skobla-Kovacova-Ondos.pdf)>
- [7] ZÁKON č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- [8] ZÁKON č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov



Kontakt:

Denisa Hanáčková, Ing. PhD.

odborný asistent

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja,

Ústav európskych politík a verejnej správy, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika

E-mail: denisa.hanackova@uniag.sk

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9823-8769>

Eva Žuffová, Ing. PhD.

odborný asistent

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja,

Ústav európskych politík a verejnej správy, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika

E-mail: eva.zuffova@uniag.sk

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8681-2600>



KVANTIFIKÁCIA VPLYVU UMELEJ INTELIGENCIE NA ĽUDSKÝ KAPITÁL V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKH

QUANTIFYING THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON HUMAN CAPITAL IN INDUSTRIAL COMPANIES

ALEXANDRA JAŠURKOVÁ

Slovenská technická univerzita, Ústav Manažmentu

Abstrakt

Článok je zameraný na problematiku kvantifikácie vplyvu umelej inteligencie na ľudský kapitál v priemyselných podnikoch. Úvod článku je zameraný na predstavenie problematiky vplyvu umelej inteligencie na ľudský kapitál. Následne je pozornosť venovaná výskumu v danej oblasti. Záver obsahuje odporúčania v rámci skúmanej problematiky. Umelá inteligencia a ľudský kapitál sú dve kľúčové zložky moderného podnikania a spoločnosti. V tejto práci prezentujeme kvantitatívne hodnotenie zmien ľudského kapitálu v dôsledku umelej inteligencie prostredníctvom relevantných ukazovateľov a štatistík. Zatiaľ čo umelá inteligencia predstavuje technologický pokrok v oblasti automatizácie, analýzy údajov a riešenia komplexných problémov, ľudský kapitál zahŕňa zručnosti, vedomosti a kreativitu ľudí, ktoré sú kľúčom k inováciám a rastu. Vplyv umelej inteligencie na ľudský kapitál vo výrobných podnikoch môže byť významný a môže ovplyvniť rôzne aspekty pracovného prostredia.

Kľúčové slová

UI, trh práce, vzdelávanie, priemyselné podniky.

Abstract

The article is focused on the issue of quantifying the impact of artificial intelligence on human capital in industrial enterprises. The introduction of the article is aimed at introducing the issue of the impact of artificial intelligence on human capital. Subsequently, attention is paid to research in the given area. The conclusion contains recommendations within the examined issue. Artificial intelligence and human capital are two key components of modern business and society. In this work, we present a quantitative assessment of changes in human capital due to UI through relevant indicators and statistics. While artificial intelligence represents technological advances in automation, data analysis, and solving complex problems, human capital includes the skills, knowledge, and creativity of people that



are key to innovation and growth. The impact of artificial intelligence on human capital in manufacturing companies can be significant and can affect various aspects of the work environment.

Key words

AI, labour market, education, industrial enterprises.

JEL Classification

J63, L23, M15, O33

Úvod

Kvantifikácia vplyvu umelej inteligencie (UI) na ľudský kapitál je komplexná téma, ktorá sa týka rôznych aspektov, vrátane zamestnaneckej produktivity, vzdelávania a zručností, pracovného trhu a ľudských vzťahov. Medzi oblasti, v ktorých je možné kvantifikovať vplyv umelej inteligencie na ľudský kapitál možno zaradiť zručnosti a odbornú prípravu, produktivitu a efektivitu práce, zamestnaneckú spokojnosť a angažovanosť, zmeny na pracovnom trhu, výskum a inovácie či zmeny vo vzťahoch a spolupráci. Kvantifikácia týchto aspektov si vyžaduje kombináciu kvantitatívnych a kvalitatívnych metód, vrátane analýzy dát, prieskumov, sledovania vývoja na pracovisku a sledovania trendov v odvetviach. Je tiež dôležité zohľadniť etické otázky a zabezpečiť spravodlivý a inkluzívny prístup k technologickým inováciám.

Teoretické východiská

Digitalizácia je za posledné obdobie úzko prepojená s rozvojom informačno-komunikačných technológií (IKT). Digitalizácia rôznych druhov informácií spolu so správnym spôsobom aplikácie IKT dáva subjektom takmer neobmedzené možnosti analyzovania získaných informácií. V dôsledku explozívneho rastu vedeckých poznatkov a rýchleho vývoja IKT prechádza svetová ekonomika d'alekosiahlymi globálnymi zmenami, ktoré sú najvýznamnejšie od industriálnej revolúcie. Otvárajú sa nové perspektívy, nová ekonomika, ktorá má obrovský potenciál pre ekonomický rast, zvyšovanie produktivity práce a zamestnanosti (Kordošová, 2021).

Veda predstavuje strategický faktor rozvoja modernej spoločnosti. Každá krajina vyspelého sveta dosahuje stupeň svojho rozvoja vďaka vedeckému výskumu a jeho podpore. Spoločenský význam a hospodársky efekt investícií do vedeckého skúmania sa prejavuje v medzinárodnej konkurencieschopnosti štátu, aj v životnej a kultúrnej úrovni obyvateľov.



Poslanie vedy ma vplyv na tvorbu jedinečného a nenahraditeľného intelektuálneho bohatstva krajiny (Jatobá et al., 2019).

Vedecký výskum ako intelektuálna činnosť rozširujúca poznanie prírodných, sociálnych, ekonomických a kultúrnych podmienok bytia, podmieňujúca vývoj pokročilých technológií a inovácií, predstavuje významný nástroj rozvojových politík vyspelých štátov sveta. Výskum a vývoj je definovaný ako významný nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti a zamestnanosti. Robotika sa v súčasnej dobe rozširuje do prevažnej časti výrobnjej sféry. Jej zavedenie sa stáva nielen žiadúcim, ale aj ekonomicky nevyhnutným. V takomto prípade je veľmi pravdepodobne, že dôjde k masívnemu úbytku pracovných miest v najbližších desiatich rokoch (Pacalaj, 2021).

Umelá inteligencia otvorila obrovské príležitosti na pracovisku prostredníctvom inovácie robotiky a zároveň so sebou priniesla množstvo výhod ako presnosť, efektívnosť a flexibilita (Murugesan et al., 2023).

V priemyselných odvetviach má vplyv umelej inteligencie na ľudský kapitál niekoľko špecifických aspektov. Jedným z hlavných spôsobov, ako umelá inteligencia ovplyvňuje ľudský kapitál v priemyselných odvetviach je automatizácia výrobných procesov (Shoufu et al., 2022). Roboty s umelou inteligenciou a ďalšie automatizačné technológie môžu prevziať niektoré rutinné úlohy, čím uvoľnia pracovníkov na vykonávanie komplexnejších úloh a monitorovanie celkového výkonu (Acemoglu, Restrepo. 2017). Implementácia umelých inteligentných systémov v rôznych oblastiach výroby môže zvýšiť efektívnosť a presnosť. To môže mať pozitívny vplyv na kvalitu výrobkov a minimalizovať chyby, čo vedie k lepšiemu výkonu celého podniku. S nástupom umelej inteligencie sa môžu zmeniť požiadavky na zručnosti pracovníkov. Môže byť potrebné, aby pracovníci získavali nové zručnosti, napríklad v oblasti programovania, správy a údržby automatizačných systémov (Brynjolfsson, Rock, Syverson, 2019). Vplyv umelej inteligencie na ľudský kapitál v priemyselných podnikoch zahŕňa aj otázky bezpečnosti. Pracovníci sa môžu ocitnúť v nových situáciách, kde musia spolupracovať s robotmi alebo inými automatizovanými systémami, a to si vyžaduje dodatočné opatrenia na zabezpečenie bezpečnosti a prevenciu pracovných úrazov (Di Vaio et al., 2020). Zavedenie umelej inteligencie môže vytvárať nové pracovné príležitosti v oblastiach, ako sú vývoj, údržba a správa týchto technológií. Pracovníci môžu byť zapojení do implementácie, monitorovania a optimalizácie umelých inteligentných systémov (Jarrahi, 2018).

Je dôležité, aby podniky venovali pozornosť sociálnym a organizačným aspektom implementácie umelej inteligencie, aby minimalizovali negatívne dôsledky na zamestnancov a zabezpečili, že sa využívajú technológie tak, aby prispievali k celkovému rozvoju a efektívnosti organizácie.



Cieľ, materiál a metodika

Cieľom predloženého článku je zhodnotiť problematiku kvantifikácie vplyvu umelej inteligencie na ľudský kapitál v priemyselných podnikoch. V úvode článku približujeme problematiku zavedenia vplyvu umelej inteligencie na ľudský kapitál. Následne pomocou obsahovej analýzy vykonáme porovnanie zahraničných výskumov v danej oblasti. Obsahová analýza je metóda výskumu, ktorá sa používa na systematické skúmanie obsahu textu, obrazu alebo iného typu obsahu s cieľom identifikovať vzory, témy a ďalšie relevantné informácie. Táto analýza môže byť kvalitatívna alebo kvantitatívna. V práci predkladáme kvantitatívne hodnotenie zmien v ľudskom kapitáli vplyvom UI prostredníctvom relevantných ukazovateľov a štatistík.

Výsledky a diskusia

Dietrich, Gäde (2017) uvádzajú, že automatizácia a robotika vo všeobecnosti a predovšetkým umelá inteligencia povedú k zvýšeniu produktivity práce. Názory sa však značne odchyľujú, pokiaľ ide o rozsah účinkov rastu. Hlavným dôvodom je, že je náročné odhadnúť, kedy budú nové technológie plne využiteľné a do akej miery bude možné tieto činnosti nahradiť. Zároveň nie je jasné, ktoré pracovné miesta pravdepodobne vytvorí a zastúpi umelá inteligencia.

McKendrick (2018) predkladá niekoľko významných štúdií o spoľahlivej a kognitívnej umelej inteligencii, ktoré zlepšujú pracovnú silu podniku. Podotýka, že ak sa zavedie správna implementácia AI so zamestnancami, nastáva silná pozitívna odozva na znížených nákladoch a zvýšení výnosov podniku.

Technológie môžu nahradiť ľudskú prácu v rutinných úlohách manuálnych alebo kognitívnych, ale zatiaľ nemôžu nahradiť ľudskú prácu v nerutinných úlohách. Vplyv technológie vedie k zvýšeniu relatívneho dopytu po vysoko platených kvalifikovaných pracovných miest a relatívne vysokému dopytu po relatívne vysokom dopyte pracovných miest, ktoré si zvyčajne vyžadujú netradičné sprievodcovské schopnosti. V krajinách členských štátov EÚ: Francúzsko, Nemecko, Taliansko, Španielsko, Švédsko je počet vysokovzdelaných pracovných miest (manažéri, inžinieri a zdravotníci) rastie, kým počet stredoškolských zamestnaní (úradníci, operátori výroby, montážnici) klesá. Podľa spoločnosti na prieskum trhu Tractica v rámci globálneho trhu so softvérom sa očakáva, že do roku 2025 sa tržby zvýšia približne o 118,6 miliardy.

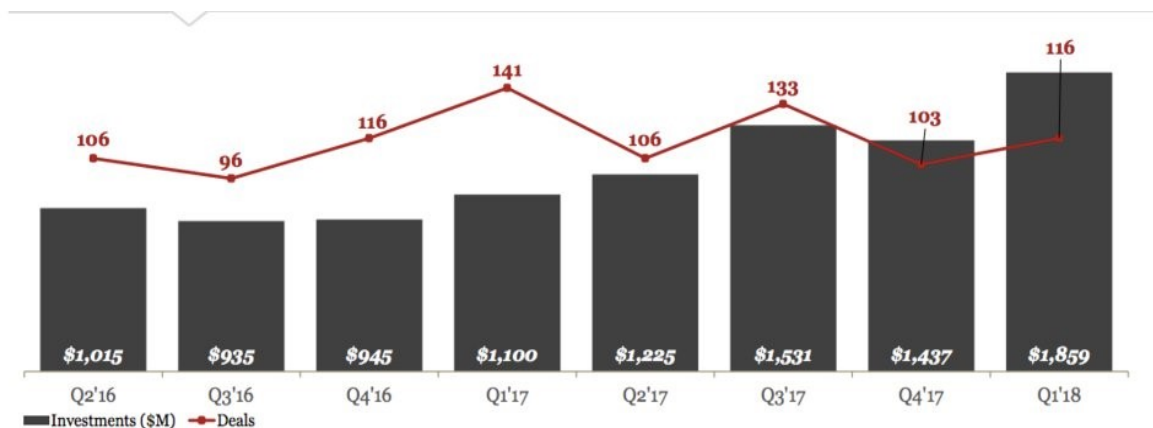
Umelá inteligencia ako vedný odbor skúma problematiku intelektuálneho programovania. Vzhľadom na široký rozsah použitia v praxi, je táto problematika veľmi aktuálna. Podľa údajov popredných medzinárodných výskumných organizácií, ktoré využívajú umelú inteligenciu ako ľudských agentov, môžu spoločnosti poskytovať lepšie výsledky. V dôsledku toho si niektorí odborníci myslia, že to niektorí zamestnanci môžu byť nahradení umelou inteligenciou. Bolo zistené, že až 54 % pracovných miest je v EÚ



ohrozených automatizáciou v členských štátoch, vedci očakávajú, že 9 % nových pracovných miest v USA vytvoria roboty a automatizácia. (Abuselidze, Mamaladze, 2021).

Podľa reportu z MoneyTree za Q1 2018, americké startupy (začínajúce firmy) zaoberajúce sa umelou inteligenciou, zaznamenali už v prvých troch mesiacoch roka rekordný štvrťrok, keď v 116 dohodách získali vstupný kapitál o objeme 1,9 miliardy dolárov. Oproti predchádzajúcemu štvrťroku išlo o nárast o 29%. Pre porovnanie napríklad digitálne zdravotnícke spoločnosti v prvom štvrťroku získali 1,4 miliardy dolárov, zatiaľ čo spoločnosti počítačovej ochrany len 528 miliónov dolárov. Silné čísla pre umelú inteligenciu (UI) v prvom štvrťroku boli posilnené viacerými významnými obchodmi v tejto oblasti, vrátane 153 miliónov dolárov (série B) pre startup UiPath, 112 miliónov dolárov (v sérii A) pre Pony.ai a okolo 100 miliónov dolárov pre C3 IoT (Hruzová, 2018).

Graf 1 Vstupný kapitál pre americké startupy

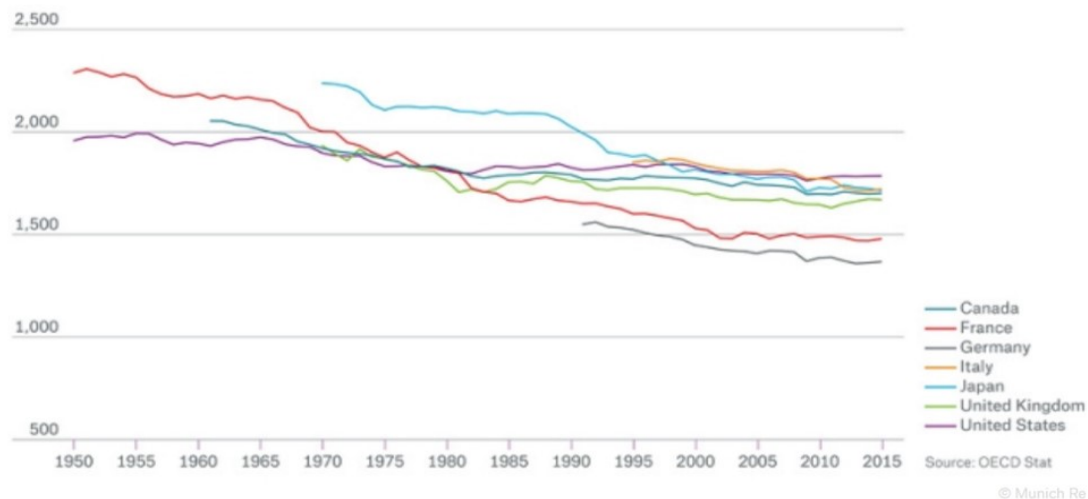


Zdroj: <https://www.financnytrh.com/startupy-oblasti-umelej-inteligencie-dosiahli-rekordny-stvrtrok/>

Použitie umelej inteligencie na zvýšenie produktivity ako náhrada za ľudský faktor pravdepodobne povedie k nárastu skutočných plátov. Rovnaká pridaná hodnota bude poskytnutá s použitím menšieho množstva pracovnej sily, čo bude mať za následok celkový pokles týždenného počtu odpracovaných hodín. Z toho dôvodu, ak umelá inteligencia spĺňa očakávania, prosperita pravdepodobne porastie a trend, smerom k poklesu odpracovaných hodín by mal pokračovať vo väčšine vyspelých ekonomík sveta. Vzhľadom na hlboké zmeny, ku ktorým dôjde v dôsledku rozšírenia v rámci AI budú v budúcom období nastolené nové etické otázky, ktoré budú riešiť politici, ekonómovia a spoločnosť ako celok (Dietrich, Gäde, 2017). Túto skutočnosť, ktorú autori uvádzajú potvrdzuje aj graf 1, v ktorom je znázornený pokles priemerného ročného počtu odpracovaných hodín na pracovníka v krajinách G7 za obdobie rokov 1950-2015.



Graf 2 Priemerný ročný počet odpracovaných hodín na pracovníka v krajinách G7 za obdobie rokov 1950-2015



Zdroj: Dietrich, Gäde, 2017

Je zrejmé, že žiadna pracovná pozícia, nech už je akákoľvek, nie je zo svojho princípu nenahraditeľná. Je to z dôvodu, že ľudské intelektuálne a fyzické schopnosti nie sú žiadnou špeciálnou hranicou a možno ich prekonať, a pokrok v robotike a umelej inteligencii bude pokračovať, tento záver je nevyhnutný. Vývojári a vedecké špičky v odbore umelej inteligencie dnes dávajú 50% šancu tomu, že pokročilú umelú inteligenciu na úrovni človeka sa podarí vyvinúť do roku 2040, a až 90% šancu, že sa tak stane do roku 2075. Súčasnne systémy sú budované tak, aby autonómne hľadali cestu k čo najlepšiemu riešeniu zadaných problémov. Výsledok je taký, že rýchlo dokážu nájsť účinné riešenia, ktoré sa ešte nikomu nepodarilo naprogramovať od základu. Čím lepší a vyvinutejší bude systém umelej inteligencie, tým lepšie to bude zvládať. Vo výsledku sa tak spustí séria rekurzívnych zlepšení, pričom rast inteligencie môže byť takmer nezastaviteľný. Pomyslíte potom na akúkoľvek prácu a uvedomte si, čo pojem umelá inteligencia znamená (Pacalaj, 2021).

V kontexte s vyššie uvedenými informáciami a výskumami týkajúcimi sa oblasti kvantifikácie vplyvu umelej inteligencie na ľudský kapitál v priemyselných podnikoch navrhujeme nasledovný súbor odporúčaní:

- včasné zapojenie zamestnancov: je kľúčové zapojiť zamestnancov do procesu implementácie umelej inteligencie od začiatku. Je dôležité zamestnancom poskytnúť dostatok informácií o nových technológiách, vysvetliť výhody a nebezpečenstvá a zabezpečiť priestor na otázky a obavy,
- vývoj nových zručností: poskytnúť príležitosti na vzdelávanie a rozvoj nových zručností pre zamestnancov. Umelecká inteligencia môže vyžadovať odborné znalosti



- v oblasti programovania, správy systémov alebo analýzy dát. Investícia do odbornej prípravy môže udržať ľudský kapitál konkurencieschopný,
- riadne informovanie o vývoji pracovných úloh: transparentne komunikovať o tom, ako sa menia pracovné úlohy v dôsledku implementácie umelej inteligencie. Zamestnanci by mali byť informovaní o tom, čo môžu očakávať, a aké nové zodpovednosti alebo možnosti sa môžu otvoriť,
 - zabezpečiť bezpečnosť a spoluprácu s robotmi: pri zavedení robotov a iných automatizovaných systémov do pracovného prostredia je nevyhnutné zabezpečiť, aby boli všetky bezpečnostné normy splnené. Zamestnanci by mali byť oboznámení s bezpečnostnými postupmi a schopní spolupracovať s novou technológiou bez rizika úrazov,
 - podpora premeny kultúry a spolupráce: vytvoriť prostredie, ktoré podporuje kultúru inovácií a spolupráce medzi ľuďmi a umelou inteligenciou. Zabezpečiť, aby sa zamestnanci necítili ohrození, ale mali motiváciu využívať nové technológie na svoju vlastnú výhodu,
 - vytvoriť etický rámec: stanoviť jasné etické smernice a normy pre používanie umelej inteligencie v podniku. To môže zahŕňať otázky spravodlivosti, transparentnosti a ochrany osobných údajov,
 - monitoring výkonu a spätnej väzby: pravidelne monitorovať výkon implementácie umelej inteligencie a zhromažďovať spätnú väzbu od zamestnancov. Táto informácia môže poskytnúť cenné údaje o tom, čo funguje dobre, a umožniť úpravy v prípade potreby,
 - pripraviť sa na zmeny v riadení: implementácia umelej inteligencie môže zmeniť spôsob, akým sú riadené procesy v podniku. Preto je dôležité sa na tieto zmeny reagovať a zabezpečiť, aby boli vedúci pracovníci a manažéri oboznámení s novými systémami.

Záver

Vplyv umelej inteligencie na ľudský kapitál je široký a komplexný. Umelá inteligencia priniesla do pracovného prostredia rôzne výzvy a príležitosti, ktoré môžu ovplyvniť ľudský kapitál, teda pracovníkov a ich schopnosti. Umelej inteligencii môžu byť poverené rutinné a opakujúce sa úlohy, čím umožňujú ľuďom venovať sa komplexnejším a tvorivejším úlohám. To môže viesť k zmene povahy práce a vyžadovať od pracovníkov získavanie nových zručností. Implementácia umelej inteligencie môže prispieť k zvýšenej efektívnosti práce, čo umožňuje ľuďom venovať sa kľúčovým aspektom svojich pracovných úloh. To môže mať pozitívny vplyv na produktivitu a celkovú výkonnosť pracovnej sily. S nástupom umelej inteligencie môžu byť niektoré pracovné miesta automatizované, čo môže viesť k potrebe rekvalifikácie pracovnej sily. Ľudia by mali získavať nové zručnosti a vzdelávať sa, aby mohli úspešne konkurovať s rastúcim výzvam trhu práce. Požiadavky na zamestnancov sa môžu meniť v dôsledku vplyvu umelej inteligencie. Niekedy môže byť



dôležitá schopnosť spolupracovať s inteligentnými systémami alebo interpretovať ich výstupy. Zároveň, ako sa technológia vyvíja, vytvárajú sa nové pracovné príležitosti v oblastiach, kde je potrebná ľudská kreativita, etické rozhodovanie, sociálna interakcia a podobne. To môže viesť k novým formám zamestnania. Vplyv umelej inteligencie na ľudský kapitál zahŕňa aj otázky týkajúce sa etiky a právnych aspektov. Ako sú umelé inteligentné systémy používané v pracovnom prostredí a akým spôsobom sú regulované, môže ovplyvniť pracovné podmienky a postavenie pracovníkov. Celkovo môže vplyv umelej inteligencie na ľudský kapitál byť pozitívny, ak je riadne riadený a využívaný na podporu ľudského potenciálu. Avšak je dôležité venovať pozornosť aj možným negatívnym vplyvom a prijať opatrenia na minimalizovanie rizík a zabezpečenie spravodlivého a udržateľného vývoja pracovného prostredia.

Literatúra

- [1] ACEMOGLU, D., RESTREPO, P., 2017. Secular stagnation? The effect of aging on economic growth in the age of automation. In: American Economic Review, vol. 107, no. 5, p.174-179
- [2] BRYNJOLFSSON, E., ROCK, E., SYVERSON, C., 2019. Artificial intelligence and the modern productivity paradox. In: The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda, vol. 23, p. 23-57
- [3] DIETRICH, A., GÄDE, S., 2017. How artificial intelligence will transform the economy. [online]. [cit.22.11.2023] Dostupné na: <https://www.munichre.com/en/insights/digitalisation/how-artificial-intelligence-transforms-economy.item-16ab4064b532a6d70ae3b9fd839645c4.html>
- [4] DI VAIO, et al., 2020. Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. In: Journal of Business Research, vol. 121, p. 283-314
- [5] HRUZOVÁ, P., 2018. Startupy z oblasti umelej inteligencie dosiahli rekordný štvrtrok. [online]. [cit.22.11.2023]. Dostupné na: <https://www.financnytrh.com/startupy-oblasti-umelej-inteligencie-dosiahli-rekordny-stvrtrok/>
- [6] JARRAHI, M.H., 2018. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. In: Business Horizons, vol. 61, no. 4, p. 577-586
- [7] JATOBÁ, M., et al., 2019. Evolution of Artificial Intelligence Research in Human Resources. In: Procedia Computer Science, vol. 164/2019, p. 137-142



[8] KORDOŠOVÁ, M., 2021. Dopady Priemyslu 4.0 a digitalizácie na pracovné podmienky a BOZP. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2021, 160s.

[9] McKENDRICK, J., 2018. Making Artificial Intelligence A Force For Positive Change In The Workplace. [online]. [cit.22.11.2023]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2018/02/20/making-artificial-intelligence-a-force-for-positive-change-in-the-workplace/>

[10] MURUGESAN, U., et al., 2023. A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0. In: Decision Analytics Journal, vol. 7/2023, p. 145-148

[11] PACALAJ, A., 2021. Oplyvňovanie pracovných možností umelou inteligenciou. In: JEŽOVÁ, D., Zbierka príspevkov z predmetu Jednotný digitálny trh EÚ. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 3-6. ISBN 978-80-7160-627-7.

[12] SHOUFU, Y., et al., 2022. The impact of artificial intelligence industry agglomeration on economic complexity. In: Economic Research, vol. 36, p. 1420-1448

Kontakt:

Alexandra Jašurková, Ing.

doktorand

Slovenská technická univerzita, Vazovova 5, 812 43 Bratislava 1, Slovensko

E-mail: jasurkova.alexandra.pdl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9450-1823>



A KKV-K HELYE ÉS SZEREPE A NEMZETGAZDASÁGOKBAN KIEMELTEN SZLOVÁKIA ÉS MAGYARORSZÁG TERÉN THE PLACE AND ROLE OF SMES IN NATIONAL ECONOMIES WITH A SPECIAL FOCUS ON SLOVAKIA AND HUNGARY

ADRIANA KINCZEROVÁ

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

Absztrakt

A KKV szektor gazdasági és társadalmi értékteremtésének jelentősége megkérdőjelezhetetlen, azonban a világ jelenlegi gazdasági szakaszában előállt kihívások miatt egyre nagyobb figyelem irányul a tevékenységüket és versenyképességüket befolyásoló tényezők feltárására, megismerésére. Jelen elméleti tanulmány áttekinti a szlovák és magyar KKV szektor működési környezetének és helyzetének jellegzetességeit, kiemeli a nemzetgazdaságokban betöltött szerepük és teljesítményük jelentőségét. A tanulmány célja rávilágítani a KKV-k eredményességét és sérülékenységét befolyásoló tényezőkre, ösztönözve őket a vállalkozás fejlesztésének és versenyképességének növelésére.

