



Magyar Minőség

folyóirat

XXXV. évfolyam 2026. évi 2. szám

Impresszum

Magyar Minőség folyóirat

elektronikus kiadvány

Főszerkesztő

Dr. Kálmán Botond Géza
Dr. Malatyinszki Szilárd

Kiadó

Név: Nemzetközi Oktatási és Kutatási Központ Alapítvány
Székhely: 1122, Budapest, Hajnóczy József u. 3. 1. em. 6.
Elektronikus levelezési cím:
farkasimredr@gmail.com

Felelős kiadó: Dr. Zéman Zoltán
Szerkesztő: Dr. Malatyinszki Szilárd

Kapcsolat

E-mail: info@magyarminoseg.hu
Weboldal: www.magyarminoseg.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők a saját szakmai álláspontjukat képviselik.
A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal!

ISSN 1789-5510 (online)
ISSN 1416-9576 (nyomtatott)

Köszöntő

Tisztelt Olvasóink!

Szeretettel köszöntjük a Magyar Minőség 2026. évi 2. számának olvasóit. Jelen lapszámunk olyan témákat állít a középpontba, amelyek jól tükrözik korunk gazdasági, társadalmi és technológiai átalakulásait, és egyúttal rámutatnak arra is, hogy a minőség kérdése ma már messze túlmutat a hagyományos szervezeti és szabályozási kereteken.

Összeállításunk első tanulmánya a kriptovaluták világát vizsgálja a generációs digitális szakadékok tükrében. Az elemzés arra keresi a választ, miként alakul a digitális pénzügyi eszközök ismertsége és használata a különböző korcsoportok körében, és hogyan formálja a technológiai nyitottság, a pénzügyi tudatosság és a digitális kompetencia az új pénzügyi megoldások társadalmi elterjedését.

A második írás az online piactérmodell e-kereskedelemre gyakorolt hatásait mutatja be, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások piacra lépési lehetőségeire és a platformalapú működésből eredő strukturális függőségekre. A tanulmány érzékletesen világít rá arra a kettősségre, hogy a digitális piacterek egyszerre nyitnak új üzleti lehetőségeket és teremtenek új típusú kiszolgáltatottságot.

Lapszámunk harmadik közleménye a munkahelyi pszichoterror jelenségét vizsgálja mint szervezeti minőségkockázatot. A humántőke-vesztés gazdasági modelljén keresztül arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezeti működés minősége nem értelmezhető az emberi tényezők, a munkahelyi légkör és a dolgozói biztonság figyelembevételével.

A negyedik tanulmány a gerillamarketing elfogadottságát és jövőbeli szerepének megítélését elemzi középiskolás diákok körében. A vizsgálat különösen aktuális abból a szempontból, hogy a fiatal generációk kommunikációs szokásai, fogyasztói attitűdjei és marketingérzékenysége egyre fontosabb támpontot adnak a jövő piaci folyamataihoz és a korszerű marketingstratégiák kialakításához.

A lapszámot egy műhelybeszámoló zárja, amely a „HR 2026 – kevesebb mozgástér, nagyobb elvárások?” című szakmai rendezvény tanulságait összegzi. A beszámoló rávilágít arra, hogy a humánerőforrás-menedzsment napjainkban egyszerre kénytelen reagálni a stratégiai, technológiai és emberi kihívásokra, miközben a szervezetek részéről egyre erősebb elvárások fogalmazódnak meg a hatékony, adatvezérelt és mégis emberközpontú működés iránt.

Meggyőződésünk, hogy jelen szám tanulmányai közös üzenetet hordoznak: a minőség a 21. században csak interdiszciplináris, rendszerszintű és jövőorientált szemléletben értelmezhető. Legyen szó digitális pénzügyekről, platformgazdaságról, szervezeti kultúráról, marketingről vagy HR-ről, a minőség kérdése minden esetben az alkalmazkodóképesség, a tudatosság és a felelős gondolkodás metszéspontjában jelenik meg.

Bízunk benne, hogy lapszámunk nemcsak hasznos szakmai ismeretekkel szolgál, hanem új szempontokat és inspiráló gondolatokat is ad Olvasóink számára.

2026. február 28.

A Magyar Minőség folyóirat szerkesztősége

Tartalomjegyzék

Csiszárik-Kocsir Ágnes: Kriptoaluták a generációs digitális szakadékok tükrében	5. oldal
Gerván Roland - Malatyinszki Szilárd: Az online piactérmodell hatása az e-kereskedelem fejlődésére - piacra lépési lehetőségek és strukturális függőség a KKV-k körében	17. oldal
Szöllősi Zoltán: Munkahelyi pszichoterror mint szervezeti minőségkockázat: a humántőke-veszteség gazdasági modellje	30. oldal
Józsa László – Nagy Róbert – Módosné Szalai Szilvia – Jenei Szonja: A gerilla marketing elfogadottsága és jövőbeli szerepének megítélése középiskolás diákok körében	46. oldal
Malatyinszki Szilárd: Műhelybeszámoló – HR 2026 – kevesebb mozgástér, nagyobb elvárások?	62. oldal

Kriptovaluták a generációs digitális szakadékok tükrében

Cryptocurrencies in the Context of Generational Digital Divides

PROF. DR. CSISZÁRIK-KOCSIR ÁGNES egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar – Közgazdaságtudományi, Pénzügyi és Számviteli Intézet, email: kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.5>

Abstract

Over the past decade, cryptocurrencies have become key components of the global financial system. The rapid spread of digital currencies and the advancement of blockchain technology have significantly transformed the way financial transactions, investments, and value creation processes operate. However, interest in cryptoassets is not uniform across different segments of society: technological openness, digital competencies, and financial attitudes exhibit generational patterns. The research examines the extent to which respondents from different generations are familiar with leading cryptocurrencies, particularly Bitcoin and Ethereum, as well as other leading crypto assets frequently mentioned alongside them. Through a cross-tabulation analysis of a sample of 2,854 respondents, the study aims to shed light on the prevalence and awareness of major cryptocurrencies across different generations by comparing generational categories with levels of cryptocurrency knowledge. The study's basic assumption is that younger generations are more likely to have a higher level of crypto knowledge and usage, while older age groups tend to have limited or no knowledge, which the primary research presented in the study aims to substantiate.

Keywords: cryptocurrencies, generations, awareness, usage, primary research

JEL codes: G41, G51, O33, D91, J11

Absztrakt

A kriptovaluták az elmúlt évtizedben a globális pénzügyi rendszer meghatározó elemeivé váltak. A digitális fizetőeszközök gyors elterjedése és a blokklánc-technológia fejlődése jelentősen átalakította a pénzügyi tranzakciók, befektetések és értékteremtési folyamatok működését. A kriptoeszközök iránti érdeklődés azonban nem egyenletes a társadalom különböző csoportjai között: a technológiai nyitottság, digitális kompetenciák és pénzügyi attitűdök generációs mintázatokat mutatnak. A kutatás azt vizsgálja,

hogyan a különböző generációkba tartozó válaszadók milyen mértékben ismerik a vezető kriptovalutákat, különösen a Bitcoin és az Ethereumot, valamint az ezekkel egyszerre említett vezető kriptoeszközöket. A 2854 fős mintán végzett keresztábra-elemzés során a generációs kategóriákat és a kriptovaluta-ismeret szintjét összehasonlítva kívánja a tanulmány megvilágítani a főbb kriptovaluták elterjedtségét és ismertségét a különböző generációk tekintetében. A tanulmány alapfeltételezése az, hogy a fiatalabb generációk nagyobb valószínűséggel rendelkeznek magasabb szintű kriptoismerettel és használattal, míg az idősebb korcsoportok inkább a korlátozott vagy hiányzó ismeretekkel bírnak, amit a tanulmányban bemutatott primer kutatás kíván alátámasztani.

Kulcsszavak: kriptovaluták, generációk, ismertség, használat, primer kutatás

JEL-kódok: G41, G51, O33, D91, J11

1. Bevezetés

A digitális pénzügyi ökoszisztéma fejlődése roham léptékben alakítja át a fizetési szokásokat és a pénzügyi műveltség elvárásait. A blokklánc-technológia nem csupán pénzügyi innovációként jelenik meg, hanem intézményi és oktatási környezetben is alkalmas a biztonság és az átláthatóság növelésére, amire Bálint (2021) egy egyetemi adatrögzítési rendszer példáján keresztül mutat rá. A gyakorlatban ugyanakkor a nem készpénzes megoldások bővülnek, a készpénz iránti igény sem tűnik el, ami kettős felkészültséget igényel a háztartásoktól és a döntéshozóktól (Glowka, Kosse, & Szemere, 2023). A legfrissebb nemzetközi mérések azt mutatják, hogy a digitális pénzügyi írástudás fejlesztése kulcs a tudatos részvételhez a gyorsan digitalizálódó szolgáltatások mellett (OECD, 2023). Eközben a kriptoeszközök és a stabilcoinok terjedése makro- és pénzügyi stabilitási kihívásokat vet fel, amelyek átfogó, összehangolt szakpolitikai választ igényelnek (Financial Stability Board & International Monetary Fund, 2023).

2. Szakirodalmi áttekintés

A pénzügyi írástudás a 21. században a korábbinál sokkal szélesebb fogalomként értelmezendő: nemcsak a pénzügyi termékek ismeretét és a számolási készséget foglalja magában, hanem a digitális, viselkedési és etikai komponenseket is, amelyek a hosszú távú jólét és a társadalmi felhatalmazás alapjai (Tavares & Almeida, 2025; Christopher & Nithya, 2025). E bővülés hátterében az a tény áll, hogy a pénzügyi döntések egyre inkább adatintenzív, platform-alapú környezetben születnek, ahol az információ mennyisége és változása önmagában is kockázati tényező (Kaiser & Lusardi, 2024). A pénzügyi tudatosság szintje szoros összefüggést mutat a háztartások pénzügyi döntéseivel, és annak hiánya hosszú távon növeli a kockázatos vagy nem megfelelő pénzügyi eszközválasztások valószínűségét, ami a digitális pénzügyi innovációk – így a kriptovaluták – megítélésében és használatában is generációs különbségekhez vezethet. (Sági & Lentner, 2019). Fontos azt is kiemelni, hogy a pénzügyi tudatosság és tudásszint különbségei eltérő eszközhasználati nyitottságot eredményeznek, ami magyarázza a digitális és alternatív pénzügyi megoldások elfogadását (Garai-Fodor, 2023). A gazdasági felsőoktatásban tanuló fiatalok technológiai nyitottságát Balogh és Varga (2025) empirikus vizsgálata is alátámasztja, amely alapvetően meghatározza az olyan új digitális pénzügyi megoldások, mint a kriptovaluták elfogadási hajlandóságát.

A digitális ökoszisztémák gyors terjedése – mobilfizetés, e-pénztárcák, decentralizált pénzügyi megoldások – új kompetenciákat követel: adatértés, kritikai gondolkodás, valamint a kiberkockázatoktól a pénzügyi csalásokig terjedő kitétségek felismerése és kezelése (Gallego-Losada et al., 2021; Ionescu,

2021). A kriptovaluták esetében ez különösen igaz, mivel a hálózati sajátosságok, a volatilis ármegingések és a szabályozási bizonytalanság a klasszikus pénzügyi kockázatoktól eltérő mintázatokat eredményeznek (Péter & Kocsis, 2024; Németh et al., 2025). Ezt a képet tovább árnyalja, hogy a kriptoeszközök megítélését nemcsak a pénzügyi és technológiai jellemzők, hanem azok fenntarthatósági vonatkozásai is alakítják, különösen az energiaigényes működési mechanizmusok és az alternatív, energiahatékonyabb megoldások társadalmi percepciója révén (Kovács & Szeberényi, 2025). Emellett a pénzügyi innovációk társadalmi elfogadottsága és gyakorlati értelmezése szempontjából az intézményi és irányítási háttér minősége sem közömbös, mivel a szabályozási környezet, a kormányzási keretek és az ezekhez kapcsolódó bizalom közvetetten befolyásolhatják az új pénzügyi eszközök ismertségét és megítélését is (Sharma et al., 2026).

A generációs különbségek több empirikus vizsgálat alapján is kirajzolódnak, bár mértékük nem minden alcsoportban azonos. Számos empirikus vizsgálat mutatja, hogy a Z kohorsz körében a használati hasznosság, a könnyű használat és az életstílussal való kompatibilitás a kulcsmozgatók, míg az X generáció esetében a biztonság, az adatvédelem és a kockázatkerülés hangsúlyosabb (Agárdi & Alt, 2021; Agárdi & Alt, 2022). A mobilfizetésnél a fiatalabbaknál a társas befolyás és a promóciós ingerek jobban működnek, ennek ellenére az idősebbek döntéseit inkább a szubjektív normák és az észlelt pénzügyi kockázat alakítják (Wei et al., 2021; Nur & Panggabean, 2021; Purohit et al., 2022; Rahmayanti & Kencana, 2024). A pénzügyi írástudás kettős hatást fejthet ki a kriptovaluta-kitettségre. Egyrészt növeli a tájékozott részvételt – a kockázat-hozam mérlegelés és a vagyionkezelési fegyelem révén –, ugyanakkor mérsékli a spekulatív túlereagálást és a megtévesztő mintázatoknak való kitettséget (Idris et al., 2023; Mayorga et al., 2025). A makrogazdasági bizonytalanság (inflációs sokkok, kamatpálya-váltások) fokozza a döntési helyzetek volatilitását, ezért a megbízható információk bázis és a kognitív kontroll kiemelt fontosságú (Zentai & Kovács, 2024). Az oktatási válaszok ennek megfelelően a személyre szabott, adatvezérelt megközelítések felé mozdultak. A mesterséges intelligencia tanulói profilhoz illesztett tartalommal, valós idejű visszajelzésekkel növelheti a kompetencia elsajátítás sebességét, és hatékonyságát (Zou, 2025; Alvarado-Cáceres et al., 2025), feltéve azt, hogy az intézményi keretek ezt támogatják. A rendszer-szemléletű fejlesztések – beágyazott pénzügyi eszközökkel és integrált készségpályákkal – élethosszig tartó tanulási környezetet hoznak létre (Raza, 2025), ugyanakkor érdemes a gondolkodásba a viselkedéstudományi elemeket is beépíteni, hogy az információ-túlsúlyból fakadó kognitív terhelést kezelhetővé tegyünk (Bagó, 2023).

A pénzügyi szolgáltatási oldalon az MI-alapú megoldások – robot-tanácsadók, személyre szabott értesítések, valós idejű analitika – demokratizálják az információhoz és tanácsadáshoz való hozzáférést, de ezzel párhuzamosan növelik a felhasználók felelősségét a rendszerek megértésében és helyes használatában (Kaur & Dhiman, 2024). A csalásmegelőzésben és a digitális biztonságban az anomáliaérzékelés és a prediktív riasztások hatékonysága azon is múlik, hogy a felhasználók mennyire képesek értelmezni a jelzéseket és cselekvőképes módon reagálni (Senduk et al., 2024). A kriptoeszközök sajátosságai – például az önrzés és a kulcskezelés felelőssége – ezt a kompetenciát különösen fontossá teszik (Németh et al., 2025).

A szakpolitikai és intézményi környezet világszerte a pénzügyi edukáció megerősítésére reagál. A cél az, hogy a lakosság képes legyen biztonságosan és tudatosan navigálni a digitális csatornák között, továbbá az alternatív befektetéseknél is megalapozott döntéseket hozzon (Ardoğan et al., 2023). A magyar empirikus eredmények szerint a pénzügyi viselkedés kontextusfüggő, a digitális csatornák használata heterogén, és a háztartási döntések a járvány utáni időszakban is átrendeződnek (Zentai & Kovács, 2024; Csizsárik-Kocsir, 2022). Mindez indokolja, hogy a képzések és kommunikációs

programok szegmentáltak legyenek, figyelembe véve a generációs sajátosságokat és a kompetenciaszintek eloszlását.

A pénzügyi kultúra kulturális beágyazottsága szintén számít: a kulturális dimenziókhoz kötődő attitűd- és viselkedésmintázatok magyarázzák, miért reagálnak másként az egyének a pénzügyi ösztönzőkre és a kockázati információkra (Hegedűs & Lentner, 2023). Az etikai szempontok integrálása – a digitális felelősség és az adathasználat normái – szükséges a pénzügyi autonómia megőrzéséhez egy adatvezérelt környezetben (Adiandari, 2023). A 2008-as válság és a Covid-időszak tanulságai szerint a pénzügyi műveltség hiánya multiplikátor hatással mélyíti az egyenlőtlenségeket, ezért az edukáció közpolitikai eszközként egyszerre szolgál egyéni jóléti és makrostabilitási célokat (Aleksandrova et al., 2024).

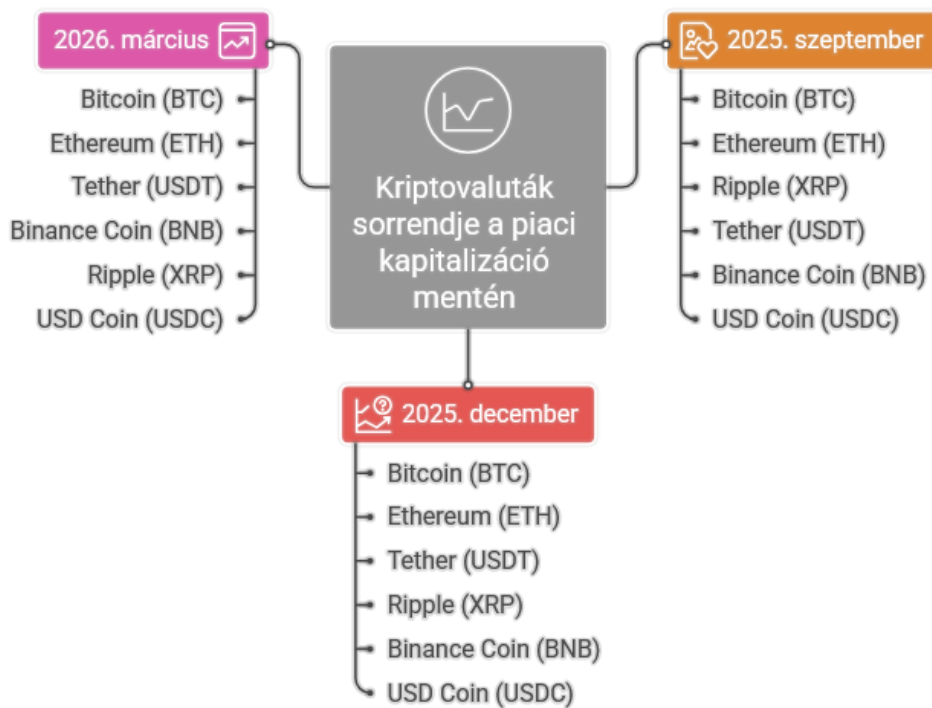
A kriptovaluták és a digitális fizetési megoldások térnyerése olyan kettős követelményt támaszt, amely egyszerre igényel innovatív, rugalmas infrastruktúrát és magas szintű pénzügyi írástudást. A tervezésnek generáció-érzékenynek kell lennie: a fiatalabbaknál az innováció, hasznosság és kompatibilitás hangsúlyozása, az idősebbeknél a biztonság, adatvédelem és transzparens kockázatkommunikáció bizonyul eredményesnek a nemzetközi kutatások alapján (Agárdi & Alt, 2021, 2022; Wei et al., 2021; Rahmayanti & Kencana, 2024). Az empirikus eredmények tükrében a cél a választás képességének erősítése, amely egyaránt erősíti az egyéni rezilienciát és a rendszerszintű stabilitást is (Christopher & Nithya, 2025; Kaiser & Lusardi, 2024).

3. Anyag és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott eredmények egy 2025-ben megvalósított primer kutatáson alapulnak, amely összesen 2854 fő bevonásával készült. A mintában a főbb demográfiai korcsoportok mindegyike képviseltette magát, és a generációs megoszlás összességében jól tükrözi a hazai társadalom szerkezetét: a Baby Boomer generáció aránya 6,3%, az X generációé 23,2%, az Y generációé 23,2%, a Z generációé 41,1%, míg az Alfa generáció 6,1%-ot képviselt, ami egy fiatalabb mintavételi fókuszra utal. Ez a mintaszerkezet lehetővé teszi a kriptovaluta-ismeretek generációk szerinti, összehasonlító vizsgálatát. A kitöltés teljes mértékben önkéntes és anonim volt, a kutatás során figyelembe véve a vonatkozó kutatásetikai előírásokat és a GDPR adatkezelési követelményeit. A válaszadók köréből nem került sor kizárásra, így a minta heterogenitása a vizsgálat egyik erőssége. A generációs hovatartozást a válaszadók születési éve alapján képeztem, naptári év szerint értelmezve az intervallumokat. A generációs kategóriák határait zárt intervallumként értelmeztem, az alábbiak szerint: Baby Boomer (BB) = 1940–1964, X-generáció = 1965–1979, Y-generáció = 1980–1994, Z-generáció = 1995–2007, Alfa = 2008–(2008-tól kezdődően). Az adatfelvétel egy komplex, több tématerületet lefedő kérdőívvel történt, amely külön blokkokban mérte a digitális technológiákhoz való viszonyt, a pénzügyi ismereteket, valamint a kriptoeszközökhöz kapcsolódó ismertséget, attitűdöket és használati mintázatokat. Jelen tanulmány kifejezetten a kriptovaluták ismertségének vizsgálatára fókuszál, különös tekintettel a legismertebb digitális eszközökre. A tanulmány a keresztábla-elemzés eredményeit mutatja be, az eredményeket oszlopszázalékos vetületben értékelve. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a generációk közötti különbségek ne pusztán abszolút értékben, hanem az adott generáció arányaihoz viszonyítva jelenjenek meg. A vizsgálat célja annak feltárása volt, hogy a generációs hovatartozás milyen mértékben befolyásolja a kriptovaluták ismertségét, valamint azonosíthatók-e generációkra jellemző mintázatok. A választott módszer alkalmas annak bemutatására, hogy világossá tegye: a kriptovilág ismerete nem homogén a társadalomban, hanem generációs mintázatokat követ.

4 Eredmények

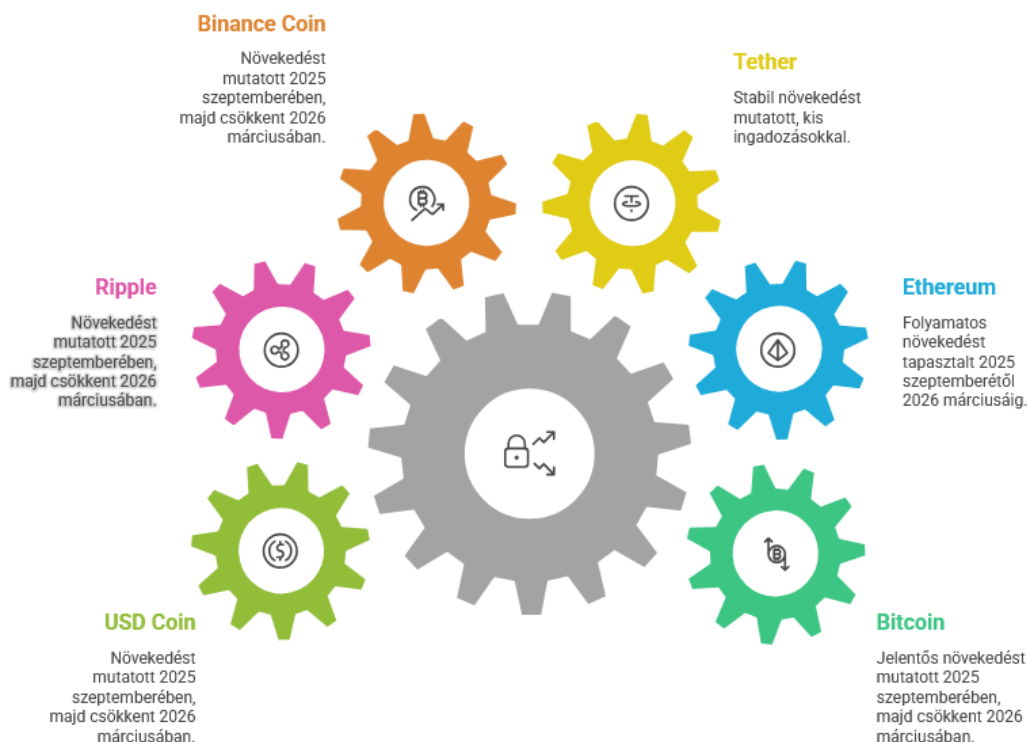
A kutatási eredmények ismertetését megelőzően megvizsgáltam a vezető kriptovaluták piaci kapitalizációját 2025 szeptembere és 2026 márciusa között. Az elemzéshez az egyes kriptovaluták adott hónap első hetének kezdőnapján érvényes, forintban számolt kapitalizációs értékét vettem alapul.



1. ábra: A vezető kriptovaluták piaci kapitalizációja alapján felállított sorrend

Forrás: Coinmarketcap.com alapján NapkinAI általi szerkesztés, 2026

A vizsgált adatsor mindhárom időpontban ugyanazt a csúcs-sorrendet mutatja: Bitcoin (BTC) az első, Ethereum (ETH) a második. A BTC elsőségét a legrégebbi jelenlét, a legerősebb márka-ismeret, és a széles körű intézményi/kiskereskedelmi jelenlét magyarázza. Az ETH stabil második helye a „programozható pénz” szerepből fakad: a nagy fejlesztői bázis és az ökoszisztéma-használók (okoszerződések, DeFi, digitális eszköz-kibocsátás) a kapitalizáció jelentős részét alátámasztják. A stabilcoinok (USDT, USDC) mindhárom időpillanatban a felső középmezőnyben vannak: piaci tőkéjük az elszámolási/parkolási funkció miatt általában ellenállóbb a belső kripto-ciklusokkal szemben, ezért könnyen tartják a 3–6. pozíciókat. A harmadik–ötödik hely között látszik a rotáció: 2025 szeptemberében XRP előzi az USDT-t és a BNB-t, decemberre az USDT visszalép a 3. helyre, 2026 márciusára pedig BNB kevéssel XRP fölé kerül. Ezek a helycserék jellemzően token-specifikus hírek, likviditási be- és kiáramlások, valamint a befektetői kockázati étvágy rövid távú változásai miatt történnek. A stabilcoinok súlya nőhet, amikor a szereplők kivárnak vagy pénzt parkolnak. Az olyan ökoszisztéma-tokeneké, mint a BNB, akkor erősödhet, ha a kapcsolódó tőzsdei/lánc-aktivitás élénkül, az XRP kapitalizációja pedig érzékeny lehet a nemzetközi elszámolási narratívák és a jogi-kockázati percepció alakulására. A teljes mintán 2025 szeptembere és 2026 márciusa között összességében lejtő látszik (több szereplőnél csökken a kapitalizáció), ami egy kockázatkerülőbb piaci szakaszra utal, a sorrend viszont – a BTC/ETH dominanciájával – stabil marad.



