

CHIKÁN ATTILA



Az ellátási láncokról logisztikai nézőpontból Trendek és alkalmazkodás

A 2020-as évek elejére a globalizáció is azok közé az alapvető kérdések közé került, melyeknek korábban magától értetődőnek tekintett folyamatai vitatottá váltak. A világgazdaság integrációját évtizedeken át a fejlődés természetes velejárójának tekintették. A Covid-19-járvány nyomán kibontakozó válság és a politikai ellentétek kiéleződése azonban megkérdőjelezte a globalizáció korábbi trendjeinek folytathatóságát. A kutatók számottevő része ezért már a folyamatok visszafordulását, vagyis a deglobalizációt valószínűsíti. Ebben a cikkben korunk egyik központiá emelkedett üzleti jelenségének, az ellátási láncoknak a globalizációba ágyazásával mutatjuk be, hogy a valóságos folyamatokat nem deglobalizációként, hanem a globalizáció új szakaszaként célszerű értelmezni.*

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: F60, F10, L91.

Kulcsszavak: globalizáció, deglobalizáció, ellátási láncok, logisztika, reziliencia, világkereskedelem, alkalmazkodás.

Supply chains from a logistics perspective: Trends and adaptation

ATTILA CHIKÁN

By the early 2020s, globalisation had become one of those fundamental issues whose processes previously taken-for-granted, had become contested. For decades, the integration of the world economy was regarded as a natural component of economic development. The crisis following the Covid-19 pandemic and the intensification of political conflicts, however, have called into question the continuation of previous trends in globalisation. A considerable number of researchers therefore anticipate a reversal of these processes, that is, deglobalisation. This article examines one of the central business phenomena of our time, supply chains, by placing them in the broader context of globalisation.

* Ez az írás az MTA IX. Osztálya által a Magyar Tudományos Akadémia alapításának 200. évfordulója alkalmából rendezett, Globalizáció, deglobalizáció a 21. században című tudományos ülészenakon 2026. február 12-én tartott előadáson alapul.

Chikán Attila az MTA rendes tagja, *professor emeritus*, Budapesti Corvinus Egyetem (e-mail: chikan@uni-corvinus.hu).

A tanulmányra a Creative Commons CC-BY irányelvei érvényesek.

A kézirat első változata 2026. augusztus 10-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.9.1009>

It argues that the processes observed in reality should not be interpreted as deglobalisation, but rather as a new phase of globalisation. The article analyses the changing characteristics of global supply chains and their logistics, focusing in particular on the increasing importance of resilience, the growing complexity of coordination, the changing role of inventories, the geographical reorganisation of sourcing and investment, and the interaction between physical and digital globalisation. It also considers the implications of these changes for Hungary as a small open economy.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: F60, F10, L91.

Keywords: globalisation, deglobalisation, supply chains, logistics, resilience, world trade, adaptation.

Bevezetés

A globalizáció, amelyet a gazdasági tevékenységek világméretű integrálódásának folyamatként értelmeznek, az elmúlt négy évtized egyik legmeghatározóbb gazdasági és társadalmi jelensége volt.¹ Alapvető szerepet játszott a liberális gazdaságpolitika viszonylagos sikerében, és a közgazdász-társadalom kitűnőségei az általános jólét kiterjedésének fontos tényezőjeként tekintettek rá.

A közelmúlt eseményei sötétebbre festették a globalizáció képét. Nehéz eldönteni, hogy ez mennyiben a neoliberalizmus általános kifulladásának, és mennyiben egyes konkrét történelmi események (a koronavírus-járványtól a háborús térhódítási törekvésekig) következményei – az okok mindkét csoportjára hivatkoznak releváns elemzések. Annyi mindenképpen elmondható, hogy ma a globalizáció nem tekinthető olyan általánosan érvényes gazdálkodási keretnek, ahogyan ezt még egy évtizeddel ezelőtt is gondoltuk. Nem véletlenül és nem alaptalanul vált felkapottá a közbeszédben a deglobalizáció fogalma. Ennek hívei a folyamatok visszafordulását látják (és/vagy remélik), arra számítva, hogy a deglobalizált világban erőteljesebben kibontakozhatnak a helyi (nemzeti) érdekek, és eredményesebben küzdhetünk a globalizáció negatív következményei, így az országokon belüli és országok közötti egyenlőtlenségek növekedése vagy a környezetpusztítás ellen. Ezek a nézetek számos országban erős politikai támogatásra találtak, elsősorban az elégedetlenséget kihasználó populisták részéről.