Kulcs szavak

Szlovák és magyar KKV szektor, gazdasági és társadalmi értékteremtés, versenyképesség, sérülékenység, fejlesztés

Abstract

The importance of the SME sector in creating economic and social value is indisputable, but the challenges of the current global economic situation have led to an increasing focus on identifying and understanding the factors that influence their activities and competitiveness. The present theoretical study reviews the characteristics of the operating environment and the situation of the SME sector in Slovakia and Hungary, highlighting their role and performance in national economies. The aim of the study is to highlight the factors affecting the performance and vulnerability of SMEs, encouraging them to improve their business development and competitiveness.

Key words

SME sector in Slovakia and Hungary, economic and social added value, competitiveness, vulnerability, development



JEL Classification

A10, D21, D23

Bevezetés

A gazdaság motorját képező kis és középvállalkozások (KKV) kiemelkedő jelentőséggel bírnak nemzetgazdasági és társadalmi szempontból. A kisiparosok és a KKV-k mindig is a gazdaság, mi több a társadalom szerves részét képezték. A múltban (ókor, középkor) szinte csak kisvállalkozások léteztek, melyek irányítását központi módon valósították meg. A mai értelemben vett nagyvállalatok a 19. század második felében jelentek meg, amelyek a termelés koncentrációját és a monopolizálódást tartották a legjobb hatékonyságnövelő megoldásnak. A vállalat méretgazdaságosságának hangsúlyozásától eltérő első megközelítés Fritz Schumachertől származott, aki 1973-ban megírt *A kicsi szép* (The Small is Beautiful) című könyvében védelembe vette a kisüzemi termelést, és új irányvonalakat jelölt meg. Gondolatai csak 1990-es évektől terjedtek el igazán. Napjainkban a KKV-kra nem csak, mint gazdasági egységekre, hanem mint társadalomszervező erőre is tekintünk (Antalík, Horbulák, 2020). A fogalom tisztázásához fontos meghatározni, melyek a KKV-k jellemzői és mi különbözteti meg ezeket a vállalkozásokat egymástól, illetve a többi vállalkozási formától. Azt, hogy mekkora súlyt képvisel a KKV az európai, illetve a szlovák és magyar nemzetgazdaságban, elsősorban a foglalkoztatásban, versenyképességben és hatékonyságban betöltött szerepük fogja meghatározni (Hágen, Holló, 2017). A KKV-k jelentőségét az Európai Unió (EU) korán felismerte, az innováció és foglalkoztatottság fő mozgatórugóinak tekintette. 2000 júniusában elfogadott Kisvállalkozások Európai Chartájának megalkotásával és jóváhagyásával hangsúlyozta, hogy a kisvállalatok képezik a gazdaság gerincét (Machová et al., 2015). Az egyezmény kiemeli a tudás, az elköteleződés és a rugalmasság szerepét, továbbá sürgeti az anyagi támogatás lehetőségének megteremtését (EC, 2004). A Európai Tanács 2000. december 20-i határozata tartalmazza a vállalkozásfejlesztés sarkalatos pontjait a 2001-2005 időszakra a Többéves Vállalat- és Vállalkozásfejlesztési Programban. Az intézkedések összeállítása során figyelembe vették a KKV szféra igényeit is. Az EU kiemelten kezeli a KKV-kat a közös európai gazdaságon belül. Mind a közösség hivatalos dokumentumai, ajánlásai, mind pedig az egyes tagállamok politikái hangsúlyozzák, hogy a KKV-k odafigyelést érdemelnek. A versenyképesség lényegére, a vállalat termelékenységére nagy hatással vannak mind a mikroökonómiai alapok, mind pedig a makroökonómiai környezet s segítséget igényelnek a nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrányok leküzdésében. A következő alapvetések rávilágítanak ennek okaira, illetve arra, hogy miért érdemelnek kiemelt figyelmet, mivel nyújtanak többet a KKV-k, mint a nagyvállalatok. Kiemelten könnyebben alkalmazkodnak a változásokhoz, kiválóan hasznosítják a rugalmas munkavégzés lehetőségeit, gyorsabban válhatnak tevékenységet, személyre szabottabb, differenciáltabb szolgáltatásokat képesek nyújtani ügyfeleiknek, illetve kockázatvállalóbbak, innovatívabbak és nyitottabbak lehetnek az új készségek és kompetenciák alkalmazására. Kiemelkedő szerepet játszanak a foglalkoztatásban, és a



munkahelyteremtésbe is hatékonyabban kapcsolódhatnak be nagyobb társaiknál, valamint az egyes régiók, térségek közötti termelékenységi rés felszámolásában is jelentős részt vállalnak. Megállapítható tehát, hogy „a kisvállalkozások az innováció, a növekedés és a munkahelyteremtés legfontosabb forrásai” (OECD, 2021). Rugalmasságuk, kreativitásuk és alkalmazkodóképességük miatt könnyebben találják meg az új piaci lehetőségeket. Mindennapi tevékenységükkel hozzájárulnak a jóléti társadalom építéséhez. Az EU Versenyképességi Tanácsa 2004-ben a versenyképesség alábbi definícióját közölte: „A versenyképesség a termelékenység növekedéséből és a foglalkoztatottság magas szintjéből ered, amely egyaránt megmutatkozik az európai vállalatok globális piacokon elért sikereiben és a reáljövedelmek növekedésében, ami magas életszínvonalat biztosít mindenki számára”. A versenyképesség európai modellje szerint a hosszútávon fenntartható versenyképesség forrása a motivált, jól képzett, egészséges munkaerő. Az Európai Bizottság annak érdekében, hogy nyomon tudja követni a KKV-k európai fejlődését, minden évben elkészíti azok teljesítményét vizsgáló éves jelentését SME Performance Review, illetve tényalapokon értékeli, hogy az egyes tagállamok hogyan teljesítenek az Small Business Act (EC, 2008) intézkedéseik megvalósítása terén. A tanulmány szemlélteti, hogy a globalizáció hatására megváltozott gazdasági és társadalmi környezetben számos kihívással kell szembenézniük, nyereséget termelve kell érvényesülniük és versenyképesnek maradniuk. A 2008-as gazdasági recesszió megviselte Európát. Súlyosan érintette a KKV-kat, hiszen kis méretüknél fogva nem tudták csökkenteni a foglalkoztatottak létszámát, sem tevékenységüket, finanszírozásuk és tőkeellátottságuk pedig gyenge, hitelbesorolásuk alacsony, vagy nincs is. A válság nyomait, a visszaesést még mindig nem tudták kiheverni a tagállamok KKV-i a vállalkozások száma, a foglalkoztatás és a hozzáadott érték tekintetében. A KKV szektor megerősítésére az Európai Bizottság strukturális és beruházási alapokon keresztül 278 milliárd Eurót bocsátott a tagállamok rendelkezésére 2017-ig (EC, 2017). Ez az összeg munkahelyteremtésre és növekedést, fejlődést elősegítő beruházásokra volt fordítható. 2004-től a vállalkozói hajlandóság csökkent, az alkalmazotti jogviszonyban levők száma viszont nőtt. A gazdasági nagyhatalmaknál az önfoglalkoztatottak aránya a jelenősebb. A tanulmány rávilágít a KKV-k működési környezetének, helyzetének és teljesítményének jellemzőire, valamint a szektor sérülékenységére. Napjaink versenyképes környezetében a vállalkozói tevékenységet meghatározzák az intenzív piaci változások, a kereslet-kínálat egyensúlyának hiánya, a kiélezett harc az üzleti vállalkozások körében, a jogszabályok gyakori változása és a közvetlen kormányzati beavatkozások, amelyek támogatják, vagy akadályként hatnak a vállalkozásra (Mura, 2017).

Elméleti háttér

A tanulmány elméleti háttérének első lépéseként a KKV-k nemzetgazdaságban betöltött szerepével kapcsolatos meghatározások és sajátosságok kerülnek bemutatásra az EU gazdaságpolitikájának kontextusában. Másodikként a tanulmány a szlovákiai és magyarországi KKV szektor gazdaságban betöltött helyéről és szerepéről nyújt feltáró



jellemzést, majd pedig rávilágít eredményességüket és sérülékenységüket befolyásoló tényezőkre.

A KKV-k meghatározása és szerepük az Európai Unió gazdaságpolitikájának kontextusában

A régiók, államok és a világ gazdaságának fejlődése szorosan összefügg az üzleti szféra fejlődésével. Különböző típusú vállalkozások és szervezetek alkotják, amelyek a nemzetgazdaság gerincét képezik. Az üzletágak élen járnak a fejlesztési tevékenységekben, amelyeket dinamikus és rugalmas szemlélet, vállalkozó tevékenységükben az innovációk megvalósítási iránti érdeklődés jellemez. Ez az oka annak, hogy a kis- és középvállalati (KKV) szektor az üzleti szféra élvonalába tartozik (Mura et al., 2023). A KKV-k meghatározásánál több szempontot vehetünk figyelembe, az egzakt mutatókon túl a gazdasági környezet és a vállalkozás viselkedése alapján is besorolhatjuk azokat. A nemzetközi gyakorlat nagyon sokszínű, nem szólva a tudományos szakirodalomban fellelhető írásokról, ahol több szempont alapján is definiálhatjuk a KKV-k körét. Az egyik legkorábbi KKV-kra vonatkozó behatárolás Boltontól ered, aki a következő három pontban határozta meg a KKV-k tulajdonságait:

- viszonylag alacsony piaci részesedéssel rendelkeznek;
- a tulajdonosok vagy résztulajdonosok személyesen közreműködnek a KKV-k életében és irányításában;
- függetlenek, azaz nem részei egy nagyobb vállalatnak (Bolton, 1971).

A különböző nézőpontok hatására az Európai Unió a 2003/361/EK ajánlásának 2. cikkelyében határozza meg a KKV-k definícióját. A fő tényezők, amelyek meghatározzák, hogy egy vállalkozás KKV-nak minősül-e a foglalkoztatotti létszám, az éves nettó árbevétel, illetve az éves mérlegfőösszeg. Ezen besorolási kategóriákat figyelembe véve az alábbi táblázat nyújt betekintést az Európai Unió szabványainak megfelelő meghatározásához (EC, 2020).

1. Táblázat A kis- és középvállalkozások Európai Unió szerinti meghatározása

Vállalati kategória	Foglalkoztatotti létszám	Éves nettó árbevétel	Éves mérlegfőösszeg
Mikrovállalkozás	< 10 fő	≤ 2 millió €	≤ 2 millió €
Kisvállalkozás	< 50 fő	≤ 10 millió €	≤ 10 millió €
Középvállalkozás	< 250 fő	≤ 50 millió €	≤ 43 millió €

Forrás: European Commission, 2020

A KKV-k szerepe kiemelkedően fontos a piacgazdaság fellendítésében, valamint a folyamatos működés fenntartásában, emiatt tekinthetők a munkaerőpiac legfőbb mozgatórugóinak. Bár a nagyvállalatok és a multinacionális cégek nagyobb méretűek, a kis-



és közép vállalkozások innovatívak és rugalmasak a piaci változásokat illetően (Mura et al., 2023). A fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban magas a KKV-k aránya, ezáltal a GDP-hez való hozzájárulásuk is jelentős. Elsősorban nemzeti szintű szerepük van, mivel transznacionális gazdasági tevékenységet elenyésző hányaduk végez. Tevékenységüket az Európai Unió működéséről szóló szerződés számos cikkelye szabályozza. Általánosságban elmondható, hogy a KKV-k kereskedelmi- és szolgáltató tevékenységet folytatnak leginkább és a multinacionális cégekkel szemben ún. sztenderd szolgáltatásokat nyújtanak. Ők alkotják a gyártó cégek legjelentősebb csoportját, és számos ellátási láncban támogatják a nagyvállalatokat. Emellett nagymértékben hozzájárulnak a vállalkozói kedvhez, a bruttó hazai termékekhez (GDP) és a foglalkoztatáshoz (Kerekes, Felföldi, 2020). Napjaink globalizált üzleti környezetében azonban számos kihívással kell szembe nézniük. A KKV-knak a túlélés érdekében többek kell termelniük, alacsonyabb költséggel, rövidebb idő alatt (Slovak Business Agency, 2019). Az EU kiemelten kezeli a KKV-kat a közös európai gazdaságon belül, számos támogatási formát kínál számukra versenyképességük növelése céljából. A támogatási programok keretében ingyen vagy olcsóbb tőkéhez juthatnak a vállalatok, ösztönzőleg hatva beruházási szándékukra és a foglalkoztatottság javítására. A támogatások indokoltságát alátámasztja az Európai Bizottság KKV-k teljesítményének kimutatásáról készült 2019-es összefoglalója, mely szerint a KKV-k az EU 28 tagállamát alapul véve valamennyi vállalkozás 99,9 %-át teszik ki, a munkavállalók kétharmadát, mintegy 100 millió embert foglalkoztatnak; a gazdaságban képződő hozzáadott érték 56,4 %-át generálták (EC, 2020). Nemzetközi elemzések azt is kimutatták, hogy a válságok idején az elbocsátások kevésbé jellemzőek a kisvállalatokra, mint a nemzetközi piacokon működő, ezért a válságnak jobban kitett nagyvállalatokra. A változásokhoz is jobban tudnak alkalmazkodni, mivel kevésbé hierarchikus a szervezeti rendszerük a nagy cégekéhez viszonyítva, így a külső információk gyorsabban áramolhatnak a szervezeten belül (Eurostat, 2021). Ezen üzleti szektor kreatív folyamataival jelentős mértékben járul hozzá a gazdasághoz, ösztönözve a technológiai fejlődést, a szervezeti innovációt, a munkahelyteremtést, a jövedelemteremtést, a gazdasági versenyképességet és általánosságban a társadalmi fejlődés egyéb aspektusait, különös tekintettel az ipari terjeszkedésre (Das et al., 2020).

A KKV szektor helye és szerepe Szlovákia gazdaságában

Szlovákiában az 1989-es gazdasági rendszerváltás után kezdtek foglalkozni a KKV-k jelentőségével (Machová et al., 2015). Általánosságban elfogadott tény, hogy a KKV szektor adja a gazdaság gerincét, és fontos szerepe van az innovációk kezdeményezésében, új munkahelyek létrehozásában. Jobban tudnak alkalmazkodni a változásokhoz, mivel kevésbé hierarchikus a szervezeti rendszerük a nagy cégekéhez viszonyítva, így a külső információk gyorsabban áramolhatnak a szervezeten belül (Eurostat, 2021).



Szlovákiában a KKV-k jogi vonatkozásában a legfontosabb fejlődési mérföldkövek az alábbiak voltak:

- a 100/1995-ös sz. törvény elfogadása a KKV szektor támogatásáról,
- az ország felvétele az OECD, illetve a NATO tagországainak sorába,
- az ország csatlakozása az Európai Unióhoz 2004. május 1-én. (Antalík, Horbulák, 2020).

Az EU-hoz való csatlakozással Szlovákiában is megjelentek új vállalkozási formák, melyeket az EU határozott meg leginkább a méret szerinti elosztás és hozzáadott érték szerint: mikrovállalkozás, kisvállalkozás, középvállalkozás és nagyvállalat. Az 1996-2021 közötti időszakban az Slovak Business Agency (SBA) 2021-es statisztikai kimutatása alapján jogi forma szerinti felosztásban a KKV-k száma összeségében emelkedett kisebb-nagyobb megszakításokkal. A legnagyobb emelkedés a 2002-2008-as időszakban következett be, amely a kedvező gazdaságpolitikai hatásoknak és a vállalkozói környezet javulásának tudható be. A legnépszerűbb jogi forma Szlovákiában a korlátolt felelősségű társaság (SBA, 2021). A gazdasági válság után csökkent a természetes személyként vállalkozók száma, mivel a válság hatása főként a foglalkoztatottság csökkentésén volt megfigyelhető. Érintett szektorok: turizmus, vendéglátás, kis- és nagykereskedelem, ipar. Az SBA és az Eurostat 2021-es statisztikai jelentése értelmében, Szlovákiában a KKV szektor az összes vállalkozás 99,9 %-át teszi ki, és a munkaerő 74 %-át foglalkoztatja. Ezek a cégek 87 %-ban hazai tulajdonú szervezetek, és Szlovákia gazdaságának legfontosabb építőköveit jelentik. A szlovák állam mégsem kezeli kiemelten a megmaradásukat, illetve terheik csökkentését. Míg a külföldi nagyvállalatok állami adókedvezményekben részesülnek, egy nemzetközi összehasonlítás, a „Doing Business” (World Bank Group, 2016) szerint Szlovákiában egy átlagos vállalkozás a nyeresége több mint felét adók és járulékok formájában fizeti ki. Vállalati kategória szerinti felosztásban Szlovákiában a mikrovállalkozások aránya az többi EU-s tagállamhoz viszonyítva igen magasnak mondható (95,8 %). A foglalkoztatottak 72,2 %-a dolgozik KKV-nál és Szlovákiában e szektor állította elő a hozzáadott érték 64,6 %-át, a jogi személyek bruttó kibocsátása pedig több mint tizedével nőtt az előző időszakhoz viszonyítva. Ágazati szerkezetét tekintve a KKV-k az üzleti szolgáltatásokban, az építőiparban, a kereskedelemben és az ipar ágazataiban tevékenykedtek a legaktívabban. Összességében kijelenthető, hogy a szlovákiai KKV-szektor szerepe jelentős Szlovákiában a foglalkoztatásban és hozzáadott érték teremtésben betöltött funkciója is hangsúlyos.

A KKV szektor helye és szerepe Magyarország gazdaságában

Az EU-hoz való csatlakozást követően Magyarországon is az érdeklődés középpontjába helyeződtek a KKV-k, főként a mikrovállalkozások. Kiemelkedő többek közt a



foglalkoztatásban betöltött grandiózus szerepük, valamint jelenétük a hozzáadott érték előállításában. A KKV szektor gazdasági szempontból is jelentős szerepet tölt be az ország jövedelemteremtésében, a külföldi tőkeműködtetésben valamint a beruházásokban is. Magyarországon a KKV-k fogalmát és fejlődésük támogatási rendszerét a 2004. évi XXXIV. számú Törvényben határozták meg, amely megfelel az EU 2003/361/EK ajánlása szerinti feltételeknek, miszerint a vállalkozásokat a foglalkoztatottak száma és a nettó árbevétel, vagy mérlegfőösszeg alapján sorolja be. A KKV szektor a magyarországi gazdaság egyik legfontosabb eleme közé sorolható. Valódi jelentősége a foglalkoztatás területére összpontosul, azonban jelentős befolyással bír a gazdasági teljesítményre is. Mindezt alátámasztják a Központi Statisztikai Hivatal (KSH, 2019) és az Eurostat adatai (Eurostat, 2019) a 2019-es statisztikai jelentésből. A működő vállalkozások létszám-kategóriánkénti megoszlását tekintve Magyarországon a KKV-szektor aránya kiemelkedően magas. 99,8 %-ot tesznek ki a MKV (mikro- és kisvállalkozások együtt), míg a középvállalatok aránya 0,8 %. A foglalkoztatási adatokat figyelembe véve is jelentős szerepük van, hiszen e szektorban vállal munkát a foglalkoztatottak 70,8 %-a, továbbá a mikro-, kis- és középvállalatok állították elő a hozzáadott érték 53,9 %-át. A KKV-k ágazati szerkezete a szolgáltató szektor túlsúlyát tükrözi, négyötöde működik ezen a területen és 57,7 %-kal járult hozzá a bruttó hazai termék létrehozásához. A munkatermelékenység tekintetében azonban az uniós átlaghoz mérten alul teljesítenek. A 2008-as válságot követően sajnos a KKV szektor Magyarországon sem tudott igazán megerősödni (Hágen, Holló, 2017). A koronavírus-járvány okozta korlátozások a szolgáltató szektor tevékenységét érintették a leginkább és rávilágítottak arra, hogy a digitális megoldások mekkora jelentőséggel bírnak a vállalatok napi működésében. Az elmúlt évek történései a háborús konfliktus, infláció és energiaválság kockázata világszerte történelmi léptékű következményekkel jártak a gazdaságokban és nagy kihívások elé állították a gazdaság valamennyi szereplőjét. Dallago, a magyar KKV-szektor versenyképességének vizsgálata során kritikus aspektusként jelölte meg az üzleti környezetet, az emberi erőforrást, a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutást és a nemzetközi piacokra való lépés korlátait. (Dallago, 2011). Mindezek ellenére elmondható, hogy Magyarország nemzetstratégiai szempontból kiemelt területként kezeli a KKV szektort.

A KKV-k versenyképességét befolyásoló és támogató tényezők

Egy nemzetgazdaság versenyképességét több egyéb tényező mellett a vállalkozások versenyképessége is meghatározza. A gazdasági szereplők versenyképességét nem értelmezhetjük külön, hiszen egy ország nemzetgazdasági eredményeit az ott működő vállalkozások teljesítménye, eredményessége határozza meg. A nemzetközi szervezetek tanulmányaiból mint pl. a World Economic Forum Versenyképességi Jelentéséből (Schwab, Zahidi, WEF, 2020) az derült ki, hogy a szlovák és magyar KKV-K lemaradással rendelkeznek az innováció, a K+F, az együttműködés és a bizalom szintjén. Az uniós versenytársaikkal történő összehasonlításban többek közt a következő fő kihívások érintik: a hiányos finanszírozás, az oktatás nem készít fel a vállalkozásindításra, a siker elmaradása



esetén komoly veszteségek érik őket, bonyolult adminisztrációs eljárásokkal kell megbirkózniuk, alacsony online jelenlét, digitalizációs kihívások, generációváltás kihívásai, utódlás hiánya, stb.). Azonban nem csupán ezek a tényezők magyarázzák a KKV-k gyengébb versenyképességét. A legfontosabb okok közt ki kell emelni a nem kellően támogató gazdaságpolitikát és üzleti környezetet, amely a szektor eredményesebb működéséhez nélkülözhetetlen lenne. A 141 nemzetgazdaságot lefedő WEF Global Competitiveness Index 2019-es rangsorában a nemzeti versenyképesség szintjének meghatározásában Szlovákia a 42. helyet foglalja el, Magyarország pedig a 47. helyre került. (Schwab, Zahidi, WEF, 2020). Egy valóban versenyképes és sikeres vállalat ismérvei közé tartozik a valódi érték megteremtése, a minőségi kommunikációs folyamatok, a megfelelően felépített, menedzselt és koordinált információs rendszerek, valamint a flexibilitás és a piaci igényekre való gyors reagálás, a problémamegoldás. (Mura, 2017). A versenyképesség lényegére, a vállalat termelékenységére nagy hatással vannak mind a mikroökonómiai alapok, mind pedig a makroökonómiai környezet. A vállalatok különböző csoportjainak versenyképességi tulajdonságai nagyon eltérőek lehetnek. (Chikán et al., 2019). A KKV-k méretből és szervezeti felépítésből adódó sajátosságaik végett hátrányba kerülnek a nagyvállalatokkal szemben, hiszen egy vállalat hatékony működésére nagy hatással bírnak a vállalat belső tényezői, mint a vállalati menedzsment, a vállalati kultúra, munkahelyi környezet, munkakörülmények, az információáramlás és nem utolsósorban az emberi erőforrás menedzsment (Baksi, 2016). Mindezek alapján a KKV-k versenyképességének betöltése szempontjából kiemelhetők az alábbi sajátosságok, lehetőségek és veszélyek:

Információ- és tudásáramlás, melyek kiemelt szereppel bírnak a versenyképesség szempontjából. Sajnos ezen a területen a KKV-K meglehetősen le vannak maradva, alacsony az információ és tudás megosztásra való igényük, nem biztosított a tudással való hatékony gazdálkodás. Ez szintén összefügg az EU „Vállalkozás 2020” cselekvési tervével (EC, 2013), hiszen a tudásmenedzsment nem árbevétel és tőkeerő, hanem ismeret kérdése.

Földrajzi adottság és infrastruktúra, a nemzetközi logisztikai rendszerbe történő csatlakozás lehetősége és színvonala, melyek nagymértékben befolyásolják a nemzetközi versenyképességet, hiszen a közúti és kötőtpályás áruszállítás lehetősége jelentősen javítja az exportorientációt, a kizárólag légi és vízi szállítmányozás lehetőségének speciális jellege a kisvállalatokat hátrányosan érinti.

Innovatív megoldások. A Global Innovation Index 2020-as jelentésben Magyarország a 35. helyet foglalja el a 131 vizsgált ország közül, megelőzve a 39. helyen álló Szlovákiát (Dutta et al., 2020). A vállalatok K+F ráfordításai alapján a 96. helyet kapta, Szlovákia 78-helyen végzett. Ez is alátámasztja a gyakran hangoztatott javaslatot, mely szerint a K+F-re több figyelmet kell fordítani KKV szinten is, akár gazdaságpolitikai ösztönzők segítségével.

Az üzleti tervezés színvonala. A KKV-k vállalkozói gyakorlatában a reális üzleti tervek készítése nem prioritás, gyakran a tényadatokhoz kerül igazításra a korábbi üzleti terv. Ezáltal



a vezetési funkciók között következtelenség jelenik meg, hiszen a tényadatok összevetése a tervadatokkal irreális eredményhez vezet, az ellenőrzési funkció hatékonyságát veszti.

Környezeti hatás. A kedvezőtlen társadalmi, gazdasági vagy politikai környezeti hatások miatt, amelyek befolyásolják a vállalat működését vagy fejlődését, gyakran megjelenik a külföldi tőkebefektetés lehetősége a kedvezőbbnek ítélt gazdasági feltételek miatt.

Ellátási lánc kiterjedtsége. A multinacionális vállalatok ellátási-beszállítói hálózatába történő csatlakozás lehetőséget nyújt a KKV-k számára a nemzetközi szerep betöltésére.

Lánctartozás, késedelmes fizetés. A nagy cégektől való egyenlőtlen függés egyértelműen a multinacionális vállalatoknak kedvez. Ezt az előnyt kihasználva, gyakran az üzleti etikát teljes mértékben felrúgva, késve fizetik ki a beszállítókat, amelyek sokszor a KKV-szektorból kerülnek ki. Egy-egy ilyen késedelmes fizetés a kisvállalkozásnál olyan likviditási problémákhoz vezethet, amely a vállalkozás működését fenyegeti, hiszen hiába a jövedelmezőség, ha a likviditás hiánya miatt a csőd szélére kerül.