2. ábra: A vezető kriptovaluták és a megfigyelhető trendek

Forrás: Coinmarketcap.com alapján NapkinAI általi szerkesztés, 2026

A továbbiakban a primer kutatás eredményeit szeretném is részletesen bemutatni. A kriptovaluta ismeretét és használatát bemutató adatsor négy szintet különít el (sosem hallotta → hallotta, de nem ismeri/használja → ismeri, de nem használja → ismeri és használja). A Bitcoin (BTC) esetében a „Sohasem hallottam róla” mindössze 12,3%, ami rendkívül széles elérést jelez. A „Hallottam róla, de nem ismerem és nem használom” 34,9%, az „Ismerem, de nem használom” pedig 41,9%: ez a két középső lépcső nagyon nagy, vagyis sok a passzív érdeklődő. A „Ismerem és használom” 10,9% – abszolút értékben ez a legmagasabb, de az ismertséghez képest mérsékelt aktivitást tükröz. Az alacsonyabb aktivitás hátterében feltehetően olyan tényezők állnak, mint a félelem, a kockázatérzékelés, valamint a bonyolult belépés mivolta. Az Ethereum (ETH)-nél a „Sohasem hallottam róla” 33,5%, ami jóval nagyobb, mint a BTC-nél, ugyanakkor a tölcser arányosabb: a „Hallottam, de nem ismerem és nem használom” 29,0%, az „Ismerem, de nem használom” 29,2%, a „Ismerem és használom” pedig 8,3%. A Binance Coin (BNB)-nél a „Sohasem hallottam róla” 38,9%, a „Hallottam, de nem ismerem és nem használom” 28,2%, az „Ismerem, de nem használom” 25,8%, a „Ismerem és használom” 7,0%. A kriptovaluta kevésbé ismert és kedvelt mivoltának egyik kézenfekvő magyarázata az ökoszisztéma-kötöttség: a BNB élménye erősen platform- és lánc-specifikus, ezért azok körében, akik nem aktív résztvevői a kapcsolódó ökoszisztémának, az ismertség gyakrabban marad passzív szinten. Az aktiválás tipikus kulcsai: belépési frikciók csökkentése, díjak és hasznosság kézzelfogható kommunikálása. A Tether (USDT) esetében a „Sohasem hallottam róla” 45,5%, a „Hallottam, de nem ismerem és nem használom” 25,6%, az „Ismerem, de nem használom” 21,9%, a „Ismerem és használom” 7,0%. Itt sokkal kisebb az elérés, mint az előző példánál, viszont aki ismeri, annál gyakran van praktikus tranzakciós motiváció (likviditás-parkolás, váltás, tőzsdék közötti mozgás). Az XRP-nél a „Sohasem hallottam róla” a legmagasabb a hatos mezőnyben (48,5%), ugyanakkor a „Ismerem és használom” 6,7%, miközben a „Ismerem, de nem használom” csak 19,2%, ami még szűkebb sávot

jelent, mint az előző esetekben. Az USD Coin (USDC) mintázata az USDT-hez hasonló: „Sohasem hallottam róla” 43,0%, „Hallottam, de nem ismerem és nem használom” 27,8%, „Ismerem, de nem használom” 22,3%, „Ismerem és használom” 6,9%.

1. táblázat: *A kriptovaluták ismerete és használta a teljes minta tekintetében*

	Sohasem hallottam róla	Hallottam róla, de nem ismerem és nem használom	Ismerem, de nem használom	Ismerem és használom
Bitcoin (BTC)	12,3	34,9	41,9	10,9
Ethereum (ETH)	33,5	29,0	29,2	8,3
Binance Coin (BNB)	38,9	28,2	25,8	7,0
Tether (USDT)	45,5	25,6	21,9	7,0
XRP (XRP)	48,5	25,6	19,2	6,7
Dogecoin (DOGE)	41,1	27,6	24,3	7,1
USD Coin (USDC)	43,0	27,8	22,3	6,9
Cardano (ADA)	51,2	23,9	19,1	5,9
Litecion (LTC)	48,7	24,6	20,6	6,2
Polkadot (DOT)	47,8	24,1	19,8	8,3
TRON (TRX)	48,6	25,7	19,5	6,2
Solana (SOL)	48,1	24,3	20,6	7,0

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 2854

A továbbiakban a kapott eredményeket a válaszadók generációs hovatartozása szerint vizsgálom úgy, hogy a két ismertségi kategória arányát összevontan értelmezem. Az „ismertség” mutatót az „Ismerem, de nem használom” és az „Ismerem és használom” válaszok összevonásával képeztem, vagyis azt mértem, hogy hányan jutottak túl a pusztán névismertségen a tényleges fogalmi felismerésig. Az eredmények alapján jól kirajzolódó mintázat figyelhető meg: a kor fiatalodásával nő az ismertség, de nem minden érménél ugyanúgy és ugyanolyan mértékben. A Bitcoin (BTC) a generációk közötti kriptoismertség szempontjából kapunyitó szerepet tölt be. Az ismertség a Baby Boomer csoportban is magas (37,6%), X-nél tovább nő (41,0%), Y-nál felgyorsul (48,7%), a Z-nél tetőzik (63,9%), majd az Alfáknál enyhén visszaesik (54,9%). Az eredmény klasszikus: a BTC a legtávolabbi jelen lévő márka, közéleti és gazdasági hírekben is gyakran megjelenik, így minden generáció találkozott már vele, a fiataloknál pedig a közösségi platformok (YouTube, TikTok tartalmak, kripto témájú tartalomkészítők) még inkább felerősítik a láthatóságát. Az Ethereum (ETH) ugyanezt a tendenciát követi, de alacsonyabbról indul és kiegyenlítettebb (BB 32,6%, X 28,4%, Y 36,8%, Z 43,8%, Alfa 37,7%). A visszaesés X-ben érhető: ez a generáció jellemzően időszerűvel, fokozott kockázatkerüléssel és erősebb hasznossági fókuszsal írható le, így ha egy eszköz funkciói nincsenek kézzelfogható helyzetbe kötve, kevésbé emeli az ismertséget. A Z-ben az ETH platform-logikája (NFT-k, L2-k, játékok) „kézzelfoghatóbb”, ezért ott magasabb a felismerés. A Binance Coin (BNB) az ismertség tekintetében eltérő mintázatot mutat (BB 33,7%, X 23,1%, Y 30,6%, Z 38,4%, Alfa 40,6%). Újszerű eredmény, hogy az Alfáknál a legmagasabb az ismertség. Ez a platform-kötött márkaélmény jele: a fiatalok nagyobb arányban találkoznak tőzsdei felületek, influenszer-tartalmak és „kriptoszótárak” kapcsán a BNB-vel – függetlenül attól, hogy tényleges használatra nem jogosultak. Az X-ben a legalacsonyabb ez az arány,

platformhoz kötött fogalmak iránt náluk kisebb az érdeklődés. A stabilcoinok (USDT, USDC) és az XRP külön ívet rajzolnak: mindháromnál feltűnően magas az Alfa-ismertség. A jelenség több tényezővel magyarázható: egyrészt tartalom-fogyasztási szokás: az Alfák és a Z-k a kriptotartalmú médiában használt fogalmi készletben a stabilcoin mint „dollár-helyettes, parkoló, átváltó” fogalom gyakran előkerül, ezzel szemben a nyelvi-márka faktor is szerepet játszik. Az „USDT/USDC” rövidítéseket a kezdők is gyakran látják listákon, képernyőképeken, tőzsdei rangsorokban, az XRP esetén pedig a „gyors, határon átnyúló” narratíva könnyen megjegyezhető. Ezzel szemben az X-generáció esetében következetesen alacsonyabb ismertségi szintek figyelhetők meg e három eszközben, az életciklus-hatás (család/karrier), az alacsonyabb „tech-kíváncsiság” és a hasznosság-orientált információszűrés egyaránt állhat mögötte.

2. táblázat: *A vizsgált kriptovaluták ismertsége a generációk mentén*

	BB	X	Y	Z	Alfa
Bitcoin (BTC)	37,57%	41,03%	48,71%	63,88%	54,86%
Ethereum (ETH)	32,60%	28,36%	36,76%	43,78%	37,71%
Binance Coin (BNB)	33,70%	23,08%	30,56%	38,42%	40,57%
Tether (USDT)	36,46%	21,57%	28,74%	30,66%	37,71%
XRP (XRP)	30,94%	19,76%	24,66%	27,43%	38,29%
USD Coin (USDC)	25,97%	20,21%	27,69%	33,30%	45,14%

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 2854

A Pearson-féle khi-négyzet tesztek szerint minden vizsgált érme esetében szignifikáns kapcsolat mutatható ki a generációs hovatartozás és az ismertség között ($p < 0,001$), ami arra utal, hogy az életkori kategóriák érdemi szerepet játszanak abban, hogy ki jut el az „ismerem” szintig. A kapcsolat legerősebb a Bitcoinnál ($\chi^2 = 168,69$): itt a kategóriák közti különbség a legmeredekebb. Ezt követi a BNB ($\chi^2 = 107,21$) és az USDC ($\chi^2 = 105,37$), ahol a „platform-kötöttség” illetve a stabilcoin-jelleg erős fiatalodó profilt hoz. Középerős a USDT ($\chi^2 = 83,98$) és az ETH ($\chi^2 = 77,17$) mintája, itt a tényleges kriptohasználathoz kötődő kontextusok növelik a fiatalabb válaszadók felé az ismertséget.

3. táblázat: *A vizsgált kriptovaluták ismertségének összefüggése a generációs hovatartozással a Pearson-féle Chi-négyzet érték alapján*

	Érték	Szignifikancia
Bitcoin (BTC)	168,687	0,000
Ethereum (ETH)	77,172	0,000
Binance Coin (BNB)	107,209	0,000
Tether (USDT)	83,976	0,000
XRP (XRP)	64,334	0,000
USD Coin (USDC)	105,371	0,000

Forrás: saját kutatás, 2025, N = 2854

5. Következtetések

A 21. század digitális gazdaságában a kriptovaluták egyszerre töltenek be új értékhordozó (befektetés, értékörzés) és új infrastruktúra (okosszerződések, tokenizáció, gyors elszámolás) szerepet. A társadalmi diffúzió azonban generáció függő: a jelenség ismertsége és jelentése más a különböző generációkban, amit a bemutatott empirikus eredmények is alátámasztanak. A Bitcoin biztosítja a legnagyobb elérést: minden korosztályban magas az „ismerem” arány, de nagy a „passzív ismerők” tömege is, a Z-nél tetőzik a felismerés, míg az idősebb generációknál a kockázatérzet és a belépési korlátok fékezik az aktiválást. Ethereum kiegyensúlyozottabb tölcsérrel bír: aki megérti a funkciót (dApp, DeFi, NFT), könnyebben jut a gyakorlati kipróbálásig, ugyanakkor az X-generációnál látszik egy „megtorpanás”, ahol a hasznosság bizonyítása nélkül nehezebben nő az ismertség. BNB-nél az elérés közepes, és sokan maradnak a „hallottam / ismerem, de nem használom” szinten, itt a platformkötöttség és a belépési út (wallet, díjak) magyarázza a helyzetet. A stabilcoinok (USDT, USDC) kisebb ismertségi bázison is jól szerepelnek, a fiatalabbak kriptó-szótárában a „stabil érték / parkoló” nagyon gyakorlati motívum, ezért az „ismerem” gyakrabban fordul gyakorlati használatba. XRP szűkebb elérés mellett az egyik leghatékonyabb: ha az „gyors, határon átnyúló” narratíva átmegy, az „ismerem” könnyebben lesz gyakorlati tudás.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány a Makovecz Campus Alapítvány – Collegium Professorum Hungarorum támogatásával készült.

Irodalomjegyzék

Adiandari, A. M. (2023). Navigating the Digital Society: Financial Literacy as a Tool for Empowerment. *Khazanah Sosial*, 5(4), 661. <https://doi.org/10.15575/ks.v5i4.30792>

Agárdi, I., & Alt, M. A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statisztikai Szemle*, 99(11), 1049. <https://doi.org/10.20311/stat2021.11.hu1049>

Agárdi, I., & Alt, M. A. (2022). Do digital natives use mobile payment differently than digital immigrants? A comparative study between generation X and Z. *Electronic Commerce Research*, 24(3), 1463. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09537-9>

Aleksandrova, A., Iskren, T., Nadezhda, S., Valentina, N., & Zhelyo, Z. (2024). Digital financial literacy in a post-COVID world: The role of AI and technological innovation in shaping financial decision-making. *Revista De Gestão Social E Ambiental - RGSA*, 18(11), e010060. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n11-253>

Alvarado-Cáceres, E. J., Vázquez-Vázquez, L. M., & Fernández-Bedoya, V. H. (2025). Financial education and personal finance: A systematic review of evidence, context, and implications from the Spanish-language academic literature in Latin America. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(8), 455. <https://doi.org/10.3390/jrfm18080455>

Ardoğan, A. R., Suyadal, M., & Gül, Y. (2023). An explanatory analysis on the investment preferences of university students with respect to financial characteristics and crypto assets. *Pressademia Procedia*, 16(1), 65-72. <https://doi.org/10.17261/pressademia.2023.1666>

- Bagó, P.** (2023). A mesterséges intelligencia lehetőségei a pénzügyekben. *Gazdaság és Pénzügy*, 10(1), 21-38. <https://doi.org/10.33926/gp.2023.1.2>
- Balogh, A., & Varga, J.** (2025). A hallgatók álláspontja a mesterséges intelligencia használatáról a gazdasági felsőoktatásban. *Controller Info*, XIII(1), 40–45. <https://doi.org/10.24387/CI.2025.1.8>
- Bálint, K.** (2021). Possibilities for the utilization of an automatized, electronic blockchain-based students' attendance register. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 127–142. <https://doi.org/10.12700/APH.18.2.2021.2.7>
- Chong, Y., Chatterjee, S., Pak, T.-Y.** (2023). Digital financial literacy and financial well-being. *Finance Research Letters*, 58, 104438. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104438>
- Christopher, A. R., & Nithya, A. R.** (2025). Financial literacy: The evolution, current proposition, and way forward—A systematic literature review. *Multidisciplinary Reviews*, 8(12), e2025394, <https://doi.org/10.31893/multirev.2025394>
- Csiszárík-Kocsír, Á.** (2022). Pénzügyi tudatosság a bankválasztásban – az ügyfélpreferenciák változása a pandémia hatására. *Polgári Szemle*, 18(1–3), 48-65. <https://doi.org/10.24307/psz.2022.1105>
- Financial Stability Board, & International Monetary Fund.** (2023). IMF–FSB synthesis paper: Policies for crypto-assets. <https://www.fsb.org/2023/09/imf-fsb-synthesis-paper-policies-for-crypto-assets/>
- Gallego-Losada, M.-J., García-Abajo, M. E., Montero, A., & Gallego-Losada, R.** (2021). El reto de la alfabetización financiera digital en el ámbito de la fintech (Industria 4.0). *ESIC Market Economics and Business Journal*, 53(1), e277. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.277>
- Garai-Fodor, M.** (2023). Analysis of financially aware consumer segments from the perspective of conscious consumer behaviour. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 83–100. <https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.6>
- Glowka, M., Kosse, A., & Szemere, R.** (2023). Digital payments make gains but cash remains (CPMI Brief No. 1). Bank for International Settlements. https://www.bis.org/statistics/payment_stats/commentary2301.pdf
- Hegedűs, S., & Lentner, C.** (2023). Examining financial literacy and the financial aspects of Hofstede's four-factor culture model in Hungary. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 19(1), e963. <https://doi.org/10.21919/remef.v19i1.963>
- Idris, M. H., Puente, M., Páez Pérez, F., Guevara Guerrero, K., & López, A.** (2023). Financial literacy as a tool for social inclusion and reduction of inequalities: A systematic review. *Social Sciences*, 14(11), 658. <https://doi.org/10.3390/socsci14110658>
- Ionescu, R.** (2021). Financial literacy in the digital age. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(2), 43. <https://doi.org/10.22490/25392786.4958>
- Kaiser, T., & Lusardi, A.** (2024). Financial literacy and financial education: An overview. SSRN Electronic Journal. IZA Discussion Paper, No. 16926, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4800263>
- Kaur, M., & Dhiman, B.** (2024). A framework for exploring the integration of AI and financial literacy toward a sustainable financial ecosystem. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2382>

- Kovács, I. M., & Szeberényi, A.** (2025). A kriptobányászat technológiai fejlődése és annak hatása a fenntarthatóságra. In R. Resperger, Zs. Széles, & B. I. Tóth (Eds.), *Fenntarthatósági átmenet – innovációs ökoszisztémák – digitális megoldások konferenciakötet* (pp. 79–87). Soproni Egyetem Kiadó. <https://doi.org/10.35511/978-963-334-550-4-s2-1>
- Mayorga, M. H., Puente, M., Salas, F. P. P., Arrieta, K. G. G., & Naranjo, A. L. L.** (2025). Financial literacy as a tool for social inclusion and reduction of inequalities: A systematic review. *Social Sciences*, 14(11), 658. <https://doi.org/10.3390/socsci14110658>
- Németh, E., Jenei, S., & Szalai, S. M.** (2025). A lakosság pénzügyi gondosságának, kockázatvállalásának és elégedettségének társadalmi-demográfiai összefüggései, 2022. *Területi Statisztika*, 65(4), 474. <https://doi.org/10.15196/ts650403>
- Nur, T., & Panggabean, R. R.** (2021). Factors influencing the adoption of mobile payment method among Generation Z: The extended UTAUT approach. *Journal of Accounting Research Organization and Economics*, 4(1), 14. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v4i1.19644>
- OECD.** (2023). OECD/INFE 2023 International Survey of Adult Financial Literacy (OECD Business and Finance Policy Papers, No. 39). <https://doi.org/10.1787/56003a32-en>
- Péter, B. Z., & Kocsis, I.** (2024). Privacy-Preserving Noninteractive Compliance Audits of Blockchain Ledgers with Zero-Knowledge Proofs. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(11). <https://doi.org/10.12700/APH.21.11.2024.11.1>
- Purohit, S., Kaur, J., & Chaturvedi, S.** (2022). Mobile payment adoption among youth: Generation Z and developing country perspective. *Journal of Content Community and Communication*, 8, 194. <https://doi.org/10.31620/jccc.06.22/14>
- Rahmayanti, A. P., & Kencana, W. H.** (2024). Analisis perilaku generasi X dan generasi Z dalam pemanfaatan penggunaan E-Wallet Gopay. *IKRA-ITH Humaniora: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 9(1), 93. <https://doi.org/10.37817/ikraith-humaniora.v9i1.4211>
- Raza, S. A.** (2025). Utilizing FinTech innovations and DigiTech platforms to enhance financial literacy and workforce preparedness: A comprehensive framework. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5352881>
- Sági, J., & Lentner, Cs.** (2019). Post-crisis trends in household credit market behavior: Evidence from Hungary (Literature review). *Banks and Bank Systems*, 14(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/bbs.14\(3\).2019.14](https://doi.org/10.21511/bbs.14(3).2019.14)
- Senduk, F. F. W., Djatmika, E. T., Wahyono, H., Churiyah, M., Mahsneh, O., & Arjanto, P.** (2024). Fostering financially savvy generations: The intersection of financial education, digital financial inclusion and parental well-being. *Frontiers in Education*, 9, 1460374. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1460374>
- Sharma, V., Kour, M., Vass, V., & Szeberényi, A.** (2026). How does sustainability governance shape *the green finance and climate nexus?* *Sustainability*, 18, 1022. <https://doi.org/10.3390/su18021022>
- Tavares, F. O., & Almeida, L.** (2025). Reframing financial literacy for the twenty-first century: Foundations, digital transformations, and pathways to sustainable empowerment. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(11), 656. <https://doi.org/10.3390/jrfm18110656>

Tóth, R., Kása, R., & Lentner, C. (2022). Identifying the influencing factors of financial literacy across pre- and “post” pandemic times at the Hungarian SMEs. *Acta Polytechnica Hungarica*, 19(8), 9. <https://doi.org/10.12700/aph.19.8.2022.8.2>

Wei, M.-F., Luh, Y., Huang, Y.-H., & Chang, Y.-C. (2021). Social influence, promotion and perceived risk in mobile payment intention. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(4), 618–637. <https://doi.org/10.3390/jtaer16040037>

Zentai, P., & Kovács, J. (2024). Financial behavioural intentions in correlation with contextual cues and financial literacy – A Hungarian empirical study. *Ekonomiska Misao i Praksa*, 33(2), 521. <https://doi.org/10.17818/emip/2024/2.9>

Zou, X. (2025). The impact of personalized financial literacy education platform based on artificial intelligence on consumer behavior. *Journal of Electrical Engineering and Technology*, 20(6), 4425. <https://doi.org/10.1007/s42835-025-02287-2>

Az online piactérmodell hatása az e-kereskedelem fejlődésére - piacra lépési lehetőségek és strukturális függőség a KKV-k körében

The Impact of the Online Marketplace Model on the Development of E-Commerce - Market Entry Opportunities and Structural Dependence among SMEs

GERVÁN ROLAND hallgató, Kodolányi János Egyetem, email:
roland.gervan@gmail.com

DR. HABIL. MALATYINSZKI SZILÁRD egyetemi docens, Neumann János Egyetem, email: malatyinszki.szilard@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.17>

Abstract

This study examines the impact of the online marketplace model on the development of e-commerce, with particular attention to the market entry opportunities and structural dependencies of small and medium-sized enterprises (SMEs). The aim of the research is to explore how online marketplaces contribute to the expansion of digital commerce while simultaneously creating new forms of exposure and dependency for platform-based sellers. The study applies a secondary research strategy based on qualitative content analysis and comparative analysis of the literature on e-commerce, platform economy, and SME digitalization, complemented by international and Hungarian market research findings. The analysis includes a comparison of American, Chinese, and European marketplace models, as well as an interpretation of the specific characteristics of the Hungarian market. The results indicate that the marketplace model significantly reduces market entry barriers, improves access to international customer bases, and provides an operational infrastructure for SMEs. At the same time, reliance on platforms increases structural dependency, limits control over direct customer relationships, and generates new financial, data-related, and competitiveness risks. The main conclusion of the study is that the marketplace model can be understood both as an enabler of SME digital growth and as an institutional environment that constrains their strategic autonomy.

Keywords: e-commerce, online marketplace, platform economy, SMEs, market entry, platform dependency

JEL codes: D23, L81, L86, M21, O33

Absztrakt

A tanulmány az online piactérmodell e-kereskedelem fejlődésére gyakorolt hatását vizsgálja, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások (KKV-k) piacra lépési lehetőségeire és stratégiai függőségi viszonyaira. A kutatás célja annak feltárása, hogy a piacterek miként járulnak hozzá a digitális kereskedelem bővüléséhez, valamint hogy ezzel párhuzamosan milyen új kitétségeket hoznak létre a platformhasználó vállalkozások számára. A vizsgálat szekunder kutatási stratégiára épül, amely kvalitatív tartalomelemzés és összehasonlító elemzés segítségével dolgozza fel az e-kereskedelem, a platformgazdaság és a KKV-k digitális működésének szakirodalmát, továbbá nemzetközi és hazai piackutatási eredményeket. Az elemzés az amerikai, kínai és európai piactéri modellek összevetésére, valamint a magyar piac sajátosságainak értelmezésére is kiterjed. Az eredmények szerint a piactérmodell érdemben csökkenti a piacra lépés költségeit, elősegíti a nemzetközi vevőkhöz való hozzáférést, és működési infrastruktúrát biztosít a KKV-k számára. Ugyanakkor a platformokhoz való kötődés fokozza a strukturális függőséget, korlátozza a közvetlen ügyfélkapcsolatok feletti kontrollt, és új pénzügyi, adatkezelési és versenyképességi kockázatokat hoz létre. A tanulmány fő következtetése, hogy a piactérmodell egyszerre tekinthető a KKV-k digitális növekedésének elősegítőjének és stratégiai autonómiájukat korlátozó intézményi környezetnek.

Kulcsszavak: e-kereskedelem, online piactér, platformgazdaság, KKV, piacra lépés, platformfüggőség

JEL-kódok: D23, L81, L86, M21, O33

1. Bevezetés

Az e-kereskedelem fejlődése az elmúlt évtizedekben nem pusztán technológiai innovációk egymásutánjaként értelmezhető, hanem olyan üzleti és szervezeti átalakulásként is, amely alapvetően módosította a piaci szereplők közötti kapcsolatokat. A korai online értékesítési modellek elsősorban a hagyományos kereskedelem digitális leképezései voltak, míg a jelenlegi fejlődési szakaszt egyre inkább a platformalapú működés és az online piacterek dominanciája határozza meg. E modellek sajátossága, hogy nem csupán értékesítési csatornáként működnek, hanem a kereskedelmi infrastruktúra, az adatáramlás, a logisztika és a fogyasztói elérés kulcsszereplőivé váltak (Nagle et al., 2025; Täuscher & Laudien, 2018).

A piacterek térnyerése különösen a kis- és középvállalkozások számára bír meghatározó jelentőséggel. E vállalkozások számára a platformok olyan előnyöket kínálnak, mint a gyors piacra lépés, a nemzetközi vásárlói bázishoz való hozzáférés, valamint a kész logisztikai és fizetési megoldások igénybevétele. A szakdolgozatban feldolgozott források szerint a piacterek képesek érdemben csökkenteni a piacra lépés költségeit és a működési kockázatokat, különösen azoknál a vállalkozásoknál, amelyek korlátozott tőkével, technológiai háttérrel vagy márkaismertséggel rendelkeznek (Celestin et al., 2024; Impetus Research, 2024). Ugyanakkor ez az előny nem értelmezhető egyoldalúan pozitív folyamatként, mert a platformalapú működés számos új függőségi viszonyt is létrehoz (Impetus Research, 2024).

A kérdés tudományos relevanciáját éppen ez a kettősség adja. Míg az online piacterek a tranzakciós költségek csökkentésével, az információs aszimmetriák mérséklésével és a kereslet koncentrációjával növelik a digitális kereskedelem hatékonyságát, addig egyben erősítik a platformok strukturális hatalmát is. A piactér-üzemeltetők nemcsak közvetítők, hanem szabályalkotó és szabályérvényesítő szereplők is,

akik meghatározzák a hozzáférés feltételeit, a rangsorolás logikáját, az adatokhoz való hozzáférés mértékét, valamint az eladók mozgásterét (Gorwa, 2019). Ebből következően a KKV-k számára a platformjelenlét egyszerre jelent növekedési lehetőséget és stratégiai kiszolgáltatottságot.

Az online piacterek működésének értelmezéséhez több elméleti megközelítés is hozzájárul. A tranzakciós költségelmélet szerint a platformok azért válhatnak domináns koordinációs mechanizmussá, mert csökkentik a keresési, döntési és végrehajtási. A platformgazdaság logikája emellett azt is megmutatja, hogy a hagyományos, lineáris értékteremtési modellekkal szemben a digitális platformok a külső szereplők közötti interakciók szervezéséből és a hálózati hatásokból építenek versenyelőnyt (Nagle et al., 2025; Täuscher & Laudien, 2018). Ezzel összefüggésben a piactérmodell már nem csupán technológiai megoldásként, hanem önálló üzleti és irányítási formaként is értelmezhető.

A téma gyakorlati aktualitását tovább növeli, hogy a magyar és európai e-kereskedelmi környezetben is erősödik a platformizáció. A szakdolgozatban hivatkozott hazai kutatások szerint a magyar KKV-k piactéri jelenlétének elsődleges motivációja az árbevétel növelése és az új vevők szerzése, ugyanakkor a platformhasználattal kapcsolatos elégedetlenség növekvő tendenciát mutat. A problémák között kiemelten jelennek meg a magas jutalékok, a technikai nehézségek, a kommunikációs korlátok, valamint az erősödő nemzetközi verseny, különösen a globális platformok térnyerése nyomán (Impetus Research, 2024; GKI Digital, 2024; Eurostat, 2023). Ezzel párhuzamosan az Eurostat adatai arra is rámutatnak, hogy a kisebb vállalkozások digitális értékesítési aktivitása még mindig jelentősen elmarad a nagyobb vállalatokétól, ami a digitális szakadék tartósságára utal (Eurostat, 2023).

