



Vállalkozáskutatói  
Műhely

---

## **MCC Jegyzetek a vállalkozásokról**

---

2026.2.

### **A vállalkozói szellem sajátosságai Közép- és Kelet-Európában**

Összefoglaló Prof. Julia Korosteleva (University College, London) és Prof. Marco Vivarelli (Università Cattolica, Milano) részvételével lezajlott nemzetközi műhelybeszélgetésről

## **A vállalkozói szellem sajátosságai Közép- és Kelet-Európában**

Összefoglaló Prof. Julia Korosteleva  
(University College, London) és Prof.  
Marco Vivarelli (Università Cattolica,  
Milano) részvételével lezajlott nemzetközi  
műhelybeszélgetésről

Szepesi Balázs  
Mathias Corvinus Collegium Alapítvány

Pogácsás Péter  
Mathias Corvinus Collegium Alapítvány

**Working paper 2026-2**

**ISBN: 978-615-6221-33-9**

## Összefoglaló

Összefoglaló a közép-kelet-európai vállalkozásokról lefolytatott nemzetközi műhelybeszélgetésről

Az MCC Közgazdasági Iskolájának Vállalkozáskutatói Műhelye, a Pécsi Tudományegyetem és a Hun Ren Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont 2025. szeptember 19-én nemzetközi műhelybeszélgetést szervezett a közép-európai vállalkozásokról.

A beszélgetés kiemelt résztvevői

- **Prof. Julia Korosteleva**, University College London professzora,
- **Prof. Marco Vivarelli** Ph.D. in Economics and Ph.D. in Science and Technology Policy, Università Cattolica Milano,
- **Prof. Dr. Szerb László**, a Pécsi Tudományegyetem professzora,
- **Sass Magdolna**, a KRTK Világgazdasági Intézet igazgatója,
- **Dr. Czakó Erzsébet**, a Budapesti Corvinus Egyetem professzora, és
- **Szepesi Balázs**, az MCC Közgazdasági Iskolájának vezetője voltak

A résztvevőkön kívül a beszélgetéshez hozzászólt

- **Demeter Krisztina** Budapesti Corvinus Egyetem,
- **Hortoványi Lilla** MCC,
- **Németh Bálint** MCC,
- **Pogácsás Péter** MCC.

### *Julia Korosteleva bevezető előadása*

*A vállalkozói kedv és innovációs teljesítmény a hasonlóságok mellett fontos eltéréseket is mutat a volt szocialista országok körében*

*Az előadás a GEM felmérések és a Világbank adatai alapján emelt ki néhány vállalkozásokra jellemző sajátosságot. Bár a közép-európai és más posztszocialista országok vállalkozói között sok a hasonlóság, a többévtizedes fejlődés közép-kelet-európai sajátosságokat is kialakított. A közép-európai, a balkáni és a balti országok rendszerváltás kori környezetére egyaránt jellemzőek voltak az intézményi hiányosságok, a vállalkozások számára kedvezőtlen kulturális normák, a bizalomhiány, a finanszírozáshoz való korlátozott hozzáférés, az üzleti ismeretek hiánya, a kilencvenes években mégis mindenhol a vállalkozói aktivitás robbanásszerű növekedése volt megfigyelhető. A kisvállalati üzleti világ azonban nem volt transzparens, minden országban jelentős szerepet játszottak az informális*

(fekete) vállalkozások és a bennfentes vállalkozói körök<sup>1</sup>. A GEM TEA (induló, 3,5 évnél fiatalabb) vállalkozásokra vonatkozó teljes vállalkozói tevékenység értékei és a Világbank mutatói szerint Közép-Európára a kettőezres és a kettőezertizes években a vállalkozói tevékenység egyenletes, lassú fejlődése volt jellemző, míg a Baltikumban a startup aktivitás és ökoszisztéma intézményesülése is megfigyelhető volt. A kettőezerhúszas években ugyanakkor a két régió értékei már kevésbé válnak szét egymástól, miközben a balti országok között is nagy eltérések jelentkeznek. (Érdekesség, hogy Lengyelország vállalkozói tevékenységre vonatkozó adatai a kettőezerhúszas években rendkívül alacsonyak, miközben a lengyel gazdaság ebben az időszakban jóval gyorsabb növekedésre volt képes a régió többi országánál.)

A közép-európai startupok átlagos vállalatmérete 35 év után is elmarad a nyugat-európaiaktól, ugyanakkor jelentősen meghaladja a délkelet-európaiakét. A radikális (világméretű) termékinnováció 2021-23-ban kevesebb a régióban, mint Nyugat-Európában és a balti országokban, de a folyamatinnováció tekintetében kisebb a lemaradás. A startupok innovációs mutatóiban Magyarország inkább a balti országok értékeihez közelít, mint a közép-európaiakhoz. Sok startup használ új technológiákat, különösen az digitális technológiák terén. A digitális vállalkozások jelentős növekedési lehetőségeket hordoznak mind a közép-európai, mind a balti, mind a délkelet-európai országokban, amihez jó alapot szolgáltatnak a teljes posztszocialista térségre jellemző erős STEM (természettudományi, technológiai, mérnöki és matematikai) készségek. Az új, digitális technológiákkal a posztszocialista országokban ki lehetett váltani a kezdetleges, vagy nem létező infrastruktúrákat.

## Marco Vivarelli bevezető előadása

### *A közép-kelet-európai vállalkozások versenyképességének megítélésében a legfontosabb szerepe az innovációs tudásnak van*

Elméleti bevezetőjében a mainstream közgazdaságtannak abból megközelítéséből indult ki, hogy a tudományos és műszaki ismeretek közjóságnak tekinthetők, amelyek pozitív externáliák (spilloverhatások) révén a külső szereplők számára is szabadon hozzáférhetővé válnak. Eszerint a nézet szerint a kkv-k nincsenek hátrányos helyzetben az új ismeretek megszerzésében. Álláspontja szerint, azonban a valóság nem igazolja ezt az elméletet.

Az innováció közgazdaságtana kimutatta, hogy a tudás általában helyhez kötött (Heimeriks és Boschma, 2014), hallgatólagos (tacit) (Polanyi, 1966), útfüggő és kumulatív (David, 1975, Arthur, 1994), terjedése a tudás befogadója részéről a befogadó képesség (Cohen és Levinthal, 1989 és 1990) és a dinamikus képességek (Teece et al., 1997) meglététől függ. A kkv-knak tehát belső abszorpció, felszívókapacitást kell fejleszteniük annak érdekében, hogy befogadják a külső (helyi) környezetből származó tudást. Ez nem feltétlenül egy házon belüli K+F részleg létrehozását jelenti, de mindenképpen

<sup>1</sup> <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902608000098>  
[https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=nGNoAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA181&dq=Estrin+%26+Mickiewicz,+2011&ots=LHCnDbB2mT&sig=AXb72zNzhaM8j-AZ8boPEc6NmPA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Estrin%20%26%20Mickiewicz%2C%202011&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=nGNoAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA181&dq=Estrin+%26+Mickiewicz,+2011&ots=LHCnDbB2mT&sig=AXb72zNzhaM8j-AZ8boPEc6NmPA&redir_esc=y#v=onepage&q=Estrin%20%26%20Mickiewicz%2C%202011&f=false)

az alapvető belső tudás megszerzését és megfelelő készségek (mérnökök, technikusok, adatelemzők) kiépítését teszi szükségessé. A politikai döntéshozóknak tehát tudatában kell lenniük azzal, hogy a kkv-knak belső befogadó-, felszívóképességre van szükségük ahhoz, hogy kihasználhassák a helyi tudást és aktívan részt vehessenek a helyi vállalkozói ökoszisztémában (Acs, Stam, Audretsch, O'Connor, 2017; Acs, Lafuente, Szerb, 2023). A helyes fejlesztéspolitika tehát ezen a téren a tudásszerzést és a magasan képzett, magasan iskolázott alkalmazottak felvételét támogatja.

Közép- és Kelet-Európában a piacgazdaságra való átállás során a kkv-knál ritkán állt rendelkezésre az innovációs tudás adaptálásának képessége, és sem a vállalkozók maguk, sem a szakpolitikák nem voltak a tudatában annak, hogy innovatív működéshez ezeket a képességeket ki kell építeniük.

A releváns szakirodalom az innováció kulcsfontosságú hajtóerejének a belső K+F mellett az innovatív vállalkozói ökoszisztéma szereplői közötti interakciókat határozza meg. Ezek körében a spillover-hatások, a kooperatív K+F és a „nyitott innováció” (Chesbrough, 2003) számítanak az innováció kulcsfontosságú hajtóerőinek, amelyek „szuperadditív hatásokat” is generálnak (lásd a nemzeti innovációs rendszerekről szóló szakirodalmat (NIS: Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993).