Új forrás bevonásának lehetősége. A külső forrásokhoz való hozzáférés a KKV szektorban továbbra is akadályt jelent. A bankok nem részesítik előnyben a kockázatosnak ítélt kisvállalkozásokat. Ez összefüggésben van a korábban említett irreális üzleti tervekkel. A pénzintézetek ugyanis igen szigorúan veszik és vizsgálják annak formai követelményét és reális, tényadatokra támaszkodó, megvalósítható tartalmát.

Nyelvismeret. Bár a vállalkozói ismeretek fejlesztési igénye már megjelent korábban, mégis különös figyelmet és külön tételt igényel a nyelvismeret. Mikro- és kisvállalkozásoknál ez is korlátozó tényező lehet. Általában a veszélyekre koncentrálnak, pedig lehetőségként is felfogható az országok történelmi és földrajzi adottságaiból fakadó sajátosságok. Mindez a regionális problémaként jelentkező nemzetköziesedés szempontjából lehet fontos tényező.

Hátráltató tényező lehet még a kudarctól való félelem, szakértelem- és tapasztalathiány az emberi erőforrás menedzselésben (toborzás, kiválasztás, munkakör specifikáció, ösztönzés, motivációs rendszerek), az üzleti környezet helytelen kezelése, hiányos marketingtudás (Mura, 2010).

Ami a finanszírozást illeti, az Európai Bizottság arra számít, hogy a 2027-ig tartó különböző támogatási programjai keretében több mint 200 milliárd Eurót bocsájt a KKV-k rendelkezésére. Ez a KKV-kat támogató közvetlen és közvetett intézkedésekre szánt jelentős összeg magába foglalja az EU kohéziós alapok (65 milliárd Euró) és a Helyreállítási és Rezilienciaépítési Eszközök (45,2 milliárd Euró) keretében nyújtott támogatást, amelyek segítik őket abban, hogy ellenállóbbá, fenntarthatóbbá és digitálisabbá váljanak (EC, 2023).



Cél, anyag és módszertan

A tanulmány célja a KKV-k nemzetgazdaságban elfoglalt helyének és gazdasági fejlődésben betöltött szerepének bemutatása, hangsúlyozva az elméleti szintű megközelítést. A KKV-k elemzése célszerűen összegyűjtött statisztikai adatok (SBA, KHS, WEF) alapján és széles körű irodalmi háttér bemutatásával történik. A kutatás lehetőség szerint él a nemzetközi összehasonlítás módszerével felhasználva az EU gazdaságpolitikai ösztönzésével kapcsolatos tapasztalatait. A vizsgálat során nagy hangsúlyt fektettem arra, hogy elméleti alapokra támaszkodva értelmezem a KKV-k jellemzőit és működésüket befolyásoló tényezőik jelentőségét időszerű nemzetközi és hazai irodalmi források felhasználásával. A szekunder adatgyűjtés során hazai és külföldi szerzőktől egyaránt használtam fel a témával kapcsolatos legfontosabb elméleteket, koncepciókat, valamint statisztikai elemzéseket. A szakirodalmi kutatásra építve összefoglaltam a KKV szektor legfontosabb jellemzőit és kihívásait, majd feltártam a számukra nyújtott lehetőségeket, amelyek hozzájárulhatnak üzleti sikerességük és versenyképességük javulásához. Bár az általam elkészített tanulmány elméleti szintű feldolgozás, igyekeztem olyan eredmények és következtetések megfogalmazására, amelyek relevanciája kiterjed a gyakorlati alkalmazásokra is és megpróbálja felhívni a figyelmet arra, mely területeken kellene a KKV szektornak fejlődnie. A versenyképesség terén történt visszaesésük, a kutatás-fejlesztés és innováció terén való elmaradásuk indokolja a terület részletesebb elemzését.

Eredmények és diszkusszió

Az aktuális tendenciákat bemutató KKV-kat érintő nemzetközi és hazai elemzések segítségével megállapítható, hogy a KKV-k az európai, a szlovák és magyar gazdaságban, egyaránt meghatározóak. Fontos szerepük van a piactudomány fellendítésében, valamint a folyamatos működés fenntartásában, emiatt tekinthetőek a munkaerőpiac legfőbb mozgatórugóinak. Rugalmasságuk, kreativitásuk és alkalmazkodóképességük miatt könnyebben találják meg az új piaci lehetőségeket. Kiemelkedő szerepet játszanak a foglalkoztatásban, és hatékonyabban kapcsolódhatnak be a munkahelyteremtésbe is nagyobb társaiknál. Szlovákiában és Magyarországon egyaránt a versenyszféra fő foglalkoztatói a mikrovállalatok, ágazati szerkezetüket tekintve a szolgáltató szektor túlsúlyát tükrözik. A tanulmány rávilágít a KKV-k működési környezetének, helyzetének és teljesítményének jellemzőire, valamint a szektor sérülékenységére. Az aktuális helyzet felmérése az EB által kiadott éves SBA jelentés valamint a tagállamok nemzeti szinten történő éves kiértékelése alapján történik.

A tanulmány megpróbálja felhívni a figyelmet arra, hogy a szlovákiai és magyarországi KKV-k helyzete olyan területeken vált kérdésessé, amelyek a versenyképességük forrásait jelenthetnék. A KKV-k gazdaság növekedési tartalékainak



kiaknázása érdekében további erősödéssre van szükség, eredményeik megtartásához és javításához pedig termelékenységük további növelése szükséges. A versenyképesség szempontjából kiemelt szerepe van az információ- és tudásátadásnak, mely területen a KKV-k igénye alacsony és nem biztosított. Lényeges kihívást jelent a KKV-k számára a megfelelő munkaerőforrások toborzásának és megtartásának javítása, a vezetők és alkalmazottak továbbképzése, digitális és nyelvi ismereteik előmozdítása. Versenyképességük és termelékenységük javításához pedig kiemelten fontos a fejlesztés és az innováció, amely segít növelni a hozzáadott értéket és alkalmazkodni a környezeti változásokhoz. Lényeges, hogy az adott ország ehhez hatékony innováció támogató és termelékenység növelésére összpontosító gazdaságpolitikát biztosítson a KKV-k számára. Ennek fejlesztése érdekében az államnak ösztönöznie kell a KKV-k kutatás-fejlesztési tevékenységét, további nagyobb mértékű támogatást nyújtó hitelprogramokhoz és legmodernebb technológiákhoz való hozzáférést, valamint a szakemberek folyamatos továbbképzésének lehetőségét. Szintén komoly problémát jelent a nemzetköziesedő KKV-k számára a megfelelő minőségű és mennyiségű információkhoz való hozzájutás, valamint a releváns tájékoztatás és tanácsadás hiánya. Így elesnek a multinacionális vállalatok ellátási-beszállítói hálózatába történő csatlakozástól és a külföldi működőtőke-befektetésektől. Ezeket változatlanul hagyva, támogatás és segítség nélkül a KKV-k nem biztos, hogy önerőből javítani tudnak saját helyzetükön. Tanácsos tehát a tudás és az innováció irányába való elmozdulás, a humán tőke felértékelése. Az informatikai fejlesztések különösen fontosak. A globális piac és az exportlehetőségek növelése teszi lehetővé a KKV-szektor fejlődését, de jelenleg ebbe az irányba lassú az elmozdulás. Porter szerint (Porter, 2007): „A gazdaságpolitika alapvető célja a versenyképesség javítása, amely megjelenik abban, hogy egy nemzet vagy egy régió milyen hatékonyan hasznosítja a rendelkezésére álló természeti, humán és pénztőkét abból a célból, hogy minél nagyobb értéket tartalmazó termékeket és szolgáltatásokat legyen képes előállítani”.

Zárszó

Napjainkra a KKV szektor megerősítése a gazdaságpolitika egyik kiemelt célja lett. Általánosságban elfogadott tény, hogy gazdasági szerepük nemcsak az egyes országok nemzetgazdaságában, hanem az Európai Unióban is jelentős. A tanulmány célja a szlovák és magyar KKV szektor működési környezetének és helyzetének bemutatása valamint a gazdasági fejlődésben betöltött szerepének és teljesítményének elméleti szintű elemzése volt. Szakirodalmi kutatásra építve bemutatásra kerültek a KKV szektor legfontosabb jellemzői, lehetőségei és kihívásai. A tanulmány célja rávilágítani a KKV-k eredményességét és sérülékenységét befolyásoló tényezőkre és ismertetni azokat a tényezőket, amelyek miatt a KKV-k kiemelt figyelmet érdemelnek, és amelyek hozzájárulhatnak a versenyképességük javításához, hogy az innovatív szemléletmód ne csupán lehetőség, hanem befektetés legyen a sikeres vállalkozáshoz. A tanulmány megpróbálja felhívni a figyelmet arra, hogy mely



területeken kellene a KKV szektornak fejlődnie, bízva abban, hogy ezzel hozzájárulhat dinamikusabbá válásukhoz, üzleti sikerességük és versenyképességük javulásához.

Irodalom

- [1] ANTALÍK, I., HORBULÁK, ZS. 2020. *A kis- és középvállalkozások szektora Szlovákiában*. Komárno. 2020. p. 184. ISBN 978-80-8122-347-1.
- [2] BAKSI, ZS. 2016. A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban. Features of organizational culture in SME sector. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol.1. 2016. No. 1. p. 10. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.3> <https://doi.org/10.1787/9097a251-en>
- [3] BOLTON, J. E. 1971. Report of the Committee of Enquiry on small firms. *Bolton Report*, Cmnd 4811, HMSO, London, ISBN 0101481101
- [4] DALLAGO, B. 2011. SME Policy and Competitiveness in Hungary. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Vol.13, No.3. 271-292. 84-98. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2537/1/VT2012n7-8p84.pdf>.
- [5] DAS, S., KUNDU, A., BHATTACHARYA A. 2020. Technology Adaptation and Survival os SMEs: A Longitudinal Study of Developing Countries. *Technology Innovation Management Review*, 10., 64-72. <https://doi.org/10.22215/timreview/1369>
- [6] EUROPEAN COMMISSION. 2004. European Charter for Small Enterprises. 20. p. 20. [online] [cit. 2023.12.30] Available at: https://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charters_en.pdf.
- [7] EUROPEAN COMMISSION. 2008. Think Small First. A Small Business Act for Europe. COM/2008. 394. p. 21. [online] [cit. 2023.12.30] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>
- [8] EUROPEAN COMMISSION. 2013. Entrepreneurship 2020 Action Plan. 2013. p. 33. [online] [cit. 2023.12.30] Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>
- [9] EUROPEAN COMMISSION. 2017. European Structural and Investment Funds'2014-2020 [online] [cit. 2023.12.30] Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_17_5201



- [10] EUROPEAN COMMISSION. 2020. User guide to the SME Definition. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2020. p. 60. [online] [cit. 2023.12.30] Available at: ISBN 978-92-79-69909-2. <https://doi.org/10.2873/677467>
- [11] EUROPEAN COMMISSION. 2023. SME Relief Package. Strasbourg, 12.9.2023., [online] [cit. 2023.12.30] Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0535>
- [12] EUROSTAT. 2019. Annual Activity Report 2019. [online] [cit. 2023.12.30]. Available at: https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/estat_aar_2019_en.pdf
- [13] EUROSTAT. 2021. EU small and medium-sized enterprises: an overview. [online] [cit. 2023.12.30]. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231109-2>
- [14] HÁGEN, I., HOLLÓ, E. 2017. A hazai kkv-k helyzete a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *C. Info, Producer. Controller Info V. évf. 2017. 1. szám.* 41-48. <https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>
- [15] CHIKÁN, A., CZAKÓ, E., DEMETER, K., LOSONCI, D. 2019. Versenyben a világgal? *Vezetéstudomány/Budapest Management Review.* L. évf. 2019. 12. szám. 16-31. ISSN 0133-0179. Available at: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- [16] KERÉKES, V., FELFÖLDI, J. 2020. Supply chain management practices for SMEs. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce,* 14, 89-96. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2020/2-3/10>
- [17] KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL. 2019. A vállalatok teljesítménymutatói kis- és középvállalkozási kategória szerint 2013-2018. [online] [cit. 2023.12.30]. Available at: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qta005.html.
- [18] MACHOVÁ, R., MURA, L., KORCSMÁROS, E., SERES HUSZÁRIK, E., BULECA, J. 2015. *Inovačné podnikanie a hodnotenie inovačného potenciálu podnikateľských sietí.* Vedecká monografia. 2015. 219 s. ISBN 978-80-263-0598-9. EAN 9788026305989
- [19] MURA, L. 2010. *Internacionalizácia podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov vo vybranom samosprávnom kraji.* Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom. 2010. 148 s. ISBN 978-80-89400-16-4.
- [20] MURA, L. et al. 2017. *Bevezetés a vállalatgazdaságtanba.* Komárno. 2017. 7-21 o. ISBN 978-80-8122-212-2.



- [21] MURA, L. et al. 2017. *Fejezetek a vállalatgazdaságtanból*. Komárno. 2017. 23-50. o. ISBN 978-80-8122-213-9.
- [22] MURA, L., ZSIGMOND, T., BAKÓ, F., KUPI, M. 2023. New Organizational Environment Types Based on Garvin and Quinn – the Case of Slovakian Small and Medium Enterprises. *TEM Journal*, 12, 691-699. <https://doi.org/10.18421/TEM122-12>
- [23] OECD. 2021. SME Entrepreneurship Policy in Slovak Republic. OECD Publishing, Paris. 2021. p. 260. ISBN 978-92-64-82939-8. ISSN 2078-0990. [online] [cit. 2023.12.30] Available at: <https://doi.org/10.1787/9097a251-en>.
- [24] PORTER, M. E. 2007. Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition. *ISC White Paper. Harvard Business Review*. November 2007. Rev. 10/27/09. p. 10.
- [25] SOUMITRA, D., LANVIN, B., WUNSCH-VINCENT S. 2020. The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? *Cornel University, INSEAD and the World Intellectual Property Organization*, 2020.. p. 448. ISBN 978-2-38192-000-9, ISSN 2263-3693
- [26] SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2021. Výročná správa 2021. [online] [cit. 2023.12.30]. Available at: https://www.sbagency.sk/sites/default/files/sba_vyrocná_sprava_2021.pdf
- [27] SCHWAB, K., ZAHIDI, S., WORLD ECONOMIC FORUM. 2020. *The global competitiveness report. Special edition 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery*. 2020. p. 95. ISBN 978-2-940631-17-9.[online] [cit. 2023.12.30]. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf.
- [28] WORLD BANK GROUP. 2016. Doing Business 2016. *Publishing and Knowledge Division, World Bank*, Washington, p. 348. ISBN 978-1-4648-0668-1. [online] [cit. 2023.12.30] Available at: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0667-4>.



Elérhetőség:

Adriana Kinczerová, Mgr.

Doktorandusz

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtudomány Tanszék

Hradná ul. 21., 945 01 Komárom, Szlovákia

E-mail: kinczerovaa@ujv.sk

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8367-1552>



MOTIVÁCIA A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ – PRÍKLAD RODINNÉHO PODNIKU MOTIVATION AND JOB SATISFACTION - THE EXAMPLE OF A FAMILY BUSINESS

JÁN KOLLÁR – MARTIN FRONK

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta – Štátna opera
v Banskej Bystrici

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá problematikou rodinného podnikania. Pozornosť venuje motivácii a pracovnej spokojnosti z teoretického uhl'a pohľadu z domácich a zahraničných zdrojov. Na príklade rodinného podniku v podmienkach Slovenskej republiky sme využitím primárneho dotazníkového prieskumu preukázali viaceré zistenia. Z výsledkov dotazníkového prieskumu je možné jednoznačne dedukovať, že pre rozvoj rodinného podniku sú kľúčové dobré medziľudské vzťahy a vhodne nastavený motivačný program, ktorý vplýva na spokojnosť zamestnancov. Tieto atribúty podporujú synergický efekt a vytvárajú potenciál udržania a následný rozvoj rodinného podniku nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí.

Kľúčové slová

motivácia, podnikanie, rodinný podnik, spokojnosť zamestnancov.

Abstract

The article deals with the issue of family business. It focuses on motivation and job satisfaction from a theoretical perspective from domestic and foreign literature. Using the example of family business in the conditions of the Slovak Republic, we have demonstrated several findings using a primary questionnaire survey. From the results of the questionnaire survey, it can be clearly deduced that good interpersonal relations and a properly set motivational program that influences employee satisfaction are crucial for the development of a family business. These attributes support the synergistic effect and create the potential for retention and subsequent development of the family business not only in Slovakia, but also abroad.

Key words

motivation, entrepreneurship, family business, employee satisfaction.



JEL Classification

M20, M21, M29

Úvod

Motivácia je odborný termín s ktorým je možné stretnúť sa takmer v každej vednej disciplíne. Príspevok sa orientuje na vybrané súvislosti motivácie a pracovnej spokojnosti v podnikovej oblasti a to špecificky v prostredí rodinného podniku. Vhodne motivovaní zamestnanci sú jedným zo základných predpokladov úspešne sa rozvíjajúceho podniku. Motivácia má všetky predpoklady pre vytvorenie „sily“, ktorá umožňuje podávať lepšie pracovné výkony, ako aj nasadenie zamestnancov. Tento fakt je dôležitý nielen pre profesijný, ale samozrejme aj osobný život zamestnanca, ktorý je v neposlednom rade jednotlivcom a teda súčasťou domácnosti. Štandardne sa má za to, že odmena vo forme peňazí (mzdy, platu) nemusí byť vždy ideálny a postačujúci motivačný faktor k podávaniu lepšieho výkonu, pričom je náročné, takéto tvrdenie prijať. Toto zistenie bolo však v praxi viackrát empiricky overené a vo veľkom množstve prípadov to prinieslo rovnaký výsledok. Tí zamestnanci, ktorí boli k určitej pracovnej činnosti motivovaní len finančnými prostriedkami dosahovali spravidla oveľa nižší výkon, ako tí, ktorí tento motivačný stimul nemali. Prečo je tomu tak? Táto skutočnosť je spojená s formou motivácie, ktorú detailne vysvetľuje Pink (2017) vo svojej knihe Pohon. Ilustratívnym príkladom, ktorý preferuje nefinančnú motiváciu je súboj dvoch encyklopédií. V roku 1996 vznikli dve encyklopédie MSN Encarta a Wikipédia. Prvým je produkt počítačového giganta Microsoft s enormnou finančnou podporou a množstvom platených ľudí. Wikipédia je dobrovoľným výtvorom nadšencov, ktorí za svoju prácu neboli odmenení. V čase vzniku oboch encyklopédií by len ťažko niekto odhadoval Wikipédiu, ako úspešnejší projekt a skutočne to tak bolo, pretože encyklopédia MSN Encarta „skončila“ v roku 2011. Tento príklad je jeden z mnohých, ktorý nasvedčuje tomu, že veci, ktoré tvoríme a posúvame vpred z presvedčenia a vnútornej motivácie, majú oveľa väčšiu hĺbku, ako tie, ktoré sú výsledkom vonkajších stimulátorov, ktorými môžu byť peňažné odmeny.

Keďže rodinné podnikanie má viacero špecifik v porovnaní s podnikaním, ktoré sa neklasifikuje, ako rodinné (od 01. 07. 2023 je uzákonená a účinná na Slovensku legislatívna úprava rodinného podniku) je vhodné detailnejšie skúmať prostredie týchto typov podnikov, čo predstavuje výzvu s ohľadom na to, že vzťahy medzi zamestnancami v tomto prípade nie sú len profesionálne a pracovné, ale zároveň aj príbuzenské a rodinné. „Špecifickosť rodinného podnikania spočíva vo vzájomnom pôsobení podnikania a rodiny. Zakladateľ býva súčasne štatutárom, a preto často dochádza k interakcii medzi tvrdou podnikateľskou klímou a citlivými rodinnými väzbami. Len ťažko možno rozlíšiť a oddeliť vzťahy, ktoré sú v podniku profesionálne a doma emocionálne, a preto musí podnikateľ riešiť otázku priorit



medzi podnikaním a osobným životom“ (Mucha, Peráček, Strážovská, 2016, s. 5). Na druhú stranu, každá rodina má prirodzenú snahu prežiť a ak je existenčne závislá od výsledkov svojej činnosti, tak vyvíja spravidla väčšie spoločné úsilie na dosiahnutie úspešného výsledku ako cudzí zamestnanci. Medzi rodinnými príslušníkmi je zároveň väčšia dôvera, a preto majú rodinné podniky dlhodobejšiu stabilitu a prežijú aj niekoľko generácií (Šetaffy, 2014).

Teoretické východiská

Oblasť rodinných podnikov bola predmetom záujmu výskumníkov a autorov v oblasti manažmentu ako téma vedeckého výskumu, už od 80. rokov 20. storočia, avšak až do posledného desaťročia bola táto disciplína zväčša ignorovaná. V prvých rokoch bádania patrilo rodinné podnikanie do kategórie sociológie a neskôr do kategórie manažmentu malých podnikov, pričom ani jedno z toho neumožnilo, aby sa táto oblasť stala samostatnou. V dôsledku toho literatúra o rodinných podnikoch nie je taká rozsiahla ako v iných oblastiach manažmentu (Bird a kol., 2002). Osobitná pozornosť v rámci rodinného podnikania bola venovaná oblastiam, ako napr. nástupníctvo (Handler, 1994, Lansbergand, Astrachan, 1994, Sharma a kol., 2003), riadenie spoločnosti (Millerand, Le Breton-Miller, 2007), strategické riadenie (Chrisman a kol., 2005) a pod. V rodinných podnikoch sa má za to, že zamestnanci predstavujú neoceniteľnú konkurenčnú výhodu a musia byť udržaní, aby dlhodobo zabezpečili rozvoj. Rodinné podniky sa musia zaoberať pracovným nasadením svojich zamestnancov ešte viac ako nerodinné firmy (Millerand, Le Breton-Miller, 2007). Rodiny by sa v podnikaní mali uistiť, že majú oddanú pracovnú silu, čo tiež ovplyvňuje zákaznicku spokojnosť z hľadiska služieb, lojality a angažovanosti (Azoury a kol., 2013). Podľa Palma-Ruiz a kol. (2020), dobrí lídri v rodinných firmách dokážu vytvoriť pozitívnu klímu s inteligentnými, lojálnymi, spokojnými a angažovanými zamestnancami. Aby sa dosiahol úspech podniku, dobré vedenie je kľúčovým aspektom (Maamari, Majdalani 2017). Okrem vedenia zohrávajú v rodinných podnikoch dôležitú úlohu zamestnanecké vzťahy a medzigeneračná synergia (Palma, Ruiz a kol., 2020, Poutziouris a kol., 2006). Poutziouris a kol. (2006) a Kuruppuge, Gregar (2018) zdôrazňujú, že zamestnanecké vzťahy a medzigeneračná synergia v rodinných firmách majú pozitívny vplyv na pracovnú spokojnosť a angažovanosť zamestnancov. Anitha (2014) preukázala, že ak majú zamestnanci dobré vzťahy so svojimi spolupracovníkmi a zamestnávateľmi, ich pracovná spokojnosť sa zvyšuje, čo ďalej ovplyvňuje angažovanosť zamestnancov. Mosadeghrad a Ferdosi (2013) zistili, že existuje významný obojsmerný vzťah medzi spokojnosťou s prácou a angažovanosťou zamestnancov. Na základe preštudovaných zistení a poznania je nespochybniteľné, že ak má rodinný podnik prosperovať nenahraditeľnú úlohu v ňom zohráva vhodne nastavený motivačný systém resp. program, ktorý má potenciál prispieť k rozvoju a udržania podniku na trhu.

Ako motiváciu správne aplikovať do podnikovej praxe v prostredí rodinného podniku? Ako vhodne a účinne motivovať zamestnancov s perspektívou dlhodobého udržania? Pre zamestnancov je nevyhnutná určitá miera autonómie a stanovenie cieľov, pričom cestu a



spôsoby je vhodné ponechať na ich rozhodnutí. Je známe, že ľudia, ale aj zamestnanci radšej naplňajú svoje vlastné predstavy, ako prijímajú predstavy niekoho iného, kto je ich nadriadený. V prostredí rodinného podniku by malo byť samozrejmosťou prebudiť vnútornú motiváciu v angažovaných zamestnancoch, snažiť sa o to, aby bola ich práca zmysluplná a odľahčená. Je potrebné zistiť, v čom jednotliví zamestnanci vynikajú a následne ich ponechať rozvíjať v ich silných stránkach a posilňovať tie slabšie, čo si vyžaduje majstrovstvo vedúcich zamestnancov. Zároveň je žiadúce, aby každý poznal poslanie a víziu danej firmy a bol s ňou stotožnený. Ak zamestnanci nepoznajú účel a víziu firmy, je ich následne veľmi náročne motivovať k zvýšenej aktivite, ktorá bude výsledkom ich vnútorného presvedčenia. Vzájomné prepojenie autonómie, možnosti seberealizácie a snaha naplňovať spoločné ciele je kľúčom k úspechu, ktorý prináša synergický efekt vyúsťujúci do merateľných výsledkov. Motivácia je súčasťou manažérskej práce, kde je úlohou manažéra rozpoznať, čo ovplyvňuje správanie pracovníkov v organizácii, čo ich motivuje k práci. Manažéri sa vo svojej práci zameriavajú na podporu a rozvoj najcennejších zdrojov, ktoré organizácia má a tým sú ľudské zdroje. Manažérska práca by sa nemala zaoberať len prikazovaním a kontrolou, ale hlavne úlohami ako dosiahnuť vytýčené ciele organizácie. Do popredia sa tak dostávajú otázky aké ciele stanoviť, aké zvoliť postupy na ich naplnenie, ako usmerniť správanie ľudí aby ciele organizácie boli splnené, odhaliť čo ich motivuje k práci a ako vytvoriť a udržať priaznivú klímu v organizácii (Papula, Papulová, 2004). V ďalších častiach príspevku budeme prezentovať zvolenú metodológiu, ako aj výsledky skúmania spojené s diskusiou a naznačením ďalších perspektív skúmania rodinného podnikania na Slovensku.