Jelen tanulmány célja annak feltárása, hogy az online piactérmodell miként befolyásolja az e-kereskedelem fejlődését, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások működési és stratégiai helyzetére. A vizsgálat arra a központi kérdésre keresi a választ, hogy a piacterek a KKV-k fenntartható növekedésének motorjai-e, vagy inkább olyan aszimmetrikus ökoszisztémát hoznak létre, amelyben a platformok profitmaximalizáló logikája korlátozza az eladók stratégiai autonómiáját. Ennek megfelelően a tanulmány egyik alapfeltevése, hogy a piactérmodell megkönnyíti a globális piacra lépést, míg a másik szerint strukturális függőséget teremt a platformot használó vállalkozások számára (Impetus Research, 2024; Eurostat, 2023).

A meglévő szakirodalom jellemzően vagy a piacterek piacra lépést támogató szerepére, vagy a platformfüggőségből eredő kockázatokra fókuszál, azonban ritkábban elemzi e két dimenzió együttes, egymást feltételező működését a KKV-k szempontjából.

A tanulmány tudományos hozzájárulása abban ragadható meg, hogy az online piactérmodell KKV-kra gyakorolt hatását nem kizárólag a növekedési lehetőségek vagy a szabályozási kockázatok oldaláról vizsgálja, hanem e két dimenziót egyetlen elemzési keretben kapcsolja össze. A vizsgálat egyszerre értelmezi a piacra lépési előnyöket, az infrastruktúra-alapú versenyképességi hatásokat, valamint a platformok által létrehozott strukturális függőségi mechanizmusokat. A tanulmány további újdonsága, hogy a platformizáció jelenségét nemzetközi összehasonlításban és magyar kontextusban egyaránt elemzi. Az amerikai, kínai és európai piactéri modellek összevetését a hazai KKV-k tapasztalataira vonatkozó kutatási eredmények egészítik ki, ami lehetővé teszi, hogy a tanulmány ne csupán általános platformgazdasági összefüggéseket mutasson be, hanem a magyar e-kereskedelmi környezetre is értelmezhető következtetéseket fogalmazzon meg.

2. Szakirodalmi áttekintés

Az e-kereskedelem fejlődése szorosan összefügg a digitális infrastruktúrák, az üzleti modellek és a fogyasztói magatartás átalakulásával. A szakirodalom alapján az elektronikus kereskedelem gyökerei az elektronikus adatszerzés (EDI) vezethetők vissza, amely már a 20. század második felében lehetővé tette a szabványosított üzleti dokumentumok elektronikus továbbítását. Az EDI azonban magas belépési költségei, zárt hálózati jellege és technológiai merevsége miatt elsősorban a nagyvállalatok számára volt hozzáférhető, így a korai digitális kereskedelem még nem tekinthető széles körben demokratizáltnak (World Bank, 2019; GraceBlood LLC, 2025). A fordulópontot a World Wide Web elterjedése és az internetalapú tranzakciók biztonságosabbá válása jelentette. A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a web nyilvános infrastruktúrája, valamint az SSL-protokoll bevezetése alapvetően új korszakot nyitott az online kereskedelemben, mivel megteremtette a biztonságos online vásárlás technikai feltételeit. Ezzel párhuzamosan jelentek meg azok a platformok, amelyek később az e-kereskedelem meghatározó szereplőivé váltak, köztük az Amazon és az eBay. Ezek a vállalatok nem pusztán digitális boltokat hoztak létre, hanem olyan közvetítői rendszereket, amelyek összekapcsolták az eladókat és a vásárlókat, és ezzel új fejlődési pályára állították a digitális kereskedelmet (UT Permian Basin Online, 2022).

A szakirodalom az e-kereskedelem fejlődésének következő meghatározó szakaszaként a dotcom-korszakot és annak összeomlását azonosítja. Noha a dotcom-lufi jelentős piaci veszteségeket okozott, több szerző szerint hozzájárult egy olyan digitális infrastruktúra kiépüléséhez, amely később a fenntarthatóbb e-kereskedelmi modellek alapjává vált. A válság után a hangsúly egyre inkább a hosszú távon is működőképes üzleti modellekre, a nyereségességre és a skálázható platformmegoldásokra helyeződött át (UT Permian Basin Online, 2022).

A Web 2.0 megjelenése újabb paradigmaváltást eredményezett. A szakirodalom szerint a statikus, egyirányú információközlés helyét fokozatosan átvette a felhasználói részvételen alapuló digitális környezet, amelyben a fogyasztók már nem csupán passzív befogadók, hanem aktív tartalomelőállítók is lettek. A felhasználói értékelések, fórumok és közösségi interakciók erősítették az online bizalmat, és jelentős mértékben befolyásolták a vásárlási döntéseket. A közösségi kereskedelem ezzel az e-kereskedelem szerves részévé vált, és új marketinglogikát hozott létre, amelyben a fogyasztói visszajelzések és a közösségi ajánlások kiemelt szerepet kaptak (Kiu & Lee, 2017; Wang & Zhang, 2012).

A jelenlegi korszakot a mobilkereskedelem, az omnichannel szemlélet és a mesterséges intelligencia alkalmazása határozza meg. A szakirodalom rámutat arra, hogy az okostelefonok tömeges elterjedése révén a vásárlás idő- és helyfüggetlenné vált, miközben a fizikai és az online csatornák integrációja új versenyelőnyt teremtett a kereskedők számára. Az omnichannel logika nem egyszerűen több csatorna egyidejű használatát jelenti, hanem azok összehangolását egy egységes fogyasztói élmény érdekében. Ezzel párhuzamosan a mesterséges intelligencia alapú ajánlórendszerek, előrejelző modellek és készletoptimalizálási megoldások a személyre szabott vásárlási élmény kulcselemeivé váltak (Du, 2021; Chopra, 2016; Alasa et al., 2025).

Az e-kereskedelem működésének értelmezésében meghatározó szerepet játszik a tranzakciós költségelmélet. Coase klasszikus megközelítése alapján a gazdasági szereplők azért alakítanak ki szervezeti vagy piaci koordinációs formákat, mert törekednek a keresési, döntési és végrehajtási költségek minimalizálására. Az online piacterek e logika szerint olyan közvetítő intézményekként értelmezhetők, amelyek csökkentik a termék- és partnerkeresés költségeit, standardizálják a tranzakciós folyamatokat, valamint bizalmi mechanizmusokat építenek ki az értékelési és vitarendezési rendszerek

révén. A szakirodalom ezért az online piacereket a digitális gazdaság hatékony koordinációs mechanizmusaként írja le (Coase, 1937; Nagle et al., 2025).

A digitális piacok kínálati logikájának magyarázatában fontos helyet foglal el a hosszú farkok elmélete is. Anderson szerint a digitális környezetben megszűnnek a fizikai polckorlátok, így lehetővé válik nagyszámú niche-termék gazdaságos kínálata. A szakirodalom ugyanakkor arra is rámutat, hogy a megnövekedett választék nem minden esetben kedvez a réstermékeknek, mert az ajánlórendszerek és a fogyasztói figyelem korlátai a keresletet gyakran ismét a legismertebb termékek felé terelik. Ez az ellentmondás arra utal, hogy a digitális piacokon nemcsak a készletezési, hanem a kognitív tranzakciós költségek is jelentős szerepet játszanak (Anderson, 2004).

A platformgazdaság szakirodalma a hagyományos pipeline és a platformmodell közötti különbséget is hangsúlyozza. Míg a pipeline modell lineáris értékteremtésre épül, ahol a vállalat maga állítja elő és juttatja el az értéket a fogyasztóhoz, addig a platformmodell külső szereplők közötti interakciók szervezésével teremt értéket. A platformok fő erőforrása nem a saját készlet vagy termelőkapacitás, hanem a hálózat, az adatok és a felhasználói kapcsolódások. Ez a modell gyorsabb skálázódást és erősebb hálózati hatásokat tesz lehetővé, ugyanakkor új típusú irányítási és függőségi viszonyokat is létrehoz (Täuscher & Laudien, 2018).

A piactérmodell részletesebb elemzése alapján az online piacterek olyan digitális platformokként definiálhatók, amelyek harmadik feles eladókat kapcsolnak össze a vásárlókkal. A szakirodalom ezeket többféleképpen osztályozza, például a résztvevők típusa szerint B2C, B2B és C2C rendszerekre, illetve a kínálat fókusz alapján horizontális és vertikális piacterekre (Business Case Studies, 2025; BigCommerce, 2022). A bevétel-szerzési logikák között jellemző a jutalékalapú díjazás, az előfizetési rendszer, a listázási díj, a hirdetési bevétel és a kiegészítő szolgáltatások értékesítése. A modern piacterek technológiai működésének alapját a PaaS-megoldások és az API-gazdaság képezik, amelyek skálázható, rugalmas és integrált rendszerműködést tesznek lehetővé (Nautical Commerce, 2024).

A szakirodalom kiemelten foglalkozik a platformok irányítási szerepével is. Az online piacterek nem semleges közvetítők, hanem olyan szabályalkotó és szabályérvényesítő szervezetek, amelyek szerződéses, algoritmikus és technológiai eszközökkel irányítják saját ökoszisztémájuk működését. A hozzáférés, a láthatóság, a rangsorolás, sőt sok esetben még a kereskedelmi mozgástér is a platform által meghatározott szabályrendszerhez igazodik. Ez a működés különösen fontossá teszi a platformhatalom, az adatkontroll és a szabályozási környezet kérdését (Gorwa, 2019).

A KKV-k szempontjából a szakirodalom egyértelműen kettős képet mutat. Egyfelől a piacterek lebontják a földrajzi korlátokat, csökkentik a piacra lépési akadályokat, és hozzáférést biztosítanak nagy vásárlói közösségekhez. Másfelől azonban a platformhasználat új típusú függőségeket hoz létre. A feltöltött anyagban hivatkozott kutatások szerint a KKV-k jelentős része magas versenyt, platformfüggőséget, logisztikai nehézségeket, valamint adatbiztonsági és szellemi tulajdonhoz kapcsolódó kockázatokat tapasztal. A magyarországi tapasztalatok szerint a piacterek ugyan jelentős árbevételi lehetőséget kínálnak, de a növekvő jutalékok, a technikai problémák és a globális platformokkal való verseny egyre nagyobb elégedetlenséget eredményeznek (Impetus Research, 2024; GKI Digital, n.d.; Celestin et al., 2024).

Az európai adatok azt is alátámasztják, hogy a digitális értékesítés terén jelentős vállalatméret szerinti különbségek figyelhetők meg. A kisebb vállalkozások jóval alacsonyabb arányban folytatnak értékesítést, mint a közép- és nagyvállalatok, ami azt jelzi, hogy a digitális átállás előnyei továbbra sem

egyenlően oszlanak meg. Ebből következően a piactérmodell nemcsak növekedési lehetőségként, hanem a digitális egyenlőtlenségek újratermelőjeként is értelmezhető (Eurostat, 2023; MDPI, 2024).

Összességében a szakirodalom alapján megállapítható, hogy az online piacterek az e-kereskedelem fejlődésének meghatározó szervezőelveivé váltak. Jelentős mértékben hozzájárulnak a tranzakciós költségek csökkenéséhez, a globális piacok elérhetőségéhez és a digitális kereskedelmi infrastruktúra fejlődéséhez, ugyanakkor koncentrálják a piaci hatalmat, korlátozhatják az eladók autonómiáját, és új típusú stratégiai függőségeket teremtenek. E kettősség miatt a piactérmodell vizsgálata továbbra is kiemelt jelentőségű mind az e-kereskedelem elméleti értelmezése, mind a KKV-k gyakorlati versenyképességének elemzése szempontjából.

3. Anyag és módszer

A vizsgálat szekunder kutatási stratégiára épült, amelynek célja annak feltárása volt, hogy az online piactérmodell milyen módon befolyásolja az e-kereskedelem fejlődését, különös tekintettel a kis- és középvállalkozások piacra lépési lehetőségeire, működési feltételeire és stratégiai autonómiájára (Impetus Research, 2024; Nagle et al., 2025). A kutatás középpontjában két hipotézis állt: egyrészt az, hogy a piactérmodell az infrastruktúra és a szolgáltatási környezet révén megkönnyíti a KKV-k globális piacra lépését, másrészt az, hogy ezzel párhuzamosan strukturális függőséget is létrehoz, amely csökkentheti e vállalkozások önálló stratégiai mozgásterét (Costa & Castro, 2021; Impetus Research, 2024).

A kutatás anyagát tudományos és szakmai források több típusa alkotta. A feldolgozott dokumentumok közé tartoztak a platformgazdaság és az e-kereskedelem elméleti hátterét bemutató szakirodalmi művek, nemzetközi és hazai piackutatási jelentések, iparági elemzések, valamint egyes meghatározó online piacterekre vonatkozó esettanulmányok (GKI Digital, 2024; UT Permian Basin Online (2022)). Az elméleti keret kialakításához a vizsgálat a tranzakciós költségelméletre, a hosszú farok koncepciójára, valamint a pipeline- és platformmodell közötti különbségeket tárgyaló megközelítésekre támaszkodott (Nagle et al., 2025; Modeliks, 2024; Prof. Wurzer, 2025). A gyakorlati és piaci összefüggések feltárásához nemzetközi és hazai intézmények publikációi szolgáltak alapul, különösen a KKV-k digitális jelenlétével, a piactéri működés pénzügyi és stratégiai feltételeivel, valamint a szabályozási környezet változásaival kapcsolatban (Eurostat, 2025; GKI Digital, 2024; Impetus Research, 2024).

A mintakiválasztás nem statisztikai, hanem célzott szakirodalmi szelekció alapján történt. A forráskiválasztás szempontjai közé tartozott a témához való közvetlen kapcsolódás, az aktualitás, a nemzetközi összehasonlíthatóság, valamint az, hogy az adott forrás alkalmas legyen a KKV-k szempontjából releváns piactéri jelenségek értelmezésére (Costa & Castro, 2021; Eurostat, 2025). A vizsgálat ezért kiemelten foglalkozott az amerikai, a kínai és az európai piactéri modellek sajátosságaival, továbbá a magyar e-kereskedelmi környezetre vonatkozó kutatási eredményekkel (GKI Digital, 2024; Impetus Research, 2024). Az elemzésbe bevont esetek között hangsúlyos szerepet kaptak az Amazon, az Alibaba, a JD.com és az Allegro platformjai, mivel ezek eltérő üzleti logikát, eltérő logisztikai és irányítási modellt, valamint eltérő piaci beágyazottságot képviselnek (Nautical Commerce, 2024; Prof. Wurzer, 2025).

Az alkalmazott módszer kvalitatív tartalomelemzés és összehasonlító elemzés volt. A kvalitatív tartalomelemzés során a forrásokból azokat a tematikus egységeket emeltem ki, amelyek a piactérmodell működésére, a KKV-k számára jelentkező előnyökre és kockázatokra, a platformfüggőség jelenségére,

valamint a szabályozási és technológiai változásokra vonatkoztak (Gorwa, 2019; Impetus Research, 2024). Az összehasonlító elemzés lehetővé tette, hogy a különböző földrajzi és üzleti modellek közös vonásai és eltérései azonosíthatók legyenek (Modeliks, 2024; Nagle et al., 2025). Ennek keretében a vizsgálat összevetette a platformok piacra lépést támogató funkcióit, bevételszerzési modelljeit, logisztikai megoldásait, adatkezelési és irányítási sajátosságait, továbbá azt, hogy ezek miként hatnak az eladói függőségre és a versenyképességre (Nautical Commerce, 2024).

Az elemzés logikája deduktív volt: az elméleti modellekből kiindulva történt a gyakorlati példák és piaci adatok értelmezése. A tranzakciós költségelmélet segítségével annak vizsgálata történt meg, hogy az online piacterek milyen mechanizmusokon keresztül mérséklik a keresési, döntési és végrehajtási költségeket (Nagle et al., 2025). A platformelméleti megközelítés azt tette lehetővé, hogy a vizsgálat ne csupán kereskedelmi csatornaként, hanem önálló ökoszisztémaként értelmezze a piactereket (Modeliks, 2024; Prof. Wurzer, 2025). A hosszú farok elmélete pedig hozzájárult a digitális kínálat bővülésének, illetve a niche termékek piactéri megjelenésének értelmezéséhez (Anderson, 2004).

Az adatfeldolgozás során a forrásokban szereplő kvalitatív megállapításokat és kvantitatív mutatókat tematikusan rendszereztem. Külön elemzési kategóriát képeztek a piacra lépési előnyök, a pénzügyi és működési korlátok, a platformirányítás eszközei, az adathozzáférés problémái, valamint a szabályozási és technológiai trendek (Eurostat, 2025; Gorwa, 2019; Impetus Research, 2024). A kvantitatív adatok nem önálló statisztikai elemzés célját szolgálták, hanem az értelmező-összehasonlító elemzés alátámasztását. Ily módon a kutatás nem primer adatfelvételre, hanem másodlagos források szintetizáló feldolgozására épült (Costa & Castro, 2021; GKI Digital, 2024).

A módszer korlátját jelenti, hogy a vizsgálat nem tartalmazott saját empirikus adatgyűjtést, így az eredmények közvetlenül nem általánosíthatók minden piactéri környezetre vagy vállalkozási csoportra. Ugyanakkor a többféle forrástípus, a nemzetközi és hazai összehasonlítás, valamint az elméleti és gyakorlati szempontok együttes alkalmazása alkalmas volt arra, hogy átfogó képet adjon a piactérmodell e-kereskedelemre gyakorolt hatásáról és a KKV-k szempontjából releváns fő összefüggésekről (Eurostat, 2025; Impetus Research, 2024; Nagle et al., 2025).

4. Eredmények

A szekunder források szintetizáló elemzése alapján megállapítható, hogy az online piactérmodell az e-kereskedelem fejlődésének egyik legmeghatározóbb szervezőelvévé vált. A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a piacterek már nem egyszerűen alternatív értékesítési csatornákat jelentenek, hanem olyan komplex digitális infrastruktúrákat, amelyek a kereskedelmi kapcsolatokat, a fogyasztói elérést, a logisztikai folyamatokat és az adatáramlást egyaránt alakítják. Különösen erős ez a hatás a kis- és középvállalkozások körében, amelyek számára a piactéri jelenlét egyszerre jelent növekedési potenciált, gyorsabb piacra lépést és fokozott függőségi kitettséget. A kutatás eredményei összességében azt támasztják alá, hogy a piactérmodell nem csupán az e-kereskedelem technikai fejlődésének egyik következménye, hanem önálló gazdaságszervező erő, amely átformálja az értékteremtés, az értékesítés és a verseny logikáját.

Az első hipotézishez kapcsolódó eredmények egyértelműen azt jelzik, hogy a piacterek jelentősen csökkentik a piacra lépési korlátokat a KKV-k számára. A platformok által biztosított kész infrastruktúra lehetővé teszi, hogy a kisebb vállalkozások olyan funkciókat vegyenek igénybe, amelyeket saját erőforrásból csak nagy költségek mellett, vagy egyáltalán nem tudnának kiépíteni. Ide sorolható a

logisztikai háttér, a fizetési rendszerek integrációja, a platformon belüli marketingeszközök, a keresleti koncentráció, valamint a már kialakult vásárlói bázishoz való hozzáférés. Az eredmények arra mutatnak rá, hogy a piactéri modell különösen ott bír nagy jelentőséggel, ahol a vállalkozások korlátozott tőkével, alacsonyabb technológiai fejlettséggel vagy gyenge márkaismertséggel rendelkeznek. Ilyen környezetben a piactér egyfajta „belépési rövidítést” kínál: nem szükséges teljes értékesítési ökoszisztémát felépíteni ahhoz, hogy a vállalkozás online értékesítésbe kezdjen.

A vizsgált forrásokból kirajzolódik, hogy a piacterek egyik legfontosabb értékajánlata az azonnali láthatóság és a kereslethez való hozzáférés. Egy saját webáruház létrehozása önmagában még nem garantál forgalmat, hiszen a fogyasztók elérése külön marketingberuházásokat, keresőoptimalizálást, hirdetési költségeket és jelentős időráfordítást igényel. Ezzel szemben a piacterekre belépő vállalkozások egy már működő, nagy forgalmú digitális térben jelennek meg, ahol a vásárlói forgalom eleve adott. A kutatás alapján ez különösen a kisebb piaci szereplők esetében bír jelentőséggel, mivel számukra a vevőszerzés költsége sokszor kritikus tényező. A piactér tehát nem csupán technológiai platform, hanem keresletaggregáló közeg is, amely a kisebb vállalkozások számára valós piacra jutási előnyt biztosíthat.

A magyar piacra vonatkozó eredmények tovább árnyalják ezt a képet. A hazai KKV-k körében végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy az online platformokhoz való csatlakozás legfontosabb motivációja az új vevők megszerzése és az árbevétel növelése volt. Ez azt jelzi, hogy a vállalkozások a piactéri jelenlétet elsősorban pragmatikus üzleti eszközként értelmezik, nem pedig pusztán modernizációs vagy digitális presztízsokból választják. A magyar adatok alapján ugyanakkor az is látható, hogy a piacterekből származó bevétel aránya sok esetben már nem marginális, hanem a működés szempontjából lényeges súlyt képvisel. Különösen igaz ez a kisebb árbevételű cégekre, amelyek nagyobb mértékben támaszkodnak a platformokra, mint a tőkeerősebb szereplők. Ez az eredmény azt sugallja, hogy a piacterek nem azonos módon hatnak minden vállalkozásra: a kisebb cégek számára a jelenlét gyakran szükségszerűbb, míg a nagyobb szereplők számára inkább diverzifikációs lehetőség.

A kutatás második hipotézisére vonatkozó eredmények ugyanilyen egyértelműen kirajzolják a platformfüggőség problémáját. A piacterek ugyanis nem semleges infrastruktúrák, hanem olyan irányított digitális környezetek, amelyekben a platformüzemeltető meghatározza a hozzáférés feltételeit, a láthatóság logikáját, a jutalékrendszert, valamint a szereplők közötti interakció alapvető szabályait. A KKV-k ugyan beléphetnek ezekbe az ökoszisztémákba, de a működés kereteit nem ők alakítják. A vizsgálat eredményei alapján a strukturális függőség legfontosabb elemei az ügyfélkapcsolatok feletti korlátozott kontrollban, a vásárlói adatokhoz való részleges hozzáférésben, az algoritmikus rangsorolás átláthatatlanságában, valamint a változó díjstruktúrákhoz való alkalmazkodási kényszerben ragadhatók meg. Mindez azt eredményezi, hogy a platform által biztosított előnyök ára sok esetben az autonómia csökkenése.

A platformfüggőség pénzügyi oldala különösen hangsúlyosan jelenik meg az eredményekben. A magas jutalékok, a kiegészítő szolgáltatások díjai, a kiemelt megjelenések költségei és a folyamatosan változó platformszabályok mind olyan tényezők, amelyek közvetlenül befolyásolják a vállalkozások profitabilitását. A kutatás alapján a KKV-k jelentős része éppen ezeket tekinti a piactéri működés legnagyobb problémájának. A platformok első látásra csökkentik a piacra lépési költségeket, de a működés során olyan költségszerkezetet alakítanak ki, amely hosszú távon nyomás alá helyezheti a kisebb szereplők haszonkulcsát. Ez a jelenség különösen veszélyes azoknál a vállalkozásoknál, amelyek értékesítésük nagy hányadát egyetlen platformon bonyolítják le, mert számukra a jutalékrendszer vagy az algoritmikus rangsorolás kis változása is jelentős bevételkiesést okozhat.

Az eredmények alapján a piactéri jelenlét stratégiai kompromisszumként írható le. A vállalkozások nagyobb elérést és gyorsabb piacra jutást kapnak, cserébe azonban elveszíthetik a közvetlen kapcsolatot a fogyasztókkal. Ez különösen a márkaépítés szempontjából jelent problémát. A saját értékesítési csatornában a vállalkozás maga formálja a vásárlói élményt, maga gyűjti az adatokat, és maga építi fel a vevőhűséget. A platformon ezzel szemben a fogyasztó sok esetben elsősorban a piactér márkájával kerül kapcsolatba, nem pedig az egyes eladókkal. A kutatás eredményei szerint ez a helyzet hozzájárulhat ahhoz, hogy a KKV-k „adatgazdag, de kapcsolat-szegény” pozícióba kerülnek: számos teljesítménymutatáshoz hozzáférnek, de a stratégiai szempontból legértékesebb erőforrás, a közvetlen ügyfélkapcsolat, a platform kezében marad.

A kvalitatív és kvantitatív eredmények együtt azt is jelzik, hogy a platformokon belüli verseny nem azonos feltételek között zajlik. A magas versenyszint, az ár-összehasonlíthatóság, a hasonló termékek közvetlen egymás mellé rendezése és az algoritmikus ajánlórendszerek működése egyaránt azt eredményezi, hogy a kisebb vállalkozások gyakran erős nyomás alá kerülnek. A platformok látszólag egyenlő hozzáférést biztosítanak, de a tényleges láthatóság és forgalom eloszlása ennél jóval differenciáltabb. A nagyobb, jobb értékelésekkel, nagyobb hirdetési költséssel vagy fejlettebb logisztikai háttérrel rendelkező szereplők előnyösebb pozícióba kerülhetnek. Ez a mechanizmus azt mutatja, hogy a piactér nem pusztán belépést nyújt a piacra, hanem újra is rendezzi a versenyfeltételeket, gyakran a skálázhatóbb vagy erőforrásban gazdagabb szereplők javára.

Fontos eredményként jelent meg a logisztikai háttér kettős szerepe is. Az olyan rendszerek, mint a Fulfillment by Amazon vagy más integrált platformlogisztikai megoldások, jelentősen csökkenthetik az eladók működési terheit, javíthatják a szállítási teljesítményt és növelhetik a vevői elégedettséget. Ugyanakkor ezek a megoldások tovább mélyíthetik a platformhoz való kötődést, mivel a vállalkozás nemcsak az értékesítést, hanem a teljesítés egy részét is külső infrastruktúrába helyezi. Ez a függőség különösen akkor válik problémássá, ha a vállalkozásnak nincs életképes alternatívája, vagy ha a platformszolgáltatás díjai idővel emelkednek. Az eredmények tehát arra utalnak, hogy a logisztikai integráció egyszerre lehet hatékonyságnövelő és függőségerősítő tényező.

A nemzetközi összehasonlítás további lényeges eredményeket hozott. A vizsgálat azt mutatja, hogy az amerikai, a kínai és az európai piactéri modellek között alapvető szerkezeti különbségek állnak fenn, és ezek közvetlenül hatnak az eladói lehetőségekre. Az amerikai modellben az Amazon dominanciája erős logisztikai és fogyasztói infrastruktúrával párosul, ugyanakkor az eladó és a platform közötti viszony erősen centralizált és versenyérzékeny. A kínai modell, különösen az Alibaba ökoszisztémája, inkább közvetítő és partnerségi logikát mutat, ahol a platform kevésbé közvetlen versenytárs, inkább összekötő szereplő. Az európai piac ezzel szemben töredezettebb, hibrid szerkezetű, ahol a regionális platformok és a globális szereplők egyaránt jelen vannak. Az eredmények alapján tehát a „piactérmodell” nem kezelhető homogén kategóriaként; annak hatása jelentősen függ az adott földrajzi, szabályozási és piaci környezettől.