Mivel a kkv-k önállóan nem tudnak megbirkózni az innovációs kihívásokkal, együttműködésre van szükségük. Nagyobb vállalatokkal és egyetemekkel való együttműködésből (Audretsch és Vivarelli, 1996) spillover-hatások, K+F közös vállalkozások, valamint olyan kutatási projektek révén profitálhatnak, mint a Horizon Europe. A kkv-knak az együttműködésen alapuló innováció előnyeinek kihasználásához is megfelelő befogadóképességgel kell rendelkezniük. A szakpolitikáknak támogatniuk kell a K+F közös vállalkozásokat és az innovatív együttműködési megállapodásokat a kkv-k és a helyi innovatív vállalkozói ökoszisztéma egyéb szereplői között. Ilyen lehet pl. a kutatási és innovatív projektekre vonatkozó pályázatok kkv-k részvételéhez kötése.

A munkaerő-mobilitás is a tudás átadásának és az innováció terjedésének eszköze, különösen, ha tudósokról (Geuna, 2015; Lissoni és Miguelez, 2024) és magasan képzett munkavállalók migrációjáról (Breschi és Lissoni, 2009; Fassio et al., 2019) van szó. A rövid távú munkaerő-mobilitás (pl. az üzleti látogatások) szintén hatékony csatornának bizonyulhatnak a személyes tudásmegosztás, az innováció áttérése és végső soron a termelékenység növekedése szempontjából (lásd Andersen és Dalgaard, 2011; Hovhannisyán és Keller 2015 és 2019; Piva, Tani és Vivarelli, 2018 és 2023). Piva, Tani és Vivarelli (2025) kimutatják, hogy az üzleti látogatások különösen fontosak az innováció előmozdításában olyan alacsony technológiai színvonalú ágazatokban, ahol a kkv-k dominálnak.

A szakpolitikáknak ösztönözniük kell a magasan képzett munkavállalók nemzeti és nemzetközi áramlását és az üzleti látogatásokat, az új cégek közül pedig csak az innovatív start-up vállalkozásokat kellene támogatni. Az innovációt segítő szakemberáramlás liberális munkavállalási szabályok közepette tud virágozni (Audretsch, 2023), zárt környezetben nem. Ebből a szempontból Közép-Kelet-Európa vagy egész Európa válaszut előtt áll.

## Hozzászólások

Közép-Kelet-Európában a tudás megszerzése és kiaknázása erősen függ a globális értékláncokban érvényesülő kiszolgáltatottságtól

Magyarországi vállalati mélyinterjúk és beszélgetések alapján arra következtethetünk, hogy a menedzserek növekedésük fontos akadályának nemcsak az innovációs, hanem a piaci tudás megszerzésének nehézségeit tartják. Olyan tudás hiányát érzékelik, amivel a magyar közepes és nagyvállalatok jól elboldogulhatnak a nemzetközi piacokon. Lehet, hogy ennek a tudásnak a megszerzését a magyar nyelv elzártsága is akadályozza.

Magyarországon piaci és innovációs tudást a külföldi tulajdonú cégektől lehetne szerezni, de ezek meglehetősen vonakodnak ezt megosztani a magyar cégekkel. De az is igaz, hogy a tudás befogadásához a hazaiak részéről is jóval nagyobb abszorpciós kapacitásra lenne szükség.

Magyarországon sok jó minőségű kis- és közepesvállalat mélyen beágyazódott az értékláncokba. Számukra az innováció az integrátor követelményeinek való megfelelést jelenti. Erre jó példát jelentenek a Magyarországon, Lengyelországban és Csehországban is viszonylag erős, speciális vállalati csoportot alkotó egyedi gépgyártók. Ezeknek a cégeknek viszonylag sok fejlesztőmérnökünk van, ugyanakkor kevés a befektethető tőkéjük. A megrendelőik igényeire fejlesztenek ki gépeket, vagyis az ügyfelek számára innoválnak. Az innovációs gyártási kapacitásaikat szolgáltatásként adják el.

Közép-Európában sok tehetséges, innovatív ember van, de az ötleteiket az értékláncok keretében mások vásárolják meg. A probléma abban áll, hogy tud ez az innováció és a termék megmaradni sajátjának, vagy mások kell azt átadni. Sok múlik azon, hogy az ellenőrző, integrátor vállalat nyitott-e a hosszútávú együttműködésre a helyi vállalatokkal, vagy csak gyártani van jelen. Ebből a szempontból fontos, hogy hol van a vállalat stratégiai központja, a döntéshozó rövidtávú, menedzseri logikával gondolkodik, vagy hosszútávú tulajdonosi logikával.

Az MCC egy magyar és lengyel vállalkozásokra kiterjedő kutatásában találkozott azzal a jelenséggel, hogy a fiatal, 10 évnél rövidebb ideje működő cégek nagy arányban tartják magukat innovatívabbnak, mint a régieket. Több új innovációt alkalmaznak a működésükben vagy a termékeikben, erőteljesebben használják a közösségi médiát és az új technológiákat. Önmagukat az új EU-nak tekintik, szemben a nyugat-európai régi EU cégeivel. Nézetük szerint a nyugat-európaiak nagyon nagy cégek, és alapvetően a piaci erejükből élnek. Az újdonságok iránt passzívak, de az új EU cégeinek piacralépéseit erőből megakadályozzák, sőt a nyugat-európai vásárlók is hűségesek a meglévő cégeikhez. A magukat innovatívnak és agilisen tartó új eu-s cégek úgy érzik, hogy újdonságaikkal sem tudnak betörni az úgynevezett mainstream piacra. Így nem tudnak kilépni a helyi piaci résekből, és nem tudnak európai, vagy globális szereplőkké válni. Érdekes volt, hogy a kutatók gyakran találtak olyan beszámolókkal, hogy az új EU innovatív cégei rövid távú üzleti látogatásokkal igyekeznek tudáshoz jutni a nyugat-európai versenytársokról. Ez bekövetkezhet konferenciák, vásárok, vagy egyéb rendezvények látogatásával.

## A vállalkozókedv alakulását sokféle, a közép-kelet-európai országokban hasonlóan ható tényező befolyásolta

A migráció jelentősen alakíthatja a vállalkozásokat. Közép-Európából és a Baltikumból sok versenyképes tudással rendelkező vállalkozó Németországba, Angliába ment és vállalkozást indított. A migrációs irodalom szerint, sok külföldön munkát vállaló fiatalnak az az álma, hogy hazamegy és saját vállalkozást indít. Ha ez bekövetkezik, ők rendelkezhetnek azzal a piaci, vállalkozói innovatív tudással, amiről Marco beszélt.

A vállalkozókedv szempontjából szintén fontos elem munkaerő-piac helyzete. Ha a nagyobb cégeknél munkaerőhiány van, akkor egy jó vállalatnál való biztonságos állás jobb lehetőség lehet, mint egy vállalkozás indítása. Magyarországon az elmúlt 15 évben hatalmas mértékben bővült a foglalkoztatás. Ezt támogatta az adópolitika és a szabályozás is, ami arra ösztönözte az embereket, hogy belépjenek a munkaerőpiacra. Interjúkban találkoztunk vele, hogy sok fiatal nem akar vállalkozást alapítani, mert ugyanahhoz a jövedelemhez jut hozzá alkalmazottként, mint vállalkozóként. A munkaerő-piac hatás ugyanakkor országonként eltérő lehet, még Közép-Kelet-Európában is.

Az átmenet éveiben sok közép-kelet-európai országban a nagyvállalatok preferálása volt előtérben a vállalkozásokkal szemben, mert a GDP nagy részét a nagy multinacionális vállalatok termelik meg. Az ő szempontjaik előtérbe helyezése volt a választók megnyerésének legbiztosabb útja. Mivel a választóknak a biztonság a legfontosabb, ez kevésbé kedvez a vállalkozásbarát vagy innovációbarát politikáknak. Érdemes lenne megvizsgálni, mennyiben különbözik a vállalkozási kedv olyan országokban, ahol a nagy- és a kisvállalatok is hazai tulajdonúak, azoktól, ahol a nagyvállalatok külföldi kézben vannak.