Cieľ, materiál a metodika

Cieľom príspevku je v teoretickej rovine na základe vybraných prístupov syntetizovať poznanie o rodinnom podnikaní z domáceho aj zahraničného prostredia a v praktickej rovine na základe vlastného primárneho prieskumu a požiadavky z praxe identifikovať mieru pracovnej spokojnosti vo vybranom podniku. Pre naplnenie cieľa sme na základe požiadavky konateľky rodinného podniku L-DEN Slovakia spol. s r. o., Denisy Hricovej pripravili metodologický postup, ktorého výsledkom malo byť identifikovanie pracovnej spokojnosti zamestnancov. S prihliadnutím na cieľ prieskumu, ktorý spočíval v získaní primárnych informácií a spätnej väzbe zamestnancov spojenej s motiváciou a pracovnou spokojnosťou sme po osobnom rozhovore s konateľkou spoločnosti dňa 15. 09. 2023 rozhodli postupovať nasledovne. Keďže v spoločnosti pracujú najmä zamestnanci, ktorí sú priamo spätí s výrobou, alebo realizujú montáž, ako aj servis produktov v teréne, rozhodli sme sa pre zostavenie jednoduchého dotazníka spracovaného vo fyzickej (papierovej) podobe. Obsahová náplň dotazníka bola spracovaná tak, aby z výsledkov bolo možné získať aspoň čiastočnú spätnú väzbu zamestnancov a zároveň, aby bolo možné výsledky aj aplikácie využiť. Dotazník obsahoval desať otázok (príloha 1), ktoré bolo možné jednoducho spracovať a vyhodnotiť. Dotazníkov prieskum bol realizovaný od 01. 10. 2023 do 15. 10. 2023. Pomoc pri distribúcii



anonymného dotazníka medzi zamestnancov spoločnosti bol zabezpečený konateľkou Denisou Hricovou, ktorá bola ochotná dotazníky vo fyzickej podobe distribuovať medzi svojich zamestnancov a rovnako bola ochotná dotazníky aj „zobierať“. Dňa 20. 10. 2023 sme od konateľky vyplnené dotazníky všetkými zamestnancami spoločnosti prevzali, pričom konštatovala, že na dotazníkovom prieskume sa ochotne podieľali všetci zamestnanci (celý základný súbor). V prípade nezrozumiteľnosti otázok bol počas prieskumu zamestnancom spoločnosti ponúknutý kontakt na nás, aby sa zamedzilo nesprávnemu pochopeniu otázok.

Z prvotných informácií, ktoré sme po osobnom rozhovore s konateľkou spoločnosti po dotazníkovom prieskume dňa 20. 10. 2023 získali nám bolo oznámené, že zamestnanci nemali problém dotazník vyplniť a rovnako bola vyjadrená aj spokojnosť s časovým rámcom, ktorý mali k dispozícii. Rovnako ocenili aj spôsob vyplňania, ako aj zber dotazníkov. Uvedomujeme si, že v podniku, ktorý by zamestnával väčší počet zamestnancov, by takto zvolená metodológia mohla byť problematická a časovo náročná, avšak v tomto prípade sa preukázal zber informácií v interakcii s osobnou angažovanosťou konateľky spoločnosti ako veľmi efektívny a najmä pružný.

L-DEN Slovakia spol. s r. o

Spoločnosť L-DEN Slovakia spol. s r. o., bola založená v roku 2009, pričom v súčasnosti pôsobí na slovenskom, tak aj českom trhu a patrí do kategórie malých, už oficiálne malých rodinných podnikov na Slovensku. Ponúka produkty, ktoré slúžia na skrášlenie exteriérových ako aj interiérových priestorov slovenských a českých obcí a miest. Portfólio produktov spoločnosti je takmer celé vyrábané na Slovensku a pozostáva z viacerých výrobkov, ktoré spoločnosť poskytuje obciam, mestám ako aj súkromnému sektoru. Do portfólia poskytovaných produktov patria autobusové zastávky, certifikované drevené a kovové detské ihriská, kovové, oceľové ihriská a zostavy a prvky, parkové lavičky, informačné vitríny, stojany a prístrešky na bicykle, betónové pingpongové stoly, odpadkové koše a turistické, historické a informačno-náučné stojany na mapy a značenia. Produkty spoločnosti sa neustále rozširujú v nadväznosti na dopyt, ako aj trendy, ktoré sú spojené s revitalizáciou verejných priestranstiev. Spoločnosť okrem produktov poskytuje aj zákazkovú výrobu (resp. výrobu na kľúč) určenú na naplnenie špecifických požiadaviek zákazníkov, poskytuje ponuku, výrobu a montáž predávaných produktov a zabezpečuje záručný a pozáručný servis. V súčasnosti L-DEN Slovakia spol. s r. o. poskytuje svoje služby a produkty pre 35 miest, 214 obcí, 491 firiem a 77 súkromných osôb (L-DEN Slovakia spol. s r. o, 2023). Spoločnosť L-DEN Slovakia spol. s r. o. je spoločnosť, ktorá podniká najmä na území Slovenskej republiky, ale má nadviazané obchodné vzťahy aj v zahraničí. Najväčší podiel v spoločnosti majú obchodní partneri z krajín, ktoré nie sú členskými krajinami eurozóny. Medzi tieto krajiny patria najmä Poľsko a Česká republika. V súčasnosti spoločnosť L-DEN Slovakia spol. s r. o. zamestnáva desať pracovníkov, pričom deväť z nich sa podieľa na výrobe a montáži produktov v teréne a jeden zamestnanec pracuje na pozícii manažéra predaja.



Výsledky a diskusia

Ako, už z predchádzajúceho textu vyplynulo do dotazníkového prieskumu bolo zapojených všetkých desať zamestnancov spoločnosti L-DEN Slovakia spol. s r. o. Vyhodnotenie prieskumu sme sa rozhodli pre prehľadnosť spracovávať po jednotlivých položkách (otázkach), pre jednoduchšiu orientáciu výsledkov.

Vyhodnotenie otázky č. 1

Z celkového počtu zamestnancov dotazník vyplnilo 9 mužov a jedna žena.

Vyhodnotenie otázky č. 2

Pri zohľadnení všetkých odpovedí v dotazníku, ktoré boli spojené s vekom konštatujeme, že priemerný vek zamestnancov v tejto spoločnosti je 40. V spoločnosti prevažujú zamestnanci, ktorí sú v mladom resp. strednom veku, čo po rozhovore s konateľkou spoločnosti pomáha udržiavať dynamiku spoločnosti ako aj jej expandovanie do „väčších“ zákaziek, ktoré si vyžadujú dlhší čas pre ich realizáciu.

Vyhodnotenie otázky č. 3

S ohľadom na charakter spoločnosti nám zamestnanci v dotazníku uviedli, že deväť z nich pracuje na pozícii zamestnanca vo výrobe (s rôznym druhom činnosti) a jeden zamestnanec pracuje na manažérskej pozícii.

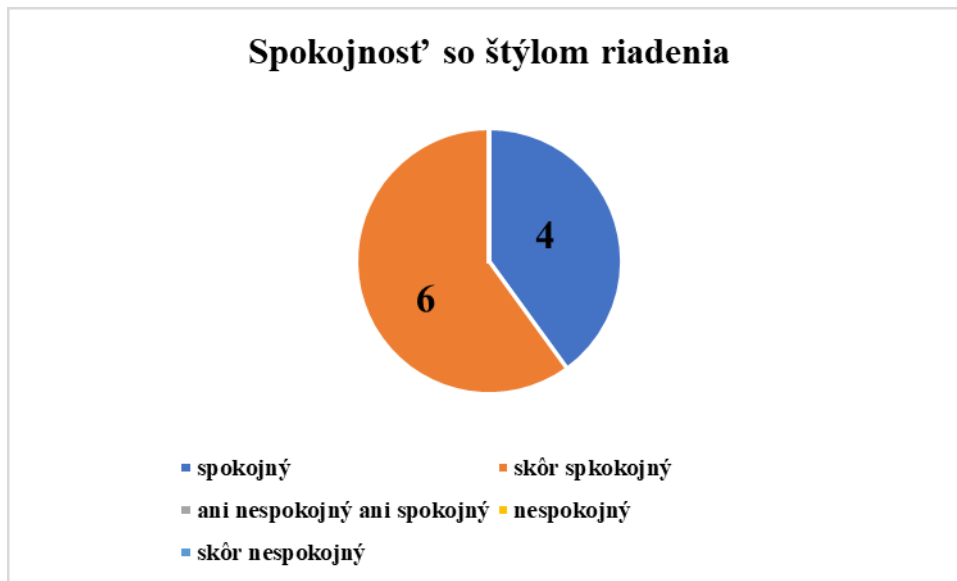
Vyhodnotenie otázky č. 4

Otázkou sme zistili, že traja zamestnanci pracujú v spoločnosti od jej vzniku a teda od roku 2009. Päť zamestnancov pracuje v spoločnosti od roku 2017 a dvaja zamestnanci od roku 2021. Po detailnejšom oboznámení sa s personálnou politikou v spoločnosti konateľkou sme dospeli k záveru, že spoločnosť L-DEN Slovakia zvyšovala plynutím rokov počet zamestnancov s ohľadom na to, že jej to umožnili progres a expanzia na tuzemskom a zahraničnom trhu. Počiatočný počet zamestnancov z troch (rodinní príslušníci) sa postupne rozširoval, pričom zámerom konateľky je mať naďalej stabilný tím pracovníkov, možno z čo najmenšou mierou fluktuácie s dobrými medziludskými vzťahmi, ktoré sa ukazujú v podniku menšieho charakteru, ako tie najdôležitejšie.



Vyhodnotenie otázky č. 5

Graf 1 – Spokojnosť so štýlom riadenia



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu.

Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníka, ktorý tvorí prílohu príspevku preukázalo nasledujúce výsledky. Žiadny zo zamestnancov sa v tejto otázke nevyjadril, že by bol nespokojný resp. skôr nespokojný so štýlom riadenia spoločnosti. Väčšia zamestnancov (respondentov), ktorí tvorili v podstate celý základný súbor, označili, že sú skôr spokojní a spokojní so štýlom riadenia spoločnosti, čo môže naznačovať, že vedenie podniku vnímajú zamestnanci pozitívne. Môže to byť signálom kooperatívneho manažmentu.

Vyhodnotenie otázky č. 6

Zámerom otázky č. 6 bola aspoň prvotná informácia o tom, či zamestnanci subjektívne vnímajú vplyv na pracovný výkon vonkajšou motiváciou o ktorej podstate a úlohe sme diskutovali v predchádzajúcej časti príspevku. Výsledky sme spracovali v Grafe 2.



Graf 2 – Vonkajšia motivácia



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu.

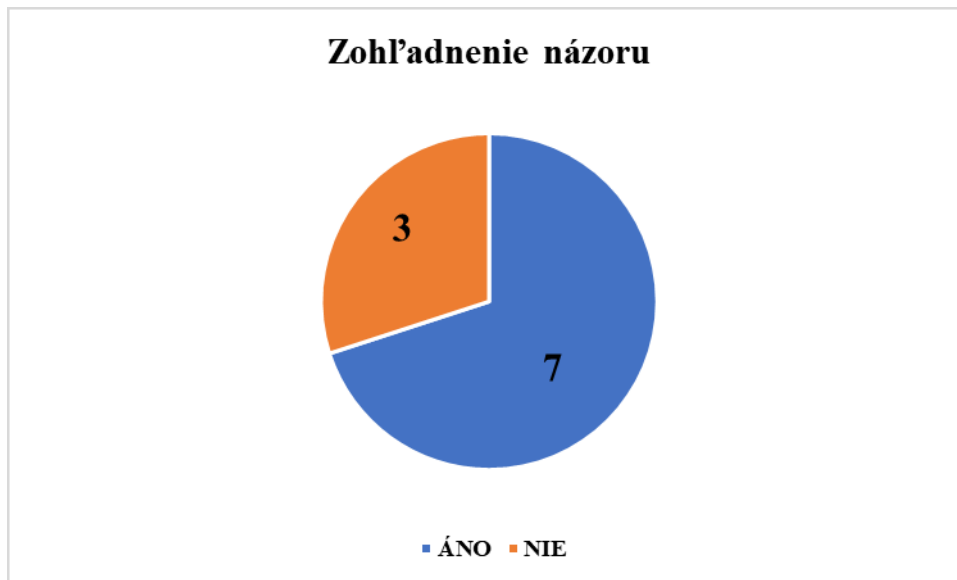
Z Grafu 2 je zrejmé, že 80 % zamestnancov pociťuje to, že vonkajšia motivácia vplýva na ich pracovný výkon. Domnievame sa, že výsledky tejto otázky môžu byť veľmi úzko spojené aj s otázkou č. 4. Dvaja zamestnanci v dotazníku uviedli možnosť nie. Pre spresnenie konštatujeme, že v tomto prípade ide o zamestnancov, ktorí sú zamestnaní vo výrobe. Pre detailnejšie závery by bolo nevyhnutné realizovať hĺbkový primárny prieskum (štruktúrovaný rozhovor so zamestnancami), čo však považujeme s ohľadom na zámer príspevku za menej dôležité a abstrahovali sme v tomto prípade od detailnejších konzekvencií.

Vyhodnotenie otázky č. 7

Vyhodnotením otázky č. 7 sme mali zámer zistiť, či priamy nadriadený berie do úvahy názory zamestnancov o chode podniku.



Graf 3 – Zohľadnenie názoru



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu.

Výsledky tejto otázky predznamenávajú, že priamy nadriadený resp. konateľka spoločnosti prihliada resp. si vypočuje názory podriadených (svojich spôsobom kľúčových zamestnancov) o chode podniku. Detailnejšie zdôvodnenie tohto prístupu prezentujeme v spracovaní syntézy z dotazníkového prieskumu.

Vyhodnotenie otázky č. 8

Vyhodnotenie otázky č. 8 preukázalo zaujímavé zistenie. V tomto prípade sa nám definitívne potvrdilo, že subjektívne vnímanie motivačného programu podniku je nastavené vhodne a to z toho dôvodu, že všetkých desať zamestnancov uviedlo číslu jedna. Tento výsledok považujeme za ojedinelý v súčasných podmienkach. Môžeme sa domnievať, že vedeniu podniku záleží na tom, ako sme aj vyššie už naznačili, aby zamestnanci boli spokojní, čo nie je možné bez toho, aby neboli stimulovaní podnetmi, ktoré môžu prispieť k vyšším výkonom, ako aj ďalším cieľom podniku, ktorý vychádza z jeho stratégie rozvoja.



Vyhodnotenie otázky č. 9

Zámerom otázky č. 9 bolo zistiť, či si zamestnanci myslia, že sú v skúmanom podniku dostatočne ohodnotení. Aj výsledok tejto otázky preukázal pozitívne výsledky ohľadom ohodnotenia zamestnancov. 90 % zamestnancov a teda (9 z 10) uviedlo odpoveď ANO.

Vyhodnotenie otázky č. 10

Otázkou č. 10 sme zamestnancom podniku poskytli priestor pre voľné vyjadrenia, ktorými môžu doplniť okrem iného aj kontext predchádzajúcich odpovedí. Z desiatich zamestnancov, nám päť zamestnancov napísalo zaujímavé podnety. Zamestnanci, ktorí na túto možnosť v otázke reagovali sa zhodli na tom, že motivačný program v tomto podniku je vhodné a najmä moderne nastavený a je kľúčové si ho udržať do ďalšieho obdobia. Zamestnanci ocenili, že práca v tomto podniku im poskytuje viaceré benefity, ktoré neponúkajú konkurenčné podniky (bližšie však nešpecifikovali). Traja zamestnanci uviedli, že by boli radi, ak by sa teambuldingové aktivity realizovali aj častejšie s tým, že sú aj ochotní sa podieľať na spolufinancovaní, ak by to bolo potrebné. Štyria zamestnanci uviedli, že práca v tomto podniku je výborná, až nadštandardná z toho dôvodu, že v kolektíve prevládajú priaznivé medziľudské vzťahy, čo pomáha zamestnancom v kolíznych situáciách, ako napr. v prípade PN a pod.

Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu

Realizáciou dotazníkového prieskumu sme dospeli k viacerým záverom. Spracovanie výsledkov, nám umožnilo iba z časti zistiť, ako je nastavený motivačný program pre zamestnancov a aká je pracovná spokojnosť. Sme toho názoru, že rozsah dotazníka a otázky, ktoré sme využili boli síce na jednej strane jednoduché, ale na druhej strane využiteľné. S výsledkami dotazníka sme oboznámil aj konateľku spoločnosti Denisu Hricovú dňa 20. 10. 2023 na osobnom stretnutí. Zistenia z dotazníka doplnila vo viacerých momentoch svojim vkladom a vysvetlením, čo jednoznačne podporilo pravdivosť odpovedí zamestnancov. Konateľka spoločnosti uviedla, že jej mimoriadne záleží na tom, aby pracovný kolektív bol stabilný a predovšetkým motivovaný pracovať jednotne, čo zosilňuje synergický efekt odzrkadľujúci sa v práci od začiatku výroby po samotnú realizáciu v teréne. Zdôraznila nám, že v súčasnosti je veľmi náročné získať kvalifikovanú pracovnú silu pre viaceré typy práce, potrebné vo výrobe. Motivačný program a priebežná spätná väzba od zamestnancov, ako aj korektný prístup z jej strany zvyšuje dôveru zamestnancov v to, že všetkým ide o „spoločnú vec“ a tou je kvalitný výsledok, ktorý posunie celú spoločnosť vpred. Tieto tvrdenia nám deklarovala rôznymi novými produktmi a inováciami produktov, ktoré sa dostávajú na trh. Mnohé invencie vychádzajú zo strany zamestnancov, ktoré sú neskôr dotiahnuté do konca užším vedením spoločnosti. V tomto prípade jednoznačne platí, že spokojná pracovná sila je



„nad zlato“ o čom svedčí rozvoj spoločnosti a to aj napriek rôznym súčasným krízam z makroekonomického prostredia.

Záver

Ak chce podnik udržať motiváciu a lojalitu svojich zamestnancov a tým znížiť fluktuáciu a zvýšiť ich spokojnosť, je potrebné vytvoriť efektívny motivačný systém, ktorý bude pravidelne prehodnocovaný a aktualizovaný. Jednorazovo vytvorený motivačný systém v podniku nevydrží na stálo. Žiaľ, neexistuje univerzálny, všeobecne platný princíp na vytvorenie správneho motivačného systému, vyžaduje si to súčinnosť všetkých zamestnancov. Každý zamestnanec má iné očakávania, neustále ho ovplyvňuje vonkajšie prostredie (skúsenosti priateľov, rodinných príslušníkov, informácie z médií...). Medzi jednotlivými typmi organizácií je veľká diferenciácia (iný systém motivácie treba použiť vo výrobnom podniku, iný napríklad v reklamnej agentúre, rodinnom podniku a pod.). Na vytvorenie takéhoto systému musia manažéri aktívne pracovať so zamestnancami, rozvíjať a pozorovať ich, klásť im otázky, pravidelne hodnotiť a na základe toho zisťovať ich vnútorné a vonkajšie motívy, ako aj bariéry motivácie v práci. Len motivovaní zamestnanci môžu podávať požadovaný výkon a sú lojalní k spoločnosti. Manažéri musia tiež aktívne spolupracovať s vrcholovým manažmentom a oddelením ľudských zdrojov, ktoré je zvyčajne zodpovedné za vytváranie motivačného systému v organizácii. Poslednú dobu sa stále viac organizácií venuje prieskumu spokojnosti, lojality a motivácie zamestnancov ako základu pre rozvoj motivačného systému a spokojnosti zamestnancov. Mnohé organizácie, aj keď prieskumy vyhodnocujú, ich závery a opatrenia však nie vždy realizujú v praxi. Z toho vyplýva, že v nasledujúcom roku, keď chce organizácia uskutočniť prieskum spokojnosti a motivácie, zamestnanci nie sú tak ochotní spolupracovať. Súvisí to s tým, že prieskumu nedôverujú, pretože nemajú pozitívnu skúsenosť z minulých rokov. Preto je veľmi dôležité, aby organizácia zohľadňovala výsledky prieskumov, vždy ich prezentovala zamestnancom a aj to, čo sa z výsledkov v organizácii reálne zrealizuje (napr. zamestnanci nie sú spokojní s dodávateľom potravín, preto sa zmenia, nie sú spokojní so sociálnymi zariadeniami, preto ich rekonštruujú) a zakomponujú do celkového motivačného systému firmy (napríklad 13. plat, ktorý organizácia predtým neposkytovala a iné). Zamestnanci musia skutočne vidieť a „cítiť“, že boli vypočutí, len tak budú v budúcnosti na takýchto prieskumoch aktívne pracovať. Veľký dôraz treba klásť aj na spôsob a formu realizácie prieskumu spokojnosti, lojality a motivácie (kto, kedy, ako, čo, prečo - forma, skladba otázok, oblasti záujmu výskumu, dodávateľ prieskumu, forma hodnotenia, atď.), čo ním sledujeme, čo chceme zmeniť a zlepšiť. Pri tvorbe motivačného systému je potrebné sa aktívne zamerať na všetky štyri systémy odmeňovania (peňažný/finančný, nepeňažný/nefinančný) a stanoviť jasné pravidlá. Systém odmeňovania by mal byť pre zamestnanca, čo najspravodlivejší. Mal by vedieť rozlíšiť výšku odmeny konkrétneho zamestnanca, dôležitosť jeho práce pre organizáciu, kvalifikačné požiadavky práce a jeho postavenie na trhu práce. Správny motivačný systém v spoločnosti nemožno vytvoriť bez uplatňovania systému spravodlivého odmeňovania. Manažéri musia



poznať nastavené pravidlá odmeňovania v organizácii, stotožniť sa s nimi a vedieť ich prezentovať. Je veľmi dôležité, aby aktívne vyhľadávali možnosti pochváliť a prejavíť uznanie zamestnancom a vedeli pritom aj dobre komunikovať. V praxi je dôležité v prvom rade zamerať sa na spravodlivé finančné ohodnotenie zamestnanca. Ak zamestnanci považujú aplikovaný systém finančného odmeňovania za nespravodlivý, nemá veľký význam rozvíjať aplikáciu iných typov motivátorov (vrátane nefinančných), pretože ich pozitívny vplyv na motiváciu je negovaný zlým systémom odmeňovania. Kvalitný motivačný systém určite počíta s rozvojom a vzdelávaním zamestnancov, zvyšovaním kvalifikácie, osobnosti a vzdelanostnej úrovne. V praxi sa však stretávame s tým, že nie vždy je tento systém vyvinutý kvalitne a efektívne. Zamestnancovi nestačí raz ročne absolvovať dvojdnové školenie, je potrebné zabezpečiť, aby mohol nadobudnuté vedomosti a zručnosti ďalej rozvíjať. Dôležité je zosúladiť schopnosti zamestnanca s nárokmi kladenými na jeho pracovnú pozíciu, čo sa nie vždy stáva. Napriek tomu, že podmienky v organizáciách sú z rôznych dôvodov (ekonomické, legislatívne, strategické) premenlivé, preto sa čoraz viac organizácií snaží vytvoriť komplexný systém motivácie zamestnancov. Z týchto dôvodov je potrebné sa zorientovať v danej problematike a tak aktívne prispieť svojim manažérskym vedením, prístupom, komunikáciou a spoluprácou k vytvoreniu kvalitného motivačného systému. Náš prieskum preukázal, že pre prostredie rodinného podniku je veľmi dôležité budovať priateľskú atmosféru medzi všetkými zainteresovanými zamestnancami, čo sa jednoznačne ukazuje ako jeden z najdôležitejších faktorov pôsobiacich na spokojnosť zamestnancov. Príklad skúmaného podniku môžeme považovať za príklad dobrej praxe, ktorý by mohol byť využiteľný aj pre iné typy rodinných podnikov, prostredie ktorých je naďalej do veľkej miery priestor pre skúmanie, komparáciu a vyvodzovanie záverov pre hospodársku prax.

Literatúra

1. ANITHA, J. 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
2. AZOURY, A., DAOUB, L., SLEIATY, F. 2013 Employee engagement in family and non-family firms. *International strategic management review*, 1, 11–29. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
3. BIRD, B., WELSCH, H., STRACHAN, J., H., PISTRUIJ, D. 2002. Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15, 337–350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>



4. CHRISMAN, J., CHUA J., H., SHARMA, P. 2003. *Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm*. Coleman White Paper Series. Madison, WI: Coleman Foundation and U. S. Association of Small Business and Entrepreneurship. [online] [cit. 2023-10-11] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/228642396_Current_trends_and_future_directions_in_family_business_management_studies_Toward_a_theory_of_the_family_firm/citation/download>
5. HANDLER, W., C. 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7, 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
6. KURUPPUGE, R., H., REGAR, A. 2018. Employee's Organizational Preferences: a Study of Family Businesses. *Economics and Sociology*, 11, 255–266. 10.14254/2071-789X.2018/11-1/17
7. LANSBERG, I., ASTRACHAN, J., H. 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7, 39–59. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00039.x>
8. MAAMARI, B., E., MAJDALANI, J., F. 2017. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 327–345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
9. MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I. 2007. Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family businesses. *Journal of Management Inquiry*, 16, 27–30. <https://doi.org/10.1177/10564926062945>
10. MOSADEGHRAD, A., M., FERDOSI, M., 2013. Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Materia Socio Medica*, 25, 121–126. 10.5455/msm.2013.25.121-126
11. MUCHA, B., PERÁČEK, T., STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2016. Rodinné podniky na Slovensku. *Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*, Ostava, Česká Republika. [online] [cit. 2023-05-11] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/366658753_RODINNE_PODNIKY_NA_SLOVENSKU>
12. PALMA-RUIZ, J., M., BARROS-CONTRERAS, I., GNAN, L. 2020: *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Businesses*. USA: IGI GLOBAL. 539 s. ISBN: 9781799822691
13. PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. 2004. *Základy podnikania a manažmentu*. Bratislava: Kartprint. 223 s. ISBN: 80-88870-37-2
14. PINK, D. 2017. *Drive/Pohon*. Olomouc: Anag. 184 s. ISBN:978-80-7554-104-8
15. POUTZIOURIS, P., Z., SMYRNIOS, K., X., KLEIN, S., B. 2006. *Handbook of Research on Family Business*. USA: Edward Elgar Publishing. 656 s. ISBN: 978-1-84542-410-7



16. SHARMA, P., CHRISMAN, J., J., CHUA, J., H. 2003. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667–687.
10.1016/S0883-9026(03)00015-6
17. ŠETÁFFY, 2014. *Rodinné podnikanie a franchising*. [online] [cit. 2023-10-11]
Available at: <<https://inbiznis.sk/rodinne-podnikanie-a-franchising/>>

Kontakt:

Ján Kollár, Ing. PhD.

odborný asistent

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra ekonómie

Tajovského 10

975 90 Banská Bystrica

E-mail: jan.kollar@umb.sk

ORCID: 0000-0001-7317-6654

Martin Fronk, Bc. BBA.

Štátna opera

Národná 790/11

974 01 Banská Bystrica

E-mail: fronk2@post.sk



Príloha 1 – Dotazník

Dovoľujeme si Vás osloviť na základe požiadavky konateľky spoločnosti Denisy Hricovej s prosbou o vyplnenie anonymného dotazníka, ktorý obsahuje desať otázok, ktoré sú zamerané na motiváciu a spokojnosť zamestnancov v podniku L-DEN. Vyplnenie dotazníka Vám nezaberie viac ako desať minút, pričom výsledky budú využité výlučne pre spracovanie vedeckého príspevku, ako aj interné informácie pre konateľku spoločnosti. Výsledky dotazníkového prieskumu budú spracovávané ako anonymné.