A magyar piacra fókuszáló eredmények különösen világosan mutatják meg a globális platformizáció következményeit. A hazai e-kereskedelmi piac növekedésének lassulása mellett a nemzetközi, különösen kínai platformok erőteljes térnyerése éleződő versenyhelyzetet teremt. A rendelkezésre álló adatok szerint a magyar fogyasztók rendelési aktivitásának növekedése egyre nagyobb arányban ezekre a globális platformokra koncentrálódik. Ez azt jelenti, hogy a hazai KKV-k sokszor nem csupán a helyi versenytársakkal, hanem közvetlenül olyan multinacionális szereplőkkel kényszerülnek versenyezni, amelyek méretgazdaságossági, technológiai és logisztikai előnyökkel rendelkeznek. A kutatás

eredményei alapján ez az aszimmetrikus versenyhelyzet a piactérmodell egyik legfontosabb regionális következménye.

Az adatok arra is rámutatnak, hogy a digitális szakadék vállalatméret szerint továbbra is fennáll. Az európai összehasonlító mutatók szerint a kisebb vállalkozások alacsonyabb arányban végeznek online értékesítést, és az e-kereskedelemből származó bevételük is mérsékeltebb a közép- és nagyvállalatokéhoz képest. Ebből az következik, hogy bár a piacterek csökkentik a belépési korlátokat, önmagukban nem szüntetik meg a digitális versenyképességi egyenlőtlenségeket. A kisebb szereplők számára továbbra is kihívást jelenthet a megfelelő termékpozicionálás, a platformszabályok értelmezése, a hirdetési láthatóság megteremtése és a hosszú távon fenntartható profitabilitás biztosítása. A piactér tehát lehetőség, de nem automatikus felzárkózási garancia.

Külön figyelmet érdemel az adatvezérelt versenyelőny kérdése is. A kutatás eredményei szerint a platformok működésében a vásárlói adatok, a keresési minták és az algoritmikus ajánlások kulcsszerepet játszanak. Ugyanakkor az eladók hozzáférése ezekhez az információkhoz korlátozott. A platformok jellemzően annyi adatot osztanak meg, amennyi az értékesítés működtetéséhez szükséges, de nem annyit, amennyi a hosszú távú stratégiai függetlenedéshez elegendő lenne. Ennek következtében a KKV-k gyakran nem tudják teljes körűen kiaknázni a vevői viselkedésből származó üzleti intelligenciát. Ez a helyzet különösen fontos a márkaépítés, a termékfejlesztés és a közvetlen ügyfélkapcsolatok menedzsmentje szempontjából. Az eredmények alapján az információs aszimmetria a platformfüggőség egyik legkevésbé látványos, mégis egyik legmélyebb összetevője.

A szabályozási és technológiai dimenziók szintén meghatározó szerepet kaptak az eredmények között. A kutatás rámutat arra, hogy az olyan szabályozói változások, mint az Európai Unió digitális piacokat érintő reformjai, hosszabb távon módosíthatják a platformok működésének kereteit, különösen az átláthatóság, az adathozzáférés és a versenysemlegesség területén. Ezzel párhuzamosan a mesterséges intelligencia egyre nagyobb szerepet játszik a személyre szabásban, az ajánlórendszerekben és a kereslet-előrejelzésben. Ez a technológiai fejlődés tovább növelheti a platformok hatékonyságát, de egyúttal mélyítheti azokat az aszimmetriákat is, amelyek a technológia tulajdonosai és a platformhasználók között fennállnak. A kutatás eredményei alapján tehát a piactérmodell jövője nemcsak üzleti, hanem szabályozási és technológiai kérdés is.

Összességében az eredmények azt mutatják, hogy az online piactérmodell egyszerre az e-kereskedelem egyik legerősebb növekedési motorja és egyik legfontosabb strukturális kockázati tényezője. A KKV-k számára kétségtelen előnyt jelent a gyors piacra jutás, a szélesebb vevőkör elérése és a működési infrastruktúrához való hozzáférés, ugyanakkor a platformokhoz való kötődés hosszú távon csökkentheti a stratégiai autonómiát, gyengítheti a márkaépítési lehetőségeket és erősítheti a profitabilitási nyomást. A vizsgálat tehát mindkét hipotézist megerősítette: a piactérmodell egyszerre nyit meg új növekedési pályákat és termeli újra a függőségi viszonyokat. Éppen ez a kettősség teszi a témát különösen relevánssá a KKV-k versenyképességének és az e-kereskedelem jövőjének értelmezése szempontjából.

5. Következtetések

A vizsgálat eredményei alapján megállapítható, hogy az online piactérmodell az e-kereskedelem fejlődésének nem pusztán kísérőjelensége, hanem annak egyik legfontosabb strukturáló tényezője. A platformok megjelenése alapvetően átalakította a digitális kereskedelem működési logikáját: a hangsúly a hagyományos, lineáris értékteremtési modellekről fokozatosan a hálózati hatásokra, az adatvezérelt

működésre és az interakciók szervezésére épülő platformrendszerek felé tolódott el. Ez az átalakulás különösen a kis- és középvállalkozások szempontjából bír kiemelt jelentőséggel, mivel a piacterek egyszerre teremtenek új növekedési lehetőségeket és új típusú függőségi struktúrákat.

A kutatás első hipotézise igazoltnak tekinthető. A vizsgált források alapján az online piacterek valóban megkönnyítik a KKV-k piacra lépését, különösen azáltal, hogy kész infrastruktúrát, jelentős vásárlói forgalmat és működést támogató szolgáltatásokat biztosítanak számukra. A logisztikai, fizetési és marketingfunkciók platformon belüli elérhetősége csökkenti a belépési küszöböt, és lehetővé teszi, hogy a kisebb vállalkozások is részt vegyenek a digitális kereskedelemben, sőt bizonyos esetekben nemzetközi piacokon is megjelenjenek. A piactérmodell ebben az értelemben a digitális kereskedelem demokratizáló mechanizmusaként is értelmezhető, hiszen olyan szereplők számára is hozzáférést nyit a szélesebb piacokhoz, akik önállóan nehezen vagy egyáltalán nem tudnának versenyképes online jelenlétet kialakítani.

Ugyanakkor a második hipotézis szintén megerősítést nyert. A piactéri jelenlét nem csupán lehetőséget, hanem strukturális függőséget is teremt. A platformok ugyanis nem semleges közvetítők, hanem olyan domináns szereplők, amelyek a hozzáférési feltételek, az algoritmikus láthatóság, az adathozzáférés, a jutalékrendszer és a működési szabályok meghatározásán keresztül jelentős hatalmat gyakorolnak az eladók felett. A KKV-k e rendszerekbe belépve ugyan részesülnek a platform nyújtotta előnyökből, de egyben alkalmazkodniuk is kell olyan keretekhez, amelyeket nem ők alakítanak. Ez a helyzet különösen akkor válik problematikusá, amikor a vállalkozás bevételeinek jelentős része egyetlen piactérhez kapcsolódik, mert ilyenkor a platform által végrehajtott kisebb szabálmódosítások vagy algoritmikus változások is komoly üzleti következményekkel járhatnak.

A kutatás egyik legfontosabb következtetése, hogy a piactérmodell hatása nem írható le egyszerűen pozitív vagy negatív kategóriákban. Sokkal inkább egy kettős természetű, ambivalens jelenségről van szó. Egyfelől a platformok hatékonyságot, skálázhatóságot és nemzetközi nyitottságot biztosítanak, másfelől centralizálják a piaci hatalmat, gyengíthetik az eladók stratégiai autonómiáját, és új egyenlőtlenégeket hozhatnak létre a digitális kereskedelemben. A KKV-k számára ezért a piactéri jelenlét nem végecélként, hanem stratégiai eszközként értelmezhető. A platformok nyújtotta előnyök kihasználása csak akkor támogathatja a hosszú távú versenyképességet, ha a vállalkozások képesek részben diverzifikálni értékesítési csatornáikat, saját márkát építeni, és fokozatosan csökkenteni teljes kiszolgáltatottságukat egyetlen platform irányába.

A nemzetközi összehasonlítás további fontos tanulságokat hordoz. Az amerikai, a kínai és az európai piactéri modellek eltérő működési logikát, eltérő eladói pozíciót és eltérő versenydinamikát eredményeznek. Ez arra utal, hogy a „piactérmodell” nem homogén üzleti forma, hanem többféle intézményi és stratégiai megoldás gyűjtőfogalma. Ennek megfelelően a KKV-k számára nem létezik univerzálisan optimális platformstratégia; a siker nagymértékben függ attól, hogy az adott vállalkozás milyen piacon működik, milyen erőforrásokkal rendelkezik, milyen termékszegmensben értékesít, és milyen szabályozási környezethez kell alkalmazkodnia. A platformválasztás így nem pusztán technikai vagy értékesítési kérdés, hanem kifejezetten stratégiai döntés.

A magyar piacra vonatkozó eredmények különösen fontos gyakorlati következtetéseket engednek meg. A hazai KKV-k számára a piacterek sok esetben valós növekedési lehetőséget jelentenek, azonban a nemzetközi platformok térnyerése, a lassuló belföldi piac és a növekvő költségnyomás együttesen olyan versenykörnyezetet alakít ki, amelyben a kisebb szereplők mozgástere szűkülhet. A globális platformok méretgazdaságossági, technológiai és logisztikai előnyei miatt a helyi vállalkozások gyakran

aszimmetrikus versenyhelyzetben találják magukat. Ennek fényében a digitális versenyképesség fejlesztése nem korlátozódhat a pusztán platformjelenlétre; szükség van a vállalkozások technológiai felkészültségének, adatkezelési képességeinek, márképítési stratégiáinak és többcsatornás értékesítési gyakorlatának erősítésére is.

A kutatás eredményei szabályozási szempontból is relevánsak. Mivel a platformok egyre inkább kvázi-infrastrukturális szerepet töltenek be a digitális gazdaságban, működésük átláthatósága, az adathozzáférés feltételei, az algoritmikus rangsorolás logikája és a versenysemlegesség biztosítása nemcsak vállalati, hanem közpolitikai jelentőségű kérdéssé is válik. A jövőben várhatóan felértékelődik azoknak a szabályozási megoldásoknak a szerepe, amelyek képesek egyensúlyt teremteni a platforminnováció ösztönzése és a piactéri szereplők védelme között. Ez különösen fontos a kisebb vállalkozások szempontjából, amelyek sokkal érzékenyebbek a platformhatalom koncentrációjára és a működési feltételek kiszámíthatatlanságára.

A vizsgálat korlátja, hogy szekunder kutatásra épült, így a következtetések nem saját empirikus adatfelvételtől, hanem meglévő tudományos és szakmai források összehasonlító, értelmező feldolgozásából származnak. Ez egyben további kutatási irányokat is kijelöl. Célszerű lenne primer adatfelvételen alapuló kutatásokkal vizsgálni, hogy a különböző méretű és ágazatú KKV-k milyen mértékben függenek a piacterektől, hogyan érzékelik a platformszabályok változását, milyen stratégiákat alkalmaznak az önállóságuk megőrzésére, illetve milyen szerepet játszik a piactéri jelenlét a hosszú távú jövedelmezőségük és márképítésük alakulásában. A jövőbeni kutatások számára különösen ígéretes lehet a magyar piacra fókuszáló empirikus vizsgálat, valamint a platformhasználat és a digitális érettség kapcsolatának elemzése.

Összegzésként megállapítható, hogy az online piacterek a digitális gazdaság megkerülhetetlen intézményeivé váltak. A KKV-k számára egyszerre testesítik meg a növekedés, a piacra jutás és a nemzetköziesedés lehetőségét, valamint a függőség, az alkalmazkodási kényszer és a stratégiai kiszolgáltatottság kockázatát. Éppen ezért a piactérmodell értékelése csak kettős perspektívából lehet megalapozott: egyszerre kell figyelembe venni annak hatékonyságnövelő és kitérőtermelő sajátosságait. A kutatás legfőbb következtetése tehát az, hogy a piacterek nem önmagukban jelentenek megoldást vagy problémát, hanem olyan üzleti és intézményi környezetet hoznak létre, amelyben a KKV-k sikere döntően azon múlik, mennyire képesek tudatosan, stratégiai szemlélettel és többcsatornás logikában alkalmazkodni a platformgazdaság feltételeihez.

Irodalomjegyzék

- Alasa, D., Hossain, D., Jiyane, G., Sarwer, M., & Saha, T.** (2025). AI-driven personalization in e-commerce: The case of Amazon and Shopify's impact on consumer behavior. *Voice of the Publisher, 11*, 104–116. doi:10.4236/vp.2025.111009
- Anderson, C.** (2004, October 1). The long tail. *Wired, 12*(10), 170–177.
- BigCommerce.** (n.d.). *API-first ecommerce: How to implement + choosing BigCommerce.*
- Business Case Studies.** (2025, March 4). *What is platform as a service (PaaS) in e-commerce?*
- Celestin, M., Vasuki, M., & Kumar, A. D.** (2024). How digital platforms empower SMEs: A comparative analysis of e-commerce strategies in developed and emerging markets.

- Indo American Journal of Multidisciplinary Research and Review, Special Issue 2*, 14–26. doi:10.5281/zenodo.14010907
- Chopra, S.** (2016). How omni-channel can be the future of retailing. *DECISION*, 43(2), 135–144. doi:10.1007/s40622-015-0118-9
- Coase, R. H.** (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Costa, J., & Castro, R.** (2021). SMEs must go online—E-commerce as an escape hatch for resilience and survivability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3043–3062. doi:10.3390/jtaer16070166
- Du, Q.** (2021). An overview on omnichannel inventory strategy under uncertain demand. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11(5), 529–544. doi:10.4236/ajibm.2021.115033
- Eurostat.** (2025, February 27). *EU enterprises' online sales reach new heights in 2023*. European Commission.
- GKI Digital.** (2024, May 8). *Digitális kereskedelmi körkép 2024 / I. – E-ker piac lendületvesztése*.
- Gorwa, R.** (2019). The platform governance triangle: Conceptualising the informal regulation of online content. *Internet Policy Review*, 8(2), 1–22. doi:10.14763/2019.2.1407
- GraceBlood LLC.** (2025, August 6). *EDI in e-commerce: Backbone of efficient, scalable online operations*.
- Impetus Research Kft.** (2024). *Hazai kkv-k tapasztalatai az online platformok üzleti célú használatakor* [Kutatási jelentés].
- Kiu, C.-C., & Lee, C.-S.** (2017). E-commerce market trends: A case study in leveraging Web 2.0 technologies to gain and improve competitive advantage. *International Journal of Business Information Systems*, 25(3), 373–392.
- Modeliks.** (2024, July 15). *Pipeline vs platform business: What are their differences?*
- Nagle, F., Seamans, R., & Tadelis, S.** (2025). Transaction cost economics in the digital economy: A research agenda. *Strategic Organization*, 23(2), 351–365. doi:10.1177/14761270241228674
- Nautical Commerce.** (n.d.). *B2B marketplaces: Everything you need to know*.
- Prof. Wurzer.** (2025). *Pipeline vs platform: Convergence explained*.
- Täuscher, K., & Laudien, S. M.** (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329. doi:10.1016/j.emj.2017.06.005
- The University of Texas Permian Basin.** (2022). *The evolution of e-commerce*.
- Wang, C., & Zhang, P.** (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 31, Article 5, 105–127. doi:10.17705/1CAIS.03105
- World Bank.** (2019). *The measurement and analysis of e-commerce: Frameworks for improving data availability*. World Bank.

Munkahelyi pszichoterror mint szervezeti minőségkockázat: a humántőke-veszteség gazdasági modellje

Psychological harassment in the workplace as an organizational quality risk: an economic model of human capital loss

DR. HABIL. SZÖLLŐSI ZOLTÁN igazságügyi orvosszakértő, MD PATH
Kft.

SZŰCS-KANDA EMŐKE PhD hallgató, Neumann János Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
emoke.kanda@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.30>

Abstract

Workplace psychological terror—referred to in the international literature as workplace mobbing or workplace bullying—has become one of the most significant psychosocial risk factors in organizational functioning over the past decades. Earlier studies frequently interpreted the phenomenon primarily as an interpersonal conflict or a human resource management issue. However, a growing body of empirical evidence indicates that workplace mobbing has substantial economic and organizational consequences. The effects of psychological harassment include deterioration of mental and somatic health, decreased productivity, increased employee turnover, and heightened legal and reputational risks, all of which ultimately contribute to the decline of organizational efficiency.

The aim of this study is to present an integrated economic model that examines the mechanisms of human capital loss caused by workplace psychological terror. The model conceptualizes the phenomenon as a sequential chain of effects linking psychosocial risks, health deterioration, operational productivity losses, and strategic organizational costs. The research applies a multidisciplinary approach by integrating findings from occupational psychology, health economics, and organizational economics. Based on international and national empirical studies, workplace bullying can impose a considerable economic burden on both organizations and national economies; according to Hungarian estimates, the phenomenon may cause annual economic losses of approximately HUF 220 billion (Garami & Rácz, 2023).

One of the main contributions of the study is the development of an economic model of human capital loss, which interprets the effects of psychological terror in relation to organizational performance and competitiveness. The results highlight that addressing workplace mobbing is not merely an ethical or

legal issue but a strategic management challenge that has a direct impact on organizational quality and long-term economic sustainability.

Keywords: workplace mobbing, psychological terror, human capital, organizational efficiency, psychosocial risks, productivity

JEL codes: J24, M12, M14, I10

Absztrakt

A munkahelyi pszichoterror – a nemzetközi szakirodalomban workplace mobbing vagy workplace bullying néven ismert jelenség – az elmúlt évtizedekben a szervezeti működés egyik legjelentősebb pszichoszociális kockázati tényezőjévé vált. A jelenséget a korábbi kutatások gyakran interperszonális konfliktusként vagy HR-problémaként értelmezték, azonban egyre több empirikus bizonyíték támasztja alá, hogy a munkahelyi mobbing jelentős gazdasági és szervezeti hatásokkal jár. A pszichoterror következményei közé tartozik a mentális és szomatikus egészség romlása, a termelékenység csökkenése, a fluktuáció növekedése, valamint a jogi és reputációs kockázatok erősödése, amelyek összességében a szervezeti hatékonyság romlásához vezetnek.

A tanulmány célja egy integrált gazdasági modell bemutatása, amely a munkahelyi pszichoterror által kiváltott humántőke-vesztés mechanizmusait elemzi. A modell a pszichoszociális kockázatok, az egészségkárosodás, az operatív termelékenységi veszteségek és a stratégiai szervezeti költségek egymásra épülő hatásláncaként értelmezi a jelenséget. A kutatás multidiszciplináris megközelítést alkalmaz, ötvözve a munkapszichológiai, egészség-gazdaságtani és szervezetgazdasági szakirodalom eredményeit. A nemzetközi és hazai empirikus vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a munkahelyi zaklatás jelentős gazdasági terhet ró a szervezetekre és a nemzetgazdaságra; magyarországi becslések szerint a jelenség éves szinten mintegy 220 milliárd forintos veszteséget okoz a gazdaság számára (Garami & Rácz, 2023).

A tanulmány egyik fő hozzájárulása a humántőke-vesztés gazdasági modelljének kidolgozása, amely a pszichoterror hatásait a szervezeti teljesítmény és versenyképesség összefüggésében értelmezi. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a munkahelyi mobbing kezelése nem csupán etikai vagy jogi kérdés, hanem stratégiai menedzsmentfeladat, amely közvetlen hatással van a szervezeti minőségre és a gazdasági fenntarthatóságra.

Kulcsszavak: munkahelyi mobbing, pszichoterror, humántőke, szervezeti hatékonyság, pszichoszociális kockázatok, termelékenység

JEL-kódok: J24, M12, M14, I10

1. Bevezetés

A modern szervezetek működésében az emberi erőforrás minősége és stabilitása kulcsfontosságú tényező a versenyképesség és a fenntartható működés szempontjából. A tudásalapú gazdaságban a szervezeti teljesítmény egyre inkább a humántőke minőségétől, a munkavállalók mentális egészségétől, valamint a szervezeti kultúra minőségétől függ. Ebben az összefüggésben a munkahelyi pszichoszociális kockázatok – különösen a munkahelyi pszichoterror (mobbing) – jelentős szervezeti és gazdasági következményekkel járhatnak.

A munkahelyi mobbing olyan szisztematikus, ismétlődő pszichológiai támadások sorozata, amelyek egy adott munkavállaló ellen irányulnak, és hosszabb időn keresztül fennállva súlyos pszichés és egészségügyi károsodást okozhatnak. Heinz Leymann klasszikus definíciója szerint a mobbing olyan ellenséges kommunikációs folyamat, amely rendszeresen és tartósan – általában legalább hat hónapon keresztül – irányul egy személy ellen, és célja vagy következménye az érintett marginalizálása a

munkahelyi közösségben (Leymann, 1996). A nemzetközi szakirodalom a jelenséget workplace bullying vagy psychological harassment néven is tárgyalja, hangsúlyozva annak szervezeti és társadalmi jelentőségét.

A korábbi kutatások elsősorban a munkahelyi zaklatás pszichológiai és egészségügyi következményeire fókuszáltak. Számos empirikus vizsgálat kimutatta, hogy a tartós pszichoszociális stressz jelentősen növeli a depresszió, a szorongásos zavarok és a poszttraumás stressz szindróma kialakulásának kockázatát (Nielsen & Einarsen, 2012). A stresszbiológiai kutatások arra is rámutatnak, hogy a krónikus munkahelyi stressz az úgynevezett allosztatikus terhelés növekedéséhez vezet, amely hosszú távon a kardiovaszkuláris betegségek és más krónikus egészségkárosodások kialakulásával hozható összefüggésbe (McEwen, 1998).

Az elmúlt évtizedben egyre nagyobb figyelmet kapott a munkahelyi mobbing gazdasági hatásainak vizsgálata is. A pszichoszociális kockázatok nemcsak egyéni egészségügyi problémákhoz vezetnek, hanem jelentős termelékenységi veszteséget és szervezeti költségeket is generálnak. A munkavállalók mentális egészségromlása gyakran növeli a betegszabadságok számát (absenteeism), csökkenti a munkavégzés hatékonyságát (presenteeism), valamint fokozza a fluktuációt és a humántőke elvesztésének kockázatát. Nemzetközi becslések szerint a munkával összefüggő stressz és mentális zavarok évente több milliárd eurós gazdasági veszteséget okoznak az európai gazdaságban (Hassard et al., 2018).

A jelenség makrogazdasági jelentősége Magyarországon is egyre inkább felismerhető. Empirikus becslések szerint a munkahelyi zaklatás és a kapcsolódó pszichoszociális kockázatok évente mintegy 220 milliárd forintos gazdasági terhet jelenthetnek a magyar gazdaság számára, amely magában foglalja a kieső termelékenységet, az egészségügyi kiadásokat és a társadalombiztosítási költségeket. Mindez arra utal, hogy a munkahelyi mobbing nem csupán egyéni vagy szervezeti konfliktus, hanem jelentős gazdasági és társadalmi probléma is.

A jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy a munkahelyi pszichoterror milyen mechanizmusokon keresztül vezet humántőke-vesztéshez és szervezeti hatékonyságcsökkenéshez. A kutatás egy integrált gazdasági modellt mutat be, amely a pszichoszociális kockázatok, az egészségkárosodás, a termelékenységi veszteségek és a stratégiai szervezeti költségek egymásra épülő hatásláncaként értelmezi a jelenséget. A tanulmány multidiszciplináris megközelítést alkalmaz, amely a munkapszichológia, az egészség-gazdaságtan és a szervezetgazdaságtan eredményeit integrálja.

A tanulmány hozzájárulása kettős. Egyrészt rendszerezi a munkahelyi mobbing gazdasági következményeivel kapcsolatos kutatási eredményeket, másrészt egy olyan integrált humántőke-vesztés modell javasol, amely segíti a szervezeteket a pszichoszociális kockázatok gazdasági hatásainak értelmezésében. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a munkahelyi pszichoterror kezelése nem csupán etikai és jogi kötelezettség, hanem a szervezeti minőség és a hosszú távú versenyképesség szempontjából is stratégiai jelentőségű feladat.

2. Elméleti háttér és fogalmi keret

2.1 A munkahelyi mobbing fogalmi kerete

A munkahelyi pszichoterror (mobbing) a szervezeti viselkedéskutatás és a munkapszichológia egyik legkomplexebb jelensége, amely az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb figyelmet kapott mind a tudományos kutatásban, mind a szervezeti gyakorlatban. A fogalom a nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban workplace bullying, psychological harassment vagy workplace mobbing elnevezéssel jelenik meg, és olyan ismétlődő, hosszabb időn keresztül fennálló pszichológiai támadások sorozatát jelenti, amelyek egy adott munkavállaló ellen irányulnak.

A jelenség tudományos vizsgálata a skandináv kutatásokhoz köthető. Heinz Leymann munkapszichológus definíciója szerint a mobbing olyan ellenséges kommunikációs folyamat, amely rendszeresen és tartósan – általában legalább hat hónapon keresztül – irányul egy személy ellen, és amelynek következtében az érintett fokozatosan kiszorul a munkahelyi közösségből (Leymann, 1996).

Leymann kutatásai rámutattak arra, hogy a mobbing nem elszigetelt konfliktus, hanem egy folyamat, amely során a pszichológiai támadások fokozatosan erősödnek, és súlyos pszichés, egészségügyi és társadalmi következményekhez vezethetnek.

A későbbi kutatások tovább finomították a jelenség meghatározását. Einarsen és munkatársai hangsúlyozzák, hogy a munkahelyi zaklatás olyan ismétlődő negatív cselekedetek sorozata, amelyek során az érintett munkavállaló tartósan alárendelt helyzetbe kerül, és nem képes hatékonyan megvédeni magát (Einarsen et al., 2011). E megközelítés kiemeli a hatalmi egyensúlytalanság szerepét, amely a mobbing egyik kulcsfontosságú strukturális jellemzője.

A hazai szakirodalomban Kaucsek és Simon már a kilencvenes években felhívták a figyelmet arra, hogy a munkahelyi pszichoterror gyakran rejtett formában jelenik meg, és sok esetben a szervezeti kultúra vagy a vezetési gyakorlat strukturális problémáiból fakad (Kaucsek & Simon, 1996). A jelenség tehát nem csupán egyéni konfliktus, hanem szervezeti működési zavar, amely a szervezeti kommunikáció, a vezetési stílus és a munkakörnyezet minőségével is összefügg.

2.2 Konfliktuseszkaláció és szervezeti dinamika

A munkahelyi mobbing megértéséhez fontos a konfliktusok dinamikájának vizsgálata is. Glasl konfliktuseszkalációs modellje szerint a szervezeti konfliktusok több egymást követő szakaszon keresztül fejlődnek, amelyek során a felek közötti kommunikáció fokozatosan romlik, és a konfliktus egyre inkább személyessé válik (Glasl, 2002).

Glasl modellje kilenc eszkalációs szintet különböztet meg, amelyek három fő szakaszba sorolhatók:

1. **Racionalizált konfliktus** – a felek még képesek együttműködni és kompromisszumot keresni.
2. **Polarizáció és ellenséges kommunikáció** – a konfliktus személyessé válik, a felek közötti bizalom csökken.
3. **Destruktív konfliktus** – a konfliktus célja már nem a probléma megoldása, hanem az ellenfél legyőzése vagy kiszorítása.