## Nem tudunk eleget a térségben születő innovációk természetéről

Fontos elméleti megállapítás volt Marco Vivarelli részéről, hogy az innovációt és a tudást nem lehet közjavaként kezelni. Vagyis a problémákat nem lehet csak piaci mechanizmusok alapján megoldani. Ha viszont állami beavatkozásra van szükség, alapvető jelentősége van annak, hogyan mérjük a tudást és az innovációt, azaz hogyan döntjük el, mely cégeket érdemes támogatni, melyeket nem. A tudás megoszthatósága szempontjából pedig fontos lenne megkülönböztetni a piaci tudást, a vállalatspecifikus tudást és az innovációs tudást.

Az innovációs szakirodalom megkülönbözteti azokat az innovációkat, amelyek egy felzárkózási időszakban, követő módon jönnek létre, azoktól, amelyek egy határterületen való előrelépést valósítanak meg. A felzárkózási és a határterületi innovációs időszakok eltérő politikai-gazdasági és intézményi keretek között zajlanak. Közép-Kelet-Európában a felzárkózási időszak valószínűleg már véget ért. Az itteni vállalatok kisebbek, fejletlenebbek, mint a nyugat-európaiak, de a technológiai tudás határaitól hasonló távolságra vagyunk. Vagyis a továbblépéshez már olyan technológiai tudásokra lenne szükség, mint náluk, azaz ezt már nem tudjuk eltanulni tőlük.

Egy friss kutatás a digitalizáció bevezetésének akadályait vizsgálja a közép- és kelet-európai régióban. A vizsgálat mindenféle méretű vállalatra kiterjedt, és azt az eredményt hozta, hogy a digitális abszorpció

a vezetők előzetes tudásán múlik. A vezetők által korábban felhalmozott ismeretek döntő fontosságúak abban, hogy a vállalatok milyen irányba haladnak a digitalizáció terén, és hogyan képesek befogadni a digitális megoldásokat. A bevezetése során a munkavállalók viselkedése is érdekes eltéréseket mutat. Magyarországon és Romániában az emberek inkább csak elfogadják a változásokat, Dániában ugyanakkor észrevételeket tesznek, hogy szerintük hogyan kellene változtatni a dolgokon. A digitalizációs rendszerek bevezetése terén sok magyar vállalat abban a szakaszban van, hogy a számára fontos adatokat megfelelően rögzítse és abból adatbázist hozzon létre, amit fel tudnak majd használni. A digitalizáció bevezetéséről szóló kutatás nagyon nagy különbségeket tárt fel az egyes országok állapota között, ezért általános következtetéseket nehéz levonni a térségre vonatkozóan.

A startup és vállalkozói lehetőségek iparáganként is eltérhetnek. Az innovációs és növekedési potenciálról nem biztos, hogy mindent elmond a startupok száma, ugyanolyan fontos lehet ezeknek a cégeknek az újszerűsége és innovativitása, valamint a legjobb cégek kilépési stratégiája. Azok a startupok, amelyek tevékenysége nem felskálázható, hamar megszűnhetnek.

Magyarországi és közép-európai kutatásokból kirajzolódik egy olyan eredmény, hogy az innovációs típusú vállalkozói tevékenységek jelentős része nem az új cégeknél, hanem meglévő, de irányváltásra, megújulásra kényszerülő cégek másod-, vagy harmadvirágzásából születik. Az elmúlt 35 évben voltak intézményi változásokkal, technológiaváltással, fellendüléssel és konszolidációval jellemezhető időszakok. Érdekes lenne egy listát készíteni arról, mik voltak a fellendülést előidéző motívumok, és mik voltak a konszolidáló erők a gazdaság egyes részein.

Kutatási eredmények szerint azok a cégek, amelyeknél a generációváltás során valódi utódlás történt, innovatívabbnak és kockázatvállalóbbnak mondták magukat, mint azok, ahol a váltás nem vagy nem teljesen következett be.

## Az intézmények tulajdonságai és a vállalkozások életében játszott szerepe sokat változott Közép-Kelet-Európában

Júlia előadásában kihangsúlyozta az intézmények szerepét. Magyarországon és a régió más országaiban is fontos lenne összegyűjteni, mik voltak azok az intézményi változásokat eredményező lépések, amelyek fontosnak bizonyultak a tervgazdaságból és az informális tényezők által mozgatott gazdaságból a piacgazdaságba való átmenethez. Egyes vélemények szerint Közép-Kelet-Európában a 90-es években az intézmények minősége rendkívül rossz volt, ugyanakkor rendkívül rugalmas is volt, de ezt a rugalmasságot általában a korrupció biztosította. Azóta az intézményi környezet nagyon sokat változott. Tisztábbá, ugyanakkor sokkal merevebbé is vált. Az európai uniós fejlesztési források előírt merev felhasználása például több kárt okozott, mint hasznot. Az így kapott pénz megtanított arra, hogy sokkal merevebbek legyünk a szabályozás terén, például a közbeszerzésben, és ez egész iparágat tett szükségtelenül tőkeigényessé. A politika szereti ezt a merev, de drága pénzköltést, mert nem kell sok érdeket figyelembe venni, sokat egyeztetni, és egyértelmű az eredmény.

## *Julia Korosteleva válasza a hozzászólásokra*

### *Vállalkozókedv Közép-Európában*

*A posztoszocialista térségben vállalkozói kedv szempontjából fennállnak történelmi különbségek. Például Magyarországon, Csehországban nem telt el olyan hosszú idő a vállalkozói, piaci világ megszűnése és a szocializmus bukása között. Ezzel szemben a volt Szovjetunió tagállamai 1918 előtt is fejletlen agrárországok voltak.*

*Baumol szerint Lengyelországnak a 90-es évek elején sikerült olyan intézményeket felépítenie, amelyek támogatták a magánszektor fejlődését, és ez magas vállalkozói aktivitáshoz vezetett. Magyarországgal szemben inkább a közvetlen külföldi befektetésekre támaszkodott, őrjüket keresztül igyekeztek segíteni a hazai vállalkozásokat. A lengyel vállalkozási tevékenység a 90-es években is inkább önfoglalkoztatói típusú volt. Az emberek nem a képességeiknek, képzettségüknek megfelelő vállalkozásokat indítottak, mert ahhoz nem volt meg a megfelelő intézményi tudásuk és a vállalkozói emlékezet. A vállalkozások elsősorban a szocializmusban elsajátított seftelésről és nem a magas hozzáadott értékű tevékenységek gyakorlásáról szóltak.*

*Hogyan lehetett a posztoszocialista országokban a sikeres vállalkozói tevékenységet kibontakoztatni? Először is meg kellett győzni a lakosságot, hogy a vállalkozói tevékenységet legitim, értékes életstratégiának lássák. Ehhez ki kellett építeni egy vállalkozóbarát kultúrát. Másodsorban, be kellett vezetni a felsőoktatásba annak ismeretét, hogy a térség jó STEM-készségekkel és tudással rendelkező lakossága ezt a tudást hogyan fordítsa magas hozzáadott értékű üzleti tevékenységre. Estrin és Miskiewicz<sup>2</sup> szerint az egész posztsovjet régióknak generációváltásra van szüksége ahhoz, hogy a vállalkozói bizalom és szellem megfelelően tudjon működni. A szocializmusban érvényesülő megfigyelési rendszerek, a kockázatkerülés, az államtól való függőség kultúrája aláásta a vállalkozói együttműködést.*

*A vállalkozási tevékenységet valóban nagyon erősen tudja ösztönözni a megfelelően kezelt migráció is. Saxenian 2007-ben írt egy érdekes könyvet<sup>3</sup> arról, hogy Tajvan és Izrael milyen politikával csábította haza az Egyesült Államokba vagy más nyugati gazdaságokba kivándorolt állampolgárait, és építette be őket az ország vállalkozói tevékenységébe.*

*A lengyelországi vállalkozáslapítási hullám az Európai Unióhoz való csatlakozással csengett le. Sok vállalkozókedvű lengyel kivándorolt, különösen az Egyesült Királyságba. Sokan közülük a globális pénzügyi válság idején kezdtek visszatérni Lengyelországba, és ez a folyamat jelenleg is tart. Lengyelország sokat profitál az Ukrajnából és Fehéroroszországból érkező bevándorlókból is. Olyan programokat működtetnek, amelyek vonzzák a magasan képzett IT-szakembereket. Mivel a késői*

---

<sup>2</sup> Estrin, S., & Mickiewicz, T. (2011). Entrepreneurship in transition economies: The role of institutions and generational change. *The dynamics of entrepreneurship: Evidence from the global entrepreneurship monitor data*, 181-208.