Otázky:

1. Pohlavie:
2. Vek (uviest' číslicou):
3. Pracovná pozícia (uviest'):
4. Napíšte počet rokov, ktoré pracujete v podniku (uviest' číslicou):
5. Ste spokojný so štýlom riadenia, ktorý je v súčasnosti využívaný v podniku, v ktorom pracujete?

Zakrúžkujte **len** jednu z možností:

- a, spokojná/ý
 - b, skôr spokojná/ý
 - c, ani spokojná/ý ani nespokojná/ý
 - d, skôr nespokojná/ý
 - e, nespokojná/ý
6. Je Váš pracovný výkon ovplyvnený vonkajšou motiváciou (pochvala, odmeny, rôzne firemné akcie a pod.) zamestnávateľa? **Napíšte**, len ÁNO alebo NIE.
 7. Zohľadňuje zamestnávateľ resp. priamy nadriadený Váš názor pri rozhodovaní o chode podniku?

Zakrúžkujte **len** jednu z možností:

- a, vždy
 - b, niekedy
 - c, zriedka
 - d, nikdy
8. Do akej miery ste spokojná/ý s motivačným programom podniku, v ktorom pracujete. Uved'te číslicu od 1 do 5. Pričom 1 vyjadruje maximálnu spokojnosť a 5 minimálnu nespokojnosť.
 9. Myslíte si, že ste za svoju prácu v podniku dostatočne ohodnotená/ý. **Napíšte** ÁNO alebo NIE?



10. Čo by ste **odporučili** svojmu zamestnávateľovi v súčasnosti zlepšiť, aby bola Vaša motivácia pracovať v podniku aj naďalej. Stručne uveďte – môžete uviesť využitím „odrážok“.



ARE SLOVAK TOURISM ENTERPRISES IN BANSKÁ BYSTRICA REGION ADAPTED FOR DISABLED VISITORS?

RADKA MARČEKOVÁ – REBEKA LIBERDOVÁ

Matej Bel University in Banská Bystrica, Faculty of Economics

Abstract

The paper aims to examine the extent to which tourism enterprises in Slovakia, specifically in the Banská Bystrica region, are adapted for disabled visitors. It explores the current steps taken in the realm of inclusive tourism offerings within these enterprises. Given the growing awareness of diverse visitor needs in the tourism industry, it is imperative to assess how well the sector has accommodated accessibility for all. The level of adaptation within the tourism enterprises in the Banská Bystrica region was evaluated using a questionnaire survey technique, involving a sample of 45 enterprises. The results indicate that the level of barrier-free accessibility in these enterprises remains insufficient, with only 22.22% considered barrier-free. These findings underscore the imperative to enhance the adaptation efforts of tourism enterprises in the Banská Bystrica region. Such improvements are crucial not only to meet the needs of an increasingly competitive international market but also hold particular significance in the post-COVID era.

Key words

Disabled visitors, inclusion, social tourism, tourism enterprises.

JEL Classification

J01, L26, M12



Introduction

Presently, we are witnessing an increase in the number of disabled individuals encountering challenges not only in healthcare but also within the tourism sector. Despite a gradual rise in awareness regarding the needs of this group, inadequately adapted and accessible services persist within the tourism sector. This paper focuses on the escalating predicament faced by disadvantaged individuals and analyses how the tourism supply fails to meet their needs, resulting in a noticeable gap in their participation opportunities within the tourism industry.

In this context, the literature often refers to the terms 'social tourism' and 'accessible tourism,' commonly known as 'tourism for all.' Slovakia's tourism is in constant evolution, striving to adapt to the requirements of visitors with medical disabilities. The current state of tourism enterprises, facilities, and venues accessible to visitors poses a challenge yet presents an opportunity for service providers. All tourism entities should aim for universal accessibility, fostering conditions for barrier-free tourism. This initiative would ensure destination accessibility, enabling all individuals, irrespective of physical limitations, disability, or age, to access destinations, venues, products, and services.

Enhancing accessibility also benefits the facilities and tourism enterprises themselves, often enhancing their competitiveness and attracting new visitors who were previously unable to visit due to health restrictions.

Theoretical background

A fundamental prerequisite for tourism development is the existence of a suitable primary and secondary tourism offer. The primary offer encompasses natural, cultural, and historical conditions, along with organized events within a destination, giving tourism its dynamic and distinctive character. Meanwhile, the secondary offer aims to fulfil visitors' travel objectives, comprising a spectrum of enterprises, facilities, and services essential for visitors to stay, dine, and engage in activities associated with tourism (Marčeková & Šebová, 2020). Historically, tourism infrastructure and services have been tailored for individuals without disabilities, creating significant barriers to potential tourism participation, including infrastructural, attitudinal, and economic hurdles (Diekmann et al., 2018). This limitation in access to the primary and secondary tourism offers, alongside common products and services, particularly affects the growing global population of elderly and disabled individuals who require specialized support and services. According to statistics from the World Health Organization (WHO), 16% of the world's population is disabled (<https://www.who.int/>).

Social tourism and accessible tourism, also known as 'tourism for all' (Marčeková & Šebová, 2020), differ in their focus. Social tourism emphasizes the inclusion of socially



disadvantaged segments of the population in tourism, encompassing people with disabilities, youth, seniors, and families with children (Gúčík, 2020). Barrier-free (accessible) tourism, tourism for all, or universally accessible tourism enable visitors with increased mobility demands or limited sight and hearing to conveniently participate in tourism. It's important to recognize that social tourism and accessible tourism share the same requirements as regular tourism when designing offers; they utilize the same facilities, infrastructure, and provide similar experiences and services. However, they tailor their offerings to accommodate all visitors without distinction (Diekmann et al., 2011).

Tourism for disabilities visitors and social tourism represent rapidly evolving sectors within the tourism industry. The social significance of catering to specific population categories in tourism primarily stems from the continuous increase in the number of visitors with various disabilities (Islambekova, 2023). Despite the substantial number of people with disabilities, they remain a minority and they are often overlooked by society. Daily, they encounter numerous obstacles hindering their participation in regular activities, tourism and limiting their opportunities to engage alongside healthy individuals (Marčeková & Šebová, 2020).

Enhancing accessibility for people with disabilities holds significant importance within the tourism sector, given that visitors with disabilities constitute a substantial segment. Their inclusion in tourism necessitates a specific approach towards infrastructure development and product enhancement in this domain. Alongside the humane aspect, adapting tourism for accessibility also presents business opportunities, ensuring success for interested entities in the market (Marčeková & Šebová, 2020). The challenge of ensuring tourism accessibility for visitors with disabilities demands our immediate attention.

Within the realm of social tourism service providers, diversity is evident, ranging from small charities catering to holidays for children from low-income families to governmental agencies addressing hotel accessibility and private travel agencies offering socially sustainable travel options such as community tourism, volunteer tourism, and senior tourism (Diekmann et al., 2011).

Marčeková and Šebová (2020) published research results examining the adaptation of tourism offerings for physically handicapped visitors. Among the total investigated objects and facilities in Slovakia (11,281), only 19.7% were fully or partially accessible. This statistic indicates that Slovakia has yet to reach even the basic level of adaptation, signalling an alarming situation that necessitates gradual change.

Tourism catering to medically disadvantaged groups has already proven to be a lucrative industry in many parts of the world. In Europe, for instance, social tourism contributed 3% of the GDP in 2012, amounting to 786 billion euros (Islambekova, 2023). However, it's crucial to note that social tourism often remains a less favoured sector for service providers. This may be attributed to entrenched habits among disadvantaged



population groups or the increased care intensity required for customers with disabilities. As highlighted by Jablonská et al. (2016), these barriers aren't solely physical; they encompass internal, cultural, and social aspects. Consequently, individuals with disabilities often perceive travel and tourism as requiring sacrifices or encountering limitations compared to the general population (Diekmann et al., 2018).

Several authors have examined the potential of social tourism in providing various benefits to local residents and communities within tourism destinations. Studies on social tourism programs in Europe, such as the research by Kastenholz et al. (2015), have identified positive effects on local communities. For instance, a social tourism program for seniors in Portugal has positively impacted local communities by reducing seasonality and diversifying and revitalizing local economies. Similar positive outcomes were observed in a study by Sedgley et al. (2018) on the IMSERSO social tourism program in Spain. They affirmed that social tourism serves as a tool against seasonality, leading to increased hotel occupancy during off-peak seasons and enhancing the quality of life for residents in host communities.

Social tourism contributes to addressing significant social and economic issues like unemployment and social exclusion (Kakoudakis and McCabe, 2018).

Aim, material and methods

The aim of this paper is to assess the level of adaptation of tourism enterprises and facilities in Slovakia, particularly within the Banská Bystrica region, to accommodate visitors with disabilities. It aims to evaluate the current initiatives undertaken by these entities in providing inclusive tourism experiences. Specifically, this research seeks to address the inquiry: To what extent are enterprises and facilities within the tourism industry in the Banská Bystrica region adjusted to cater to visitors with disabilities?

The primary source of data concerning the adaptation of offerings was obtained through a questionnaire-based survey. The survey was conducted using an electronic questionnaire (Google Forms) and distributed via email communication over the period from October to December 2023. Comprising twenty-nine questions, the questionnaire focused on aspects of the tourism offer and the degree of its adaptation. The sample group encompassed tourism facilities within the Banská Bystrica region, selected via an available sampling method, which participated voluntarily in the survey and responded to the questions. A total of 45 facilities were involved in the survey, encompassing both primary and secondary supply facilities. Notably, museums represented the largest proportion of establishments at 24.44% (refer to Table 1).



Table 1 Types of tourism enterprises and facilities

Type of Enterprise or Facility	Relative Abundance (%)
Tourist information centre	13,33
Catering facility	13,33
Accommodation	20,00
Museum	24,44
Gallery	4,44
The rest	22,22
Together	100,00

Source: own (2023)

The range of enterprises and establishments involved in the survey, encompassing tourist information centres, catering establishments, galleries, and other facilities, reflects the diverse complexity of outcomes within the tourism sector. Notably, a considerable portion, comprising up to 22.22%, is represented by miscellaneous facilities. This category includes entities like libraries, regional educational centres, theatres, observatories, and planetariums. We analysed the collected data using descriptive statistics within the MS Excel program.

Results and discussion

We prioritized assessing the barrier-free accessibility of 45 surveyed facilities in the Banská Bystrica region (refer to Table 2) based on operator perspectives. Over half of these facilities have initiated measures toward achieving barrier-free accessibility. Among them, 42.22% have reached partial barrier-free status, while 22.22% are entirely barrier-free. This demonstrates a noteworthy endeavour by businesses and facilities in the Banská Bystrica region to establish an inclusive environment catering to all visitors, including those with disabilities.

Table 2 Degree of accessibility

Degree of accessibility	Relative Abundance (%)
Completely barrier-free	22,22
Partially accessible	42,22
Not	28,89
Other	6,67
Together	100

Source: own (2023)

Partially barrier-free facilities are those that have only specific areas accessible to disabled visitors. These typically include selected exhibitions or entrances, predominantly situated on the ground floors of buildings. However, a notable portion (28.89%) of the



surveyed enterprises and facilities did not possess even partial barrier-free access. These establishments constituted nearly a third of the examined facilities, primarily comprising historical buildings and objects.

Subsequently, we conducted an analysis to determine the reasons behind enterprises and facilities not adapting their premises to provide barrier-free access for visitors with disabilities. Respondents could select multiple options. The most prevalent reason identified was financial constraints (33.90%), posing a significant hurdle to implementing barrier-free measures. Often, these enterprises face financial difficulties in investing in such modifications, underscoring the necessity for diverse financial support and incentives to bolster a more inclusive tourism infrastructure.

Table 3 Reasons for Non-Modification of Enterprises and Facilities for Barrier-Free Access

Reasons for Non-Modification for Barrier-Free Access	Relative Abundance (%)
Financial	33,90
Organizational	15,25
Spatial	27,12
Historical sight	10,17
Lack of information	0,00
Fear of the unknown	1,69
The facility was already barrier-free	11,86
Together	100

Source: own (2023)

Organizational limitations (15.25%) and spatial constraints (27.12%) also significantly contribute to the lack of adaptation of enterprises and facilities for barrier-free access. Additionally, 10.17% of these establishments are situated in historic buildings classified as historical monuments. Consequently, owners and operators cannot freely carry out reconstruction or modifications but must seek permits from the relevant Regional Monuments Office.

Table 4 provides an overview of the target groups for which facilities are adapted in the Banská Bystrica region. Respondents could select multiple options. Roughly one-third of enterprises and facilities (33.87%) are adapted for people with reduced mobility, representing the most common category for whom facilities ensure a comfortable stay and cater to their needs. Around 20.97% of these establishments are adapted for seniors and an equal percentage for children. Similarly, only 6.45% are adapted for pregnant women and individuals with visual impairments, with even fewer accommodations for people with hearing impairments (3.23%) and intellectual disabilities (1.61%). A small percentage (6.45%) of the surveyed enterprises and facilities indicated that they were not adapted for any of the mentioned groups.



Table 4 Target group of barrier-free access

Target group	Relative Abundance (%)
Persons with reduced mobility	33,87
Persons with visual impairment	6,45
Persons with hearing impairment	3,23
Persons with mental disabilities	1,61
Seniors	20,97
Children	20,97
Pregnant women	6,45
None of the above groups	6,45
Together	100

Source: own (2023)

For disabled visitors, the primary challenge following the availability of a given facility is the absence of trained employees capable of assisting individuals with specific needs. Among all 45 facilities surveyed, only a small proportion (20%) have trained staff specifically equipped to provide such assistance (refer to Table 5). Alarming, up to 80% of these facilities lack trained staff and consequently do not invest in staff training.

We believe this lack of trained staff is concerning. Staff training significantly enhances the quality of services offered to visitors, markedly improving their satisfaction levels. It elevates staff awareness regarding the diverse challenges visitors might encounter and equips them with problem-solving skills. Moreover, such training boosts employees' self-confidence and mitigates the stress associated with assisting individuals with specific needs. This often results in an enhanced work environment and increased staff motivation.

Table 5 Trained staff

Do you have staff trained to help visitors with specific health problems?	Relative Abundance (%)
Yes	20
No	80
Together	100

Source: own (2023)

Based on the questionnaire survey, it's evident that the level of barrier-free facilities in tourism within the Banská Bystrica region remains insufficient. The survey revealed that a mere 22.22% of facilities in this region are fully barrier-free. While this percentage is relatively low, the positive aspect emerges as 42.22% of the facilities offer partial barrier-free accessibility. Thus, more than half of the facilities have made some adaptations to



accommodate health-impaired visitors in the tourism sector. Nevertheless, there are still facilities that have not made necessary modifications. Predominant reasons for this include financial constraints (33.90%), spatial limitations (27.12%), and organizational challenges.

Introducing changes and adapting premises for health-impaired visitors in the tourism sector pose significant challenges. However, the benefits of such adaptations are evident. These benefits encompass an expanded customer segment, leading to increased sales of products and services. Moreover, adapting offerings for visitors with disabilities can enhance a facility's competitive position in the market. In summary, actively embracing inclusive tourism not only aligns with ethical standards but also unlocks new perspectives and opportunities, ultimately rendering a facility more attractive in the competitive market.

Conclusion

The aim was to assess the extent to which tourism enterprises in Slovakia, particularly in the Banská Bystrica region, cater to the needs of health-impaired visitors. Our review focused on the current efforts toward offering inclusive tourism within these establishments.

Throughout the observation period, it became evident that a majority of tourism enterprises and facilities in the Banská Bystrica region still encounter challenges in accommodating visitors with disabilities. Many of these establishments face barriers in achieving complete barrier-free accessibility, primarily financial, organizational, and spatial obstacles. Beyond physical adaptations, prioritizing staff training is crucial to create a welcoming environment for every visitor.

It's imperative to elevate the focus on accessibility across diverse enterprises and tourism facilities to ensure an inclusive and accessible environment for all visitors within the tourism industry. This approach is integral to fostering responsible and sustainable tourism, thereby enhancing the competitiveness of tourism destinations in Slovakia.

Acknowledgement

The paper contributes to the grant project VEGA 1/0360/23 'Tourism of the New Generation: Responsible and Competitive Development of Destinations in Slovakia in the Post-COVID Era' and aligns with the Visegrad Fund project 22220127, titled 'Application of Inclusion in Tourism in V4 Countries'.



Literature

- [1] DIEKMANN, A. et al. 2011. 3. Social Tourism Today: Stakeholders, and Supply and Demand Factors. *Social Tourism in Europe: Theory and Practice. Social Tourism Today*. 35-47. <https://doi.org/10.21832/9781845412340-009>
- [2] DIEKMANN, A., MCCABE, S., KAKOUDAKIS, I. K. 2018. Human Rights, Disabilities and Social Tourism: Management Issues and Challenges. *The Sage Handbook of Tourism Management. Applications of Theories and Concepts to to Tourism*, 61-74. https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=Q_lmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA61&ots=E4MCeM9bB_&sig=qzsd9pcCsXWYYjRUqJklKqUqLnQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [3] GÚČIK, M. 2020. *Cestovný ruch v ekonomike a spoločnosti*. Bratislava: Wolters Kluwer SR s r. o., 2020, 440 s. ISBN: 978-80-571-0273-1
- [4] ISLAMBEKOVA, Z. 2021. The opportunities of accessible tourism for disabled people. *Munich Personal RePEc Archive*, 108520, 1-16 s. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/108520/>
- [5] JABLONSKÁ, J., JAREMKO, M., TIMČÁK, G. M. 2016. Social Tourism, Its Clients and Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7, 42-52. 10.5901/mjss.2016.v7n3s1p42
- [6] KAKOUDAKIS, I. K., MCCABE, S. 2018. Social tourism as a modest, yet sustainable, development strategy: policy recommendations for Greece. *Journal of Policy research in Tourism, Leisure and Events*, 10(3), 1-15. <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1443938>
- [7] KASTENHOLZ, E., EUSÉBIO, C., FIGUEIREDO, E. 2015. Contributions of tourism to social inclusion of persons with disability. *Disability & Society*, 30(8), 1259-1281. <https://doi.org/10.1080/09687599.2015.1075868>
- [8] MARČEKOVÁ, R., ŠEBOVÁ, L. 2020. *Pomuka cestovného ruchu pre zdravotne znevýhodnených návštevníkov na Slovensku*. Banská Bystrica: BELIANUM, 2020, 294 s. ISBN: 978-80-557-1758-2
- [9] SEDGLEA, D., HAVEN-TANGA, C., ESPESO-MOLINER, P. 2018 Social tourism & older people: the IMSERSO initiative. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12(3), 286-304. <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1465064>
- [10] WHO. 2023. *Disability*. [online] [cit. 2023-11-12] Available at: <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>>.



Contact:

Radka Marčeková, doc. Ing. PhD.

docent

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko

E-mail: radka.marcekova@umb.sk

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1392-0944>

Bc. Rebeka Liberdová

Študentská vedecká pomocná sila na Katedre cestovného ruchu

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, Katedra cestovného ruchu,

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovensko

E-mail: rliberdova@student.umb.sk



A COVID-19 ÉS A KKV SZEKTOR ÖSSZEFÜGGÉSEINEK BIBLIOMETRIKUS ELEMZÉSE BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS OF COVID-19 AND SME SECTOR 2020- 2023

ALŽBETA SIMON

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar

Absztrakt

A tanulmány a COVID-19 világjárvány hatásait vizsgálja a kis- és középvállalkozásokra (KKV-kra) nézve a SCOPUS adatbázisának bibliometrikus elemzésével. Célunk a COVID-19 járvány által érintett KKV szektor helyzetének átfogó tudományos feltérképezése, beleértve a hatások, válaszlépések és az alkalmazkodási stratégiák mélyreható elemzését. Az elemzés során 542 releváns publikációt azonosítottunk, amelyek különböző szempontokat tárnak fel: pénzügyi kihívások, működési megoldások, piaci alkalmazkodás, technológiai innovációk és kormányzati támogatási stratégiák. A kutatásunk célja a KKV-k válságkezelési képességeinek, valamint a járvány által kiváltott strukturális változásoknak és új üzleti modelleknek a megértése. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a KKV-k hogyan reagáltak a válságra, és miként alakították át üzleti modelljeiket a túlélés és a fenntartható növekedés érdekében. Ezen kívül az elemzés feltárja a kutatási trendeket és hiányosságokat, amelyek iránymutatást nyújthatnak a további kutatásokhoz. Ez a bibliometrikus elemzés hozzájárul a kis és középvállalkozásokkal kapcsolatos tudományos diskurzushoz, valamint segíti a döntéshozókat és a vállalkozókat a jövőbeli válságokra való jobb felkészülésben.

Kulcs szavak

COVID-19, KKV, bibliometrikus elemzés, kutatási trendek, Scopus.

Abstract

This study investigates the impacts of the COVID-19 pandemic on small and medium-sized enterprises (SMEs) through a bibliometric analysis of the Scopus database. Our objective is to comprehensively map out the situation of the SME sector affected by the COVID-19 outbreak, including an in-depth analysis of the impacts, responses, and adaptive strategies. We identified 542 relevant publications that unveil various aspects: financial challenges, operational solutions, market adaptation, technological innovations, and governmental support strategies. Our research aims to understand the crisis management



capabilities of SMEs and the structural changes and new business models prompted by the pandemic. The findings highlight how SMEs have responded flexibly to the crisis and transformed their business models for survival and sustainable growth. Additionally, the analysis reveals research trends and gaps that can guide further studies. This bibliometric analysis contributes to the scholarly discourse on SMEs and assists policymakers and entrepreneurs in better preparing for future crises.

Key words

COVID-19, SME, bibliometric analysis, research trend, Scopus.

JEL Classification

L26, M20, O1

Bevezetés

A COVID-19 járvány mélyreható változásokat hozott a globális gazdaságban, amelyek közül a kis – és középvállalkozások (KKV-k) érintettsége kiemelten fontos. Ezek a vállalkozások alapvető szerepet játszanak a nemzetgazdaságokban, a gazdaság gerincét képezik, munkahelyeket teremtenek, és hozzájárulnak a társadalmi és gazdasági stabilitáshoz. Azonban a járvány okozta válság különösen érzékenyen érintette őket, amit a likviditási problémák, a megnövekedett működési kihívások és a változó piaci igények is mutatnak. A tanulmány célja, hogy a SCOPUS adatbázisának bibliometrikus elemzése révén feltárjuk, hogyan hatott a COVID-19 válság a KKV-kra, milyen válaszreakciókat és alkalmazkodási stratégiákat alkalmaztak a kis és közép vállalkozások, és milyen tudományos párbeszéd alakult ki a témában a szakértők szerint. A bibliometrikus elemzés lehetővé teszi, hogy kvantitatív módszerekkel elemezzük a publikációk mintázatait, trendjeit és kapcsolati hálóját. Ezáltal képet kapunk a kutatási aktivitás fókuszáról, a legjelentősebb témákról, a kulcsfontosságú szerzőkről, intézményekről és azok kapcsolódási mintáiról. A kutatás célja, hogy meghatározza a pandémia hatását a KKV-kra, kiemelve azokat a területeket, amelyek a legnagyobb tudományos érdeklődésre tartanak számot. Megvizsgáljuk a válságkezelési stratégiák és alkalmazkodási módszereket, hogy átfogó képet kapjunk arról, hogyan segíthet a tudományos közösség a KKV-knak a járvány utáni helyreállításban. A kutatás során többféle bibliometrikai elemzést végeztünk. Megvizsgáltuk melyek azok a tudományos folyóiratok, amelyek legtöbbet publikáltak a vizsgált témában. Elemeztük azokat a cikkeket, amelyek a legtöbb citációval rendelkeznek a témában. Az elemzés eredményei nem csak a tudományos közösség számára lesznek hasznosak, hanem gyakorlati útmutatást is nyújtanak a döntéshozóknak, vállalkozóknak és a gazdaságpolitikai szakértőknek. Az adatok és trendek megértése kulcsfontosságú a hatékony válságkezelési stratégiák kialakításához és a KKV-k támogatásának optimalizálásához.