A munkahelyi mobbing gyakran a konfliktuseszkaláció késői szakaszaiban jelenik meg, amikor a szervezeti kommunikáció már erősen torzult, és a konfliktus strukturális problémává válik. Ebben a fázisban a zaklatás különböző formái – például a társas izoláció, a szakmai kompetencia megkérdőjelezése vagy a reputáció rombolása – fokozatosan aláássák az érintett munkavállaló szervezeti pozícióját.

2.3 A humántőke és a szervezeti hatékonyság összefüggései

A humántőke-elmélet szerint a munkavállalók tudása, készségei és egészségi állapota a gazdasági teljesítmény egyik legfontosabb erőforrását jelentik. Becker klasszikus megközelítése alapján a humántőke olyan befektetésnek tekinthető, amely hosszú távon növeli a termelékenységet és a gazdasági növekedést.

A szervezeti hatékonyság szempontjából a humántőke minősége több dimenzióban is meghatározó:

- a munkavállalók szakmai kompetenciái,
- a szervezeti elkötelezettség,
- a mentális és fizikai egészség,
- valamint a szervezeti együttműködés minősége.

A munkahelyi mobbing e tényezők mindegyikére negatív hatással lehet. A tartós pszichoszociális stressz csökkenti a munkavállalók kognitív teljesítményét, rontja a döntéshozatali képességet, és hosszú távon növeli a kiégés és a munkahelyi elidegenedés kockázatát. A termelékenység csökkenése mellett a szervezetek számára jelentős költséget jelenthet a fluktuáció növekedése és a tudástőke elvesztése is.

A nemzetközi kutatások arra utalnak, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése a szervezeti teljesítmény szempontjából is kiemelten fontos. A mentális egészségbe történő befektetések gazdasági megtérülése jelentős lehet: egyes becslések szerint minden, a depresszió és szorongás kezelésére fordított egységnyi befektetés mintegy négyszeres gazdasági megtérülést eredményez (World Bank, 2016).

3. Kutatásmódszertan

A tanulmány célja a munkahelyi pszichoterror szervezeti és gazdasági hatásmechanizmusainak feltárása, valamint egy integrált humántőke-vesztés modell kidolgozása. A kutatás kvalitatív, elméleti szintézisre épülő megközelítést alkalmaz, amely a nemzetközi és hazai szakirodalom szisztematikus elemzésén alapul.

3.1 A kutatás jellege és megközelítése

A tanulmány szisztematikus szakirodalmi elemzésre (systematic literature review) épül, amelynek célja a munkahelyi mobbing jelenségével kapcsolatos pszichológiai, gazdasági és szervezetelméleti kutatások integrált értelmezése. A módszer lehetővé teszi a különböző tudományterületeken megjelent kutatási eredmények összevetését, valamint egy új, konceptuális modell kialakítását.

A szakirodalmi elemzés elsősorban három kutatási terület eredményeire támaszkodik:

- a munkahelyi zaklatás pszichológiai és szervezetpszichológiai kutatásai,
- a munkahelyi stressz és egészség-gazdaságtani vizsgálatok,
- valamint a humántőke és szervezeti hatékonyság közgazdasági megközelítései.

A multidiszciplináris megközelítés indokoltságát az adja, hogy a munkahelyi pszichoterror egyszerre jelent pszichológiai, szervezeti és gazdasági jelenséget, amelynek hatásai több szinten – egyéni, szervezeti és makrogazdasági szinten – is megjelennek.

3.2 A szakirodalmi keresés és kiválasztás folyamata

A szakirodalmi áttekintés során a nemzetközi és hazai tudományos adatbázisokban megjelent publikációk kerültek elemzésre. A keresés során elsősorban a következő adatbázisokat vettük figyelembe:

- Scopus
- Web of Science
- Google Scholar
- EBSCO
- valamint hazai tudományos adatbázisok és intézményi publikációk.

A keresés során alkalmazott kulcsszavak a következők voltak:

- workplace mobbing
- workplace bullying
- psychological harassment
- psychosocial risks
- human capital loss
- organizational productivity
- workplace stress

A szakirodalmi szűrés során elsősorban azokat a publikációkat vettük figyelembe,

- amelyek a munkahelyi zaklatás szervezeti vagy gazdasági hatásait vizsgálták,
- empirikus vagy elméleti kutatási eredményeket tartalmaztak,
- valamint a pszichoszociális kockázatok és a termelékenységi veszteségek kapcsolatát elemezték.

A kiválasztott szakirodalom magában foglal klasszikus alapkatásokat (Leymann, Einarsen), valamint az elmúlt évek empirikus és gazdasági elemzéseit is.

3.3 Elemzési keret

A szakirodalmi források elemzése során a kutatás három fő dimenzióra fókuszált:

1. **Pszichológiai és egészségügyi hatások**
A munkahelyi zaklatás mentális és szomatikus következményei, különös tekintettel a stressz, a depresszió és a poszttraumás stressz zavar kialakulására.
2. **Szervezeti hatások**
A termelékenység csökkenése, a fluktuáció növekedése, valamint a szervezeti bizalom és együttműködés romlása.
3. **Gazdasági következmények**
A humántőke-veszteség, a betegszabadságok növekedése, a presenteeism jelensége, valamint a makrogazdasági költségek.

Az elemzés eredményeként egy integrált hatásmodell került kialakításra, amely a munkahelyi pszichoterror következményeit egymásra épülő gazdasági és szervezeti mechanizmusokként értelmezi.

3.4 A kutatás korlátai

A tanulmány elsősorban szakirodalmi elemzésre épül, ezért nem tartalmaz saját empirikus adatgyűjtést. Ennek ellenére a szisztematikus irodalmi áttekintés lehetővé teszi a különböző tudományterületeken megjelent kutatási eredmények integrálását, valamint egy új konceptuális modell kidolgozását.

A kutatás korlátját jelenti továbbá, hogy a munkahelyi mobbing gazdasági hatásainak mérésére vonatkozó empirikus adatok országonként jelentős eltérést mutathatnak. Ennek ellenére a nemzetközi kutatások következetesen rámutatnak arra, hogy a pszichoszociális kockázatok jelentős gazdasági terhet jelentenek a szervezetek és a nemzetgazdaság számára.

4. A humántőke-veszteség gazdasági modellje

4.1 A pszichoszociális kockázatok gazdasági értelmezése

A modern szervezetek működésében a pszichoszociális kockázatok egyre fontosabb szerepet játszanak a szervezeti teljesítmény és a gazdasági hatékonyság alakulásában. A munkahelyi pszichoterror nem csupán egyéni pszichológiai problémát jelent, hanem olyan szervezeti kockázati tényező, amely jelentős humántőke-veszteséget idézhet elő.

A humántőke-elmélet szerint a munkavállalók tudása, kompetenciái, tapasztalata és egészségi állapota a gazdasági teljesítmény egyik legfontosabb erőforrását jelenti. A szervezetek jelentős befektetéseket fordítanak a humántőke fejlesztésére – képzésre, tudásmenedzsmentre, valamint a munkavállalók szakmai fejlődésére. A munkahelyi pszichoterror azonban alááshatja ezeket a befektetéseket, mivel a tartós pszichoszociális stressz csökkenti a munkavállalók teljesítményét, növeli az egészségkárosodás kockázatát, és hosszú távon a humántőke elvesztéséhez vezethet.

A pszichoterror gazdasági hatásai több egymásra épülő mechanizmuson keresztül érvényesülnek. A folyamat kezdeti szakaszában a negatív munkahelyi interakciók és a konfliktuseszkaláció pszichológiai

stresszt okoznak. A stressz tartós fennállása mentális és fizikai egészségkárosodáshoz vezethet, amely közvetlen hatással van a munkavállalók teljesítményére és a szervezeti hatékonyságra.

4.2 A humántőke-veszteség hatáslánc

A munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei egy többszintű hatáslánc mentén értelmezhetők. A modell négy egymásra épülő szintből áll.

1. Pszichoszociális kockázatok

A folyamat kiindulópontját a szervezeti környezetben megjelenő pszichoszociális kockázatok jelentik. Ezek közé tartozik többek között

- az ellenséges kommunikáció,
- a társas izoláció,
- a szakmai kompetencia megkérdőjelezése,
- valamint a szervezeti támogatás hiánya.

A konfliktuseszkaláció előrehaladtával ezek a tényezők tartós stresszforrássá válhatnak a munkavállalók számára.

2. Egészségkárosodás

A krónikus munkahelyi stressz a mentális és fizikai egészség romlásához vezethet. A kutatások szerint a munkahelyi zaklatás növeli többek között

- a depresszió,
- a szorongásos zavarok,
- valamint a poszttraumás stressz zavar kialakulásának kockázatát.

A stresszbiológiai kutatások arra is rámutatnak, hogy a tartós stressz az allosztatikus terhelés növekedéséhez vezet, amely hosszú távon súlyos egészségügyi következményekkel járhat (McEwen, 1998).

3. Termelékenységi veszteségek

Az egészségromlás közvetlen hatással van a munkavállalók teljesítményére. A szervezetek számára ez több formában jelentkezhet:

- **absenteeism** – a betegszabadságok számának növekedése,
- **presenteeism** – a csökkent teljesítménnyel végzett munkavégzés,
- **fluktuáció** – a munkavállalók távozása és a tudástőke elvesztése.

Kutatások szerint a presenteeism költségei sok esetben meghaladják a hiányzásból eredő veszteséget, mivel a munkavállalók csökkent hatékonysággal végzik feladataikat.

4. Szervezeti és gazdasági költségek

A termelékenységi veszteségek hosszabb távon jelentős gazdasági következményekhez vezetnek a szervezetek számára. A legfontosabb költség típusok közé tartoznak:

- a toborzás és betanítás költségei,
- a tudástőke elvesztése,

- a szervezeti reputáció romlása,
- valamint a jogi és kártérítési költségek.

4.1 Az integrált humántőke-veszteség modell

A fenti hatásmechanizmusok alapján a munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei egy integrált modell keretében értelmezhetők. A modell a következő logikai struktúrát követi:

pszichoszociális kockázatok → egészségkárosodás → termelékenységi veszteségek → szervezeti gazdasági költségek

A modell egyik fontos következtetése, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése nem csupán munkahelyi jóléti kérdés, hanem stratégiai gazdasági érdek is. A mentális egészségbe történő befektetések jelentős gazdasági megtérüléssel járhatnak; egyes becslések szerint minden ilyen jellegű befektetés mintegy négyszeres gazdasági hasznot eredményezhet (World Bank, 2016).

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásainak integrált humántőke-veszteség modellje



1. ábra: A munkahelyi pszichoterror humántőke-veszteséget generáló gazdasági hatáslánca

Forrás: saját szerkesztés

A modell a pszichoszociális kockázatoktól induló, egészségkárosodáson és termelékenységi veszteségeken keresztül a szervezeti és gazdasági költségekig vezető hatásmechanizmust szemlélteti. A folyamat rámutat arra, hogy a munkahelyi pszichoterror nem csupán egyéni pszichológiai probléma, hanem olyan szervezeti kockázati tényező, amely jelentős gazdasági következményekkel jár.

5. A munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei szervezeti szinten

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai több csatornán keresztül jelennek meg a szervezetek működésében. A pszichoszociális kockázatok következtében romló mentális egészség, a szervezeti bizalom csökkenése és a konfliktusok eskalációja közvetlenül befolyásolja a munkavállalók teljesítményét és a szervezeti hatékonyságot. A nemzetközi kutatások következetesen rámutatnak arra, hogy a munkahelyi zaklatás jelentős gazdasági veszteségeket generál a szervezetek számára (Einarsen et al., 2011; Nielsen & Einarsen, 2012; Magnavita, 2015).

A munkahelyi pszichoterror szervezeti költségstruktúrája



2. ábra: A munkahelyi pszichoterror szervezeti költségstruktúrája
Forrás: saját szerkesztés

5.1 Abszenteizmus – a hiányzások növekedése

A munkahelyi pszichoterror egyik legközvetlenebb gazdasági következménye a betegszabadságok számának növekedése. A tartós pszichológiai stressz jelentősen növeli a mentális és pszichoszomatikus megbetegedések kockázatát, amelyek hosszabb távú munkaképtelenséghez vezethetnek (McEwen, 1998; Nielsen & Einarsen, 2012).

Empirikus kutatások kimutatták, hogy a munkahelyi zaklatásnak kitett munkavállalók körében a betegszabadságok időtartama jelentősen magasabb az átlagosnál. Egyes vizsgálatok szerint a mentális egészséggel összefüggő hiányzások időtartama akár 30–50 nappal is meghaladhatja a szervezeti átlagot (Magnavita, 2015). A hiányzások növekedése nemcsak közvetlen bérköltséget jelent, hanem további szervezeti terheket is generál, például helyettesítési költségeket vagy a munkafolyamatok megszakadásából eredő hatékonyságvesztést.

A munkahelyi zaklatás és a hiányzások közötti kapcsolatot számos longitudinális kutatás is megerősítette, amelyek szerint a zaklatásnak kitett munkavállalók körében szignifikánsan magasabb a tartós betegszabadság kockázata (Nielsen & Einarsen, 2012).

5.2 Presenteeizmus – a csökkent teljesítmény költségei

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásainak jelentős része nem a hiányzásokban, hanem az úgynevezett presenteeizmus jelenségében jelenik meg. A presenteeizmus olyan helyzetet jelöl, amikor a munkavállaló ugyan jelen van a munkahelyén, de egészségi vagy pszichológiai állapota miatt csökkent teljesítménnyel végzi munkáját (Cooper & Dewe, 2008).

A kutatások arra utalnak, hogy a presenteeizmus költségei sok esetben meghaladják a hiányzásokból eredő veszteségeket. A krónikus stressz és a munkahelyi zaklatás csökkentheti a koncentrációt, rontja a döntéshozatali képességet, valamint növeli a hibázás valószínűségét (Ganster & Rosen, 2013). A Workplace Bullying Institute elemzése szerint a munkahelyi zaklatás jelentős mértékben hozzájárulhat

a csökkent munkateljesítményhez és a szervezeti hatékonyság romlásához (Workplace Bullying Institute, 2024).

A jelenség különösen a tudásintenzív munkakörökben jelent komoly gazdasági kockázatot, ahol a kognitív teljesítmény csökkenése közvetlen hatással van a szervezeti outputra.

5.3 Fluktuáció és tudástőke-vesztés

A munkahelyi pszichoterror egyik legsúlyosabb szervezeti következménye a fluktuáció növekedése. A tartós konfliktusok és a romló szervezeti légkör gyakran arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy elhagyják a szervezetet (Einarsen et al., 2011).

A fluktuáció költségei több tényezőtől állnak:

- toborzási és kiválasztási költségek,
- betanítási és képzési ráfordítások,
- valamint a tapasztalat és szervezeti tudás elvesztése.

HR-kutatások szerint egy munkavállaló pótlásának teljes költsége elérheti az adott munkavállaló éves bérének 50–150%-át (Allen et al., 2010). A kulcskompetenciákkal rendelkező munkavállalók távozása különösen jelentős veszteséget jelenthet, mivel a szervezeti tudás és tapasztalat elvesztése hosszabb távon a szervezet innovációs képességét és versenyképességét is csökkentheti.

5.4 Szervezeti reputáció és jogi költségek

A munkahelyi pszichoterror nemcsak belső szervezeti költségeket generál, hanem reputációs és jogi kockázatokat is hordoz. A zaklatási ügyek nyilvánosságra kerülése negatívan befolyásolhatja a szervezet munkaerőpiaci megítélését, ami különösen a tehetségekért folytatott versenyben jelenthet hátrányt (Einarsen et al., 2011).

Emellett a munkahelyi zaklatással kapcsolatos jogviták jelentős pénzügyi terheket róhatnak a szervezetekre. A kártérítési igények, a jogi eljárások költségei és a reputációs veszteségek hosszabb távon jelentős gazdasági következményekkel járhatnak (Szakács, 2021).

5.5 A szervezeti hatékonyság romlása

A fent bemutatott mechanizmusok összességében a szervezeti hatékonyság romlásához vezetnek. A munkahelyi pszichoterror csökkenti a munkavállalók elkötelezettségét, rontja a szervezeti bizalmat és együttműködést, valamint növeli a szervezeti működés bizonytalanságát (Einarsen et al., 2011; Nielsen & Einarsen, 2012).

A humántőke-vesztés gazdasági modellje alapján megállapítható, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése nem csupán munkahelyi jóléti kérdés, hanem a szervezeti teljesítmény és a hosszú távú versenyképesség szempontjából is stratégiai jelentőségű feladat.

6. Makrogazdasági hatások és nemzetgazdasági költsége

A munkahelyi pszichoterror gazdasági következményei nem korlátozódnak a szervezeti szintre. A pszichoszociális kockázatok hatásai makrogazdasági szinten is jelentkezők, mivel a munkavállalók mentális és fizikai egészségi állapota közvetlen hatással van a munkaerőpiaci aktivitásra, a termelékenységre és az egészségügyi kiadások alakulására. A nemzetközi kutatások szerint a munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázatok jelentős gazdasági terhet jelentenek mind a szervezetek, mind az állami ellátórendszerek számára (Hassard et al., 2018; OECD, 2019).

A munkahelyi pszichoszociális kockázatok makrogazdasági hatásai

Gazdasági hatás	Példa
kieső termelékenység	GDP csökkenés
egészségügyi költségek	mentális betegségek kezelése
társadalombiztosítási kiadások	táppénz, rokkantság
munkaerőpiaci hatás	korai munkaerőpiaci kilépés

3. ábra: *A munkahelyi pszichoszociális kockázatok makrogazdasági hatásai*
Forrás: saját szerkesztés

6.1 A pszichoszociális kockázatok gazdasági jelentősége

Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (EU-OSHA) vizsgálatai szerint a munkavállalók jelentős része találkozik pszichoszociális kockázatokkal a munkahelyén, amelyek közé tartozik a túlzott munkaterhelés, a munkahelyi bizonytalanság és a zaklatás különböző formái. Ezek a kockázatok a munkahelyi stressz egyik legfontosabb forrását jelentik, amely az európai gazdaságban évente jelentős termelékenységi veszteséget okoz (EU-OSHA, 2014).

A pszichoszociális kockázatok gazdasági jelentősége különösen a mentális egészségi problémák növekvő előfordulásával magyarázható. Az OECD elemzése szerint a mentális betegségek jelentős hatással vannak a munkaerőpiaci részvételre és a termelékenységre, és számos országban a munkaképtelenség egyik vezető okát jelentik (OECD, 2019).

6.2 A mentális egészség és a gazdasági teljesítmény kapcsolata

A mentális egészség romlása közvetlen hatással van a gazdasági teljesítményre, mivel csökkenti a munkavállalók termelékenységét és növeli a munkaerőpiacról való kiesés kockázatát. A krónikus stressz és a pszichológiai megterhelés hosszabb távon a munkaképesség csökkenéséhez, valamint a korai munkaerőpiaci kilépéshez vezethet (Ganster & Rosen, 2013).

A mentális zavarok gazdasági következményei különösen az egészségügyi és társadalombiztosítási rendszerekben jelennek meg. A munkaképtelenség, a rokkantsági ellátások és az egészségügyi kezelések költségei jelentős terhet jelentenek az állami költségvetés számára. A mentális egészségbe történő befektetések gazdasági megtérülése ugyanakkor jelentős lehet: a kutatások szerint minden, a depresszió és szorongás kezelésére fordított egységnyi befektetés mintegy négyszeres gazdasági megtérülést eredményezhet (World Bank, 2016).

A pszichoszociális kockázatok előfordulása Európában

Mutató	Érték	Forrás
Munkával összefüggő stressz, szorongás vagy depresszió	27%	EU-OSHA (2022)
Munkavállalók, akik munkahelyi kedvezőtlen szociális viselkedést tapasztaltak	12.5%	Eurofound EWCTS
Munkahelyi zaklatás / erőszak EU-átlag	5–20%	EU-OSHA
Munkavállalók, akiknél súlyos időnyomás jelentkezik	>40%	EU-OSHA

4. ábra: A pszichoszociális kockázatok előfordulása Európában

Forrás: saját szerkesztés

6.3 A munkahelyi zaklatás gazdasági költségei

A munkahelyi pszichoterror a pszichoszociális kockázatok egyik legsúlyosabb formája, amely jelentős gazdasági következményekkel járhat. A zaklatás következtében kialakuló mentális egészségkárosodás növeli a betegszabadságok számát, csökkenti a termelékenységet és növeli a munkaerőpiacról való kiesés kockázatát (Magnavita, 2015).

A munkahelyi zaklatás gazdasági hatásait vizsgáló kutatások rámutatnak arra, hogy a jelenség költségei jelentős mértékben hozzájárulhatnak a munkahelyi stresszből eredő gazdasági veszteségekhez. A Workplace Bullying Institute elemzése szerint a munkahelyi zaklatás jelentős termelékenységi veszteséget és szervezeti költséget generál, amely hosszabb távon a gazdasági teljesítmény romlásához vezethet (Workplace Bullying Institute, 2024).

6.4 A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai Magyarországon

A hazai kutatások szerint a munkahelyi zaklatás gazdasági hatásai Magyarországon is jelentősek. Garami Mária és Rácz Zsófia vizsgálatai arra utalnak, hogy a munkahelyi pszichoterror következtében kialakuló termelékenységi veszteségek, egészségügyi kiadások és társadalombiztosítási költségek együttesen évente mintegy 220 milliárd forintos gazdasági veszteséget eredményezhetnek (Garami & Rácz, 2023).

A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai szervezeti szinten

Gazdasági hatás	Tipikus következmény	Becsült költség
Absenteeism	betegszabadság növekedése	30–50 nap többlet
Presenteeism	csökkent munkateljesítmény	a teljes veszteség akár 70–75%-a
Fluktuáció	munkavállalók távozása	éves bér 50–150%-a
Toborzási költség	új munkavállaló felvétele	jelentős HR-ráfordítás

Források:

Magnavita (2015); Allen et al. (2010); Workplace Bullying Institute (2024)

5. ábra: *A munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásai szervezeti szinten*
Forrás: saját szerkesztés Magnavita (2015), Allen et al. (2010), WBI (2024) alapján

Ez az összeg magában foglalja a kieső termelékenységet, a betegszabadságok költségeit, valamint az egészségügyi ellátórendszer terheit. A mentális betegségek a fiatalabb korosztályok körében a rokkantsági ellátások egyik vezető okának számítanak, ami hosszabb távon jelentős gazdasági kihívást jelent a társadalom számára (Központi Statisztikai Hivatal, n.d.).

6.5 A gazdasági megelőzés jelentősége

A fenti eredmények rámutatnak arra, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése nemcsak szervezeti, hanem makrogazdasági szinten is kiemelt jelentőségű. A munkahelyi pszichoterror megelőzése hozzájárulhat a munkaerőpiaci részvétel növekedéséhez, a termelékenység javulásához és az egészségügyi kiadások csökkenéséhez.

A gazdasági megközelítés szempontjából a mentális egészségbe és a munkahelyi jóllétbe történő befektetések hosszú távon jelentős társadalmi megtérülést eredményezhetnek. A szervezetek és a szakpolitikai döntéshozók számára ezért kiemelten fontos a pszichoszociális kockázatok felismerése és a megelőző intézkedések alkalmazása.

7. Következtetések és vezetői implikációk

A tanulmány célja annak bemutatása volt, hogy a munkahelyi pszichoterror milyen mechanizmusokon keresztül vezet a humántőke értékének csökkenéséhez és a szervezeti hatékonyság romlásához. A szakirodalmi elemzés alapján megállapítható, hogy a munkahelyi mobbing nem csupán interperszonális konfliktus vagy munkaügyi probléma, hanem komplex szervezeti és gazdasági jelenség, amely jelentős hatással van a szervezeti teljesítményre és a gazdasági fenntarthatóságra.

A kutatás egyik fő eredménye egy integrált humántőke-veszteség modell bemutatása, amely a pszichoszociális kockázatok, az egészségkárosodás, a termelékenységi veszteségek és a szervezeti gazdasági költségek egymásra épülő hatásláncaként értelmezi a jelenséget. A modell rávilágít arra, hogy a munkahelyi pszichoterror következményei nem kizárólag egyéni szinten jelentkeznek, hanem a szervezeti működés egészét érintik. A pszichoszociális kockázatok hosszabb távon a humántőke leértékelődéséhez, a szervezeti bizalom romlásához és a versenyképesség csökkenéséhez vezethetnek.

A szervezeti költségstruktúra elemzése azt mutatja, hogy a munkahelyi zaklatás gazdasági következményei több szinten jelennek meg. A közvetlen költségek – például a betegszabadságok, a

csökkent teljesítmény vagy a jogi eljárások költségei – mellett jelentős indirekt és stratégiai veszteségek is keletkeznek. Ezek közé tartozik a fluktuáció növekedése, a szervezeti tudás elvesztése, valamint a reputáció romlása. A kutatások alapján a közvetett és stratégiai veszteségek gyakran többszörösen meghaladják a közvetlen költségeket.

A tanulmány eredményei arra is rámutatnak, hogy a munkahelyi pszichoterror kezelése nem csupán etikai vagy jogi kötelezettség, hanem a szervezeti minőség és a hosszú távú gazdasági teljesítmény szempontjából is stratégiai jelentőségű menedzsmentfeladat. A pszichoszociális kockázatok felismerése és kezelése hozzájárulhat a szervezeti működés stabilitásához, a munkavállalói jóllét növekedéséhez és a termelékenység javulásához.

A vezetői gyakorlat számára a kutatás több fontos tanulságot is megfogalmaz. A szervezeteknek célszerű olyan preventív mechanizmusokat kialakítaniuk, amelyek lehetővé teszik a pszichoszociális kockázatok korai felismerését és kezelését. Ide tartozhatnak a konfliktuskezelési rendszerek fejlesztése, a vezetői kompetenciák erősítése, valamint a támogató szervezeti kultúra kialakítása. A munkahelyi jóllét és a mentális egészség támogatása nemcsak a munkavállalók életminőségét javíthatja, hanem a szervezeti teljesítmény szempontjából is jelentős gazdasági megtérülést eredményezhet.

A kutatás korlátját jelenti, hogy elsősorban szakirodalmi elemzésre épül, ezért nem tartalmaz saját empirikus adatgyűjtést. A jövőbeli kutatások számára fontos irány lehet a munkahelyi pszichoterror gazdasági hatásainak empirikus vizsgálata, különösen szervezeti vagy ágazati szinten. További kutatási lehetőséget jelenthet a pszichoszociális kockázatok és a szervezeti versenyképesség kapcsolatának kvantitatív elemzése, valamint a megelőző szervezeti beavatkozások gazdasági hatékonyságának vizsgálata.

Összességében megállapítható, hogy a munkahelyi pszichoterror nem csupán egyéni vagy szervezeti konfliktus, hanem jelentős gazdasági és társadalmi kihívás. A jelenség kezelése a szervezetek, a szakpolitikai döntéshozók és a kutatók közös felelőssége, mivel a pszichoszociális kockázatok csökkentése hozzájárulhat a fenntartható szervezeti működéshez és a gazdasági versenyképesség erősítéséhez.