<sup>3</sup> Saxenian, A. L. (2012). The new Argonauts, global search and local institution building. In *Innovation, global change and territorial resilience*. Edward Elgar Publishing..

szakaszú kockázati tőkefinanszírozás sokkal fejlettebb az USA-ban, mint máshol, sok sikeres startup növekedésének korai fázisa után az Egyesült Államokba vándorol.

### *Az innováció különböző fajtáinak hatása a növekedésre és a termelékenységre*

*Julia Korosteleva egy kollegájával írott, pár hónapja megjelent cikkében<sup>4</sup> az Egyesült Királyság termelékenységéről ír, az ott alkalmazott módszert ugyanakkor érdekes lenne a közép-európai régióra is kiterjeszteni. A cikkben a szerzők a termelékenység növekedésének forrásait különböző típusú innovációk szerint bontják le. Az adatok elemzése alapján azt a megállapítást teszik, hogy az Egyesült Királyságban a pénzügyi válság előtt a termelékenység elsősorban az inkumbens cégek innovációból fakadt, ami többségében azt jelentette, hogy a meglévő vállalatok finomhangolták termékeiket. Ez stabil, de alacsony intenzitású bővülést eredményezett. A kettőezertizes években a termelékenység növekedéséért már elsősorban az új belépők által létrehozott új termékfajták voltak a felelősök, míg a Covid utáni fellendülésben a kreatív pusztítás (más cégek termékének kiszorítása) vehette át a vezető szerepet.*

*A kutatási modell arra is lehetőséget teremtett, hogy megítéljék az innovatív termékek minőségét, és azt, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a növekedéshez. Az Egyesült Államokban az innovációt a világ különböző pontjain létrejött startupok nagyvállalatok általi felvásárlása fűtötte, az Egyesült Királyságban viszont a kisebb, de nagy számú, sokféle terméket kínáló vállalkozás innovációja. A brit hajtóerő ugyanakkor a pénzügyi válság utáni termelékenység csökkenését eredményezte. Bár a sokféle, kis innováció következtében a termékválaszték nagyobb lett, ugyanakkor az új termékeknek a minősége alacsony volt.*

*A startupok és a nyugati kormányzatok egyaránt rövid távú látásmód alapján gondolkodnak. A startupok eleinte a túlélésre koncentrálnak, a nagy növekedési célok csak később következnek. Az európai kormányok a választási ciklusokban, vagy még annál is rövidebb periódusokban gondolkodnak. Az Egyesült Királyságban az elmúlt években olyan gyakran cserélődött a kormány, hogy nehéz volt bármiféle hosszútávú tervet készíteni. Kína sikere viszont részben a hosszútávú látásmódban rejlik. Olyan periódusokban, amikor a növekedést a kreatív rombolás hajtja, akkor fontosabb a munkaerő vagy a tőke gyakori áthelyezését, szabad mozgását támogató szakpolitikák előmozdítása, máskor viszont a hosszútávú építkezésre kellene a hangsúlyt fektetni. Erre lehetne eszköz az EU-ban használt MUD policy kezdeményezés. Ha kreatív rombolásra van szükség, a kormánypolitika arra kell törekedjen, hogyan mérsékelje annak negatív következményeit a munkavállalók számára, ugyanakkor a hatásait minél előnyösebbé tegye a gazdaság hatékonyságának növekedése szempontjából.*

---

<sup>4</sup> Korosteleva, J., & Garcia-Macia, D. (2025). Tracing Productivity Growth Channels in the UK. *Research Policy (RP)*.

## Marco Vivarelli válasza a hozzászólásokra

### *Az innovációs és a piaci tudás egyaránt elengedhetetlen a startupok sikeréhez*

*Az előadás üzenete az volt, hogy a kkv-knak segítségre és együttműködésre van szükségük az innovációk bevezetése tekintetében. Segíthetnek nekik például az üzleti angyalok, a kockázati tőkebefektetők. A piaci ismeretek, a piaci tudás valóban nagyon fontos, mert ez segít megérteni a vállalkozóknak, van-e valóban piaci rés, ami felé érdemes elindulni. A digitalizáció akadályairól végzett kutatás a vezető IT-val kapcsolatos előzetes ismeretének jelentőségét hangsúlyozza. Egy új startup valóban általában egy mérnökhöz kapcsolódik. Az ő befogadóképessége alapozza meg, a tényleges innováció technológiai bevezetését. Ugyanakkor kudarcot vallhat a kereskedelmi oldalon, mert ahhoz a piaci tudásra van szükség. Az új vállalkozók 50%-a állítja magáról, hogy nagyon innovatív, de túlbecsülik a képességeiket. Valójában 5% bizonyul innovatívnak és üzletileg is sikeresnek. Ezek ötvözik jól a technikai és kereskedelmi képességeket. Ehhez tudnak sokat hozzátenni az üzleti angyalok és kockázati tőke befektetők, akik viszont elsősorban az USA-ban aktívak.*

*Szóba került a fiatal cégek tanulási lehetősége, a vásárok, konferenciák, hálózatépítő tevékenységek. Ez a menedzsment irodalom szerint is abszolút egy technológiai transzfer csatorna, biztosan fontos a kkv-k számára.*

*Fontos, hogy a fiatal innovatív cégek növelni tudják a túlélési arányukat. Kutatások kimutatták, hogy van közvetlen pozitív összefüggés az innováció és a legjobbak túlélése között. A probléma pedig pontosan az, hogy a vállalkozók túlbecsülik az innovációs képességeiket. Fontos tehát a piacra bízott kiválasztás, mert a vállalkozók mindannyian innovatívnak tartják magukat.*

*A nemzetközi közgazdaságtan szerint az FDI és a nemzetközi kereskedelem mindenképpen együtt jár némi spin-over és spin-out hatással. Ezek a nemzetközi tevékenységek valamilyen mértékben a tudásátadás csatornái. A tudásátadás mértéke azonban a multinacionális vállalatokkal való megállapodáson múlik. A multik maguktól nem szívesen osztják meg a tudásukat. Írországban is ez a helyzet. Tehát az FDI attól függően minősül előnyösnek a fogadó gazdaság szempontjából, hogy a külföldi cég mennyi tudást hajlandó átadni a helyi cégeknek, beszállítóknak.*

### *Az innováció különböző fajtáihoz különböző szakpolitikai megközelítésre van szükség*

*Vannak olyan időszakok, amikor az új tudás megkeresésén és bővítésén van a hangsúly, és vannak olyanok, amikor a meglévő tudás konszolidációján, mélyítésén. Az előbbi az új cégekhez és a vállalkozói szellemhez, az utóbbi a meglévő és nagy cégekhez társítható. Az internet, az okostelefon, a jelenleg használt AI ugyan forradalmi lehetőségeket nyitottak, de még ugyanazon a paradigmán, az IT technológiai paradigmán belül vannak. Valódi paradigmaváltás a generatív mesterséges intelligencia lehet majd.*

*Felvetődött, hogyan mérjük az innovációt, amikor valamilyen célzott és feltételekhez kötött innovációs politikát kell bevezetnünk. Ez egy bonyolult kérdés, Olaszországban is kevés a példa az ilyen intézkedésekre. Előfordult, hogy a támogatásokat olyan feltételekhez kötötték, mint a cég K+F költségvetése a forgalom százalékában, vagy egyértelmű műszaki bizonyíték megléte a termék- vagy folyamatinnovációra vonatkozóan. Ez is egy tökéletlen kísérlet, mert az innováció mérései elfogultak, és általában a nagyvállalatok, nem pedig az új vállalatok javára. Ha a támogatást a K+F kiadáshoz kötik, az megfelelhet egy innovatív fiatal vállalkozásnak, ha viszont a szabadalmakhoz, az a nagyvállalatoknak kedvez. Ráadásul a szabadalmakra való hajlam jelentősen eltér az egyes ágazatokban, például kiemelten jellemzi a gyógyszeripari multinacionális vállalatokat.*

## Hozzászólások

A vállalkozóképesség erősítésére nem létezik mindenhol érvényes sikerrecept. A jó ökoszisztéma kiépítéséhez is tudásra van szükség.