Elméleti háttér

1. COVID-19 Gazdasági hatásai

Kovács és Zsigmond 2020-as tanulmányban a Covid-19 világjárvány gazdasági hatásait elemzik a V4 országokban: Szlovákia, Lengyelország, Magyarország és Csehország tekintetében. A tanulmány kitér a gazdasági mutatók és a munkanélküliség alakulására a COVID-19 során. Világi (2021) szerint a Covid-19 járvány gazdasági hatásai onnan indulnak ki, hogy a kontakt szenzitív szektorokat országszerte eltérő mértékben és eltérő intervallumban felfüggesztették, ezért megszűnt a gazdasági aktivitás. Úgy gondolja, hogy ez határozottan egy negatív kínálati sokk, amikor a termelés jelentős visszaesése mellett magas infláció várható. A pandémia aszimmetriája abban rejlik, hogy egyes ágazatokat nem érint, amíg a kontakt szenzitíveket inaktíválja. A kutatók szerint a COVID-19 járvány a gazdaság és társadalom minden területére komoly hatással volt. Általánosítva negatívan érintette a társadalmat és a gazdaságot, de voltak olyan intézmények is amelyek profitáltak a világjárvány során. A pandémia gazdasági visszaesést, a munkaerőpiac kibillenését, vállalati csődöt és a pénzügyi rendszerek bizonytalanságát okozta. A kutatók szerint a járványnak rövid és hosszú távú következményei lesznek, amely az élet minden területére hatással lesz. Kovács és Zsigmond (2020) szerint a COVID-19 során egyszerre jelentkezett a keresleti és kínálati sokk. A keresleti sokk a kereslet csökkenését jelenti, szolgáltatások igényének a csökkenése, rendezvények elmaradása, turizmus és idegenforgalom csökkenése, vendéglátóhelyek és szórakozóhelyek bezárásának kényszere. A keresleti és kínálati sokkot különböző gazdasági eszközökkel, pld.: fiskális és monetáris politikai intézkedésekkel próbáltak kezelni. A járvány során a V4-ek hasonló problémákkal küzdöttek. A gazdasági helyre állítás és a munkahely megtartás érdekében szükségessé váltak az európai uniós támogatások és a kormányzati támogatási intézkedések. (KOVÁCS & ZSIGMOND, 2020)

2. A Kis és középvállalkozások kihívásai

A KKV szektor a globális gazdaság tartópillére (Mura et al., 2014) Kovács és Zsigmond (2020) szerint a KKV-k számára rendkívül fontos a likviditás fenntartása, ezért kiemelt jelentőségű a KKV-k támogatása. Amely lehet állami jellegű támogatás, adókedvezmény, európai uniós támogatás. A támogatások célja a KKV-k stabilizálása és a munkahelyek megtartása. Az ITM (Innovációs Technológiai Minisztérium) kutatása alapján a magyar KKV-k számára nagyobb nehézséget okoz a szakképzett munkaerő megtalálása, toborzása és megtartása, mint a V4-ek többi szereplőjének. 2017-2018 as kutatás szerint a KKV-k 39,8% szerint a legjelentősebb kihívás a munkaerő megtalálása, Csehországban 31,2%, Lengyelországban 26,6%. Az ITM kutatása szerint a KKV-k adminisztráció terhe is magasabb Magyarországon, mint a többi visegrádi országban. Egy elérhető nemzetközi tanulmány azt mutatja, hogy Magyarországon az adófizetéssel eltöltött órák száma egy átlagos középvállalat tekintetében átlagosan 277.10 óra évente. (ITM, KKV stratégia, 2019)



3. Válságkezelési stratégiák a KKV körében

A koronavírus-járvány miatt a Szlovák Népegészségügyi Hivatal döntése alapján a vállalkozóknak fel kellett függeszteniük, vagy jelentősen korlátozniuk kellett gazdasági tevékenységüket. Ezt követően a munkaadók tömeges elbocsátásokba kezdtek, és sok önálló vállalkozó beszüntette vagy felfüggesztette üzleti tevékenységét. Ebben a bizonytalanságban és a magas munkanélküliséggel járó válság idején a kormány 2020. március 31-én jóváhagyta a Munkaügyi Minisztérium a munkahelyek megőrzését segítő programját. 2020. április 6-án a munkaügyi hivatalok (ÚPSVaR) Munka, család és szociális támogatásokért felelős hivatalok megkezdték az első pénzügyi hozzájárulás iránti kérelmek fogadását. Akkor még senki sem gondolta, hogy ekkora anyagi támogatásról lesz szó, amely 176 ezer gazdálkodó szervezetet támogat majd 2 év alatt közel 2,5 milliárd euró értékben. A Munkaügyi Minisztérium így támogatta a munkaadókat és az SZČO-t azzal, hogy 5,7 millió havi fizetést biztosított több mint 770 000 alkalmazottnak. Szlovákia Munkaügyi minisztériuma a magánvállalkozókat, mikro, kis és középvállalkozásokat főként pénzügyi támogatásokkal segítette a következő intervallumban: 2020 március 13.-tól 2022 február 28.-ig a Prvá pomoc (Első segély) program keretein belül. Az elsősegélynyújtás a történelem legnagyobb munkavédelmi támogatása volt, amelyet a Szlovák Köztársaság minden harmadik polgára megtapasztalt. A munkaügyi kirendeltségek több mint 222 000 megállapodást kötöttek a munkahelyek védelmét szolgáló segítségnyújtásról. Az „Elsősegélynyújtás” 1., 3A. és 3B. intézkedésén csaknem 55 ezer egyedi munkáltató részesült támogatásban. A 2., 4A. és 4B. intézkedés több mint 131 ezer egyedi egyéni vállalkozónak segített. korlátolt felelősségű egyéni vállalkozásoknak. (pohameludom, online)

Magyarország Innovációs és technológiai minisztériuma, kutatókkal együttes erővel kidolgozott egy stratégiát 2019-2030 intervallumra a KKV-k gazdasági átalakuláson való megsegítésére, és a KKV- megerősítésére.

A stratégia 7 pontból tevődik össze:

- I. Vállalkozóbarát szabályozási és adózási környezet létrehozása
- II. A KKV-k üzleti környezetének és az e-kormányzat eszközeinek fejlesztése
- III. A KKV-k fejlődési képességének, innovációs és digitális teljesítményének erősítése
- IV. KKV-k finanszírozáshoz jutásának ösztönzése
- V. A KKV-k nemzetköziesedésének elősegítése
- VI. A szükséges tudás megszerzése, a vállalkozói kultúra erősítése
- VII. Generációváltás támogatása (ITM, KKV stratégia, 2019).

A témával kapcsolatos cikkek tanulmányozása során, az európai országok kormánya, és az Európai unió nagy hangsúlyt fektetett a KKV- szektor megsegítésére a járvány során. Számos európai uniós és kormányzati csomagot hoztak létre. A legtöbb ország realizálta, hogy a KKV szektornak jelentős szerepe van a gazdaság működésében.



4. Digitális átalakulás a Kis és Középvállalatoknál

Esses és Csete (2023) szerint a fejlesztési politikának jelentős részét képezi a digitális átmenet és az innováció. A környezeti, a társadalmi, és gazdasági nehézségek, mint pl: migráció, járványok, környezetszennyezés, társadalmi és gazdasági egyenlőtlenség, munkanélküliség, elszegényedés, klíma változás stb. egyre összetettebbek és számos területre kiterjednek, ezért egyre komplexebb megoldást követelnek. A digitális átalakulás új lehetőségeket ígér számos vállalati szektor, régió és ágazat részére. (Trască et al. 2019). Esses és Csete (2023) kutatása során vizsgálta a KKV szektor digitális érettségét, a következő indikátorokkal: 1. *A KKV rendelkezik-e honlappal?* 2. *A KKV használja-e a felhő alapú szolgáltatásokat?* Az indikátorokat régió alapján klaszter analízissel vizsgálták. A régiók KKV-jeit 3 csoportra osztották: 1. Mérsékelt digitalizált: Észak Magyarország, Dél-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Dél-Alföld, Észak-Alföld. 2. Fokozatosan digitalizált: Pest és Közép-Dunántúl. 3. Magasan digitalizált: Budapest. Budapest digitális érettsége kimagasló, a humán erőforrás digitális készségei a legmagasabbak az összes régió közül. A versenyképesség szempontjából legalább 1 millió digitálisan magasan képzett számú munkaerőre volna szükség, a felmérések alapján ez a szám jelenleg 150-170 ezer ember. A másik probléma, hogy a magasan képzett szakembereket, gyakran a multinacionális cégekben helyezkednek el, ezzel a KKV-k versenyképessége csökken. Napjainkban informatikai szakemberre, és digitálisan képzett munkaerőre már nem csak az informatikai cégeknek, hanem minden vállalkozásnak szüksége van. Nem elég, ha a legújabb szoftverekkel rendelkezik az adott vállalat, kiemelten fontos, hogy a munkavállalók hasznosítani tudják a legújabb lehetőségeket. A digitális készségek fejlesztése megoldás lehet a problémára. Pintér (2023) tanulmánya szerint a digitalizáció mérésére többféle módszer van, és általában technológiai fejlesztéssel foglalkozó vállalatok hozzák létre. A digitalizáció versenyképessé és termelékennyé teheti a KKV-ket, ezért egyre komolyabb hangsúlyt kell fektetni a képzésre, és a szakértelem továbbadására. Továbbiakban ismertetjük az olvasóval a tanulmány elemzésének módszereit.

5. Bibliometrikus elemzés a COVID-19 és KKV tekintetében

A „bibliometrikus” kifejezés a „matematikai és statisztikai módszerek alkalmazása a könyvek és egyéb tudományos dokumentumok elemzésére” (Van Eck és Waltman, 2009). Broadus (1987) A bibliometriát úgy határozzuk meg, mint "fizikailag publikált egységek vagy bibliográfia kvantitatív tanulmányozása. A bibliometrikus megközelítés a kutatási téma fejlesztésére szolgál, a publikációk alapinformációinak összekapcsolásával, mint például idézetek, szerzők, társszerzők, folyóiratok és kulcsszavak rendszerezése (Ferreira, 2018; Koseoglu et al., 2016). A COVID-19 során rövid idő alatt, rengeteg tanulmány született, ezért célszerű bibliometrikai analízist végezni, hogy átfogó képet kapjunk a területről és megértsük a problémák összetettségét.



Cél, anyag és módszertan

A kutatás célja, elsősorban a COVID-19 járvány gazdasági és üzleti vetületének széleskörű elemzése Kis-és középvállalkozásokra tekintetében, kiváltképp a KKV-k működésére, alkalmazkodóképességére. A kutatás a Scopus adatbázisban található nagy mennyiségű tudományos munka elemzésére épül, amelyet bibliometrikus eszközökkel elemzünk.

Adatgyűjtés: Az adatgyűjtés 2023 novemberében történt. A tudományos adatbázisok közül a Scopusra esett a választás, mivel számos előnnyel rendelkezik, széles körű lefedettség jellemzi, felhasználóbarát, az adatbázisa több millió dokumentumot tartalmaz, idézetkövetéssel rendelkezik, és megbízható.

Adatgyűjtési kritériumok: A Scopus adatbázisában végzett keresés során a 'COVID' és 'SME' kulcsszavakat alkalmaztuk. Az SME (Small and medium enterprise) kifejezést azért választottuk, mert a Scopus adatbázisa, nagy mértékben angol nyelvezetű dokumentumokat és tanulmányokat tartalmaz. A keresés során a Scopus adatbázisában 578 dokumentumot azonosítottunk. A találatokat leszűkítettük a következő tudományos terület alapján: Közgazdaságtan és menedzsment tudományok, Társadalomtudományok, Informatika Tudomány, Mérnöki tanulmányok, Döntéshozatal, Környezettel kapcsolatos tudományok, Energiával kapcsolatos tudományok, Pszichológia, és Mezőgazdasággal kapcsolatos tudományok. Többféle területet választottunk, hogy számos terület kutatását figyelembe tudjuk venni a kutatás során, és egy átfogó képet kapjunk.

Nyelvi korlátok: A publikációkat nyelvezetét tekintve: angol (526), spanyol (10), orosz (5), német (1), magyar (1), portugál (1) és maláj (1) nyelven elérhetőek. Az angol publikációk száma 526 a legdominánsabb az összes többi nyelv közül

Elemzési módszerek: A kutatás során a SCOPUS adatbázisból kinyert adatokat csv, ris és txt formátumban exportáltuk, amit később elemeztünk, majd az eredményeket Excel segítségével táblázatban ábráztuk.

Eredmények és diszkusszió

Az irodalomkutatás során 542 publikációt vizsgáltunk a Scopus adatbázisában. Az első táblázat a COVID és SME (Small and Medium Enterprise) kulcsszavakkal kapcsolatos publikációkat szemlélteti, dokumentum típusa és száma alapján a 2020-2023-as évben.



Táblázat 1 A COVID és KKV (SME) dokumentumok kategória szerint 2020-2023

Rangsor	Dokumentum típusa	Dokumentum száma	Százalék
1	Cikk	372	69%
2	Konferencia közlemény	92	17%
3	Könyvfejezet	51	9%
4	Konferencia beszámoló	14	3%
5	Áttekintés	9	2%
6	Könyv	4	1%
Összesen		542	

Forrás: Saját szerkesztés Scopus adatbázis alapján

Táblázat 2 Szakmai folyóiratok és megjelent publikációk száma a vizsgált témában

Rangsor	Szakmai folyóirat	Dokumentum
1	Sustainability Switzerland	26
2	Lecture Notes In Networks And Systems	13
3	Proceedings Of The Laccet International Multi Conference For Engineering Education And Technology	8
4	Lecture Notes In Mechanical Engineering	7
5	Information Systems Frontiers	6
6	IFIP Advances In Information And Communication Technology	6
7	Journal Of Business Research	5
8	Emerald Emerging Markets Case Studies	5
9	Economic Analysis And Policy	5
10	Small Business Economics	4
11	Journal Of Entrepreneurship In Emerging Economies	4



12	Journal Of Open Innovation Technology Market And Complexity	4
13	Technological Forecasting And Social Change	4
14	E3s Web Of Conferences	4
15	Frontiers In Psychology	4
16	International Journal Of Entrepreneurial Behaviour And Research	4
17	Journal Of Asian Finance Economics And Business	4
18	Procedia Computer Science	4
19	International Small Business Journal Researching Entrepreneurship	4
20	Journal Of Business Research	5

Forrás: Saját szerkesztés Scopus adatbázis alapján

A SCOPUS adatbázis alapján a legtöbb cikket kiadott folyóirat a Sustainability Switzerland. A kiadott cikkek száma 26, 2020-2023 időintervallumban, a második a sorban Lecture Notes In Networks And Systems folyóirat, 13 cikket adott ki a témában. A harmadik a sorban a Proceedings Of The Lacceti International Multi Conference For Engineering Education And Technology folyóirat 8 cikket publikált. A táblázatban a 20 legtöbbet publikált folyóiratot és a publikációk számát jelenítettük meg. (Lásd 2. táblázat)

Táblázat 3 A 10 legtöbbször hivatkozott tudományos munka

Dokumentum címe	Szerzők	Év	Citáció száma
1. European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses	Juergensen, J., Guimón, J., Narula, R.	2020	242
2. The perceived impact of the Covid-epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China	Lu, Y., Wu, J., Peng, J., Lu, L.	2020	157



3. Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic	Caballero-Morales, S.-O.	2021	133
4. Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support	Adam, N.A., Alarifi, G.	2021	117
5. The impact of covid-19 on sustainable business models in smes	Gregurec, I., Furjan, M.T., Tomičić-pupek, K.	2021	92
6. The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from two-wave phone surveys in China	Dai, R., Feng, H., Hu, J., Xu, L., Zhang, X.	2021	79
7. Temporary business model innovation – SMEs’ innovation response to the Covid-19 crisis	Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., Mahto, R.V.	2022	73
8. Innovative finance, technological adaptation and smes sustainability: The mediating role of government support during covid-19 pandemic	Ganlin, P., Qamruzzaman, M.D., Mehta, A.M., Naqvi, F.N., Karim, S.	2021	72
9. The impact of the covid-19 crisis on the perception of business risk in the sme segment	Cepel, M., Gavurova, B., Dvorsky, J., Belas, J.	2020	59
10. The effectiveness of Russian government policy to support smes in the COVID-19 pandemic	Razumovskaia, E., Yuzvovich, L., Kniazeva, E., Klimenko, M., Shelyakin, V.	2020	55

Forrás: Saját szerkesztés a Scopus 2020-2024 adatbázisa alapján

A 3. Táblázat azokat a cikkeket reprezentálja, amelyek a KKV és Covid19 elemzésében a legtöbb citációval rendelkeznek.

Az első cikk a Scopus adatbázis szerint 242 citációval rendelkezik, a pandémia



hatásait vizsgálja az európai KKV szektorra nézve. A cikk szerzői szerint, a covid járvány sokként érte a kis és középvállalkozásokat, számos logisztikai és ellátási problémákkal szembesültek az Európa szerte leállások miatt. A pandémia alatt a KKV-k keresletcsökkenést tapasztaltak, és emiatt pénzügyi nehézségekkel küzdöttek. A tudásalapú KKV-k kevésbé voltak érintettek. A válság rövid és hosszú távú következményekkel járt a KKV-k szemszögéből. Rövid távon a likviditási problémák és logisztikai nehézségek voltak hangsúlyosak. Hosszú távon pedig a KKV-k szembesültek, hogy a digitális infrastruktúra fejlesztésére és belső digitalizációra van szükség, hasonló krízis leküzdéséhez. (Juergensen; Guimón; Narula, 2020)

A második cikk, Kínát elemzi a covid krízis idején, 157 citációval rendelkezik. A tanulmány 3194 kínai KKV-t vizsgált Szecsuán tartományban. A KKV-ket munkaerőhiány, csökkent piaci kereslet súlytotta. Az iparágak számos különbséggel vészelték át a járványt, a vendéglátóipar súlyos likviditási nyomás alatt állt. A KKV-k adókedvezményt, pénzügyi támogatást kaptak. (Lu et al, 2020)

A harmadik cikk szerint a KKV-k sebezhetőek, és az innovációban a digitalizációban, és a hálózatépítésben látja a megoldást. (Caballero-Morales, 2021)

A negyedik cikkben, egy elméleti modellt fejlesztett ki, azzal kapcsolatban, hogy az innovációs gyakorlatok, hogyan befolyásolják a KKV-k túlélését a covid19 idején. Az adatokat 259 menedzsertől gyűjtötték be, akik KKV-t vezetnek. Az adatok vizsgálatára SmartPLS23 szoftvert használtak. Az eredmények azt mutatják, hogy az innovációs gyakorlatok pozitív hatással voltak a KKV-k teljesítményére. (Adam, N.A., Alarifi, G.,2021)

Az ötödik cikk olyan KKV-ket vizsgál a covid szempontjából, akik a szolgáltatási szektorban tevékenykednek. A tanulmány célja megérteni az átalakulás folyamatait, és a KKV-k reakcióit a szolgáltatás szektorban. A cikk szerint az innováció és a fenntartható intézkedések lehetnek a megoldások a járvány okozta problémákra. (Gregurec, Furjan, Tomičić-pupek, 2021)

A hatodik cikk a COVID-19 rövid és középtávú hatásait elemzi a KKV-kra nézve Kínában. Telefonos interjúkat végeztek a járvány alatt 3 hullámban. A KKV-k logisztikai nehézségekkel, munkaerőhiánnyal és keresletcsökkenéssel küzdöttek. (Dai et. al, 2020)

A hetedik dokumentum egy empirikus tanulmány, amely a járvány alatt ideiglenesen bevezetett üzleti modelleket, és innovációkat vizsgál, ami pozitív hatással volt a KKV-k működésére, és krízis esetén be lehet vezetni az üzleti gyakorlatba. Az innovációk üzleti értéket és új bevételi forrást nyújtanak a KKV-knek, a vizsgálat osztrák, német és lichtenstein-i KKV-k üzleti gyakorlatait vizsgálta. (Clauss, Breier, Kraus, Durst, Mahto, 2022)

A nyolcadik tanulmány a járvány alatt a bangladesi KKV-k fenntarthatóságát vizsgálja az innovatív pénzügyi megoldások, technológiai alkalmazkodás és a kormányzat szerepét szem előtt tartva. A cikk 2000 KKV-vel kapcsolatos adatgyűjtésre épül. Strukturális egyenlet modellezést alkalmazva azt találta, hogy a KKV-k fenntarthatósága pozitívan gyorsul az innovatív pénzügyi megoldások alkalmazásával és a technológiai alkalmazkodás integrálásával, míg a kormányzat közvetítő szerepét is megerősítették. A szerzők arra következtetésre jutottak, hogy a politikai döntéshozóknak hatékony online pénzügyi



szolgáltatásokra, üzleti tranzakciók rendezésére és az IT fejlesztések integrálására kell fókuszálniuk. (Ganlin, Qamruzzaman, Mehta, Naqvi, Karim, 2021)

A kilencedik tanulmány a COVID-19 válság hatását vizsgálja a KKV szegmensben Csehországban és Szlovákiában. Az 1502 KKV közül 822 válaszolt az üzleti kockázatokra a COVID-19 válság előtt, míg 680 a válság alatt. A piaci, pénzügyi és személyzeti kockázatok a cseh KKV-k a három legjelentősebb üzleti kockázatnak tartották mind a válság előtt, mind után. A válaszok időzítésén alapuló hozzáállásbeli statisztikailag megerősített különbségek leginkább a pénzügyi és személyzeti kockázatok észlelésében voltak szembetűnőek. A válság alatt a pénzügyi kockázatok Csehországban a KKV-k 53,6%-a, Szlovákiában 59,7%-a tartotta a három legjelentősebb üzleti kockázat egyikének, míg a válság előtt ez az arány mindkét országban 35% körül volt. (Cepel, Gavurova, Dvorsky, Belas, 2020)

A 10. tanulmány során a szerzők egy kognitív-econometriai modellt fejlesztett ki annak vizsgálatára, hogy milyen effektív az orosz kormány jelenlegi vállalkozástámogató politikai programja a járvány közepette. A Granger-teszt és korrelációs elemzés során kulcsindikátorok rendszerét állították össze, amely az orosz kis- és középvállalkozások gazdasági fejlődését jellemzi. A megállapított ok-okozati összefüggések és korrelációs együttthatók alapján kognitív modellezéssel felépítettek egy modellt, amely leírja a közpolitikai támogató eszközök hatását a KKV-k gazdasági fejlődésére nézve. A kutatás eredetiségét az econometriai módszerek alkalmazása jelentette az állami intézkedések hatékonyságának és hatásának empirikus elemzésében a KKV-k működésére bizonytalan körülmények mellett. (Razumovskaia, E., Yuzvovich, L., Kniazeva, E., Klimenko, M., Shelyakin, V., 2020)

Zárszó

A COVID-19 válság súlyosan érintette a KKV-kat, különösen a feltörekvő gazdaságokban, ahol korlátozott erőforrásaik és sebezhető ellátási láncok miatt nagyobb a kockázat a vállalkozások megszűnésére. A vizsgált kutatás alapján az innováció, a digitális technológiák alkalmazása és a kormányzati támogatás kulcsfontosságúak a KKV-k túlélésében és gazdasági helyreállításában a pandémia alatt és után. A COVID-19 válság megváltoztatta a KKV-k üzleti kockázatokhoz való hozzáállását, különösen a pénzügyi és személyzeti kockázatok terén. A KKV-k ideiglenes üzleti modell innovációja segítette a válság idején alkalmazkodni, stratégiai rugalmasságukat növelve és hosszú távú integráció lehetőségét kínálva. A COVID-19 korlátozások különösen megnehezítették a KKV-k működését, melyek közül sokan részleges kapacitással vagy egyáltalán nem tudtak működni. A KKV-k által alkalmazott ideiglenes üzleti modellek hozzájárultak az üzleti tevékenység fenntartásához, új bevételi forrásokat teremtve a pandémia idején. A KKV-k a COVID-19 járvány során különböző módon reagáltak az iparági kihívásokra, a szektor-specifikus problémákhoz és lehetőségekhez alkalmazkodva. A válság hatására a KKV-k új



kompetenciák fejlesztésére, új lehetőségek keresésére és fenntartható üzleti modellek újradefiniálására összpontosítottak.

Összeségében elmondható, hogy a téma szakértői szerint, a COVID-19 egy olyan járványhelyzet volt, ami krízisként érintette a KKV-szektor. A kutatók szerint a digitalizáció, a távmunka, és az innováció segíthet leküzdeni, olyan váratlan helyzeteket, mint amilyen a járvány volt. A járvány alatt olyan új modelleket is bevezettek, ami javíthatja a KKV-k működését.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani doc. PhDr. Mgr. Ing. Mura Ladislav, PhD., MSc. docens úrnak, és prof. Dr. Bencsik Andrea, CSc. professzor asszonynak, illetve doktorandusz társaimnak, akik értékes meglátásukkal támogattak a munka során.

Irodalom

- ADAM, N.A., ALARIFI, G. Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *J Innov Entrep* **10**, 15 (2021). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6> [cit. 2023-11-24].
- BROADUS, R. (1987). Toward a definition of “bibliometrics”. *Scientometrics*, *12*(5–6), 373–379. <https://doi.org/10.1007/BF02016680> [cit. 2023-11-25].
- CABALLERO-MORALES, S. O. (2021, October). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, *57*, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396> [cit. 2023-11-27].
- CEPEL, M., GAVUROVA, B., DVORSKY, J., & BELAS, J. (2020, September). The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*, *13*(3), 248–263. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-3/16> [cit. 2023-11-26].
- CLAUSS, T., BREIER, M., KRAUS, S., DURST, S., & MAHTO, R. V. (2021, August 26). Temporary business model innovation – SMEs’ innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, *52*(2), 294–312. <https://doi.org/10.1111/radm.12498> [cit. 2023-11-26].
- DAI, R., FENG, H., HU, J., JIN, Q., LI, H., WANG, R., WANG, R., XU, L., & ZHANG, X. (2021, June). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from two-wave phone surveys in China. *China Economic*



PANEURÓPSKA
VYSOKÁ ŠKOLA



- Review*, 67, 101607. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2021.101607> [cit. 2023-11-26].
- ESSES, D., & SZALMÁNÉ DR. CSETE, M. (2023, October 1). Digitális átmenet és térségi versenyképesség a hazai kkv-szektor szemszögéből. *Információs Társadalom*, 23(2), 27. <https://doi.org/10.22503/inftars.xxiii.2023.3.2> [cit. 2023-11-26].
- FERREIRA, F. A. (2018). Mapping the field of arts-based management: Bibliographic coupling and co-citation analyses. *Journal of Business Research*, 85(1), 348–357. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.026> [cit. 2023-11-26].
- GREGUREC I, TOMIČIĆ FURJAN M, TOMIČIĆ-PUPEK K. The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs. *Sustainability*. 2021; 13(3):1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>[cit. 2023-11-26].
- ITM, A Magyar Mikro-, Kis- És Középvállalkozások Megerősítésének Stratégiája 2019-2030, Available at:<<https://www.edutus.hu/wp-content/uploads/2020/10/KKV-Strategia-2019-2030.pdf>>[cit. 2023-11-26].
- JUERGENSEN, J., GUIMÓN, J., & NARULA, R. (2020). European smes amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4> [cit. 2023-11-26].
- KESSLER, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14(1), 10–25. <https://doi.org/10.1002/asi.5090140103> [cit. 2023-11-26].
- KOSEOGLU, M. A., RAHIMI, R., OKUMUS, F., & LIU, J. (2016). Bibliometric studies in tourism. *Annals of Tourism Research*, 61(1), 180–198. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.006> [cit. 2023-11-25].
- KOVÁCS, D., & ZSIGMOND, T. (2020). A Covid 19 világjárvány hatásai a v4 országainak gazdaságára. *12th International Conference of J. Selye University. Economics Section. Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.36007/3754.2020.259> [cit. 2023-11-22].
- MCCAIN, K.W. (1990), Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *J. Am. Soc. Inf. Sci.*, 41: 433-443. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199009\)41:6<433::AID-ASII1>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199009)41:6<433::AID-ASII1>3.0.CO;2-Q) [cit. 2023-11-21].
- LU L, PENG J, WU J, LU Y. Perceived impact of the Covid-19 crisis on SMEs in different industry sectors: Evidence from Sichuan, China. *Int J Disaster Risk Reduct.* 2021 Mar;55:102085. doi: 10.1016/j.ijdr.2021.102085. Epub 2021 Feb 4. PMID: 35719701; PMCID: PMC9188648 [cit. 2023-11-27].



- MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY Slovenskej republiky, elérhető online: <https://www.pomahameludom.sk/> [cit. 2023-12-01].
- MURA, L., & BULECA, J. (2014). Trends in international business of the Slovak small and medium food enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 905-912. [cit. 2023-11-26].
- PINTÉR, R. (2023). A magyar kis- és középvállalkozások digitális érettsége : A digiméter index: elméleti megalapozás. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. 54. 16-26. 10.14267/VEZTUD.2023.09.02.
- PU, G., QAMRUZZAMAN, M., MEHTA, A. M., NAQVI, F. N., & KARIM, S. (2021, August 17). Innovative Finance, Technological Adaptation and SMEs Sustainability: The Mediating Role of Government Support during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16), 9218. <https://doi.org/10.3390/su13169218> [cit. 2023-11-25].
- RAZUMOVSKAIA, E., YUZVOVICH, L., KNIAZEVA, E., KLIMENKO, M., & SHELYAKIN, V. (2020, December). The Effectiveness of Russian Government Policy to Support SMEs in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 160. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040160> [cit. 2023-11-26].
- TRAȘCĂ, D. L., ȘTEFAN, G. M., SAHLIAN, D. N., HOINARU, R., & ȘERBAN-OPRESCU, G.-L. (2019). Digitalization and Business Activity. The Struggle to Catch Up in CEE Countries. *Sustainability*, 11(8), 2204. <https://doi.org/10.3390/su11082204> [cit. 2023-11-20].
- VAN ECK, N., & WALTMAN, L. (2009). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3> [cit. 2023-11-25].
- VILÁGI, B. (2021, május). A Covid-19 válság és a keynesi kínálati sokkok, elérhető online: <https://eonomaniablog.hu/2021/05/20/a-covid-19-valsag-es-a-keynesi-kinalati-sokkok/> [cit. 2023-11-25].



Elérhetőség:

Alžbeta, Simon, PhDr.

doktorandusz

Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai kar, Menedzsment Tanszék,

Hradná ul. 21. P.O. BOX 54. 945 01, Komárom, Szlovákia

E-mail: csuhajova93@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7234-5428>



HODNOTENIE ČERPANIA FINANČNÝCH PROSTRIEDKOV Z INTEGROVANÉHO REGIONÁLNEHO OPERAČNÉHO PROGRAMU EVALUATION OF THE USE OF FUNDS FROM THE INTEGRATED REGIONAL OPERATIONAL PROGRAM

MAROŠ VALACH

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta európskych štúdií
a regionálneho rozvoja

Abstrakt

Regionálna politika je jednou z najstarších a zároveň najdôležitejších politík Európskej únie. Regionálna politika plní nezastupiteľnú úlohu aj v Slovenskej republike. Ako členská krajina EÚ máme možnosť čerpať finančné prostriedky z európskych štrukturálnych a investičných fondov, vďaka ktorým je možné zvyšovať vyspelosť a konkurencieschopnosť našich regiónov. V programovom období 2014 – 2020 bola pre Slovenskú republiku prostredníctvom európskych štrukturálnych a investičných fondov alokovaná suma približne 16,78 mld. Eur. Celkovo bolo pre Integrovaný operačný program (IROP) z Európskych štrukturálnych a investičných fondov (EŠIF) vyčlenených 1,935 mld. Eur, rozdelených do 8 prioritných osí. Najvyššiu úroveň čerpania dosiahli Prioritná os (PO) 4 Zlepšenie kvality života v regiónoch s dôrazom na ŽP a PO 6 Technická pomoc. Najnižšie čerpanie evidujeme v PO 5 Miestny rozvoj vedený komunitou a PO 9 Technická pomoc REACT-EU.

Kľúčové slová

Regionálna politika, Integrovaný regionálny operačný program, Európske štrukturálne a investičné fondy.

Abstract

Regional policy is one of the oldest and at the same time the most important policies of the European Union. Regional policy fulfils an irreplaceable role in the Slovak Republic as well. As an EU member country, we have the opportunity to use financial resources from the European structural and investment funds, thanks to which it is possible to increase the development level and competitiveness of our regions. In the program period 2014-2020, an amount of approximately EUR 16.78 billion was allocated to the Slovak Republic through European structural and investment funds (ESIF). In total, EUR 1.935 billion was allocated for Integrated regional operational program (IROP) from ESIF, divided into 8 priority axes. Priority axis 4 Improving the quality of life in regions with an emphasis on the environment



and priority axis 6 Technical assistance achieved the highest level of use. We have record the lowest drawdown in priority axis 5 Community-led local development and priority axis 9 REACT-EU technical assistance.

Key words

Regional policy, Integrated regional operational program, European structural and investment funds.

JEL Classification

R50, R58

Úvod

Regionálna politika je jednou z najstarších a zároveň najdôležitejších politík Európskej únie. Jej potreba sa prejavila už na začiatku zjednocovania európskych štátov a pretrváva aj v súčasnosti. Presadzuje harmonický rozvoj, zvyšovanie prosperity vo všetkých oblastiach hospodárstva a rast životnej úrovne na celom území spoločenstva, čo vzhľadom na európsku rôznorodosť nie je rovnako a všade dosiahnuteľné. Preto medzi hlavné ciele regionálnej politiky patrí odstraňovanie medzištátnych a medziregionálnych rozdielov, pričom sa sústreďuje predovšetkým na podporu najviac znevýhodnených krajín a ich častí. Regionálna politika, tiež nazývaná politika súdržnosti alebo kohézna politika vychádza zo vzájomnej solidarity, podpory a pomoci, kedy bohatšie štáty prispievajú chudobnejším regiónom. Prekonávajú sa tým dlhodobo existujúce bariéry, ale aj novovznikajúce krízy, čo zaručuje stabilitu a istoty pre každého člena EÚ. V rozpočte EÚ je na regionálnu politiku vyčlenená zhruba jedna tretina celkového finančného rámca.

Teoretické východiská

Vývoj regionálnej politiky EÚ je možné rozdeliť do nasledujúcich období:

1. Obdobie 1958 - 1974: dôvera vo voľný trh, izolované regionálne projekty

Regionálna politika bola na začiatku vývoja, kedy sa začala formou izolovaných projektov venovať iba regiónom postihnutým útlmom ťažkého priemyslu a bola vo výlučnej kompetencii národných orgánov. Na aplikovanie podpornej politiky Štatistický úrad Európskej únie (Eurostat) vypracoval pre každú členskú krajinu nomenklatúru územných štatistických jednotiek (NUTS) (Buček et al., 2010).



2. Obdobie 1975 - 1988: začiatky regionálnej politiky a vznik Európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR)

Prijatím novej legislatívy sa posilnila pozícia Európskej komisie v nadväznosti na regionálnu politiku. Príslušné fondy mohla Európska komisia využívať pre nové projekty v oblastiach, ktoré nepokrývali národné projekty. Povinnosťou Európskej komisie bolo vypracovávať pravidelné správy o hospodárskych a sociálnych podmienkach regiónov a navrhovať nové regionálne priority a usmernenia pre členské štáty (Balážová et al., 2017).

3. Obdobie 1989 - 1999: vznik štrukturálnych fondov a štrukturálnej politiky, formulácia cieľov

Regionálna politika sa integrovala so sociálnou politikou a podpornou sekciou poľnohospodárskej politiky so zdôraznením princípu partnerstva (Buček et al., 2010). Definovaním zásad politiky súdržnosti - koncentrácia, programovanie, partnerstvo a doplnkovosť sa podľa Dobrovodského (2014) zabránilo rôznorodosti a prostriedky sa začali vynakladať na ucelenejšie programy. Regionálna politika mala tieto ciele:

Cieľ 1: Podpora rozvoja a štrukturálnych zmien zaostávajúcich regiónov

Cieľ 2: Reštrukturalizácia regiónov poznamenaných úpadkom priemyslu

Cieľ 3: Boj s dlhodobou nezamestnanosťou

Cieľ 4: Podpora zamestnávania mladých ľudí

Cieľ 5: Urýchlenie prispôsobenia poľnohospodárstva a vidieckych oblastí.

Posun v uplatňovaní regionálnej politiky nastal od podpory veľkých podnikov smerom k malým a stredným podnikom. V mnohých krajinách prebehla privatizácia strategických odvetví a štátne zásahy boli nahradené koncentrovaním priorít na najmenej rozvinuté a vidiecke regióny so zameraním na podporu súkromného sektora. Snahou bolo podporiť najmä voľný pohyb kapitálu v nerozvinutých oblastiach prostredníctvom projektov na zlepšenie infraštruktúry a rozvoj priemyslu, čo by mohlo zmierniť emigráciu z týchto regiónov (Balážová et al., 2017).

4. Obdobie 2000 - 2006 Agenda 2000, redukcia cieľov a iniciatív, predvstupová podpora a vstup krajín strednej a východnej Európy

Ako uvádza Rumanovská et al. (2017) smerovanie kohéznej politiky bolo v tomto programovacom období ovplyvnené predovšetkým vznikom Európskej menovej únie od 1. januára 1999. Významný vplyv malo aj rozširovanie Európskej únie smerom na východ, čo vyžadovalo vyčlenenie určitých finančných prostriedkov pred vstupom nových krajín a aj po ich vstupe do EÚ v roku 2004.



Politika súdržnosti bola zameraná na plnenie troch cieľov:

Cieľ 1: Podpora rozvoja a štrukturálnych zmien v zaostávajúcich regiónoch

Cieľ 2: Podpora ekonomickej a sociálnej konvencie oblastí, ktoré čelia štrukturálnym ťažkostiam

Cieľ 3: Podpora adaptácie a modernizácie politík a systémov vzdelávania, odbornej prípravy a zamestnanosti.

5. Obdobie 2007 - 2013: politika konvergence, zamestnanosti a konkurencieschopnosti, teritoriálnej spolupráce

V tejto etape priniesla reforma v roku 2006 radikálnejšie zmeny v regionálnej politike. Za najvýznamnejšiu považuje Schwarcz et al. (2019) zníženie počtu finančných nástrojov. Financovanie operačných programov zabezpečoval Európsky fond regionálneho rozvoja (ďalej aj ako „EFRR“) a Európsky sociálny fond (ďalej aj ako „ESF“). Programy „infraštruktúry“ riešili spoločne EFRR a Kohézny fond (ďalej aj ako „KF“). Pre všetky štrukturálne fondy vrátane KF bolo zavedené viacročné plánovanie a rovnaké predpisy. Regionálna politika sa v danom období podľa Rajčákovej (2011) uskutočňovala v súlade s tromi globálnymi cieľmi:

Cieľ 1: Konvergencia - štrukturálna konvergencia menej rozvinutých členských štátov a regiónov, ktoré sú definované podľa hrubého národného produktu (ďalej ako „HDP“) na obyvateľa menšom ako 75% priemeru EÚ zlepšovaním podmienok rastu zamestnanosti, investíciami do ľudského kapitálu, podporou rozvoja inovácií a vedomostnej spoločnosti a ďalších.

Cieľ 2: Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť – zachytáva všetky regióny EÚ na zvýšenie ich konkurencieschopnosti, atraktívnosti a zamestnanosti.

Cieľ 3: Európska územná spolupráca – inšpirovaná skúsenosťami iniciatívy EÚ Interreg, určená pre cezhraničnú, nadnárodnú a medziregionálnu spoluprácu alebo aj siete vo viacerých oblastiach.

6. Obdobie 2014 - 2020: V programovom období 2014 - 2020 bol kladený dôraz na zosúladenie hospodárskych politík a politík zamestnanosti podľa schválenej stratégie Európa 2020. Základom stratégie boli tri hlavné navzájom súvisiace priority:

- Inteligentný rast – tvoriť hospodárstvo založené na znalostiach, výskume a inováciách;
- Udržateľný rast – stavať na ekologickejšej, ohľaduplnejšej a konkurencieschopnejšej ekonomike menej náročnej na zdroje;



- Inkluzívny rast – podporovať hospodárstvo s vysokou zamestnanosťou na zabezpečenie hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti.

Dosahovanie priorit Stratégie 2020 podporovalo potenciál hospodárskeho rastu v členských krajinách EÚ prostredníctvom finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov EÚ (Vidová, 2012).

Cieľ, materiál a metodika

Cieľom príspevku bolo zhodnotenie čerpania finančných prostriedkov z Integrovaného operačného programu. Analýza sa dotýkala iba projektov a žiadostí o nenávratný finančný príspevok (ďalej ako „ŽoNFP“), v ktorých je žiadateľom obec/mesto. Pre spracovanie analýzy čerpania finančných prostriedkov z uvedeného operačného programu boli použité sekundárne zdroje údajov - ITMS 2014+; Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky.

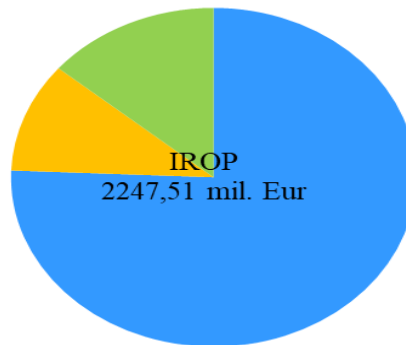
Výsledky a diskusia

Integrovaný regionálny operačný program pre programové obdobie 2014 – 2020 bol schválený Európskou komisiou 18. decembra 2014. K jeho hlavným cieľom patrí prispievať k postupnému zvyšovaniu kvality života obyvateľov a podporovať regionálnu konkurencieschopnosť. Predpokladom na ich dosiahnutie sú intervencie v oblasti budovania technickej infraštruktúry na zlepšenie dostupnosti obyvateľov k sociálnym službám, zdravotným službám, kultúre a vzdelávaniu. Rovnako dôležitá je aj oblasť ekonomiky, najmä podpora miestnych podnikateľov na zvyšovanie zamestnanosti. V oblasti ochrany životného prostredia sa zdôrazňuje efektívne nakladanie s elektrickou energiou, teplom a vodou modernizáciou zastaralých a nevyhovujúcich systémov. Finančná alokácia IROP na programové obdobie 2014 – 2020 k 31.12.2022 predstavuje celkovo 2247,51 mil. Eur (Obr.1).



Štátny rozpočet SR;
311,79 mil. Eur;
14%

EFRR REACT-EU;
235,78 mil. Eur;
10%



EFRR;
1699,94 mil. Eur;
76%

■ EFRR ■ EFRR REACT-EU ■ Štátny rozpočet SR

Obr. 1 Finančná alokácia IROP na obdobie 2014 – 2020 z fondov EÚ k 31.12.2022

Zdroj: Integrovaný regionálny operačný program 2014 – 2020, MIRRI, 2022, vlastné spracovanie.

Tabuľka 1 Implementácia IROP k 31.12.2022

Prioritná os	Alokácia 2014 - 2020	Čerpanie	% z alokácie
PO 1 Bezpečná a ekologická doprava v regiónoch	428 473 510	183 349 870	42,79 %
PO 2 Ľahší prístup k efektívnym a kvalitnejším verejným službám	717 832 195	446 088 658	62,14 %
PO 3 Mobilizácia kreatívneho potenciálu v regiónoch	111 390 012	25 245 403	22,66 %
PO 4 Zlepšenie kvality života v regiónoch s dôrazom na ŽP	296 892 776	247 309 099	83,30 %
PO 5 Miestny rozvoj vedený komunitou	83 353 285	23 588 756	28,30 %
PO 6 Technická pomoc	62 000 000	59 460 990	95,90 %
PO 7 REACT-EU	228 482 984	56 546 533	24,75 %
PO 8 Technická pomoc REACT-EU	7 300 000	1 163 322	15,94 %
Celkom Integrovaný regionálny OP	1 935 724 762	1 042 752 631	53,87 %

Zdroj: Informácia o stave implementácie európskych štrukturálnych a investičných fondov v programovom období 2014 – 2020 (ročná) k 31.12.2022, MIRRI, 2023, vlastné spracovanie.



Zdroje EÚ v rámci EŠIF z toho predstavujú 1935,72 mil. Eur a prostriedky štátneho rozpočtu SR 311,79 mil. Eur. V prospech IROP bolo vytypovaných 8 prioritných osí. Z tabuľky 1 vyplýva, že najväčšia úspešnosť v čerpaní finančných prostriedkov bola dosiahnutá v rámci prioritnej osi PO 6 Technická pomoc (99,82 %), ktorá je určená na zabezpečenie materiálnych, technických, administratívnych a personálnych požiadaviek pre uskutočňovanie a dodržiavanie záväzkov IROP.

PO 4 Zlepšenie kvality života v regiónoch s dôrazom na ŽP dosiahla čerpanie na úrovni 83,3 %. Presadzovala aktivity na dosiahnutie úspor v spotrebe vody a energií v bytoch a domoch, ale aj na vytváranie zelenšieho mestského prostredia. V PO 2 Ľahší prístup k efektívnym a kvalitnejším verejným službám sa vyčerpal najvyšší objem finančných prostriedkov, čo je 62,14 % z alokácie. Zameranie prioritnej osi spočívalo vo vytváraní podmienok na poskytovanie sociálnych služieb v domácich podmienkach pre odkázané osoby a deti a na zlepšenie technického stavu budov určených na poskytovanie zdravotnej starostlivosti a nemocníc.

Pod úrovňou 50 % sa pohybuje čerpanie v ostatných prioritných osiach PO 1, PO 3, PO 5, PO 7 a PO 8. PO 1 Bezpečná a ekologická doprava v regiónoch dosiahla čerpanie 42,79 % a bola zameraná na zlepšenie dostupnosti regiónov budovaním prepojenia miestnej cestnej infraštruktúry na cestnú sieť vyššej kategórie, ale aj na zlepšovanie tohto prepojenia prostredníctvom verejnej dopravy a cyklistickej dopravy. S touto prioritnou osou úzko súvisí PO 5 Miestny rozvoj vedený komunitou, týkajúci sa podpory prepojenia v zmysle partnerstva a spolupráce podnikateľov a podnikov. PO3 Budovanie kreatívneho potenciálu v regiónoch sa podarilo z alokovanej sumy vyčerpať 22,66 %. PO 7 REACT-EU a PO 8 Technická pomoc REACT-EU slúžia na obnovenie aktivít v rámci prioritných osí 1 – 5, ktoré boli poznačené krízou COVID-19, vyčerpal sa z nich 24,75 % a 15,94 %.

Tabuľka 2 Počet prijatých a schválených ŽoNFP v rámci IROP k 27.2.2023

	Počet prijatých ŽoNFP	Počet schválených ŽoNFP	% úspešnosti
Integrovaný regionálny OP	4879	3310	67,84 %
Z toho: Žiadateľ obec/mesto	2568	1817	70,76 %

Zdroj: ITMS2014+, 2023, vlastné spracovanie.

Z celkového počtu prijatých ŽoNFP podali obce a mestá 2568 žiadostí, čo predstavuje 52,63 %. Zo žiadostí podaných miestnou samosprávou bolo 1817 schválených, čo predstavuje 70,76 % úspešnosť (tabuľka 2).



Tabuľka 3 Počet prijatých a schválených ŽoNFP v rámci IROP k 27.2.2023 na úrovni krajov SR – žiadateľ obec/mesto

Kraj	Počet prijatých ŽoNFP	Počet schválených ŽoNFP	% úspešnosti schválených z celkového počtu prijatých ŽoNFP
Banskobystrický	315	198	62,86 %
Košický	271	191	70,48 %
Prešovský	424	296	69,81 %
Trnavský	323	219	67,80 %
Bratislavský	302	205	67,88 %
Nitriansky	353	268	75,92 %
Trenčiansky	248	185	74,60 %
Žilinský	332	255	76,81 %
Spolu SR	2568	1817	70,76 %

Zdroj: ITMS2014+, 2023, vlastné spracovanie.

Najaktívnejšie obce/mestá boli v Prešovskom kraji, predložili 424 ŽoNFP a z nich bolo schválených 296. O niečo menej aktívne boli miestne samosprávy v Nitrianskom kraji, z celkového počtu prijatých ŽoNFP (353) bolo schválených 268. Viac ako 300 ŽoNFP podali obce a mestá v Banskobystrickom, Trnavskom, Žilinskom a Bratislavskom kraji. Najnižšiu úspešnosť v rámci krajov zaznamenal Banskobystrický kraj (62,86 %), naopak najvyššiu úspešnosť dosiahol Žilinský kraj (76,81 %). V Trenčianskom kraji bolo podaných najmenej ŽoNFP, napriek tomu bolo schválených 185, čo je 74,6 % úspešnosť (tabuľka 3).

Obce a mestá mohli podávať ŽoNFP vo všetkých prioritných oblastiach IROP okrem PO 5 Miestny rozvoj vedený komunitou, kde môžu byť žiadateľom miestne akčné skupiny, v rámci ktorých môžu samosprávy vystupovať len ako ich členovia (tabuľka 4).

Z celkového počtu 292 podaných žiadostí bolo v PO 1 schválených 192 žiadostí, čo predstavuje 62,32 % úspešnosť. V rámci PO2 bolo podaných najviac žiadostí (1383), čo je 53,86 % v rámci prioritných osí. Z nich bolo schválených 1123, čím bola dosiahnutá 81,2 % úspešnosť. Vyššia úspešnosť bola zaznamenaná v Prešovskom kraji (89,95 %), Žilinskom kraji (85,64 %) a Nitrianskom kraji (83,01 %). Najnižšiu úspešnosť mal Banskobystrický kraj (71,15 %). Nad 200 ŽoNFP bolo podaných v Prešovskom, Nitrianskom a Žilinskom kraji.



Tabuľka 4 Počet prijatých a schválených ŽoNFP v rámci IROP k 27.2.2023 na úrovni krajov SR podľa jednotlivých prioritných oblastí – žiadateľ obec/mesto

Prioritná os	PO 1 Bezpečná a ekologická doprava v regiónoch		PO 2 Ľahší prístup k efektívnejším a kvalitnejším verejným službám		PO 3 Mobilizácia kreatívneho potenciálu v regiónoch		PO 4 Zlepšenie kvality života v regiónoch s dôrazom na ŽP		PO 6 Technická pomoc		PO 7 REACT-EU		PO 8 Technická pomoc REACT-EU	
	Prijaté	Schválené	Prijaté	Schválené	Prijaté	Schválené	Prijaté	Schválené	Prijaté	Schválené	Prijaté	Schválené	Prijaté	Schválené
29	18	156	111	1	0	67	41	3	3	55	23	4	2	
32	23	136	109			50	30	4	4	45	23	4	2	
37	23	209	188			97	43	5	4	72	36	4	2	
52	31	152	112			68	41	3	3	46	30	2	2	
46	21	162	123	1	0			5	4	85	55	3	2	
24	20	212	176	1	1	58	38	3	3	53	29	2	1	
39	23	140	119	1	1	35	25	3	3	28	13	2	1	
33	23	216	185			33	18	3	3	44	23	3	3	
Spolu	292	182	1383	1123	4	2	408	236	29	27	428	232	24	15

Zdroj: ITMS2014+, 2023, vlastné spracovanie.

Na mobilizáciu kreatívneho potenciálu podali obce v jednotlivých krajoch celkovo 4 žiadosti, avšak iba 2 boli schválené. Do tejto prioritnej osi sa nezapojili obce/mestá v Košickom, Prešovskom, Trnavskom a Žilinskom kraji. Z obcí a miest, ktoré sa zapojili neboli schválené ŽoNFP obci Slovenská Ľupča v Banskobystrickom kraji a obci Bernolákovo v Bratislavskom kraji. Projekt v Slovenskej Ľupči mal za cieľ vybudovať kreatívne centrum, avšak v ňom prevažoval zámer zrekonštruovať existujúce kultúrne centrum, čo bolo v rozpore s požiadavkami podporiť kultúrne a kreatívne činnosti. V projekte obce Bernolákovo nebolo dostatočne nepreukázané odborné kapacitné zvládnutie pre navrhované aktivity. V oboch projektoch sa vyskytli formálne aj obsahové chyby, čo spôsobilo, že projekty neboli schválené. Naopak úspešným bolo mesto Nitra v projekte vytvorenia kreatívneho centra v priestoroch bývalých kasární a mesto Trenčín.

Do PO 4 sa nezapojili obce Bratislavského kraja. Najviac ŽoNFP bolo podaných v Prešovskom kraji (97), avšak väčšina z nich nebola schválená. Podiel schválených ŽoNFP tu dosiahol 44,33 %, čo je najmenej v rámci krajov. Najmenej ŽoNFP bolo schválených v Žilinskom kraji (18). Do PO 6 Technická pomoc sa zapojili všetky kraje. Z celkového počtu



podaných ŽoNFP bolo schválených 93,10 %. Vo väčšine krajov bola dosiahnutá 100 % úspešnosť, okrem Prešovského a Bratislavského kraja, kde neprešlo po jednej žiadosti. Išlo o refundáciu nákladov pri implementácii IROP v Hlavnom meste SR Bratislava a v meste Prešov.

Do PO 7 REACT-EU sa zapojili všetky kraje. Bolo predložených celkovo 428 ŽoNFP, z nich bolo schválených 232 (54,21 %). Najviac ŽoNFP predložili obce a mestá v Bratislavskom a Prešovskom kraji. Súvisiaca PO 8 takisto zaznamenala čerpanie vo všetkých krajoch s úspešnosťou 62,5 %.

Tabuľka 5 Počet ukončených projektov a projektov v realizácii v rámci IROP k 27.2.2023

	Celkový počet projektov	Počet ukončených projektov	Počet projektov v realizácii	% úspešnosti ukončených z celkového počtu projektov
IROP	3229	1461	1768	45,25 %
Z toho: Žiadateľ obec/mesto	1790	913	877	51,01 %

Zdroj: ITMS2014+, 2023, vlastné spracovanie.

Z celkového počtu projektov podali mestá a obce 1790 projektov (tabuľka 5). Z celkového počtu ukončených projektov bolo pre miestne samosprávy schválených 913 projektov(62,49 %).

Záver

V programovom období 2014 – 2020 bola pre Slovenskú republiku prostredníctvom európskych štrukturálnych a investičných fondov alokovaná suma približne 16,78 mld. Eur. Celkovo bolo pre IROP z EŠIF vyčlenených 1,935 mld. Eur, rozdelených do 8 prioritných osí. Najvyššiu úroveň čerpania dosiahla PO 4 Zlepšenie kvality života v regiónoch s dôrazom na ŽP vo výške 83,3 % a PO 6 Technická pomoc (95,9 %). Najnižšie čerpanie evidujeme v PO 5 Miestny rozvoj vedený komunitou 28,3 % a PO 9 Technická pomoc REACT-EU na úrovni 15,94 %. Z výsledkov analýzy čerpania finančných prostriedkov, ktorých žiadateľom bola obec/mesto môžeme konštatovať, že v IROP miestne samosprávy celkovo zazmluvnili sumu 236,529 mil. Eur čo je viac ako celková zazmluvnená suma OP Ľudské zdroje, ktorá dosiahla 147,251 mil. Eur. Čerpanie v jednotlivých krajoch nebolo rovnomerné. Najviac prostriedkov získali Prešovský kraj (93,173 mil. Eur) a Košický kraj (76,593 mil. Eur). Bratislavský kraj čerpal najmenej (23,22 mil. Eur). Čerpať finančné prostriedky je v zmysle pravidla n+3 možné do konca roka 2023. Vzhľadom na krátkosť času a skúsenosti z predchádzajúceho programového obdobia môžeme predpokladať, že sa objem prostriedkov do konca obdobia nestihne nevyčerpať.