Irodalomjegyzék

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M.** (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
<https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48> (CoLab)
- Andersen, L. P., Hogh, A., & Biering, K.** (2018). Work-related bullying and sickness absence. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(2), 203–211.
<https://doi.org/10.1007/s00420-017-1275-0>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E.** (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A.** (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
<https://psycnet.apa.org/record/1997-08589-000>
- Becker, G. S.** (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Bencsik, A.** (2015). *Generációmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://akademiai.hu>
- Brodsky, C. M.** (1976). *The harassed worker*. Lexington Books.
<https://archive.org/details/harassedworker00brod>

- Carayon, P., & Smith, M. J.** (2000). Work organization and ergonomics. *Applied Ergonomics*, 31(6), 649–662. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00040-5)
- Cooper, C. L., & Dewe, P.** (2008). Well-being – absenteeism, presenteeism and costs. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 522–540. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00078.x>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L.** (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S.** (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 185–201. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.2.185>
- Eurofound.** (2021). *Working conditions and sustainable work*. <https://www.eurofound.europa.eu>
- EU-OSHA.** (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. <https://osha.europa.eu>
- EU-OSHA.** (2022). *OSH Pulse Survey 2022*. <https://osha.europa.eu>
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C.** (2013). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Glasl, F.** (2002). *Konfliktmanagement*. Bern: Haupt. Hassard, J., Teoh, K., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1503728>
- Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B.** (2001). The experience of bullying in Great Britain. *Work, Employment and Society*, 15(2), 289–309. <https://doi.org/10.1177/09500170122118935>
- Hoel, H., & Salin, D.** (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- ILO.** (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. <https://www.ilo.org>
- Karasek, R., & Theorell, T.** (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kivimäki, M., et al.** (2003). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(10), 779–783. <https://doi.org/10.1136/oem.60.10.779>
- Leymann, H.** (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Leymann, H.** (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Magnavita, N.** (2015). Workplace violence and occupational stress. *Journal of Clinical Medicine*, 4(3), 399–417. <https://doi.org/10.3390/jcm4030399>
- Maslach, C., & Leiter, M.** (2016). *Burnout*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118993811>
- McEwen, B. S.** (1998). Stress, adaptation and disease: Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840, 33–44. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S.** (2012). Outcomes of workplace bullying. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- OECD.** (2019). *Health at a glance: Mental health*. <https://doi.org/10.1787/4f2c2c2a-en>
- Salin, D.** (2003). Ways of explaining workplace bullying. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>

- Schat, A., & Kelloway, E.** (2005). Workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.3>
- Tepper, B.** (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Zapf, D., & Einarsen, S.** (2005). Mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/13594320544000005>
- World Bank.** (2016). *Mental health and economic development*. <https://documents.worldbank.org>
- Workplace Bullying Institute. (2024). *Workplace bullying survey*. <https://workplacebullying.org>

A gerilla marketing elfogadottsága és jövőbeli szerepének megítélése középiskolás diákok körében

Acceptance of guerrilla marketing and perception of its future role among high school students

PROF. DR. JÓZSA LÁSZLÓ egyetemi tanár, Selye János Egyetem
e-mail: jozsal@uj.ssk

NAGY RÓBERT doktorandusz hallgató, Selye János Egyetem
levelező szerző, e-mail: 130338@student.uj.ssk

MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA adjunktus, Széchenyi István Egyetem
e-mail: mneszalaiszilvia@gmail.com

JENEI SZONJA adjunktus, Széchenyi István Egyetem
e-mail: jenei.szonja@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.46>

Abstract

The aim of this study is to examine how high school students perceive guerrilla marketing as a non-traditional marketing communication tool. The research focuses on respondents' openness to creative advertisements, their evaluation of guerrilla marketing, the extent to which they perceive it as disturbing or intrusive, and their opinions about its future role in marketing communication. The empirical study was conducted through an online questionnaire survey between January and March 2026 in three secondary schools. The research was based on non-probability convenience sampling, involving 593 students from grammar schools and technical schools. Data were processed using SPSS statistical software by applying descriptive statistics and cross-tabulation analysis, while chi-square tests were used to examine relationships between the variables.

The findings indicate that high school students generally have a positive attitude toward guerrilla marketing, primarily perceiving it as a creative, attention-grabbing, and memorable advertising tool. At the same time, the evaluation is not uniform, as some respondents consider certain forms of guerrilla

marketing disturbing or unsuitable for all brands. The study found significant relationships between gender and the perception of guerrilla marketing, age and openness to creative advertising, as well as school type and the perceived future role of guerrilla marketing. The study contributes to a better understanding of consumer perceptions of guerrilla marketing among younger age groups and highlights the importance of target-group-specific characteristics when applying creative advertising solutions.

Keywords: guerrilla marketing, marketing communication, high school students, advertising attitudes, creative advertising, consumer perception

JEL codes: M31, M37, C12

Absztrakt

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a középiskolás diákok miként viszonyulnak a gerilla marketinghez mint nem hagyományos marketingkommunikációs eszközhöz. A kutatás arra fókuszál, hogy a válaszadók mennyire nyitottak a kreatív reklámokra, hogyan értékelik a gerilla marketinget, milyen mértékben érzékelik azt zavarónak vagy tolakodónak, valamint hogyan ítélik meg e reklámforma jövőbeli szerepét. Az empirikus vizsgálat online kérdőíves adatfelvétellel zajlott 2026 januárja és márciusa között, három középiskolában. A nem valószínűségi, kényelmi mintavételen alapuló kutatásban 593 gimnáziumi és technikumi tanuló vett részt. Az adatok feldolgozása SPSS statisztikai program segítségével történt, leíró statisztikák és keresztábrák elemzéseivel, a kapcsolatok vizsgálatához khi-négyzet próbát használva.

Az eredmények alapján a középiskolás diákok alapvetően pozitívan viszonyulnak a gerilla marketinghez: elsősorban kreatív, figyelemfelkeltő és emlékeztető reklámeszközként tekintenek rá. Ugyanakkor a megítélés nem egységes, mivel a válaszadók egy része bizonyos formáit zavarónak vagy nem minden márkához illeszkedőnek tartja. A kutatás szignifikáns összefüggést talált a nem és a gerilla marketing megítélése, az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság, valamint az iskolatípus és a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélése között. A tanulmány hozzájárul a gerilla marketing fogyasztói percepciójának jobb megértéséhez a fiatalabb korosztály körében, és rámutat arra, hogy a kreatív reklámmegoldások alkalmazásakor a célcsoport-specifikus sajátosságok kiemelt jelentőséggel bírnak.

Kulcsszavak: gerilla marketing, marketingkommunikáció, középiskolás diákok, reklámattitűd, kreatív reklámok, fogyasztói percepció

JEL-kódok: M31, M37, C12

1. Bevezetés

A marketingkommunikáció egyik legnagyobb kihívása napjainkban a fogyasztók figyelmének megragadása egy olyan környezetben, ahol a reklámüzenetek száma folyamatosan növekszik. A hagyományos reklámformák – például televíziós hirdetések, nyomtatott reklámok vagy online bannerek – egyre nehezebben képesek kitűnni a reklámzajból, ezért a vállalatok egyre inkább alternatív marketingkommunikációs megoldásokat alkalmaznak (Dahlén & Edenius, 2007). Az ilyen nem hagyományos kommunikációs formák célja, hogy kreatív és szokatlan módon ragadják meg a fogyasztók figyelmét, ezáltal növelve a reklámok emlékezetességét és hatékonyságát.

Alternatív marketingkommunikáció

Az alternatív marketingkommunikáció egyik legismertebb formája a gerilla marketing, amely kreatív, váratlan és gyakran meglepő reklámmegoldások alkalmazásával próbál hatást gyakorolni a

fogyasztókra. A gerilla marketing lényege, hogy a reklámok a megszokott kommunikációs csatornákon kívül, például köztereken vagy a mindennapi környezet szokatlan pontjain jelennek meg, ezáltal erősebb figyelmet válthatnak ki (Levinson, 2007). A módszer egyik fő sajátossága, hogy viszonylag alacsony költség mellett képes jelentős kommunikációs hatást elérni, mivel a kreativitás és a meglepetés erejére épít.

A kutatások szerint a nem hagyományos reklámformák – beleértve a gerilla marketinget – jelentős hatással lehetnek a fogyasztók figyelmére és a márkák emlékezetességére (Dahlén, Granlund, & Grönroos, 2009). A szokatlan reklámmegoldások gyakran erősebb érzelmi reakciót váltanak ki a fogyasztókból, ami növelheti a reklám hatékonyságát és a márkához kapcsolódó attitűdök pozitív irányú változását (Hutter & Hoffmann, 2011). Ugyanakkor az ilyen reklámformák megítélése nem minden esetben egyértelmű. Míg egyes fogyasztók kreatívnak és szórakoztatónak tartják az ilyen kommunikációs megoldásokat, mások zavarónak vagy túl tolakodónak érzékelhetik azokat.

A gerilla marketing hatékonyságának és percepciójának vizsgálata ezért fontos szerepet játszik a marketingkutatásban. Korábbi kutatások elsősorban azt vizsgálták, hogy a nem hagyományos reklámformák hogyan befolyásolják a figyelmet, a reklám emlékezetességét vagy a márkához kapcsolódó attitűdöket (Dahlén et al., 2009; Hutter & Hoffmann, 2011). Ugyanakkor viszonylag kevesebb empirikus kutatás foglalkozik azzal, hogy a fiatalabb korosztály – különösen a középiskolás diákok – hogyan értékeli ezt a marketingkommunikációs eszközt.

A jelen kutatás célja annak vizsgálata, hogy a középiskolás diákok hogyan viszonyulnak a gerilla marketinghez, mennyire tartják figyelemfelkeltőnek és kreatívnak, milyen mértékben érzékelik zavarónak, valamint hogyan látják ennek a marketingeszköznek a jövőbeli szerepét a marketingkommunikációban.

A kutatás célja és újdonsága

A jelen kutatás célja annak vizsgálata, hogy a középiskolás diákok hogyan értékeli a gerilla marketinget mint marketingkommunikációs eszközt. A vizsgálat arra irányul, hogy feltárja a kreatív reklámokra való nyitottság mértékét, a gerilla marketing elfogadottságát, a reklámforma esetleges zavaró jellegének észlelését, valamint a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélését a válaszadók körében. A kutatás célja továbbá az egyes attitűddimenziók közötti lehetséges összefüggések vizsgálata, amely hozzájárulhat a gerilla marketing fogyasztói percepciójának jobb megértéséhez a fiatalabb korosztály körében.

A kutatás több szempontból is hozzájárul a marketingkommunikációs szakirodalomhoz. Egyrészt a vizsgálat egy kevésbé kutatott célcsoportra, a középiskolás diákokra fókuszál. A gerilla marketing percepcióját vizsgáló empirikus kutatások többsége általános fogyasztói mintákon vagy egyetemi hallgatókon alapul (Hutter & Hoffmann, 2011), ezért a középiskolás korosztály vizsgálata új empirikus perspektívát nyújthat a témában.

Másrészt a kutatás többdimenziós attitűdmegközelítést alkalmaz. A vizsgálat nem csupán a gerilla marketing általános megítélését elemzi, hanem négy különböző attitűddimenziót különít el: a kreatív reklámokra való nyitottságot, a gerilla marketing elfogadottságát, a gerilla marketing zavaró jellegének észlelését, valamint a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélését.

Harmadrészt a kutatás nemcsak a jelenlegi attitűdöket vizsgálja, hanem a válaszadók jövőbeli marketingtrendekkel kapcsolatos percepcióját is elemzi. Ez lehetővé teszi annak feltárását, hogy a fiatal fogyasztók hogyan látják a kreatív és nem hagyományos reklámmegoldások jövőbeli szerepét a marketingkommunikációban.

Kutatási kérdések

A jelen kutatás a gerilla marketinggel kapcsolatos attitűdök vizsgálatára irányul középiskolás diákok körében. A kérdőív több különböző attitűddimenziót mér, amelyek a reklámokkal és a gerilla marketinggel kapcsolatos percepciók különböző aspektusait ragadják meg.

A marketingkutatásban gyakran alkalmazott megközelítés, hogy a kutatás első lépésben az egyes attitűdváltozókat külön-külön vizsgálja, majd ezt követően elemzi az azok közötti kapcsolatokat (Dahlén et al., 2009). Ennek megfelelően a jelen kutatásban a kutatási kérdések elsősorban az egyes változócsoportok feltárására irányulnak.

A kérdőív négy fő attitűddimenziót vizsgál: a kreatív reklámokra való nyitottságot, a gerilla marketing elfogadottságát, a gerilla marketing zavaró jellegének észlelését, valamint a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélését. Az egyes változócsoportok vizsgálata lehetővé teszi annak feltárását, hogy a válaszadók hogyan értékelik a kreatív reklámokat és a gerilla marketing különböző jellemzőit.

Fontos hangsúlyozni, hogy a kutatási kérdések ebben a szakaszban elsősorban az egyes attitűddimenziók leíró vizsgálatára irányulnak. Az egyes változók közötti kapcsolatok elemzése a kutatás következő lépésében történik, amelyet a hipotézisek fogalmaznak meg. A hipotézisek célja annak vizsgálata, hogy az egyes attitűddimenziók milyen összefüggésben állnak egymással.

A fentiek alapján a kutatás az alábbi kutatási kérdésekre keresi a választ:

RQ1: Milyen mértékben nyitottak a középiskolás diákok a kreatív reklámokra?

RQ2: Hogyan értékelik a középiskolás diákok a gerilla marketinget mint reklámeszközt?

RQ3: Milyen mértékben érzékelik a válaszadók a gerilla marketinget zavarónak vagy tolakodónak?

RQ4: Hogyan ítélik meg a diákok a gerilla marketing jövőbeli szerepét a marketingkommunikációban?

2. A gerilla marketinghez kapcsolódó attitűddimenziók szakirodalmi háttere

A marketingkommunikáció egyik alapvető kihívása, hogy a reklámok miként tudják megragadni a fogyasztók figyelmét egy egyre telítettebb kommunikációs környezetben. A hagyományos reklámformák csökkenő figyelemkeltő ereje miatt a vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek az olyan nem hagyományos megoldásokra, amelyek kreativitás, meglepetés és szokatlan megjelenés révén képesek kitűnni a reklámzajból (Dahlén & Edenius, 2007; Hutter & Hoffmann, 2011). A gerilla marketing ebbe a körbe tartozik, mivel olyan kreatív és váratlan kommunikációs megoldásokat alkalmaz, amelyek eltérnek a megszokott reklámformáktól, és ezáltal nagyobb figyelmet, emlékezetességet és bevonódást válthatnak ki a fogyasztókból (Hutter & Hoffmann, 2011).

A szakirodalom alapján a gerilla marketing fogyasztói megítélése többdimenziós jelenség, amely nem értelmezhető kizárólag egy általános attitűd mentén. A fogyasztói reakciókat ugyanis egyszerre alakítja a kreatív reklámokra való nyitottság, a reklámeszköz elfogadottsága, az esetleges zavaró vagy tolakodó jelleg észlelése, valamint az a vélekedés, hogy az ilyen kommunikációs forma milyen szerepet tölthet be a jövő marketingkommunikációjában. A jelen kutatás ennek megfelelően négy attitűddimenzió mentén vizsgálja a gerilla marketing megítélését.

Kreatív reklámokra való nyitottság

A kreatív reklámokra való nyitottság a fogyasztói attitűd olyan előzménye, amely meghatározza, hogy a befogadó mennyire fogékony az újszerű, szokatlan és eredeti reklámmegoldásokra. A reklámkreativitás szakirodalma szerint a kreativitás nem csupán esztétikai sajátosság, hanem a reklámhatékonyság egyik központi tényezője. Ang, Lee és Leong (2007) szerint a reklámkreativitás többdimenziós jelenség, amelyben az újdonság, a jelentéstelenség és a megfelelés egyaránt szerepet játszik. Ez arra utal, hogy a kreatív reklámok pozitív értékelése nem pusztán abból fakad, hogy a reklám „más”, hanem abból is, hogy a befogadó azt relevánsnak és értelmezhetőnek tartja.

A reklámkreativitás fontosságát Dahlén, Rosengren és Törn (2008) is megerősítik, akik szerint a kreatív reklámok nagyobb figyelmet keltenek, emlékezetesebbek, és kedvezőbb attitűdöket válthatnak ki a fogyasztókból. Smith, Chen és Yang (2008) eredményei szintén arra utalnak, hogy a kreatív reklámok pozitívan befolyásolhatják a reklám hatékonyságát, különösen akkor, ha a kreatív megoldás

összhangban van a reklámüzenettel és a márkával. A gerilla marketing esetében ez a dimenzió különösen releváns, mivel maga a kommunikációs forma is nagyrészt a szokatlanságra, a meglepetésre és az eredetiségre épül. Ebből következően azok a fogyasztók, akik nyitottabbak a kreatív reklámokra, várhatóan kedvezőbben értékelik a gerilla marketinghez kapcsolódó megoldásokat is.

A gerilla marketing elfogadottsága

A gerilla marketing elfogadottsága arra utal, hogy a fogyasztók mennyire tartják ezt a reklámozási formát érdekesnek, megfelelőnek, figyelemfelkeltőnek és általánosságban pozitívan értékelhetőnek. Hutter és Hoffmann (2011) szerint a gerilla marketing lényege nem pusztán az alacsony költség vagy a szokatlan kivitelezés, hanem az a képesség, hogy a megszokott kommunikációs kereteken kívül képes erős fogyasztói reakciót kiváltani. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a gerilla marketing sikeressége jelentős részben attól függ, hogy a fogyasztó a reklámot kreatív és emlékezetes megoldásként, vagy inkább zavaró beavatkozásként értelmezi.

Dahlén és Edenius (2007) szerint a nem hagyományos reklámok azért lehetnek különösen hatásosak, mert eltérnek a fogyasztók reklámsémáitól, és ezáltal intenzívebb kognitív feldolgozást válthatnak ki. Dahlén, Granlund és Grönroos (2009) arra mutattak rá, hogy a nem hagyományos reklámmegoldások fogyasztói értékelésében kiemelt szerepe van annak, hogy a reklám mennyire illeszkedik a márkához, illetve mennyire érzékelhető értékesnek és megfelelőnek. Az elfogadottság tehát nem pusztán a reklám kedveltségét jelenti, hanem magában foglalja annak észlelését is, hogy a reklámeszköz releváns, emlékezetes és a márka szempontjából is megfelelő kommunikációs forma.

Az ambient advertising kutatások szintén megerősítik, hogy az ilyen típusú reklámok akkor lehetnek eredményesek, ha a fogyasztók a szokatlan megjelenést nem öncélúnak, hanem értelmesnek és a környezethez illeszkedőnek érzékelik (Jurca & Madlberger, 2015; Wu et al., 2016). Ez különösen fontos a gerilla marketing esetében, ahol az elfogadottság szorosan összekapcsolódik a kreativitás, a figyelemfelkeltés és a márkához való illeszkedés percepciójával.

A gerilla marketing zavaró jellegének észlelése

A nem hagyományos reklámok egyik központi kockázata, hogy a figyelemfelkeltő szándék könnyen tolokodásként vagy zavaró jelenlétként értelmeződhet. A reklámok észlelt intruzivitása a reklámkutatás egyik alapvető fogalma, amely arra utal, hogy a fogyasztó mennyiben érzi úgy, hogy a reklám megszakítja, megzavarja vagy kellemetlenül befolyásolja a tevékenységét. Edwards, Li és Lee (2002) szerint az intruzív reklámok pszichológiai reaktanciát válthatnak ki, vagyis a fogyasztó ellenállással reagál arra, hogy a reklám túl erőteljesen avatkozik be az észlelési folyamatába.

Li, Edwards és Lee (2002) azt is kimutatták, hogy a reklámok intruzivitása külön konstrukciónak mérhető, és jelentősen befolyásolja a reklámokkal szembeni attitűdöket. Aaker és Bruzzone (1985) klasszikus kutatása már korán rámutatott arra, hogy az irritáció a reklámok egyik fontos negatív következménye lehet, amely csökkenti a reklám elfogadottságát és hatékonyságát. A gerilla marketing esetében ez a kérdés különösen releváns, hiszen az ilyen kampányok gyakran tudatosan törik meg a megszokott környezeti vagy kommunikációs sémákat.

A frissebb szakirodalom is hangsúlyozza, hogy a gerilla marketing negatív következményei nem elhanyagolhatók. Roux (2020) szerint a kreatív és meglepetésszerű kampányok akkor működnek jól, ha nem lépik át azt a határt, ahol a fogyasztó már manipulációnak, zavarásnak vagy kellemetlen nyomásgyakorlásnak érzékeli őket. Ez azt jelenti, hogy a gerilla marketing megítélésében a zavaró jelleg nem mellékes elem, hanem az attitűdstruktúra egyik központi dimenziója, amely közvetlenül befolyásolhatja az elfogadottságot és a reklámforma megítélését.

A gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélése

A gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélése már nem csupán az aktuális reklámélményre vonatkozik, hanem arra is, hogy a fogyasztók mennyire látják ezt a kommunikációs formát korszerűnek, relevánsnak és a jövőben is alkalmazhatónak. Schmitt (1999) élménymarketingről szóló munkája szerint a modern marketingkommunikáció egyre inkább az élményre, az interakcióra és az emlékezetes

márkaérintkezésekre épül. Ez a megközelítés jól illeszkedik a gerilla marketing logikájához, amely gyakran éppen a meglepő és élményszerű márkakommunikáció révén válik hatásossá.

Jurca és Madlberger (2015) szerint az ambient advertising eredményességének egyik fontos mozgatórugója a sémainkongruencia, vagyis az, hogy a reklám eltér a fogyasztók megszokott reklámsémáitól. Ez a sajátosság hosszabb távon is relevánssá teheti az ilyen típusú reklámokat, különösen olyan környezetben, ahol a hagyományos reklámokkal szembeni telítődés egyre erősebb. Wu, Arora és Arora (2016) kutatása azt is jelzi, hogy az ambient reklámok fogyasztói percepciója kulturális és kontextuális tényezőktől is függ, ugyanakkor a kreatív és innovatív megoldások általában kedvezőbb reakciókat válthatnak ki, ha megfelelően vannak kivitelezve.

A szakirodalom alapján tehát feltételezhető, hogy a fogyasztók a gerilla marketinget olyan reklámformának tekinthetik, amely a jövőben is fontos szerepet játszhat a marketingkommunikációban, különösen a figyelemfelkeltés, az élményteremtés és a márkaemlékezet növelése szempontjából. Ez indokolja, hogy a jövőbeli szerep megítélése önálló attitűddimenzióként jelenjen meg a kutatásban.

3. Kutatási modell és hipotézisek

Modellalkotás

A szakirodalmi háttér alapján a jelen kutatás modellje abból indul ki, hogy a kreatív reklámokra való nyitottság és a gerilla marketing zavaró jellegének észlelése meghatározó szerepet játszik a gerilla marketing elfogadottságának alakulásában. A modell továbbá feltételezi, hogy a gerilla marketing elfogadottsága hatással van annak jövőbeli szerepének megítélésére. Ennek megfelelően a kutatási modellben a kreatív reklámokra való nyitottság és a zavaró jelleg észlelése előzményváltozóként, a gerilla marketing elfogadottsága központi attitűddimenzióként, míg a jövőbeli szerep megítélése kimeneti változóként jelenik meg.

A gerilla marketinghez kapcsolódó attitűddimenziók szakirodalmi háttere alapján megállapítható, hogy a reklámeszköz fogyasztói megítélése nem egydimenziós jelenség, hanem több, egymással összefüggő attitűdkonstrukció mentén ragadható meg. A nem hagyományos reklámformák esetében a fogyasztói reakciókat egyszerre befolyásolja az újszerű és kreatív megoldások iránti nyitottság, a reklámeszköz általános elfogadottsága, a zavaró vagy tolakodó jelleg észlelése, valamint az a vélekedés, hogy az adott kommunikációs forma a jövőben is releváns és alkalmazható marad-e. A szakirodalom szerint a nem hagyományos és ambient jellegű reklámok hatékonyságát nagyban meghatározza, hogy a fogyasztók mennyire tekintik azokat kreatívnak, figyelemfelkeltőnek és a kommunikációs helyzethez illeszkedőnek, illetve mennyire érzik azokat zavarónak vagy túlzottan beavatkozóknak (Dahlén & Edenius, 2007; Hutter & Hoffmann, 2011; Jurca & Madlberger, 2015).

A jelen kutatás e megközelítésre építve abból indul ki, hogy a gerilla marketing elfogadottsága nem önmagában alakul ki, hanem bizonyos előzményattitűdök hatására formálódik. Ezek közül az egyik a kreatív reklámokra való nyitottság, amely azt fejezi ki, hogy a befogadó mennyire fogékony az eredeti, szokatlan és újszerű reklámmegoldásokra. A reklámkreativitás szakirodalma alapján feltételezhető, hogy azok a fogyasztók, akik pozitívabban viszonyulnak a kreatív reklámokhoz, nagyobb valószínűséggel értékelik kedvezően a gerilla marketinget is, hiszen ez a reklámeszköz éppen a meglepetésre, az eredetiségre és a figyelemfelkeltésre épít (Ang et al., 2007; Dahlén et al., 2008; Smith et al., 2008). A másik meghatározó előzményváltozó a zavaró jelleg észlelése, amely a reklám észlelt intruzivitására, tolakodó jellegére és esetleges irritáló hatására utal. Az intruzivitásról szóló kutatások arra mutatnak rá, hogy a fogyasztók negatívan reagálhatnak azokra a reklámokra, amelyeket túlzottan zavarónak, megszakítóknak vagy kellemetlennek érzékelnek, és ez csökkentheti a reklámeszköz elfogadottságát is (Aaker & Bruzzone, 1985; Edwards et al., 2002; Li et al., 2002; Roux, 2020).

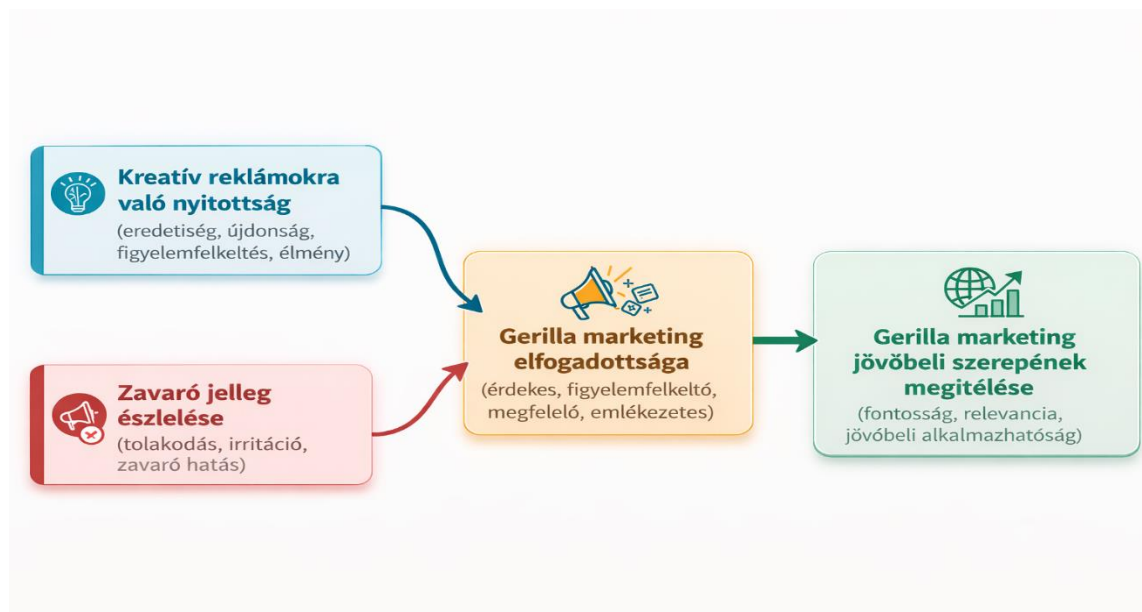
A kutatás logikája szerint a kreatív reklámokra való nyitottság és a zavaró jelleg észlelése egyaránt hatással van a gerilla marketing elfogadottságára, amely a modell központi változójaként jelenik meg. A gerilla marketing elfogadottsága ebben az értelemben azt tükrözi, hogy a válaszadók mennyire tartják ezt a reklámformát érdekesnek, figyelemfelkeltőnek, megfelelőnek és általánosságban pozitívan

megítélhetőnek. A szakirodalom alapján ez a konstrukció kulcsszerepet tölt be, mivel a nem hagyományos reklámok esetében az észlelt kreativitás, a megfelelés és az élményszerűség gyakran közvetlenül összefügg a reklámeszköz pozitív értékelésével (Dahlén et al., 2009; Hutter & Hoffmann, 2011). Ebből következően a gerilla marketing elfogadottsága nemcsak önálló attitűddimenzió, hanem olyan központi konstrukció is, amely összekapcsolja a reklámokkal kapcsolatos alapattitűdöket a reklámeszköz tágabb megítélésével.