A vállalkozóképesség megértéséhez fontosak, az eddig megemlített tényezők, azaz a piaci ismeretek, az innovációs képesség, a befogadóképesség, a digitális készségek. Azonban a vállalkozói, vállalati képességek csak az egyik részét mutatják a történetnek. A másik részt a környezet, ökoszisztéma jelenti, amely magában foglalja az intézményi környezetet, az infrastruktúrát és az elérhető humán tőkét is. De önmagában az ökoszisztéma is kevés. Ha bevezetnénk egy máshol sikeres ökoszisztémát, a piaci szereplők még nem fognak automatikusan úgy viselkedni, mint azokban az országokban. Ha pedig ez nem történik meg, akkor valamilyen módon támogatnunk kell az ilyen típusú egyéni képességek fejlesztését. Az oktatás az a terület, aminek egyértelműen pozitív szerepe lehet a vállalkozóképesség erősítésében.

Egy ökoszisztéma akkor működik jól, ha megtalálja azokat a módszereket, amelyekkel a benne működő vállalkozások sikeresek lehetnek. Ehhez meg kell nézni a máshol sikeres ökoszisztémák elemeit, és meg kell kérdeznünk a vállalkozókat, hogy mire van szükségük. A kutatói szféra adós a magyarországi FDI működési modelljeinek alapos feltárásával. Nem igazán tudjuk, milyen megfontolások alapján jöttek létre és miben különböznek az itteni új vállalkozásoktól. Az oktatás is másképpen támogatja az FDI-okat és másképp a vállalkozásokat. Fontos lenne feltárni, hogyan érvényesülnek a valódi hatások.

Érdekes dolog esettanulmányokon keresztül megismerni, hogy különböző országokban mi járult hozzá a vállalkozóképesség erősítéséhez. Érdekes példa, hogy Vietnamban a külföldről hazatért vállalkozók forgatták bele a cégükben a külföldön szerzett tudásukat, piaci tapasztalataikat. Másrészt a világ sok országában panaszkodnak, hogy az amerikai ökoszisztéma elszívja a tehetséges embereket az Egyesült Államokba. Magyarország többféle módon is megpróbálta hazavonni a külföldre távozókat. Először a kutatókat, később a vállalkozókat is. Európának van tapasztalata abban, hogyan lehet milliárd dolláros vállalkozásokat építeni, de abban nincs, hogyan lehet ezermilliárdosokat felépíteni.

Egy új és nemzetközileg sikeres magyar vállalkozással készített interjú szerint a cégalapító Egyesült Államokban járt egyetemre, és ott tanulta meg azt a szemléletet, hogy körülnézzen a magyar piacon,

hol lát piaci réseket, és arra indítson vállalkozást. A hazai oktatásból érkezettek gondolkodásmódja inkább az, hogyha van egy ötletük, piaci elemzés nélkül belevágnak. Egy cég nemzetközi sikereihez tehát nagyon kellene az amerikai intézményekben végzett, vagy a Szilícium-völgyben tapasztalatot szerzett hazatelepülők. De nem csak a tudásukra, hanem a megszerzett társadalmi tőkájükre, hálózati kapcsolataikra is.

Tipikus közép-európai helyzet, hogy a hazai cégek nagy értékláncokba integráltan működnek, ahol az integrátorok külföldi multik, többnyire németek. Ezeket az ökoszisztémákat ők szervezik. Az értékláncban viszont az erőviszonyok nagyon aszimmetrikusak, a hazai cégek is olyan innovációkat hoznak létre, amelyek alárendeltek ezeknek a kapcsolatoknak. Ha vannak saját integrátorok, az jobb ökoszisztémát jelent az innováció számára (Skoda, Richter, stb.). De ha a saját nagyvállalatok felépítése az egyetlen kiút, az nagy kockázattal is jár, mert az el is bukhat a piacon.

### *Julia Korosteleva válasza a hozzászólásokra*

#### *A digitális világban átalakul és felgyorsul az innovációk beépülése a vállalkozói működésbe*

*A siker jelentős mértékben az innováción múlik. Az lenne ideális, ha minden vállalkozás STI alapú innovációval is rendelkezne, vagyis lennének saját R+D részlegei és szabadalommal védett szellemi termékei. De a kkv-k túlnyomó többsége nem ilyen, náluk a DUI típusú innováció érhető csak tetten. A digitális korban sok dolog alapvetően nem szabadalmaztatott, mert mire ez megtörténne, az innováció elavul. Ráadásul a digitális világban az újdonságokat is nagyon nehéz mérni. Ez a világ egyre inkább a tudás felszívódásáról szól, mert így könnyebb és olcsóbb a működés. Sokkal könnyebb megvenni a ChatGPT-t, mint saját technológiát felépíteni. A volt szocialista országok több generációban elveszítették annak az ismeretét, hogyan kell az új körülményekhez alkalmazkodó, sikeres ökoszisztémát felépíteni.*

### *Marco Vivarelli válasza a hozzászólásokra*

#### *Az adott országra adekvát vállalkozóbarát ökoszisztéma kialakítása az országok nemzetközi munkamegosztásban betöltött szerepétől függ*

*Hogy egyes országok vonatkozásában mi lehet a helyes út, az az országok specializációjától függ. A közép-európai országok Európa globális gyártási értékláncába integrálódtak erősen, ahol nehezebb saját nagy integrátort felépíteni. A balti államok inkább a kibertérben integrálódtak, ahol könnyebb az AI újdonságait beépíteni, és a digitális technológiák segítségével nagyra nőni. A siker érdekében meg kell találni azokat az iparágakat, ahol van esély nemzeti bajnokok felépítésére. Kuba szankciók alá vont fejlődő ország, de képes volt nemzeti bajnokokat felépíteni a biotechnológia és a gyógyszeripar területén. Vannak közgazdászok, akik azt mondják, nem szabad nemzeti gazdaságpolitikát folytatni, nem lehetnek nemzeti bajnokok, a méretről a piacnak kell döntenie. Marco Vivarelli szerint nem lehet*

*fekete-fehér hozzáállásunk. Bár fennáll a kudarc kockázata, a helyi intézményektől és specializációtól függően lehet indokolt az állami beavatkozás.*

*Olaszországnak régebben több nemzeti bajnoka volt, de mindegyiket elvesztette (Olivetti, Montedison, Fiat, Pirelli, Benetton). Ennek fényében érthető, hogy a GDP és a termelékenység növekedése a 90-es évek közepe óta stagnál. Hosszútávon katasztrofális, ha nincsenek nemzeti bajnokok bizonyos kulcsfontosságú szektorokban. Az olasz bajnokok eltűnéséért nem lehet kizárólag az euróbevezetést felelőssé tenni. Vivarelli szerint a folyamat inkább a közüzemi szolgáltatások privatizációjával indult, ami a nemzeti tőke és az alkalmazottak egy részét a nemzeti bajnokoktól átvonzotta ezekre a területekre. A közüzemeket könnyű üzemeltetni, belőlük stabil nyereséget húzni, miközben a korábbi, erős versenyipiaci tevékenységeiket visszafogták. Az Olivetti a távközlésbe, a Benetton az autópályüzemeltetésbe lépett be. Ma a Benetton árbevételének mindössze 5%-át teszi ki a ruházati cikkek forgalma, miközben a globális divatpiacon összeomlott a jelenlétük.*

*A 80-as években Dél-Korea és Kína volt a legsikeresebb a nemzeti bajnokok felépítésében. Ebben az időben mindkét országban egyfajta diktatúra volt, a tábornokok és az irányító családok könnyen dönthettek arról, hogy ráállnak például a mikroelektronikára, miközben korlátokat állítanak fel a külföldi közvetlen befektetések előtt.*

## Hozzászólások

A nemzeti bajnokok kifejlődésének sikeres útjaira a régióban és nemzetközi méretekben is sokféle minta létezik

Kínában nem is nemzeti bajnokok vannak, hanem ezek a cégek már az indulásuk pillanatától nemzetközi bajnokként lépnek a külpiacokra.

Magyarországon bizonyos IT szolgáltatások domináns pozícióit a globális multik mellett regionális külföldi (cseh, lengyel, román, balti) multik uralják. Sok példa van rá, hogy egy sikeressé vált regionális multi termékciklusának lejárta után a felhalmozott pénzből új projekteket indít. Előfordul, hogy a feltőkésítés idején a cégirányítást elviszik Londonba, vagy Kaliforniába, de az alapítók a megkeresett pénz egy részét visszaviszik. Ilyen volt a Skype Észtországban. Nagy belső piaccal rendelkező országok, mint Brazília, Indonézia, India, könnyen ki tudnak nevelni egy-egy unikornist. De ebben egy-két kis ország is sikeres volt, ilyen Szingapúr és Észtország. De ez Észtországban is már a kilencvenes években kezdődött, amikor sok szolgáltatást felvittek az internetre. Tehát a sikeres példák mögött is hosszútávú ökoszisztéma építés van.