Literatúra

- [1] BALÁŽOVÁ, E., FÁZIKOVÁ, M., GUBÁŇOVÁ, M., CHRENEKOVÁ, M. MARIŠ, M., MELICHOVÁ, K., SCHWARCZ, P. 2017. *Politika súdržnosti – príležitosti a ohrozenia*. [online]. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2017. 106 s. [cit. 2023-12-04]. Dostupné na internete: <<http://www.slpk.sk/eldo/2018/dl/9788055217789/9788055217789.pdf>>. ISBN 978-80-552-1778-9.
- [2] BUČEK, M., REHÁK, Š., TVRDOŇ, J. 2010. *Regionálna ekonómia a politika*. Bratislava: IURA EDITION, 2010. 269 s. ISBN 978-80-8078-362-4.
- [3] DOBROVODSKÝ, D. 2014. *Politiky Európskej únie*. Sládkovičovo: Vysoká škola Danubius, 2014. 189 s. ISBN 978-80-8167-003-9.
- [4] RAJČÁKOVÁ, E. 2011. *Programy a projekty v regionálnom rozvoji a regionálnej politike*. Bratislava: Geo-grafika, 2011. 106 s. ISBN 978-80-89317-17-2.
- [5] RUMANOVSKÁ, E., KOVÁČIK, M., LAZÍKOVÁ, J., MORAVČÍKOVÁ, K., SCHWARCZ, P., TAKÁČ, I. 2017. *Základy politiky súdržnosti v EÚ a SR*. [online]. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2017. 100 s. [cit. 2023-12-04]. Dostupné na internete: <<http://www.slpk.sk/eldo/2018/dl/9788055217772/9788055217772.pdf>>. ISBN 978-80-552-1777-2.
- [6] SCHWARCZ, P., TAKÁČ, I. KOVÁČIK, M. 2019. *Kohézna politika*. [online]. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2019. 129 s. [cit. 2023-12-04]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/profile/Marian-Kovacik/publication/338556969_Cohesion_policy/links/6098cf6c458515d3150c0414/Cohesion-policy.pdf>. ISBN 978-80-552-2123-6.
- VIDOVÁ, J. 2012. *Politika súdržnosti – investície ako záruka udržateľného rastu v Európe*. [online]. [cit. 2022-09-17]. Dostupné na internete: <https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Vidov%C3%A11.pdf>.



Kontakt:

Maroš Valach, Ing., PhD.

odborný asistent

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja, Ústav európskych politík a verejnej správy, Tr. A. Hlinku 2 , 949 76 Nitra, Slovenská republika

E-mail: maros.valach@uniag.sk

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8292-0542>



AKTÍVNE OPATRENIA NA TRHU PRÁCE ACTIVE MEASURES ON THE LABOUR MARKET

EVA ŽUFFOVÁ – DENISA HANÁČKOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja

Abstrakt

Nezamestnanosť predstavuje kľúčový problém, ktorý sa snaží riešiť politika zamestnanosti. Krátkodobá a dobrovoľná nezamestnanosť nemusí byť vždy negatívna. Môže viesť človeka k motivácii a ochote zvyšovať produktivitu a kvalitu práce. Dlhodobá nezamestnanosť však môže mať vážne negatívne dôsledky tak pre nezamestnané osoby, ako aj pre rast ekonomiky a verejné financie. Všeobecne môžeme politiku zamestnanosti vymedziť ako súbor opatrení, ktorými sú spoluvytvárané podmienky pre dynamickú rovnováhu trhu a pre efektívne využitie pracovných síl. Táto politika je výsledkom spolupôsobenia štátu, zamestnávateľov, firiem, zamestnancov a odborov. Jej najväčšou snahou je harmonizácia medzi ponukou a dopytom na trhu práce a posilnenie mechanizmov pôsobiacich medzi nimi. Opatrenia aktívnej politiky trhu práce sú zamerané predovšetkým na zmiernenie regionálnych rozdielov, dlhodobej nezamestnanosti, ako aj podporu znevýhodnených skupín uchádzačov o zamestnanie. Podiel výdavkov vynaložených na aktívne opatrenia na trhu práce z vytvoreného HDP v roku 2022 predstavoval 0,133 %. Najvyššie výdavky boli vykázané pri financovaní opatrení na udržanie zamestnanosti a existujúcich pracovných miest.

Kľúčové slová

politika zamestnanosti, aktívne opatrenia trhu práce, trh práce

Abstract

Unemployment is a key problem which the employment policy seeks to address. Short-term and voluntary unemployment may not always be negative. It can lead a person to be motivated and willing to increase productivity and the quality of work. However, long-term unemployment can have serious negative consequences both for the unemployed and for the growth of the economy and public finances. In general, we can define employment policy as a set of measures which are a cocreation of conditions for a dynamic balance of the market and for the efficient use of labour. This policy is the result of cooperation between the State, employers, companies, employees and trade unions. Its greatest effort is to harmonise supply and demand in the labour market and to strengthen the mechanisms between them. Active labour market policy measures are primarily aimed at reducing regional disparities, long-term unemployment and support for disadvantaged groups of job seekers. The share of expenditure



on active labour market measures in GDP generated in 2022 was 0,133%. The highest expenditure was recognised in the financing of measures to maintain employment and existing jobs.

Key words

Employment policy, active labour market measures, labour market

JEL Classification

E24, J88, H50

Úvod

Téma nezamestnanosti a zamestnanosti je stále aktuálna téma, ktorá rezonuje naprieč celou Európskou úniou. Každý štát si zriaďuje systém inštitúcií, ktoré majú za úlohu pomáhať občanom pri opätovnom zaradení sa na trh práce. Na Slovensku je hlavným orgánom Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, a tiež sieť úradov práce, sociálnych vecí a rodiny.

Úrady majú vo svojej kompetencii poskytovať služby zamestnanosti, ktoré prostredníctvom inštitúcií a nástrojov podpory pomáhajú občanom pri hľadaní zamestnania, jeho zmene, pri obsadzovaní voľných pracovných miest a uplatňovaní aktívnych opatrení na trhu práce. Služby zamestnanosti, ktoré poskytujú inštitúcie, prešli viacerými zmenami, ktorými sa snažili reflektovať potreby občanov. Politika zamestnanosti na Slovensku sa snaží pružne reagovať na potreby trhu práce implementáciou rôznych opatrení. Patrí sem napr. rekvalifikácia nezamestnaných alebo možnosť ďalšieho vzdelávania pre trh práce, podpora vzniku nových pracovných miest, podpora zamestnávania znevýhodnených uchádzačov na trhu práce, podpora na samostatne zárobkovú činnosť a mnohé iné.

Teoretické východiská

Trh práce je súčasťou trhovej ekonomiky, v ktorej je, podobne ako pri ostatných službách a výrobkoch, predávaná a kupovaná práca ako hlavný artikel tohto trhu. Existuje predpoklad, že vývoj trhového hospodárstva bol historickým procesom, na základe ktorého bol do trhovej ekonomiky vtesnaný stále väčší rozsah ekonomických činností. Výsledkom toho je potom fakt, že trh práce je dôležitým distributívnym mechanizmom trhovej ekonomiky (Mareš, 1994). V súvislosti s trhom práce Krebs (2010) dodáva, že trh práce je špecifickým trhom. Jeho špecifickosť v podstate vyplýva z toho, že práca je funkciou pracovnej sily a je teda úzko zviazaná s osobnosťou človeka. V rámci politiky trhu práce rozlišujeme aktívnu i pasívnu časť tejto politiky. V aktívnej politike trhu práce sa stretávame najmä s nástrojmi alebo opatreniami, ktorých úlohou je zvýšenie zamestnanosti. Hanzelová (2007) definuje aktívne opatrenia trhu práce ako ciele intervencie zamerané na optimálne zosúladenie požiadaviek dopytu po práci s disponibilnou ponukou práce s cieľom zvýšenia úrovne zamestnanosti a zníženia úrovne nezamestnanosti.



Cieľ, materiál a metodika

Hlavným cieľom predkladaného príspevku je zmapovanie problematiky štátnych opatrení na zvyšovanie zamestnanosti. V príspevku sme bližšie definovali a analyzovali služby zamestnanosti, ktoré poskytujú úrady práce, sociálnych vecí a rodiny na Slovensku. Hlbšie sme sa zamerali na oblasť aktívnych opatrení na trhu práce, ktoré sme definovali a následne uviedli ich členenie. Pozornosť sme venovali aj finančnému zabezpečeniu aktívnych opatrení na trhu práce. Východiskovými údajmi pre zmapovanie aktuálnej situácie na trhu práce boli dva socioekonomické indikátory ako miera evidovanej nezamestnanosti a disponibilný počet uchádzačov o zamestnanie zistené z databázy Štatistického úradu SR.

Pri spracovaní problematiky aktívnych opatrení na trhu práce sa opierame o názory viacerých autorov, odbornej literatúry, výročných správ a taktiež zákona o službách zamestnanosti č. 5/2004 Z. z..

Výsledky a diskusia

Trh práce je špecifickým trhom a zásadne sa odlišuje od ostatných druhov trhov, pretože tu nemožno hovoriť o kúpe alebo predaji človeka, pretože ľudia prenajímajú svoju prácu len na určité obdobie. Na trhu práce nejde o predaj alebo kúpu statkov, či výrobkov, ale o prenájom ľudských schopností a talentu. Pod trhom práce sa rozumie priestor, v ktorom dochádza k interakcii medzi zamestnávateľmi (resp. ich dopytom po práci) a zamestnancami (resp. ich ponukou práce). O faktoroch pôsobiacich na túto interakciu rozhoduje charakter tohto trhu, predovšetkým, či ide o dokonalý alebo nedokonalý konkurenčný trh, poprípade aká je príčina tejto nedokonalkej konkurencie (Maťovčíková, 2013).

Pasívna politika trhu práce predstavuje súhrn programov zameraných na udržanie príjmu nezamestnaných osôb. Je historicky staršou formou politiky trhu práce, ktorá sa začala vyvíjať v 20. rokoch minulého storočia. Úlohou pasívnej politiky je určité finančné zabezpečenie obyvateľstva počas obdobia nezamestnanosti, inak povedané ochrana a kompenzácia. Hlavným cieľom pasívnej politiky je poskytovanie dávok v nezamestnanosti, ktoré sú vyplácané prostredníctvom Sociálnej poisťovne od roku 2004. Dávka v nezamestnanosti predstavuje náhradný príjem, pričom jej poskytovanie je založené na poisťovnom princípe. Hlavnou podmienkou pri vyplácaní dávky je, aby bol nezamestnaný v posledných štyroch rokoch pred zaradením do evidencie nezamestnaných občanov, poistený v nezamestnanosti najmenej tri roky. Do skupiny nástrojov pasívnej politiky trhu práce patrí aj poskytovanie dávok v núdzi či vyplácanie predčasného starobného dôchodku osobám pred dôchodkového veku prepúšťaným z dôvodu nadbytočnosti.

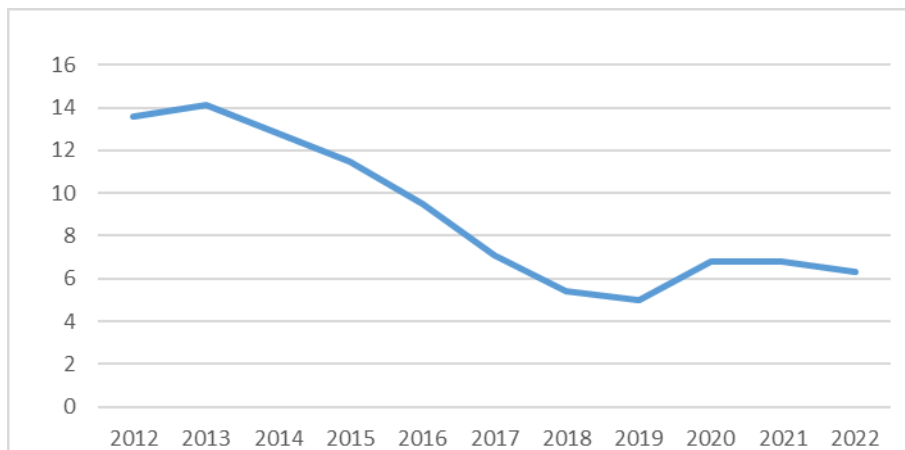
Aktívna politika trhu práce sa začala rozvíjať v čase po skončení druhej svetovej vojny, najviac však v 70. rokoch 20. storočia, kedy nástroje pasívnej politiky trhu práce boli nedostatočné. Postupom času sa menili postoje ľudí k práci, vyplácanie podpôr ich nemotivovalo v hľadaní práce, a tým sa zvyšovali výdaje na vyplácanie príspevkov. V dôsledku toho sa vo väčšom začali využívať nástroje aktívnej politiky trhu práce. Cieľmi aktívnej politiky trhu práce je pomoc tým, ktorým hrozí nezamestnanosť a tiež pomoc nezamestnaným, aby sa čo najskôr opäť začlenili do trhu práce a nestali sa dlhodobo



nezamestnanými. Základné služby aktívnej politiky trhu práce, ktoré sú určené pre občanov, sú upravené v zákone o službách zamestnanosti. Medzi základné služby aktívnej politiky trhu práce patrí sprostredkovanie vhodného zamestnania, odborné poradenstvo, vzdelávanie a príprava na trh práce a tiež podpora vytvárania pracovných miest.

Na obrázku 1 je graficky znázornená miera evidovanej nezamestnanosti v SR v % v období rokov 2012-2022. Situácia na trhu práce sa v sledovanom období vyvíjala priaznivo. Najvyššia miera nezamestnanosti v tomto období bola v roku 2012 a postupne sa znižovala, v roku 2019 na hodnotu 5 %, menší nárast bol zaznamenaný v roku 2021, v ktorom miera evidovanej nezamestnanosti dosiahla úroveň 6,8 %.

Obrázok 1 Miera evidovanej nezamestnanosti v SR v % v období 2012-2022



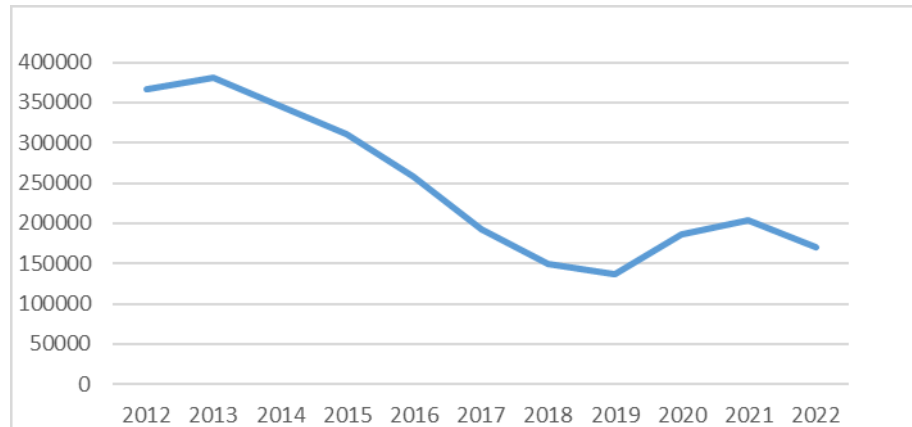
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR, 2023

Uchádzač o zamestnanie (UoZ) je občan, ktorý môže pracovať, chce pracovať, hľadá si zamestnanie a je vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie úradu a ktorý nie je zamestnanec, nie je v pracovnoprávnom vzťahu na základe dohody o práci vykonávanej mimo pracovného pomeru alebo nevykonáva zárobkovú činnosť, neprevádzkuje alebo nevykonáva samostatnú zárobkovú činnosť, nevykonáva zárobkovú činnosť v členskom štáte Európskej únie alebo v cudzine. Byť evidovaným uchádzačom o zamestnanie je právom občana, nie jeho povinnosťou. Občan, ktorý má záujem využiť poskytovanie služieb zamestnanosti má možnosť uchádzať sa o zaradenie do evidencie uchádzačov o zamestnanie na základe osobne podanej písomnej žiadosti o zaradenie do evidencie uchádzačov o zamestnanie. Žiadosť si podáva na úrade práce, sociálnych vecí a rodiny, v ktorého územnom obvode má miesto trvalého pobytu.

Disponibilný počet uchádzačov o zamestnanie v SR v období rokov 2012-2022 je graficky znázornený na obrázku 2. Vysoká miera nezamestnanosti sa v roku 2012 odrazila aj najvyššom počte evidovaných UoZ. V ďalších rokoch sa počet uchádzačov o zamestnanie výrazne znižoval, v roku 2021 opäť mierne stúpol.



Obrázok 2 Disponibilný počet uchádzačov o zamestnanie v SR v období 2012-2022



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov ŠÚ SR, 2023

Jednotlivé aktívne opatrenia na trhu práce možno členiť podľa ich zamerania na opatrenia a príspevky zvyšujúce zamestnateľnosť UoZ, zvyšujúce zamestnanosť podporou vytvárania nových PM a opatrenia a príspevky podporujúce udržanie existujúcich pracovných miest.

Opatrenia na zvyšovanie zamestnateľnosti sú orientované na ponukovú stránku trhu práce, t. j. na rozvoj potenciálu pracovnej sily a zvyšovanie jej zamestnateľnosti a pracovnej mobility, sú:

- poskytovanie náhrady častí cestovných výdavkov UoZ, ktoré súvisia s absolvovaním vstupného pohovoru alebo výberového konania (u zamestnávateľa)
- informačné a poradenské služby
- odborné poradenské služby
- vzdelávanie a príprava pre trh práce UoZ
- príspevok na vykonávanie absolventskej praxe
- príspevok na aktivačnú činnosť formou menších obecných služieb pre obec alebo formou menších služieb pre samosprávny kraj
- príspevok na aktivačnú činnosť formou dobrovoľníckej služby
- príspevok na rekvalifikačný kurz UoZ
- príspevok na kompetenčný kurz UoZ
- príspevok na vzdelávanie záujemcov o zamestnanie

Opatrenia na zvyšovanie zamestnanosti orientované na stimulovanie dopytu po pracovnej sile najmä formou poskytovania príspevkov zamestnávateľom a UoZ na vytváranie nových pracovných miest, sú:

- sprostredkovanie zamestnania
- príspevok na SZČ
- príspevok na zamestnávanie znevýhodneného UoZ
- príspevok na podporu rozvoja miestnej a regionálnej zamestnanosti



- príspevok na podporu vytvorenia PM v prvom pravidelne platenom zamestnaní
- príspevok na vytvorenie nového PM
- príspevok integračnému podniku
- projekty a programy
- príspevok na zriadenie chránenej dielne a chráneného pracoviska
- príspevok občanovi so zdravotným postihnutím na SZČ

Opatrenia na udržanie si existujúceho pracovného miesta sú zamerané na podporu udržania zamestnancov v zamestnaní, udržania existujúcich pracovných miest a predchádzanie zrušenia pracovných miest alebo hromadného prepúšťania zamestnancov, sú:

- vzdelávanie a príprava pre trh práce zamestnanca
- príspevok na dochádzku za prácou
- príspevok na podporu mobility za prácou
- príspevok na dopravu do zamestnania
- príspevok na presťahovanie za prácou
- vyrovnávacie príspevky integračnému podniku
- príspevok na udržanie občana so zdravotným postihnutím v zamestnaní
- príspevok na činnosť pracovného asistenta
- príspevok na úhradu prevádzkových nákladov chránenej dielne alebo chráneného pracoviska na úhradu nákladov na dopravu zamestnancov

Aktívne opatrenia na trhu práce sú realizované v značnej miere prostredníctvom programov a projektov financovaných zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu (ESF) a spolufinancované zo štátneho rozpočtu Slovenskej republiky. V roku 2022 bolo na AOTP vyčerpaných celkom 143 668 849 €, z toho bolo 81 535 940 € čerpaných zo štátneho rozpočtu (vrátane 15 % spolufinancovania NP z ESF). Teda podiel finančných prostriedkov štátu tvoril až 56,75 % všetkých zdrojov na AOTP. V porovnaní s rokom 2021 bolo na AOTP vyčerpaných celkom 105 875 201 €, z toho bolo 52 584 157 € čerpaných zo ŠR SR (vrátane 15 % spolufinancovania NP z ESF). Podiel finančných prostriedkov ŠR SR tvoril 49,66 % všetkých vynaložených zdrojov na AOTP. V celkovom vyjadrení bolo v roku 2022 vyčerpaných o 37 793 645 € viac finančných prostriedkov a podiel finančných prostriedkov zo ŠR SR na financovaní AOTP sa v roku 2022 zvýšil o 7,09 %.



Tabuľka 1 Výdavky na AOTP

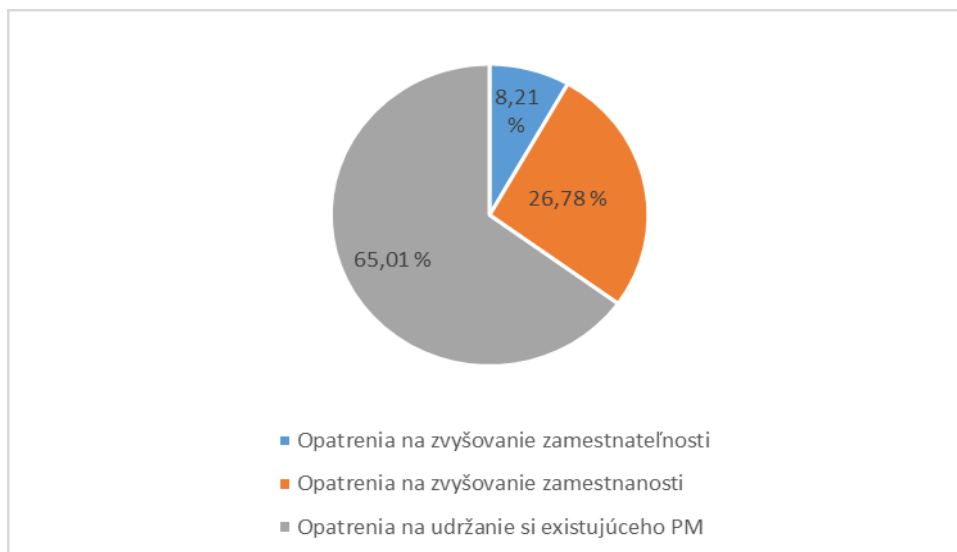
Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Výdavky na AOTP*	184 117 850	185 452 656	216 425 048	105 875 201	143 668 849
HDP v bežných cenách	84 020,20	93 865,20	91 10480	97 122,50	107 730,10
Podiel výdavkov AOTP na HDP	0,219 %	0,198 %	0,184 %	0,109 %	0,133 %

*skutočné čerpanie v €

Zdroj: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, Vyhodnotenie uplatňovanie aktívnych opatrení na trhu práce 2022, 2023

V roku 2022 bolo najviac vyplatených finančných prostriedkov na opatrenia na podporu udržania zamestnanosti a existujúcich pracovných miest 65,01 % (viac ako 93 mil. €). Druhou najviac podporovanou skupinou AOTP v roku 2022 s podielom takmer 27 % boli opatrenia zamerané na zvyšovanie zamestnanosti. Na tento účel bolo vyplatených 38,5 mil. €. Na aktívne opatrenia na zvyšovanie zamestnateľnosti bolo čerpaných 11,8 mil. eur, čo predstavuje 8,21 % finančných zdrojov.

Obrázok 3 Podiel čerpania finančných prostriedkov podľa skupín AOTP v roku 2022



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny, Vyhodnotenie uplatňovanie aktívnych opatrení na trhu práce 2022, 2023



Záver

Politika zamestnanosti, ktorej koncepciu vytvárajú štátne inštitúcie, sa usiluje aktívnymi opatreniami na trhu práce prispieť k eliminácii nezamestnanosti ako závažného spoločenského problému. Činnosti a opatrenia, ktoré poskytujú štátne inštitúcie majú nezastupiteľnú úlohu v celom komplexe riešenia problému nezamestnanosti. Nezamestnanému občanovi poskytujú viacero možností na to, aby sa mohol zapojiť do fungovania trhu práce.

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny prostredníctvom financií zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu a spolufinancovaných zo štátneho rozpočtu poskytuje širokú škálu opatrení a príspevkov pre občanov, ktoré sú do veľkej miery využívané. V minulom roku bolo vynaložených viac ako 143 mil. € na aktívne opatrenia na trhu práce. Najvyšší podiel financií bol vyplatený na opatrenia zamerané na podporu udržania zamestnanosti a existujúcich pracovaných miest. Všeobecne možno hodnotiť aktívne opatrenia na trhu práce ako prostriedky, ktoré do určitej miery prispievajú k zníženiu miery nezamestnanosti, a tiež prispievajú k vytváraniu nových pracovných miest. V kontexte tejto problematiky zastávame názor, že je potrebné neustále venovať pozornosť tejto téme, a preto by mala byť sociálna politika štátu zameraná práve na dané problémy a ich efektívne riešenia.

Literatúra

- [1] HANZELOVÁ, E. 2007. *Dlhodobá nezamestnanosť v kontexte zmien sociálneho systému a trhu práce*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2007. [online] [cit. 2023-12-12]. Dostupné na: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2007/Hanzelova/Hanzelova.pdf>.
- [2] KREBS, V. et al. 2010. *Sociální politika*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 544 s. ISBN 978-80-7357-585-4.
- [3] MAŤOVČÍKOVÁ, D. a kol. 2013. *Mikroekonómia*. Vybrané state. 1. vyd. Prešov, Bookmann, s.r.o. pre DTI. ISBN 978-80-89568-63-5.
- [4] MAREŠ, P. 1994. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 151 s. ISBN 80-901424-9-4.
- [5] ÚSTREDIE PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. 2023. *Čo sú služby zamestnanosti* [online] [cit. 2023-12-12]. Dostupné na internete: https://www.upsvr.gov.sk/sluzby-zamestnanosti/zakladne-informacie-o-sluzbach-zamestnanosti/co-su-to-sluzby-zamestnanosti.html?page_id=12820.



- [6] ÚSTREDIE PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. 2023. *Vyhodnotenie uplatňovanie aktívnych opatrení na trhu práce 2022*. [online] [cit. 2023-12-12]. Dostupné na : https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/SSZ/OAOTP/Statistiky/Vyhodnotenie_AOTP_za_rok_1.pdf.
- [7] ZÁKON č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti

Kontakt:

Eva Žuffová, Ing. PhD.

odborný asistent

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja,

Ústav európskych politík a verejnej správy, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika

E-mail: eva.zuffova@uniag.sk

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8681-2600>

Denisa Hanáčková, Ing. PhD.

odborný asistent

Slovenská poľnohospodárska univerzita, Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja,

Ústav európskych politík a verejnej správy, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovenská republika

E-mail: denisa.hanackova@uniag.sk

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9823-8769>



ISBN 978-80-8275-015-0

EAN 9788082750150