A modell utolsó eleme a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélése, amely arra vonatkozik, hogy a válaszadók mennyire tekintik ezt a marketingkommunikációs eszközt a jövőben is fontosnak, relevánsnak és alkalmazhatónak. A szakirodalom szerint a modern marketingkommunikációban egyre nagyobb jelentősége van az élményszerű, kreatív és emlékezetes márkáérintkezéseknek, ezért valószínűsíthető, hogy azok a válaszadók, akik pozitívan értékelik a gerilla marketinget, annak jövőbeli szerepét is kedvezőbben ítélik meg (Schmitt, 1999; Jurca & Madlberger, 2015). Ennek megfelelően a jelen kutatás modellje azt feltételezi, hogy a kreatív reklámokra való nyitottság és a zavaró jelleg észlelése a gerilla marketing elfogadottságán keresztül strukturálja a jövőbeli szerepre vonatkozó percepciókat, még ha ezt a kapcsolatot a jelen vizsgálat nem mediációs logikában, hanem egyszerűbb, közvetlen összefüggési modellként kezeli is.

A fentiek alapján a kutatás modellje négy attitűddimenzió kapcsolatára épül. A kreatív reklámokra való nyitottság és a zavaró jelleg észlelése előzményváltozóként jelenik meg, amelyek a gerilla marketing elfogadottságát befolyásolják, míg a gerilla marketing elfogadottsága a jövőbeli szerep megítélésének magyarázó tényezőjeként értelmezhető. E kapcsolatrendszer szemlélteti az 1. ábra.

A kutatás elméleti modellje



1. ábra. A kutatás elméleti modellje

Forrás: saját szerkesztés

Az elméleti modell a gerilla marketinghez kapcsolódó attitűddimenziók közötti feltételezett összefüggéseket szemlélteti. A modell abból indul ki, hogy a kreatív reklámokra való nyitottság, illetve a gerilla marketing zavaró jellegének észlelése kapcsolatban állhat a gerilla marketing elfogadottságával, amely viszont összefügghet a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélésével. A modell tehát nem oksági magyarázatot kíván adni, hanem a vizsgált attitűdváltozók közötti kapcsolatrendszer feltárására törekszik. Tekintettel arra, hogy a kutatás nem reprezentatív mintán alapul, a modell és a hozzá kapcsolódó hipotézisek eredményei elsősorban feltáró jelleggel értelmezhetők (Sarstedt et al., 2018; Schillewaert et al., 1998).

Hipotézisek

Hipotézisek

H1 Feltételezhető, hogy kapcsolat van a nem és a gerilla marketing megítélése között.

H2 Feltételezhető, hogy kapcsolat van az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság között.

H3 Feltételezhető, hogy kapcsolat van az iskolatípus és a gerilla marketing elfogadottsága között.

4. Módszertan

A kutatás célja a középiskolás diákok gerilla marketinggel kapcsolatos attitűdjeinek feltárása volt. Az adatgyűjtés kérdőíves módszerrel történt 2026 januárja és márciusa között. A kérdőív online formában került terjesztésre, három középiskolában, tanári közreműködéssel.

A mintavétel nem valószínűségi, kényelmi mintavételen alapult. A vizsgálatban összesen 593 fő vett részt, akik gimnáziumi és technikumi képzésben tanuló diákok voltak. A minta összetétele alapján a technikumi tanulók felülreprezentáltak, amely az eredmények értelmezése során figyelembe veendő.

A kérdőív nominális skálájú kérdéseket tartalmazott, ahol a válaszadóknak előre meghatározott állítások közül kellett kiválasztaniuk azt, amely leginkább tükrözi véleményüket. A vizsgálat négy fő attitűddimenzióra fókuszált: (1) kreatív reklámokra való nyitottság, (2) a gerilla marketing megítélése, (3) a gerilla marketing zavaró jellegének észlelése, (4) a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélése.

Az adatok feldolgozása SPSS statisztikai szoftver segítségével történt. Az elemzés első lépéseként leíró statisztikák (gyakoriságok, százalékos megoszlások) kerültek kiszámításra. Ezt követően a változók közötti összefüggések vizsgálatára keresztábrák elemzést alkalmaztunk.

Az összefüggések statisztikai vizsgálata khi-négyzet próbával történt, amely lehetővé teszi nominális változók közötti kapcsolat kimutatását. Az eredmények értelmezése során figyelembe vettük a szignifikanciaszintet ($p < 0,05$), valamint azt, hogy egyes esetekben a várható gyakoriságok alacsonyak voltak, ami korlátozhatja az eredmények megbízhatóságát.

A kutatás feltáró jellegű, ezért az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, ugyanakkor alkalmasak a vizsgált jelenség jobb megértésére és további kutatási irányok kijelölésére.

5. Eredmények

Kreatív reklámokra való nyitottság

A kreatív reklámokhoz való viszonyulást vizsgáló eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók többsége kifejezetten nyitott az innovatív reklámmegoldásokra, ahogyan az 1. táblázatban is látható. A leggyakoribb válasz (58,5%) szerint a kreatív reklámokra jobban emlékeznek, mint a hagyományos hirdetésekre. Emellett 18,7% az egyedi reklámok szórakoztató jellegét emelte ki, míg kisebb arányban jelentek meg olyan szempontok, mint a figyelemfelkeltés vagy a meglepetés szerepe.

Ez arra utal, hogy a kreativitás elsősorban az emlékezetességen keresztül jelenik meg a válaszadók percepciójában.

Válasz	Gyakoriság (fő)	Arány (%)
A kreatív reklámokra jobban emlékszem, mint a hagyományosra	347	58,5
Egyedi reklámok szórakoztatóbb számomra	111	18,7
Szokatlan reklámok jobban felkeltik a figyelmet	51	8,6
Érdekes reklámokról szívesen beszélek másoknak	25	4,2
Az olyan reklámok tetszenek, amelyek meglepnek	59	9,9
Összesen	593	100,0

1. táblázat: Kreatív reklámokra való nyitottság
Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

A gerilla marketing megítélése

A gerilla marketing általános megítélését vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók elsősorban figyelemfelkeltő és kreatív eszközként tekintenek erre a kommunikációs formára (lásd 2. táblázat). A legnagyobb arányban (34,6%) a figyelemfelkeltő jelleg jelenik meg, míg 25,5% szerint kreatívabb, mint a hagyományos reklámok. Emellett 17,5% a márkaérdeklődés növelését hangsúlyozta.

Az eredmények alapján a gerilla marketing fő értéke a figyelem megragadásában és az újszerűségben rejlik.

Válasz	Gyakoriság (fő)	Arány (%)
Gerilla marketing elsősorban figyelemfelkeltő reklámeszköz	205	34,6
Gerilla marketing érdekesebbé teszi a márkákat	104	17,5
Gerilla marketing könnyebben megmarad az emlékekben	62	10,5
Gerilla marketing kreatívabb, mint a hagyományos reklámok	151	25,5
Gerilla marketing szórakoztató	71	12,0
Összesen	593	100,0

2. táblázat: A gerilla marketing megítélése
Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

A zavaró jelleg megítélése

A gerilla marketing zavaró jellegével kapcsolatos eredmények árnyaltabb képet mutatnak (3. táblázat). A válaszadók legnagyobb része (43,2%) úgy véli, hogy ez a reklámtípus nem illik minden márkához, míg 28,8% túl tolatkodónak tartja. Ugyanakkor viszonylag alacsony azok aránya (9,3%), akik kifejezetten kellemetlennek érzik.

Ez arra utal, hogy a negatív megítélés inkább kontextusfüggő, és nem általános elutasítást jelent.

Válasz	Gyakoriság (fő)	Arány (%)
Gerilla marketing kellemetlen érzést kelthet	55	9,3
Gerilla marketing néha zavaró	111	18,7
Gerilla marketing nem illik minden márkához	256	43,2
Gerilla marketing túl tolakodó lehet	171	28,8
Összesen	593	100,0

3. táblázat: *A gerilla marketing zavaró hatása*
Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

A gerilla marketing mint jövőbeli eszköz

A jövőre vonatkozó válaszok alapvetően pozitív képet mutatnak, ahogyan az a 4. táblázatban is látható. A válaszadók 27,2%-a hatékony figyelemfelkeltő eszköznek tartja, míg hasonló arány (27,0%) szerint a kreatív reklámok szerepe növekedni fog. Emellett 24,1% úgy véli, hogy a jövőben több ilyen reklámmal találkozhatunk. Az eredmények alapján a gerilla marketing jövője szorosan összekapcsolódik a kreativitás és az innováció erősödésével.

Kijelentés	Gyakoriság (fő)	Arány (%)
Gerilla marketing hatékony figyelemfelkeltő eszköz	161	27,2
Jövőben több ilyen reklámmal fogunk találkozni	143	24,1
Közösségi média segíti az ilyen reklámok terjedését	104	17,5
Kreatív reklámok megjelenése egyre fontosabb lesz	160	27,0
Vállalatok gyakrabban fogják alkalmazni	25	4,2
Összesen	593	100,0

4. táblázat: *A gerilla marketing mint jövőbeli eszköz*
Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

Demográfiai jellemzők

A minta demográfiai összetételét az 5. táblázat mutatja. A válaszadók nem szerinti megoszlása kiegyensúlyozottnak tekinthető, mivel a kitöltők 50,3%-a nő, míg 48,4%-a férfi. A nemüket nem megjelölők aránya elhanyagolható.

Az életkori megoszlás alapján a minta döntő többsége a 18–19 éves korosztályba tartozik (62,1%), amelyet a 16–17 évesek csoportja követ (32,2%). A fiatalabb és idősebb válaszadók aránya alacsony, így a minta elsősorban a középiskolai képzés végéhez közel álló tanulókat reprezentálja.

Az évfolyam szerinti eloszlás szintén ezt támasztja alá: a legtöbb kitöltő 12. évfolyamos (35,8%), míg jelentős arányban jelennek meg a 9. (26,5%) és 11. évfolyamosok (21,1%) is. A technikai vagy évismételő képzésben részt vevők aránya 13,5%.

Az iskolatípus tekintetében az 5. táblázat alapján a minta túlnyomó része technikai tanuló (80,3%), míg a gimnáziumi tanulók aránya 19,6%. Ez arra utal, hogy az eredmények értelmezése során figyelembe kell venni a technikai képzés dominanciáját a mintában.

Változó	Kategória	Gyakoriság (fő)	Arány (%)
Nem	Férfi	287	48,4
	Nő	298	50,3
	Nem nyilatkozom	7	1,2
	Egyéb / hibás	1	0,2
Életkor	14–15 év	16	2,7
	16–17 év	191	32,2
	18–19 év	368	62,1
	20+ év	18	3,0
Évfolyam	9. évfolyam	157	26,5
	10. évfolyam	19	3,2
	11. évfolyam	125	21,1
	12. évfolyam	212	35,8
	Technikusi / évismétlő	80	13,5
Iskolatípus	Gimnázium	116	19,6
	Technikum	476	80,3
	Egyéb / hibás	1	0,2
Összesen		593	100,0

6. táblázat: Demográfia

Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

A nem és a gerilla marketing megítélésének kapcsolata

A nem és a gerilla marketing megítélése közötti kapcsolat vizsgálata alapján megállapítható, hogy a válaszok megoszlása bizonyos kategóriákban eltérést mutat (lásd 6. táblázat). A női válaszadók nagyobb arányban tekintik a gerilla marketinget szórakoztatónak (73,2%), valamint emlékezetesebbnek (62,9%), míg a férfiak inkább a kreativitást és a figyelemfelkeltő jelleget hangsúlyozták.

A khi-négyzet próba eredménye alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki a nem és a gerilla marketing megítélése között ($\chi^2 = 35,288$; $p < 0,001$). Ugyanakkor az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy több cellában alacsony várható gyakoriság szerepel, ezért az összefüggés óvatosan értelmezendő.

A gerilla marketing megítélése	Férfi (%)	Nő (%)	Összesen (fő)
Figyelemfelkeltő reklámeszköz	52,7	46,8	205
Érdekesebbé teszi a márkákat	52,9	45,2	104
Könnyebben megmarad az emlékekben	37,1	62,9	62
Kreatívabb, mint a hagyományos reklámok	54,3	42,4	151
Szórakoztató	26,8	73,2	71
Összesen (%)	48,4	50,3	593

6. táblázat: A nem és a gerilla marketing megítélésének kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

Az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság kapcsolata

Az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság közötti kapcsolat vizsgálata alapján megállapítható, hogy a válaszok megoszlása eltéréseket mutat az egyes korcsoportok között (lásd 7. táblázat). A 18–19 éves válaszadók dominálnak szinte minden válaszkategóriában, különösen a szórakoztató (71,2%) és a figyelemfelkeltő jelleghez kapcsolódó válaszok esetében.

A fiatalabb korcsoportok (14–15 év, 16–17 év) kisebb arányban jelennek meg, és kevésbé differenciált válaszokat adtak. Ez arra utal, hogy az életkor előrehaladtával a kreatív reklámokkal kapcsolatos attitűdök erőteljesebben formálódnak.

A khi-négyzet próba eredménye alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság között ($\chi^2 = 63,934$; $p < 0,001$). Ugyanakkor az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy több cellában alacsony várható gyakoriság szerepel, ezért az összefüggés óvatosan értelmezendő.

Kreatív reklámokra való nyitottság	14–15 év (%)	16–17 év (%)	18–19 év (%)	20+ év (%)	Összesen (fő)
Jobban emlékszem a kreatív reklámokra	3,7	42,9	51,0	2,3	347
Egyedi reklámok szórakoztatóbbak	0,0	25,2	71,2	3,6	111
Szokatlan reklámok figyelemfelkeltők	0,0	9,8	84,3	5,9	51
Érdekes reklámokról beszélek	0,0	8,0	92,0	0,0	25
Meglepő reklámokat kedvelem	5,1	11,9	78,0	5,1	59
Összesen (%)	2,7	32,2	62,1	3,0	593

7. táblázat: Az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

Az iskolatípus és a gerilla marketing jövőbeli megítélésének kapcsolata

Az iskolatípus és a gerilla marketing jövőbeli szerepének megítélése közötti kapcsolat vizsgálata alapján megállapítható, hogy a válaszok megoszlása eltéréseket mutat a különböző iskolatípusok között (lásd 8. táblázat). A technikumi tanulók dominálnak szinte minden válaszkategóriában, különösen a közösségi média szerepét hangsúlyozó válaszok esetében (93,3%), valamint abban a véleményben, hogy a jövőben több ilyen reklámmal találkozhatunk (86,7%).

A gimnáziumi tanulók aránya alacsonyabb, azonban körükben relatíve nagyobb hangsúlyt kap a gerilla marketing figyelemfelkeltő jellege (31,1%), valamint a vállalati alkalmazás lehetősége (28,0%).

A khi-négyzet próba eredménye alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki az iskolatípus és a gerilla marketing jövőbeli megítélése között ($\chi^2 = 52,214$; $p < 0,001$). Ugyanakkor az eredmények értelmezésekor figyelembe kell venni, hogy több cellában alacsony várható gyakoriság szerepel, ezért az összefüggés óvatosan értelmezendő.

A gerilla marketing jövője	Gimnázium (%)	Technikum (%)	Összesen (fő)
Hatékony figyelemfelkeltő eszköz	31,1	68,9	161
Több ilyen reklámmal találkozunk	13,3	86,7	143
Közösségi média segíti a terjedést	6,7	93,3	104
Kreatív reklámok szerepe nő	20,6	79,4	160
Vállalatok gyakrabban alkalmazzák	28,0	68,0	25
Összesen (%)	19,6	80,3	593

8. táblázat: Az iskolatípus és a gerilla marketing jövőbeli megítélésének kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés SPSS kimenet alapján

7. Diszkusszió

Hipotézisek értékelése

H1: Feltételezhető, hogy kapcsolat van a nem és a gerilla marketing megítélése között.

Eredmény: elfogadva

A khi-négyzet próba eredménye alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki a nem és a gerilla marketing megítélése között ($p < 0,05$), így a hipotézis elfogadható. Ugyanakkor az alacsony várható esetszámok miatt az eredmények értelmezése óvatosságot igényel.

H2: Feltételezhető, hogy kapcsolat van az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság között.

Eredmény: elfogadva

Az elemzés alapján szignifikáns kapcsolat figyelhető meg az életkor és a kreatív reklámokra való nyitottság között ($p < 0,05$), így a hipotézis elfogadható. Az eredmények ugyanakkor részben a minta életkori összetételéből is adódhatnak, ezért az összefüggés általánosíthatósága korlátozott.

H3: Feltételezhető, hogy kapcsolat van az iskolatípus és a gerilla marketing jövőbeli megítélése között.

Eredmény: elfogadva

A khi-négyzet próba szignifikáns kapcsolatot jelez az iskolatípus és a gerilla marketing jövőbeli megítélése között ($p < 0,05$), így a hipotézis elfogadható. Ugyanakkor a minta erős technikumi dominanciája és az alacsony várható gyakoriságok miatt az eredmények óvatos értelmezést igényelnek.

A kutatás eredményei több ponton összhangban állnak a korábbi szakirodalom megállapításaival. A vizsgálat megerősíti, hogy a gerilla marketinget a válaszadók elsősorban kreatív, figyelemfelkeltő és emlékezetes kommunikációs eszközként értelmezik, ami összhangban van Hutter és Hoffmann (2011) eredményeivel, akik szerint a nem hagyományos reklámmegoldások erősebb fogyasztói reakciókat és magasabb bevonódást válthatnak ki. Hasonló következtetésre jutottak Gupta és Singh (2020) is, akik szerint a gerilla marketing egyik legfontosabb jellemzője a kreativitás és az újszerűség, amely pozitívan befolyásolja a fogyasztói percepciókat.

A jelen kutatás ugyanakkor rámutat arra is, hogy a gerilla marketing megítélése nem egységes, hanem bizonyos demográfiai tényezők mentén eltér. Ez összhangban van a frissebb kutatásokkal, amelyek szerint a különböző generációk és fogyasztói csoportok eltérően reagálnak az innovatív reklámmegoldásokra. Az eredmények alapján különösen az életkor és az iskolatípus mutat kapcsolatot az attitűdökkel, ami alátámasztja azt a feltételezést, hogy a reklámok értelmezése részben a fogyasztói háttértől függ.

A kutatás jelentősége abban rejlik, hogy egy kevésbé vizsgált célcsoportra, a középiskolás diákokra fókuszál. A korábbi empirikus vizsgálatok többsége egyetemi hallgatókra vagy általános fogyasztói mintákra épül, így a jelen eredmények új perspektívát nyújtanak a fiatalabb korosztály reklámélezésének megértésében.

Elméleti szempontból a kutatás hozzájárul a gerilla marketing többdimenziós értelmezéséhez azáltal, hogy rámutat: a kreativitás, az elfogadottság és a zavaró jelleg együttesen alakítják a fogyasztói percepciókat. A demográfiai különbségek megjelenése tovább erősíti azt a megközelítést, hogy a reklámok hatása kontextusfüggő, és nem értelmezhető egységesen minden célcsoport esetében.

Gyakorlati szempontból az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a vállalatok számára a gerilla marketing alkalmazása során kiemelten fontos a célcsoport sajátosságainak figyelembevétele. A fiatalabb fogyasztók esetében a kreativitás és a szórakoztató jelleg hangsúlyozása hatékony lehet, ugyanakkor a túlzottan toladó megoldások negatív reakciókat is kiválthatnak. Emellett az iskolatípushoz kapcsolódó eltérések arra utalnak, hogy a különböző társadalmi csoportok eltérően értelmezik a reklámokat, ami indokolja a differenciált marketingkommunikációs stratégiák alkalmazását.

8. Konklúzió

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a gerilla marketing a középiskolás diákok körében alapvetően pozitív megítélésű, különösen a kreativitás és a figyelemfelkeltő jelleg tekintetében. Ugyanakkor az eredmények arra is rámutatnak, hogy a reklámszerep megítélése nem egységes, hanem bizonyos demográfiai tényezők mentén eltér, ami a célcsoport-specifikus megközelítések fontosságát hangsúlyozza.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy az elemzés nem reprezentatív mintán alapul, valamint a változók nominális jellege korlátozza az alkalmazható statisztikai módszereket és az oksági következtetések levonását. Emellett a minta összetétele – különösen a technikai tanulók magas aránya – befolyásolhatta az eredményeket.

A jövőbeli kutatások számára érdemes lenne nagyobb és kiegyensúlyozottabb mintán vizsgálni a jelenséget, valamint mélyebb elemzési módszereket – például többváltozós vagy kvalitatív megközelítéseket – alkalmazni annak érdekében, hogy a fogyasztói attitűdök mögötti mechanizmusok is feltárhatók legyenek. További kutatási irányt jelenthet a különböző célcsoportok közötti összehasonlítás, valamint a konkrét kampányok hatásának vizsgálata.

A gerilla marketing hatékonysága nem önmagában a kreativitásán múlik, hanem azon, hogy mennyire képes illeszkedni a célcsoport elvárásaihoz és a kommunikációs környezet sajátosságaihoz.

Felhasznált irodalom

- Aaker, D. A., & Bruzzone, D. E.** (1985). Causes of irritation in advertising. *Journal of Marketing*, 49(2), 47–57. <https://doi.org/10.1177/002224298504900206>
- Ang, S. H., Lee, Y. H., & Leong, S. M.** (2007). The ad creativity cube: Conceptualization and initial validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 220–232. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0032-4>
- Baltes, G. H., & Leibing, I.** (2008). Guerrilla marketing for information services. *New Library World*, 109(1/2), 46–55. <https://doi.org/10.1108/03074800810845994>
- Dahlén, M., & Edenius, M.** (2007). When is advertising advertising? Comparing responses to non-traditional and traditional advertising media. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 29(1), 33–42. <https://doi.org/10.1080/10641734.2007.10505206>
- Dahlén, M., Granlund, A., & Grönroos, M.** (2009). The consumer-perceived value of non-traditional media: Effects of brand reputation, appropriateness and expense. *Journal of Consumer Marketing*, 26(3), 155–163. <https://doi.org/10.1108/07363760910954166>
- Dahlén, M., Rosengren, S., & Törn, F.** (2008). Advertising creativity matters. *Journal of Advertising Research*, 48(3), 392–403. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080443>
- Edwards, S. M., Li, H., & Lee, J.-H.** (2002). Forced exposure and psychological reactance: Antecedents and consequences of the perceived intrusiveness of pop-up ads. *Journal of Advertising*, 31(3), 83–95. <https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673678>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M.** (2018). Marketing survey research best practices: Evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 92–108. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>
- Hutter, K., & Hoffmann, S.** (2011). Guerrilla marketing: The nature of the concept and propositions for further research. *Journal of Marketing Communications*, 17(1), 39–54. <https://doi.org/10.1080/13527260902757567>
- Jurca, M. A., & Madlberger, M.** (2015). Ambient advertising characteristics and schema incongruity as drivers of advertising effectiveness. *Journal of Marketing Communications*, 21(1), 48–64. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.970824>
- Kohler, U., Kreuter, F., & Stuart, E. A.** (2019). Nonprobability sampling and causal analysis. *Annual Review of Statistics and Its Application*, 6, 149–172. <https://doi.org/10.1146/annurev-statistics-030718-104951>
- Levinson, J. C.** (2007). *Guerrilla marketing: Easy and inexpensive strategies for making big profits from your small business* (4th ed.). Houghton Mifflin.
- Li, H., Edwards, S. M., & Lee, J.-H.** (2002). Measuring the intrusiveness of advertisements: Scale development and validation. *Journal of Advertising*, 31(2), 37–47. <https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673665>

- Roux, T.** (2020). Does the guerrilla win, if he does not lose? Advertising media practitioners' views on guerrilla marketing challenges and potential negative consequences. *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2007. <https://doi.org/10.1002/pa.2007>
- Sarstedt, M., Bengart, P., Shaltoni, A. M., & Lehmann, S.** (2018). The use of sampling methods in advertising research: A gap between theory and practice. *International Journal of Advertising*, 37(4), 650–663. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348329>
- Schillewaert, N., Langerak, F., & Duhamel, T.** (1998). Non-probability sampling for WWW surveys: A comparison of methods. *Journal of the Market Research Society*, 40(4), 307–322.
- Schmitt, B.** (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Smith, R. E., Chen, J., & Yang, X.** (2008). The impact of advertising creativity on the hierarchy of effects. *Journal of Advertising*, 37(4), 47–61. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370404>
- Trafimow, D., Hyman, M. R., Kostyk, A., & Wang, C.** (2021). The harmful effect of null hypothesis significance testing on marketing research: An example. *Journal of Business Research*, 125, 41–47. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.058>
- Wu, J., Arora, A. S., & Arora, A.** (2016). Experience the “ambience”: Testing perceptions of ambient advertising innovations between the United States and Indian consumers. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 148–174.

Műhelybeszámoló

HR 2026 – kevesebb mozgástér, nagyobb elvárások?

DR. HABIL. MALATYINSZKI SZILÁRD egyetemi docens, Neumann János Egyetem, óraadó oktató, Kodolányi János Egyetem
e-mail: malatyinszki.szilard@nje.hu

DOI: <https://doi.org/10.65513/MaMi.2026.2.62>

Bevezetés

A humánerőforrás-menedzsment az elmúlt években olyan gazdasági, technológiai és társadalmi változások keresztjébe került, amelyek alapvetően alakítják át a szervezetek működését és a HR szerepéről alkotott felfogást. A digitalizáció, az adatvezérelt döntéshozatal térnyerése, a fenntarthatósági szempontok megerősödése, valamint a munkaerőpiaci és generációs átrendeződések egyaránt arra készítetik a szervezeteket, hogy újragondolják humán működésük kereteit. Ebben a környezetben a HR már nem csupán támogató funkcióként jelenik meg, hanem egyre inkább stratégiai partnerként, amely képes összekapcsolni az üzleti célokat, a szervezeti alkalmazkodóképességet és az emberközpontú működést.