Érdekes volt az olasz példa, ahol a közüzemi szolgáltatásokat az ipar pénzéből privatizálták. Vagyis a pénzek áramlása meghatározó lehet a vállalkozásfejlesztésben. Az MCC Vállalkozáskutatási Műhelyében 2025-ben lezajlott egy kerekasztalbeszélgetés a vállalkozások finanszírozásáról. A pénzügyi szakemberek üzenete az volt, hogy nekik vannak forrásaik, de a magyar vállalatok nem elég jók ahhoz, hogy érdemes legyen komolyabban finanszírozni őket. A másik oldalról sok magyar vállalat pedig annyira nem bíz a bankokban, hogy nem is használ semmilyen külső finanszírozást. A

beszélgetés tehát a két szektor közötti kölcsönös a bizalmatlanságról árulkodott. Milyen intézményekkel kellene hatékonyan finanszíroznunk vállalatunk fejlődését? Mi lehet ebben az állam szerepe?

### *Marco Vivarelli válasza a hozzászólásokra*

*A német rendszerben a bankok és a vállalatok egyfajta szimbiózisban élnek. A bankárok bent ülnek a cégek vezető testületeiben, és nagyon jól informáltak a cégek belső ügyeiről. Ebben a felállásban az innovatív projektek esetében közösen tudnak dönteni a hitelről. Franciaországban, Olaszországban, Magyarországon a bankok nem vesznek részt a vállalatok irányításában, ami tehát hátrányos lehet az innovációfinanszírozás szempontjából. De ennél is nagyobb probléma az Európában mindenfelé érvényesülő stigmatizáció a bukott projektek vonatkozásában. A csődbe jutó innovatív cégek általában nem kapnak második esélyt a finanszírozás megszerzésére. Ez ellentétes az amerikai finanszírozási kultúrával. A digitális világban viszont napjainkban is zajlik egy olyan banki innováció, ami lehetővé teszi, hogy a közösségi médián keresztül lehet gyűjtött puha információkat a finanszírozók rugalmasan felhasználják a kockázatkezelésben.*

### *Körkérdés a vállalkozáskutatásról*

A résztvevők előre tudnák-e jelezni, mik lesznek a vállalkozáskutatás friss, érdekes témái? Ezek alapján meg lehet-e fogalmazni néhány kutatási javaslatot vagy szakpolitikai következtetést?

### *Julia Korosteleva válasza*

*Az előrejelzés általában hálátlan feladat, legfeljebb kirajzolódó kutatási irányokról van értelme beszélni. A beszélgetés során hangsúlyosan felmerült az oktatás jelentősége. A GEM kutatás alapján ki lehet mutatni egy olyan összefüggést, miszerint a magasabb szintű oktatásban részesülők, magasabb szintű vállalkozói tevékenységet folytatnak. Ugyanakkor érdekes módon a teljesen képtelenek vállalkozói hajlandóságában Közép-Európában nagy különbségek mutatkoznak.*

*Sokat beszéltünk az ökoszisztémák jelentőségéről. Ahhoz, hogy egy adott ország viszonyaihoz illeszkedő vállalkozásbarát ökoszisztéma kiépítésére szakpolitikai javaslatot lehessen tenni, a kutatóknak fel kellene tárniuk olyan szegmenseket, amelyek megismerése alapján meg lehet hozni ezeket a szakpolitikai döntéseket. Például össze kellene gyűjteni minden lehetséges és releváns adatot különböző méretű szereplők (startupok és nagyvállalatok) különböző típusú innovációs tevékenységeiről, a digitalizáció jellegéről, a munkaerőpiac vállalkozóképességre és termelékenységre gyakorolt hatásairól, az egyes technológiák fenntartható fejlődésre gyakorolt hatásairól, stb.*

## Marco Vivarelli válasza

*A generatív AI-val valószínűleg új paradigmikus korszakba lépünk, amiben az innovációk, a termelékenységváltozások és a szakpolitikák is átalakulnak*

*Mielőtt a jövőre vonatkozóan mondanánk valamit, próbáljuk meg dinamikus szemléletben értelmezni a technológiák időbeli alakulását. Ami a technológiai területen történik, az először a tudományban indul el. A tudományban lezajló viták, majd kikristályosodó kompromisszumok következtében nyilvánítanak bizonyos kérdéseket kulcsfontosságú tényezőnek. Ezekre aztán technológiai alkalmazásokat fejlesztenek ki, és ezeknek az alkalmazásoknak lesznek a termelékenységre, a foglalkoztatásra és fenntarthatóságra gyakorolt hatásai. A kulcsfontosságú tényezőkre vonatkozó előrejelzések egyik fontos megalapozó kutatási iránya tehát a tudományos irodalom tanulmányozása lehet. Ha megnézzük az IKT- és AI-paradigmáról szóló tudományos irodalmat, akkor az elmúlt évtizedekben, és különösen az elmúlt néhány évben néhány pont körül egyértelmű koncentráció figyelhető meg. 10–15 évvel ezelőtt ilyen pontok a gépi tanulás, a neurális hálózatok, a robotok és az automatizálás voltak. Mostanában azt láthatjuk, hogy a robotautomatizálás sokkal periférikusabb lett, viszont a gépi tanulással együtt egyre fontosabbá válnak a konvolúciós neurális hálózatok. Tehát a tudományos érdeklődésben a korábbi robotizációs, automatizációs hullámtól a természetes nyelvi modellek és a generatív mesterséges intelligencia felé való elmozdulás figyelhető meg. A technológiai megoldások is ezt követik le, ami már paradigmaváltásra utal.*

*Ha paradigmaváltás történik, a bekövetkező társadalmi és gazdasági következmények eltérnek majd azoktól, amelyeket a korábbi paradigmákban vártunk. Az IKT-paradigma idején a költségcsökkentő innovációk játszottak kiemelt szerepet, és az innovációk alapvetően a nagy, érett integrátorokhoz kötődtek. Ha azonban technológiai szempontból új paradigmában vagyunk, akkor sok magánkezdemenyezésű, startup innovációra számíthatunk. Tehát a helyzet helyes értelmezésén múlik, milyen javaslatot fogalmazunk meg például a szakpolitika irányába. Ha úgy ítéljük meg, hogy még mindig az IKT pályán vagyunk, akkor a nagy, érett és piacilag megalapozott integrátorok szerepét kell erősíteni. Ha azonban forradalmi paradigmaváltásban gondolkodunk, a kutatók és a politikai döntéshozók figyelmét a startupokra, a fiatal növekvő vállalatokra, az unikornisokra, vagyis a kkv-kra kell felhívni*

*Ha még az IKT korszakban vagyunk, az intézményi illeszkedés miatt sem kell túl sokat aggódnunk. Ha azonban az új paradigmában mozgunk, ez nagy probléma lehet. Egy teljesen új környezetben vannak olyan intézmények és szereplők, amelyek még nem állnak készen az új paradigma újdonságainak befogadására. Az ilyen illeszkedési probléma döntő jelentőségű lehet. Valószínűleg ilyen illeszkedési problémára is visszavezethető az 1980-as években a szocialista országok gazdaságainak gyors térvészése. A szocialista vállalatok ugyanis nem voltak elég rugalmasak az új ICT megoldásokhoz való alkalmazkodásra. Ha a ma kihívása hasonló, az illeszkedés problémája is hasonló lehet.*

*Ha valóban paradigmaváltásról van szó, akkor rövidtávon, szervezeti szinten a termelékenység csökkenésére számíthatunk. 1980-as években a számítógépek mindenhol elterjedtek, de a*

*statisztikákban eleinte a termelékenységnövekedés lassulása volt megfigyelhető. Tehát vannak olyan új technológiák, amelyek megfelelő alkalmazásához nincsenek meg a megfelelő készségek és technológiai tudás. Ezekben a pillanatokban a technológiaváltás munkaerőpiaci hatása is más, mint akkor, amikor az új technológia már illeszkedik a cégek működéséhez. A váltástól remélt folyamatinnováció és munkaerő-megtakarítás akkor következik be egy cégnél, amikor az új technológiai pálya jól illeszkedik a belső működéséhez.*

*A kérdés tehát az, hogy Shumpeter 1. vagy Shumpeter 2. fázisban vagyunk-e. Inkább az tűnik valószínűnek, hogy az AI forradalmi paradigmaváltást eredményez, és ez fogja meghatározni az ipari dinamikát, az innovációt, a munkaerőpiacot és a termelékenységet a jövőben.*