E változásokra reflektált a 2026. február 12-én megrendezett szakmai műhelymunka is, amely a HR jövőjét meghatározó legfontosabb kihívásokat és fejlődési irányokat állította a középpontba. A rendezvény előadásai, kerekasztal-beszélgetése és csoportmunkái olyan témákat jártak körül, mint a HR stratégiai beágyazottsága, a digitalizált és adatvezérelt működés, az utánpótlás-fejlesztés, a munkaköri és szerepleírások újragondolása, valamint a teljesítmény-menedzsment rendszerek megújításának kérdései. A program sajátossága abban rejlett, hogy a résztvevők nem csupán elméleti megközelítések mentén vizsgálták e területeket, hanem gyakorlati tapasztalatokra, szervezeti példákra és közösen megfogalmazott fejlesztési irányokra építve kerestek válaszokat a jelen és a közeljövő HR-kihívásaira.

Jelen összefoglaló célja, hogy rendszerezett formában bemutassa a műhelymunka során megfogalmazott legfontosabb megállapításokat, és rávilágítson azokra a szakmai tanulságokra, amelyek a HR jövőbeni fejlődése szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak. A beszámoló nem empirikus kutatási eredményeket közöl, hanem egy szakmai diskurzus főbb csomópontjait, hangsúlyozva, hogy a HR előtt álló kihívások kezelése egyre inkább integrált, adatvezérelt, ugyanakkor emberközpontú szemléletet igényel. A műhelymunka tapasztalatai azt mutatják, hogy a HR-funkció eredményessége a jövőben azon múlik, mennyiben képes egyszerre stratégiai, adaptív és hiteles módon támogatni a szervezeti működést.

Előadások

Legjobb HR megoldások a V4 országokban bemutató

A „Legjobb HR megoldások a V4 országokban” projekt célja, hogy gyakorlati, bizonyítékokon alapuló HR-eszközökkel támogassa a szervezeteket a régióban jellemző kihívások – például a gyenge stratégiai HR-irendszerek – kezelésében. A program HR Sprinteken, nemzetközi workshopokon és egy többnyelvű HR Toolkit segítségével nyújt konkrét megoldásokat a döntés-előkészítéstől a bevezetésig, miközben hosszú távú V4-es szakmai hálózatot épít antegráció, az elavult munkaköri leírások és a széttöredezett teljesítményértékelési tudásmegosztás és a folyamatos fejlődés támogatására.

[A ppt-t innen tölthető le!](#)

Átalakuló emberi erőforrás menedzsment múlt, jelen és jövő

A bemutató az emberi erőforrás-menedzsment fejlődését járta körül a múlt–jelen–jövő perspektívájából, különös tekintettel a V4 országok sajátosságaira. Rávilágított arra, hogyan alakult át a HR az adminisztratív támogató funkcióból stratégiai üzleti partnerré, és milyen szerepet kap ebben a digitalizáció, a kompetenciaalapú gondolkodás, a tehetségmenedzsment és a teljesítménymenedzsment. A jövő HR-képét adatvezérelt és emberközpontú működésként mutatta be, ahol a mesterséges intelligencia támogatja a döntéseket, miközben a felelősség, a bizalom és a vezetői jelenlét továbbra is emberi kézben marad.

[A ppt-t innen tölthető le!](#)

Átmenetből előny: HR-válaszok a zöld és digitális kihívásokra

A bemutató azt járta körül, hogyan válhat a digitális és zöld átállás nem kényszerré, hanem versenyelőnyre a szervezetek számára, és ebben milyen kulcsszerepe van a HR-nek. A hangsúly a Green HRM és a Digital HRM integrációján volt: a HR már nem adminisztratív támogató funkcióként, hanem a fenntartható működés humán infrastruktúrájának stratégiai alakítójaként jelent meg. A tartalom bemutatta, hogyan épülnek be a fenntarthatósági és digitális szempontok a teljes munkavállalói életciklusba az adatalapú HR, az ESG-kapcsolódások, valamint az új HR-kompetenciák és szerepek révén. Kiemelten foglalkozott a jóllét, a kiegészítés és a „zöld terhelés” paradoxonával, valamint azzal, hogyan teremthet egyensúlyt a HR a hatékonyság és az innováció között egy gyorsan változó környezetben.

[A ppt-t innen tölthető le!](#)

Kerekasztal beszélgetés

A kerekasztal-beszélgetés központi üzenete az volt, hogy a HR szakma folyamatos önreflexióra és fejlődésre szorul. A résztvevők egyetértettek abban, hogy tanácsra mindenkinek szüksége van, és a gyorsan változó trendekhez való alkalmazkodás csak rendszeres felülvizsgálattal és tanulással lehetséges. Kiemelt szerepet kapott az empátia, amely ma már nem „puha” kiegészítő, hanem a HR működésének egyik alapvető pillére.

A beszélgetés során világossá vált, hogy a HR funkció jelentősen átalakult. Korábban inkább szakmai, adminisztratív feladatkörként működött, kiegészítve egy humánusabb szemlélettel. Ma ezzel szemben egy komplex, multitasking szerepkörre vált, amelyben egyszerre jelenik meg az adminisztráció és adatelemzés, az emberek coaching jellegű támogatása, az iránymutatás, az elégedettségi kérdések kezelése, valamint a jogi és bérszámfejtési változások követése. A HR egyre inkább közvetítő szerepet tölt be a munkavállalók és a felső vezetés között, miközben erős emberismeretre és empatikus működésre van szüksége.

Felmerült az a tapasztalat is, hogy a HR-vezetők bevonása a felső vezetés köré valódi fejlesztési folyamatokat indíthat el, amelyek mérhetően növelik a szervezeti elégedettséget. Ugyanakkor érdekes ellentmondásként jelent meg a nemi egyenlőtlenség kérdése: bár a HR szakmában túlnyomó többségben nők dolgoznak, a felsővezetői HR-pozíciókat mégis jellemzően férfiak töltik be.

A HR hitelességének alapját a szervezet mély megismerése adja. A résztvevők hangsúlyozták, hogy a valódi elfogadottság nem pozícióból, hanem a szervezeti közelségből és a részlegvezetőkkel kialakított kapcsolatokról fakad. Ebben kulcsszerepe van a hálózatépítésnek és a kapcsolati tőkének, amely egyszerre segíti a tudásszerzést és a vezetői elfogadást. Nagy szervezetek esetében gyakori a silós működés, ahol a HR több részre bomlik, mégis elengedhetetlen, hogy a döntésekben közös gondolkodás valósuljon meg.

A beszélgetés rávilágított arra is, hogy a HR funkcióval kapcsolatban máig élnek elavult elképzelések a szervezeteken belül, ami részben történelmi okokra vezethető vissza. Emiatt különösen fontos, hogy a digitális HR-módszertanokat a szervezet saját nyelvére lefordítva vezessék be, különben ezek a megoldások „elmennek az emberek mellett”, és nem hozzák a várt hatást.

A jövővel kapcsolatban a résztvevők egyetértettek abban, hogy a zöld HR jelentősége tovább fog erősödni, azonban csak akkor lehet sikeres, ha a felső vezetés is azonosul ezzel, és a szemlélet felülről lefelé épül be a szervezetbe. A HR elfogadottságához elengedhetetlen a megfelelő szaktudás, valamint az, hogy a döntéseket számokkal, statisztikákkal és konkrét esetekkel tudja alátámasztani. Ugyanakkor megjelent az aggodalom is, hogy a HR szakma egyre inkább „hígul”, amelynek kezelése stratégiai jelentőségű feladat.

A digitalizáció és automatizáció kapcsán hangsúlyosan megjelent, hogy ezek a folyamatok nem mennek végbe maguktól. Jelentős szervezeti tudásra és a HR részéről tudatos proaktivitásra van szükség. A digitalizáció csak akkor lehet sikeres, ha a HR nem zárt irodából tervezi meg, hanem az emberek között mozogva, a teljes szervezetet, az adott ágazatot, valamint annak mikro- és makrogazdasági összefüggéseit is megismeri.

Összességében a kerekasztal-beszélgetés azt erősítette meg, hogy a HR jövője az önreflexión, a szakmai hitelességen, a kapcsolódáson és a proaktív szemléleten múlik. A funkció akkor tud valódi értéket teremteni, ha egyszerre képes adatvezérelt, stratégiai és empatikus módon működni egy folyamatosan változó környezetben.

Csoportmunkák összefoglalója

1. csoport: A HR stratégiai beágyazottsága

A HR szerepe az elmúlt években jelentősen átalakult: ma már nem pusztán adminisztratív vagy támogató funkció, hanem a szervezeti működés egyik stratégiai motorja. A kérdés nem az, hogy szükség van-e HR-re, hanem az, hogy milyen minőségben, milyen időzítéssel és milyen beágyazottsággal kapcsolódik a szervezet működéséhez.

A stratégiaileg működő HR alapja, hogy belső hajtóerőként jelenjen meg, amely képes összekötni az üzleti célokat az emberi oldal szempontjaival. Ehhez elengedhetetlen a vezetői és tulajdonosi támogatás: valódi váltás csak akkor történik, ha a HR mögött áll döntési felhatalmazás és bizalom. A HR stratégiai szerepe nem önmagában létezik, hanem szövetségeken keresztül erősödik, különösen az ügyvezetés és a kulcsdöntéshozók irányába.

A modern HR egyszerre empatikus és adatalapú. Az emberek megértése és támogatása alapfeltétel, ugyanakkor számok, adatok és mérhető eredmények nélkül nincs vezetői elköteleződés. A stratégiai HR képes megmutatni, hogy a döntéseknek milyen hatása van az üzletre, miközben azt is láthatóvá teszi, mi az eredmény az emberek számára: fejlődés, biztonság, elköteleződés. Az egyensúly az emberközpontúság és az üzleti racionalitás között kulcskérdés.

A kapcsolatok és a folyamatos tanulás szintén meghatározó elemei a HR stratégiai működésének. Képzések, szakmai fórumok és trendfigyelés nemcsak tudást adnak, hanem kapcsolati hálót is építenek, amely hosszú távon versenyelőnyt jelent. Mindezt kiegészíti a rugalmasság és a gyors reagálási képesség, amely különösen fontos a hirtelen gazdasági változások és munkaerőpiaci trendek idején.

A HR stratégiai beágyazottsága nem méretfüggő. Mikro- és kisvállalatoknál – például egy 10–15 fős szervezetben – gyakran már jelentkezik a HR hiánya, miközben még nincs kapacitás saját HR-esre. Ilyen helyzetekben külső vagy interim HR-megoldások, illetve célzott képzések jelenthetik az első lépést. A skálázhatóság azt jelenti, hogy a HR a szervezet érettségéhez igazodva, tudatosan épül fel.

A stratégia alapja minden esetben az üzleti cél. Nagyobb, érettebb szervezeteknél ez kiegészül misszióalapú működéssel és legalább 3–5 éves előrettekintéssel. HR-stratégia nélkül nincs tudatos utánpótlás-tervezés, nincs fenntartható fejlődés, és a szervezet reakciós működésre kényszerül.

Összességében a HR stratégiai beágyazottsága alapfeltétele minden további HR-terület hatékony működésének – legyen szó digitalizációról, munkaköri leírásokról, fiatalok megtartásáról vagy teljesítmény-menedzsmentről. Ha ez az alap stabil, a HR nem követi az eseményeket, hanem irányt mutat.



2. csoport: Digitalizált és adatvezérelt működés

A digitalizált és adatvezérelt működés nem elsősorban technológiai kérdés, hanem vezetői döntés és szervezeti működésmód. A kihívás nem az eszközök megléte, hanem az, hogy van-e megfelelő input: tudás, eszköz és kialakult folyamat. Ezek hiányában az adatvezérelt működés nem tud elindulni, vagy torz formában jelenik meg.

A digitalizáció legfontosabb előnye, hogy időt és kompetenciát szabadít fel. Az adminisztratív terhek csökkennek, miközben a HR és a vezetők nagyobb hangsúlyt tudnak fektetni az érdemi munkára. Strukturált onboarding folyamatok alakíthatók ki, mérhetővé válik a beléptetés minősége, az exit interjúk pedig nem lezárást, hanem tanulási és alumni folyamatot jelentenek. Az adatvezérelt működés támogatja a munkáltatói márkaépítést és a kontrollingot, mert a teljesítmény mérhetőbbé és átláthatóbbá válik. Az adatok ebben az értelemben nem plusz

adminisztrációt jelentenek, hanem kiszámíthatóságot és biztonságot.

A leggyakoribb akadály az input hiánya mellett a képesség és a hajlandóság kérdése. Sok szervezetben megjelenik az ellenállás az adatalapú működéssel szemben, illetve a bizonytalanság az anyagi megtérülést illetően. Gyakori probléma a szubjektív, egyéni döntések túlsúlya, valamint az adatbiztonsággal kapcsolatos félelmek. Ezek önmagukban nem kizáró tényezők, hanem olyan pontok, ahol fejlesztésre és tudatos irányításra van szükség.

Az adatvezérelt működés nem cégméret kérdése. KKV-knál és nagyvállalatoknál is hasonló szervezeti szintű témák jelennek meg: hogyan használjuk a teljesítményadatokat, publikációkat és visszajelzéseket tanulási célokra, hogyan teremtünk átláthatóságot, és hogyan kezeljük az automatizálás hiányát. Az AI-alapú oktatás ebben támogató eszköz lehet, amennyiben nem önálló megoldásként, hanem a meglévő folyamatokra építve jelenik meg. A különbség nem az adatok mennyiségében, hanem azok tudatos felhasználásában van.

A működés sikerességéhez elengedhetetlen a szemlélet és a kultúra alakítása. A transzparencia, az edukáció, a közös értelmezés és a motiváció biztosítják azt, hogy az adatok ne kontrollként, hanem iránymutatásként jelenjenek meg. Az adatokat értelmezni és kommunikálni kell, különben bizalmatlanságot szülnék.

A gyakorlatban a hatékony bevezetés alapja a coaching szemlélet. A hangsúly a változás kezelésén, a folyamatok fejlesztésén, a stratégiai gondolkodáson és a vezetői kompetenciák erősítésén van. Nem egy kész, tökéletes rendszer a cél, hanem egy olyan működés, amely képes tanulni és alkalmazkodni.

Az adatvezérelt, digitalizált működés eredménye a kiszámíthatóbb döntéshozatal, az egyértelműbb elvárások, a nagyobb bizalom és a magasabb elköteleződés. Mindez közvetlen hatással van a munkavállalói jól-létre, amely nem önálló HR-téma, hanem a szervezeti eredményesség egyik feltétele.



3. csoport: Utánpótlás-fejlesztés

Az utánpótlás-fejlesztés az egyik legkritikusabb szervezeti kérdéssé vált, mivel a fiatal munkavállalók megtartása egyre nehezebb. A probléma nem pusztán generációs különbségekből fakad, hanem abból, hogy a szervezetek működése sok esetben nem alkalmazkodott a fiatalabb generációk eltérő működéséhez, tanulási módjához és elvárásaihoz.

A megtartási nehézségek egyik fő oka a generációs különbségek megjelenése. A fiatal munkavállalók másként gondolkodnak a munkáról, a fejlődésről és a vezetőkkel való kapcsolatáról. Gyakran tapasztalható, hogy a problémamegoldó képességük nem elég erős: ha egy helyzetet nem tudnak önállóan megoldani, gyorsan elvesztik a motivációjukat, és akár el is hagyják a szervezetet. Ez nem egyéni hiányosságként értelmezendő, hanem olyan területként, ahol betanításra, támogatásra és tudatos fejlesztésre van szükség.

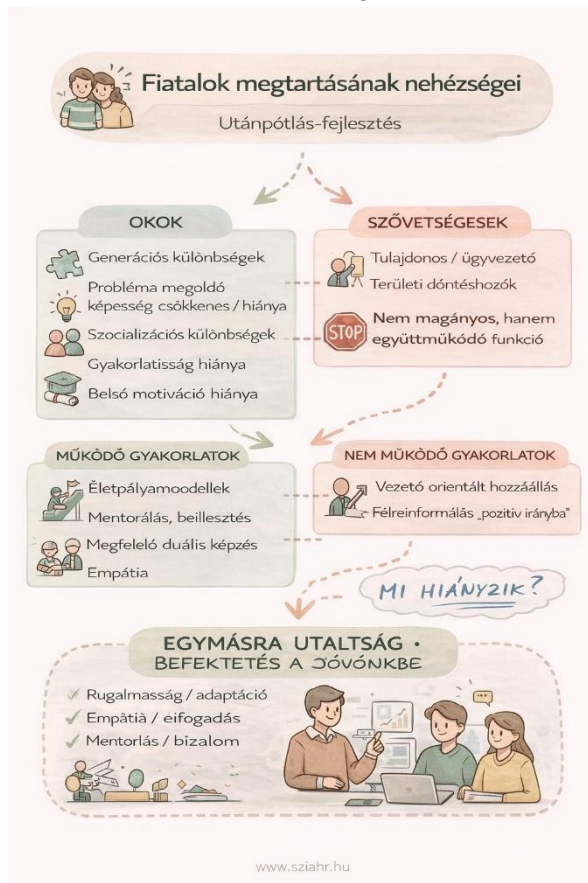
Sok munkakörben megjelenik a belső motiváció hiánya is. A fiatalok gyakran nem tudják pontosan, mit szeretnének csinálni, milyen irányba haladjanak, nincs kialakult jövőképük. Előnyt jelent, ha valaki „irányba van állítva”, vagyis kap kapaszkodókat, visszajelzéseket és fejlődési lehetőségeket. Ennek hiányában a bizonytalanság gyors elköteleződés-csökkenéshez vezet.

A működő gyakorlatok közül kiemelt szerepe van a mentorálásnak és a megfelelő duális képzésnek. Ezek biztosítják azt, hogy a fiatal munkavállaló ne csak elméleti tudást szerezzon, hanem valódi munkatapasztalatot is, miközben van kihez fordulnia kérdések esetén. Jelenleg kevés a dolgozó gyakornok, és sok szervezet rosszul tekint a gyakornokokra: gyakran minden plusz munkát rájuk terhelnek, miközben nem fejlesztési lehetőségként kezelik őket. Pedig a gyakornokok a jövő munkavállalói, és az utánpótlás egyik legfontosabb bázisát jelentik.

Problémát jelent a vezetőorientált munkavállalási szemlélet is, ahol éles különbség alakul ki a vezetői és a munkavállalói oldal között. Ez kettészakítja a szervezetet, miközben a hatékony működéshez inkább csapatként való együttműködésre lenne szükség. A félreinformáltság tovább rontja a helyzetet: ha a valóságot „felfelé ferdítve” kommunikálják, a fiatal munkavállaló előbb-utóbb csalódik, és elveszíti a motivációját.

Kulcstényező a bizalom kialakítása, amelynek egyik legerősebb eszköze a mentorálás. A fiatalok akkor maradnak, ha érzik, hogy figyelnek rájuk, számít a véleményük, és van, aki támogatja őket a fejlődésben. Amennyiben a vezetőség nem hajlandó változtatni a hozzáállásán és a működésén, hosszabb távon munkaerő nélkül maradhat.

Az utánpótlás-fejlesztés jövőképe szorosan kapcsolódik a digitalizációhoz is. A fiatal munkavállalók támogatása a digitális eszközök és megoldások használatában, illetve az idősebb generációk segítése az átállásban közös tanulási folyamatot igényel. Ez csak akkor működik, ha a szervezet tudatosan épít bizalmon alapuló, fejlesztő környezetet.



Összességében az utánpótlás-fejlesztés nem önálló HR-feladat, hanem hosszú távú befektetés. A szervezet és a munkavállaló egymásra utalt: fenntartható fejlődés csak kölcsönös felelősséggel és tudatos támogatással valósítható meg.

4. csoport: Munkaköri és szerepleírások újragondolása

A munkaköri leírások a legtöbb szervezetben formálisan léteznek, de valódi irányítóként alig működnek. Jellemzően kizárólag

tevékenységeket és feladatokat sorolnak fel, miközben a szükséges készségek, kompetenciák és elvárt kimenetek alig vagy egyáltalán nem jelennek meg bennük. Sok esetben ezek a leírások 10–20 éve változatlan sablonok, vagy pusztán „kötelező dokumentumok”, amelyeket senki nem olvas, és amelyek nem követik le sem a munkakörök, sem a szervezet változásait.

A jelenlegi gyakorlat egyik alapvető problémája, hogy a munkaköri leírások nem élő dokumentumok. A kompetenciák legfeljebb a kiválasztás során jelennek meg, később nem frissülnek, nem kapcsolódnak közvetlenül a teljesítményértékeléshez, és nem adnak kapaszkodót sem a munkavállalónak, sem a vezetőnek. Gyakran elhangzik a kiegészítés: „és amit még a vezető meghatároz”, ami növeli a szubjektivitást és a bizonytalanságot. Emiatt a munkaköri leírás sokak számára inkább nyűg, mint hasznos eszköz.

A gyakorlatban ezért különösen fontossá válik, hogy már az interjú során konkrétan elhangozzon, mit vár el a szervezet a szereptől, nem csak általános feladatfelsorolás szintjén. A munkaköri leírás így nem utólagos adminisztráció, hanem a közös megértés alapja lehet.

A mesterséges intelligencia megjelenése új lehetőségeket hoz, de nem jelent teljes megoldást. Az AI jelenleg eszköz, amely támogathatja a munkát – például információkeresésben, összehasonlításokban, megfogalmazásban, gyors elemzésben vagy a toborzás során kulcsszavak kezelésében –, de nem képes teljes egészében kiváltani a szakmai gondolkodást és döntést. Tapasztalat alapján a szervezetek még kevésbé használják tudatosan az AI-t ezen a területen, ezért elengedhetetlen egyértelmű keretek és policy-k kialakítása arra vonatkozóan, mire és hogyan alkalmazható.

A jövő iránya a feladatalapú működésről a készség- és kimenetalapú szemléletre való átállás. Ez szemléletváltást igényel: nem a „mit csinál” kerül előtérbe, hanem az, hogy milyen eredményt várunk el, és ehhez milyen kompetenciák szükségesek. Ennek része a rendszeres értékelés, a folyamatos visszajelzés és az értékelő beszélgetések beépítése a mindennapi működésbe.

Munkaköri és szerepleírások újragondolása

1. 100%-ban csak feladat + tevékenység

- 10-20 éve ugyanaz a "klasszik" sablon vagy egyáltalán nincs (szerződés van)
- Kompetencia nem szerepel, csak a kiválasztásnál, nem követi le a változást
- folyamatos képzés + felelősi szintek
- előrelépés, mentorálás

„És amit még a vezető meghatároz...”

2. AI hatása

- policy kell, mire lehet használni eszközként és nem kiváltva a munkát
- szakmai alapok nélkül ne!
- információkeresés, ajánlatok, adatok, toborzásban kulcsszavak

3. Jó gyakorlatok

Feladatalapú rendszer

- mindset change szükséges
- információkeresés a teljes szervezetnek,
- belső tudásmegosztás / mentorálás generációk között
- digitalizáció, AI használata életkortól függetlenül

? HIÁNYZÓ ELEM?

- Rugalmasság / adaptáció
- Empátia / elfogadás
- Mentorálás / bizalom

EGYMÁSRA UTALTSÁG BEFEKTETÉS A JÓVÓNKBE

A működő gyakorlatok között kiemelt szerepe van a generációk közötti együttműködésnek. A jövőben a fiatalabb munkavállalók mentorálhatják az idősebbeket például digitális és AI-használatban, miközben az idősebb generációk a szakmai tapasztalatot és a „munka egészségének” átlátását adják át. Ez a kölcsönös tanulás akkor működik, ha a munkaköri és szerepleírások nem merev keretek, hanem fejlődést támogató eszközök.

Best practice-ként jelenik meg az is, hogy a munkaköri leírásokat évente legalább egyszer frissítik, méghozzá a munkavállaló bevonásával. Ő tudja legjobban, hogyan alakult a szerepe a gyakorlatban, milyen készségeket használ, és milyen új elvárások jelentek meg. Így a munkaköri leírás élő dokumentummá válik, amely valóban támogatja a működést.

Összességében a munkaköri és szerepleírások újragondolása nem adminisztratív kérdés, hanem vezetői és szervezeti felelősség. A cél nem a hosszabb dokumentum, hanem a világos elvárások, a fejlesztés támogatása és az átlátható működés. Az AI ebben segítő eszköz lehet, de a valódi változást a szemléletváltás hozza el.

5. csoport: Teljesítmény-menedzsment rendszerek

A teljesítmény-menedzsment rendszerek szerepe a szervezetekben messze túlmutat az éves értékeléseken vagy adminisztratív kötelezettségeken. Valódi értéket akkor teremtenek, ha világos célokra épülnek, illeszkednek a szervezeti kultúrához, és a vezetők aktív, tudatos eszközként használják őket. A legtöbb szervezetben nem maga a rendszer hibás, hanem az a működési és vezetői környezet, amelyben alkalmazzák.

A jól működő teljesítmény-menedzsment alapja a közös célok meghatározása és a vezetői elköteleződés. Ha a vezetők nem hisznek a rendszerben, vagy kizárólag HR-feladatként tekintenek rá, a teljesítmény-menedzsment gyorsan formálissá és hiteltelenné válik. A céloknak illeszkedniük kell a szervezeti kultúrához, és egyértelmű kapcsolatban kell állniuk a stratégiai irányokkal. A stratégiai célokból levezetett csoportos és egyéni célok tudatos keveredése biztosítja, hogy a munkavállalók értsék saját szerepüket a szervezeti eredményekben, miközben a rendszer visszahat a működésre, nem csupán mér, hanem irányt is mutat.

A teljesítmény-menedzsment egyik legfontosabb funkciója a visszajelzés támogatása. Egy jól felépített rendszer segít abban, hogy a vezetők asszertív módon tudják közvetíteni a változtatni valókat, akár nagyobb hibák esetén is. A tiszta, őszinte kommunikáció nem gyengíti, hanem erősíti a bizalmat, és már önmagában jelentős minőségi ugrást jelent a szervezeti működésben. A rendszer akkor válik igazán hatékonná, ha nem elszigetelten működik, hanem támogatja a digitalizációt, strukturált eszközökre épül, és figyelembe veszi a külső környezet folyamatos változásait is.

Ezzel szemben számos szervezetben a teljesítmény-menedzsment azért nem működik, mert nincs világos cél, vagy hiányzik a SMART szemlélet következetes alkalmazása. Gyakori probléma a vezetői felkészültség hiánya és a következetlenség, amely aláássa a rendszer hitelességét. Ha a teljesítmény-menedzsment idegen a szervezeti kultúrától, nem kapcsolódik a HR-funkciókhoz, és nem jelennek meg benne a soft célok – mint az együttműködés, fejlődés vagy hozzáállás –, akkor torz képet ad a teljesítményről. Az önértékelés hiánya, a nem megfelelő vagy hiányzó dokumentáció, valamint a rosszul kezelt visszajelzések tovább növelik a szubjektivitást.

Különösen romboló, amikor a kommunikáció túl „szépít”, vagy éppen bántó, és a rendszer ösztönzés helyett büntetésként jelenik meg. Ilyenkor a teljesítmény-menedzsment nem motivál, hanem ellenállást vált ki, és elveszíti fejlesztő jellegét.

Összességében a jól működő teljesítmény-menedzsment rendszer folyamatos párbeszédet teremt, fejlesztésre fókuszál, nem hibakeresésre, csökkenti a szubjektív döntéseket, és erősíti az elköteleződést. A teljesítmény nem egy éves esemény, hanem folyamatos vezetői jelenlét és figyelem eredménye. Ha a célok világosak, a vezetők felkészültek, és a rendszer valóban a szervezetet szolgálja, akkor a teljesítmény-menedzsment nem teher, hanem hosszú távon is fenntartható versenyelőny.