### *Julia Korosteleva válasza*

*Vitatná, hogy az AI-val új paradigmába lépnénk, a sikeresség kulcsa az új digitális megoldások iránt befogadóképesség megerősítése*

*Vitatná, hogy az AI-val forradalmi paradigmaváltás korszakába léptünk volna be. Az elmúlt 50 évben minden évtizedben tanúi voltunk egy vagy két domináns technológiai fejlesztésnek. Ilyen volt a felhőtechnológia, ami a platformgazdaság alapját képezi, ilyenek voltak a plot computing megoldások, megjelent vagy meg fog jelenni a kvantumszámítógép, ami szintén nagy változásokat hozhat. Ezekre visszatekintve, túlzás lenne tízévente paradigmaváltásról beszélnünk. Helyesebb lenne egy nagy digitális forradalom részeként kezelni a fontos változásokat. Az AI az európai munkaerőpiacon most inkább elbocsátásokat indukál.*

*A rövidtávú, alkalmi megbízások alapján működtetett Gig Economy munkavállalói (pl. az ételszállítók) alulfizettek más típusú munkásokhoz képest. A digitális világ tehát létrehoz sikeres és kiszolgáltató elzárt csoportokat is. Míg a legjobb cégek termelékenysége exponenciálisan növekszik (az OECD vizsgálata szerint ez főleg a TOP 5%-nál figyelhető meg), addig a többi 95%-é nem változik. Az új technológia tehát inkább potenciált kínál fel a termelékenységjavításra, amivel egyesek élni tudnak, mások nem. Az új és új technológiák lehetőséget teremtenek az első 5%-nak arra, hogy növeljék a termelékenységbeli előnyüket a lemaradókhoz képest. Az országok számára is az a termelékenység növelésének a kulcsa, hogy a működésbe mennyire sikerül jól beépíteni az új digitális megoldásokat. A kulcs tehát a digitális technológia iránti befogadóképesség és nem az, hogy új dolgokkal jelenjenek meg a cégek a piacokon.*

*A jelenlegi technológiai fázisban inkább a meglévő technológiák lemásolása és a korábbi piacvezetőknél hatékonyabb alkalmazása, semmint új technológiák bevezetése zajlik. Ezt tették az autógyártás terén a japánok, majd a dél-koreaiak és teszik most a kínaiak. Az új, sikeres cégek ösztönzőket kapnak arra, hogy sikeresebben alkalmazzák a mindenki számára rendelkezésre álló új technológiákat.*

*Közép-Kelet-Európában azzal szembesülünk, hogy az első generációs vállalkozók hamarosan kikerülnek a cégekből. A cég tovább élésének az lenne a legsikeresebb módja, ha olyan új generáció venné át az irányítást, amely sikeresen alkalmazza az új technológiákat a működésben. Az államnak azt kellene*

ösztönöznie, hogy technológiai központok segítségével ez a fajta szakértelem megjelenhessen a generációváltás során. Ennek a támogatásnak elsősorban a megfelelő szakemberek bevonására kellene irányulnia.

*Azt a kérdést, hogy az AI korszak új, forradalmi paradigmát jelent-e, az alábbi felvetések megválaszolása segíthet eldönteni:*

- 1. Ha valóban egy alapvetően új forradalmi paradigmába lépünk, akkor az biztosan hatalmas kreatív romboló hatással járna. Ebben az esetben mi lenne az az gazdaságpolitika egy kormány részéről, amely tőke és munkaerő optimális átcsoportosítását szolgálja a kevésbé digitalizálttól a digitalizáltak irányába?*
- 2. A shumpeteri Mark I. és Mark II. régiók a XX. század eleji folyamatokat írják le. Az invenciózus és innovatív startupok idővel nagygyá lettek, majd fenn is tartották a hatalmukat. Miért gondoljuk, hogy a mai platformalapú gazdaság óriásai, amelyek ennyire szorosan a markukban tartják a világgazdaságot, majd könnyen átadják a hatalmukat a forradalmi startupoknak? Inkább azt láthatjuk, hogy árgus szemekkel figyelik a komoly újdonságokat hordozó versenytársakat, és nem engedik, hogy azok kiszorítsák őket a hatalomból.*
- 3. Az AI fejlődése biztonságpolitikai kérdéseket is felvet. Az AI használatával be lehet avatkozni a választásokba és meg lehet változtatni az eredményt. Az AI átalakíthatja a társadalmakat is, egyre nagyobb függőséget alakít ki az emberekben.*

## Hozzászólások a vállalkozáskutatás jövőbeli témáihoz

A hozzászólók a vállalkozási környezet jövőbeni alakulása szempontjából az alábbi területeket tartják fontosnak és kutatandónak:

- A gazdasági globalizáció leáll, a digitalizáció veszélyezteti a hatalomgyakorlás demokratikus működését

A globalizáció, mint növekedési és termelékenységi motor, úgy tűnik leállt. Ezzel szemben a közszolgáltatások iránti igény növekedni látszik. A digitális világ elterjedésével azonban a demokrácia működési alapjai romlanak. A tömeges információelőállítás megváltoztatja a választásokat és a hatalomgyakorlást. A demokratikus működés visszaszorulása biztosan hatással lesz a gazdaságra is, de még nem tudjuk, hogyan. Egy gazdasági prosperitásról szóló kutatás szerint a demokrácia már nem áll összefüggésben a gazdasági prosperitással.

- Európa valószínűleg nem fog végleg leszakadni, hanem intellektuálisan és társadalmilag elég erős marad ahhoz, hogy alkalmazkodjon, miközben a közép-kelet-európai konvergencia folytatódni fog.

Az Európa versenyképességére vonatkozó pesszimista forgatókönyvek talán nem reálisak. Az alkalmazkodáshoz azonban módosítani kell a szabályozásokon, az embereknek többet kell majd dolgoznia, változni fog a munkaerőpiac, stb. A konvergencia valószínűleg folytatódni fog Közép-Kelet-Európa és Nyugat-Európa között a technológia, a menedzsment és a szabályozás terén, és remélhetőleg egyre több gyorsan növekvő üzlet is meg fog itt jelenni. A konvergencia mellett várhatóan egyfajta konszolidáció is le fog játszódni a térségben. Az alapítók generációjának kilépése és a digitális generáció belépése meg fogja tisztítani a piacot. A helyi vállalkozóknak viszont ki kell találniuk, hova összpontosítsák az innovatív energiáikat.

- A digitális és AI alapú világban a kisvállalkozások életét valószínűleg működési platformokon keresztül fogják irányítani és szabályozni

A digitális és AI-alapú ökoszisztéma világában valószínűleg sok intrapreneurship, gig economy és ezekhez hasonló, eltérő karakterisztikájú terület fog megjelenni. A kisvállalkozók egyfajta platformon működnek majd, ami egyben szabályozási platformként is funkcionál majd. Az alkalmazott és a kisvállalkozó közötti különbség elmosódik, inkább egy folytonos átmenet lesz közöttük, néhány fókuszponttal, mint éles különbség. Ezt a folyamatot részben a technológiák, részben a szabályozás hozza majd létre, vagyis, hogy mit találnak ki a nagy technológiai platformok az emberek munkájának szervezésére, és mindezt hogyan szabályozzák az államok.

- A jelentős átalakulások idején a gazdaságnak és a vállalkozóknak szükségük lenne jóminőségű állami útmutatásra, de ehhez Európában nincsenek jó gyakorlatok

A vállalkozói szellem erősítésében a szabályozás és a közsféra általában lemarad, pedig lenne gazdasági és társadalmi igény az állami útmutatásra. Európában azonban nincsenek jó példáink az ilyen típusú beavatkozásokra. A jó beavatkozások megtalálásához valószínűleg kísérletezni kellene. A központosított európai uniós politikai koordináció helyett talán egy kínaihoz hasonló politikai, decentralizációs kísérletre lenne szükség, ahol politikai és stratégiai célokat összehangolják.

- A digitális technológiai változások jelenleg is folyamatosan átalakítják a vállalkozások életét

A vállalkozók arról számolnak be, hogy ma teljesen más munkát végeznek, mint két-három évvel ezelőtt, pedig nem feltétlenül innoválnak.

- Az akadémiai kutatás eredményeinek be kellene épülnie az adott ország diákjainak és vállalkozóinak tudásába

Az oktatás kulcsfontosságú terület. Ez a tudományos munkára, a hallgatók képességeinek kifejlesztésére és a vállalkozói tudás fejlesztésére egyaránt igaz. A tudománymetriai előírások a

vállalkozásokkal kapcsolatos angol nyelvű tudás felhalmozását segítik elő, miközben nálunk ennek a tudásnak a magyar nyelvű oktatás és a vállalkozások tudásába való beépülésére lenne szükség. Vagyis ennek a magasszintű tudásnak az oktatásba való beépítését és a hazai viszonyok közé történő adaptálását kellene megoldani. Az oktatás témakörében ne csak az egyetemi hallgatók oktatására gondoljunk, hanem az érintett szakmai közönségre, vállalkozókra, cégvezetőkre is. Jelenleg ellentmondás van a nemzetközileg sikeres kutatói tevékenység és aközött, hogy a cégvezetők, a vállalkozói ökoszisztéma szervezői számára hasznos és érhető szellemi munka között.

Az persze kérdéses, hogy közönség véleményének formálására irányuló nemes szándékok mekkora valódi hatást tudnak elérni a célközönségben. Miközben mi kutatási eredményeinkkel szeretnénk hatni a szakmai közvéleményre, a megalapozott tudás nélküli influenszerek rövid idő alatt ennek a hatásnak a sokszorosát képesek elérni.

- Kis ország sikeres cégeinek sokkal nehezebb nemzetközi bajnökká válnia, mint a nagy országokban felnövekedőknek

A méret is fontos kérdés. Míg Magyarországon egy közepes amerikai államnyi lakosság él, Kínában 1,345 milliárd ember. A világ sokkal fragmentáltabbá válik, mint ahogy azt a korábbi időszakban megszoktuk. Vannak nemzetközi bajnokok, de ők is nagy kihívásoknak vannak kitéve. A kérdés az, hogy mit tehetünk annak érdekében, hogy a saját kis országunk cégei és közösségei részesei legyenek a globális piacnak, ugyanakkor boldoguljanak is ebben a turbulens időszakban.

- A technológiai változások mellett a globális hatalmi, gazdasági rend is átalakul. A változások különböző irányú hatásaik eredőjét nagyon nehéz kiszámítani.

Ez a korszak a globális rend alapvető változásairól szól, amiben nemcsak a technológiai környezet, hanem a politikai és gazdasági környezet is megváltozik. A kereskedelempolitikai blokkosodás, az egyre erősödő állami beavatkozások, az iparpolitikák, a nagy befektetők stratégiák biztosan erősen befolyásolják a globális és regionális értékláncok működését. A külső hatások, a piacok torzulása miatt a gazdasági törvényszerűségek másképpen fognak működni, mint ahogy azt megszoktuk. A gazdagabb és nagyobb államok beavatkozásai nyilván hatni fognak majd a kisebb és szegényebb államok gazdaságára, de a kérdés az, hogy hogyan? Az állami beavatkozási verseny fiskális és inflációs problémákhoz is vezethet. Ez az új gazdasági környezet kapcsolódik össze a technológiai változásokkal, és a két nagy változás egymás hatásait felerősítheti, vagy mérsékelheti.

## Marco Vivarelli válasza

### *Az AI ágazatok közötti, széleskörű elterjedése eltér a digitalizáció közbenső hullámaiban megtapasztaltaktól*

*Az új, forradalmi paradigma jelenlétének egyik jele: az új technológia elterjedtsége. Ha egy technológia nagyon elterjed, az valóban forradalmi hatással van az egész gazdaságra. A felhőalapú számítástechnika fontos és radikális új technológia volt, ez tette lehetővé a platformcégek kialakulását, de a jelenléte még mindig korlátozott, mondjuk a számítógépek elterjedéséhez képest. Úgy tűnik, hogy ez a helyzet az AI-vel is. A 90-es évek vége és 2018 között az AI-vel kapcsolatos szabadalmak többsége az IKT kulcsfontosságú területeire koncentrált, most azonban már más szakmákban is széleskörűen elterjedt. Ez az ipar és a munkaerőpiac tekintetében is hatalmas strukturális változást hoz létre. Gazdaságpolitikusként a képzésbe és oktatásba fektetnék sokat, mert amikor ilyen nagy, több ágazatra kiterjedő változások zajlanak, akkor a munkaerő és a tudás mobilitására van szükség.*

*A nagy technológiai cégek szerepét illetően indokolt lehet a pesszimizmus, mert az AI természete valóban eltérhet a feldolgozóipari ciklusoktól. Amikor az autógyártási paradigma megjelent, több ezer cég próbált autót gyártani., majd a tevékenység évtizedeken keresztül, több hullámban, egyre koncentrált. Egy iparági paradigma tipikus életciklusa ilyen, sok dinamikus startup vállalkozással indul, majd később koncentrált. Az AI technológiai szerkezete azonban eltér a tipikustól. Igaz, hogy az új algoritmusok, az új szoftverek biztosításában itt is helye van az innovatív startupoknak, de ahhoz, hogy a termék hatékony legyen, az algoritmust képezni kell. Ehhez pedig a big data-ra van szükség, amit világszerte hét-nyolc vállalat kezel, és közülük öt-hat az Egyesült Államokban és Kínában található. A legfontosabb erőforrás tehát a hatalmas adatbázisok ellenőrzése, a haszon is ezeknél a cégeknél csapódik le. A big data miatt tehát az AI iparág kezdetektől fogva koncentrált. Az Amazon például amellett, hogy nagy adatbázist ellenőriz, új algoritmusok létrehozásában startupokkal működik együtt. Sok startup eleve azzal a céllal indul, hogy be tudjon kapcsolódni a kevés big data óriáshoz.*

### *A nagy techcégek kormányzati hatalmat visszaszorító, demokráciacsökkentő szerepe egyre erőteljesebbé és nyíltabbá válik*

*Júlia harmadik kérdésével, a big data és a platformcégek demokratikus ellenőrzésének hiányosságaival kapcsolatban fontos gondolatokat foglalt össze Shoshana Zuboff „A megfigyelési kapitalizmus kora” című könyvében<sup>5</sup>. Amikor az adataink és profiljaink néhány vállalatnál koncentrálnak, akkor ezek egyrészt mindent tudnak rólunk, másrészt befolyásolni, terelgetni is tudnak bennünket. Több félnivalónk lehet a nagy techcégektől, mint a kormányoktól, mert az erőviszonyok a techcégek javára változnak meg. Ez Mark Zuckerberg és a Kongresszus, valamint Elon Musk és Trump vitájában is érzékelhető volt. Kormányzati tisztviselők magánbeszélgetések keretében gyakran számolnak be arról, hogy a kormányzatok és a techcégek hatalmi egyensúlya teljesen aszimmetrikus.*

*Elméletileg lehetséges a big data adatbázisokat szabályozással nyílttá, mások számára is elérhetővé tenni, de nem biztos, hogy átlátjuk és értjük az adatgyűjtések mechanizmusát. Nagyon sok kis részlet*

<sup>5</sup> Zuboff, S. (2023). The age of surveillance capitalism. In *Social theory re-wired* (pp. 203-213). Routledge.

*alapján is profilíroznak bennünket. Léteznek olyan AI-al működő valószínűségi modellek, amelyek kevés információból is fontos következtetéseket tudnak levonni. Nem valószínű, hogy szabályozással megfelelően lehet-e kezelni ezt az adatmennyiséget, amelyen az AI dolgozik. Az Európai Unió az egyetlen a világon, amely megpróbálta korlátozni az adatok ilyen irányú felhasználását, de nem valószínű, hogy hatékonyan vissza lehet szorítani a techcégek kifinomult kontrollját. A szabályozás ugyanis mindig lassabban fejlődik, és mindig későn érkezik, a piachoz képest.*

*Felmerültek példák, amikor algoritmusokat fejlesztő cégek olyan fejlődő országokban tesztelnek szívesen, amelyek eléggé fejlettek ahhoz, hogy sok adat keletkezzen náluk, de semmilyen szabályozással nem rendelkeznek a privátszféra védelmében. Kérdés, hogy egy-egy országban képződő adatokat nem kellene-e közjószágként kezelni. A digitális rendszer nem esik egybe a vállalkozói ökoszisztémával. Hatnak egymásra, de eltérő ütemben fejlődnek, sokszor hatalmas a szakadék az őket mérő indexek értékei között. A digitális rendszer a vállalkozói ökoszisztémánál sokkal gyorsabb ütemű fejlődése arra utal, hogy a digitális ökoszisztémát nem a vállalkozói szellem erősítésére használják, hanem valami másra. A fejlett országokban a digitális rendszer a fejlettebb a vállalkozói rendszernél, a kevésbé fejlett országokban viszont ennek fordítottja a tipikus.*