Megítélésem szerint a deglobalizáció általános térnyerését feltételezni a világgazdaság változásait mozgató erők félreértelmezését jelenti. A folyamatok nem fordulnak a korábbival ellentétes irányba, hiszen továbbra is ki akarjuk majd használni a munkamegosztásban és a cserében rejlő jólétnövelő hatásokat. „Csupán” arról van szó, hogy a társadalmi és technikai változások még a korábbiaknál is bonyolultabbá, színesebbé váltak, ezért egyre több tényező figyelembevételére van szükség a valóság folyamatainak helyes értelmezéséhez. Követnünk kell azokat a szerkezeti változásokat, amelyek a társadalmi és gazdasági élet különböző területein átalakítják a fogalmakat és a folyamatokat. Ez nemcsak azért nehéz, mert soktényezős, kölcsönhatásokat is bőven

¹ A fogalomnak számos, különböző nézőpontú meghatározását ismerjük. A sokszínűséget jól érzékelteti Al-Rodhan (2006).

tartalmazó folyamatokról van szó, hanem azért is, mert a változások nem lineárisak, és nem is következetesek: intenzitásuk és hatásuk időszakonként eltérő lehet, sőt a folyamatok időlegesen vissza is fordulhatnak. Ezeknek a változásoknak a következtében a gazdasági (és társadalmi) világrend is átalakul, alkalmazkodik. Ma egy ilyen átalakulási folyamatnak vagyunk tanúi, amelynek jellemzői között ott van (és ott is marad) a globalizáció, de az új folyamatoknak, jelenségeknek megfelelő formában. Ezzel a gondolattal csatlakozom a hazai globalizációkutatások főáramához.²

Cikkemben erre a folyamatra kívánok példát mutatni, azon keresztül, hogy miként érvényesülnek az általános tényezők az ellátási láncok és a hozzájuk kapcsolódó logisztika körében.

Új gazdaságtörténeti korszak

A globalizáció az előző évtizedeket meghatározó neoliberális gazdaságpolitikai keretek között gyorsult fel és teljesedett ki (Ruggie, 1982). A neoliberális gazdaságpolitikai elvek – amelyek legismertebb összefoglalása az úgynevezett washingtoni konszenzus (Williamson, 1990) – elősegítették a termelés és az elosztás decentralizációját mind a pénzügyi, mind a reálgazdasági folyamatokban. A termelési és elosztási folyamatok ennek nyomán egyre inkább térben és időben megosztott vállalati hálózatok részévé váltak. E hálózatok egy-egy metszetét alkotják a vállalatközi kapcsolatokat összefogó ellátási láncok.

A liberalizált világ gazdaságban zajló erős verseny már nem egyszerűen vállalatok, hanem egyre inkább vállalati hálózatok között folyt, ami kedvezően hatott a hatékonyságra. Az elosztható javak soha nem látott bőségét teremtette meg, és nagymértékben hozzájárult a világ nagy részén pusztító éhínség visszaszorulásához. A globalizáció ugyanakkor jelentősen növelte mind az országokon belüli, mind az országok közötti egyenlőtlenségeket és feszültségeket. Mindez hozzájárult a nemzetközi konfliktusok és a belpolitikai polarizáció erősödéséhez, valamint az állami szerepvállalás növekedéséhez és a populista politikai erők térnyeréséhez.

Fő témánk szempontjából ezek a folyamatok a következő, egymással összefüggő hatásokkal jártak, illetve járnak:

- A világkereskedelem a korábbi időszakokkal ellentétben lassabban nő, mint a GDP.
- Átpolitizálódnak a nemzetközi gazdasági kapcsolatok, és ezzel összefüggésben átalakul a szerkezetük mind makro-, mind mikroértelemben.
- Egyre nagyobb, sok esetben meghatározó szerepet kapnak a kormányzati beavatkozások. Ezt a folyamatot felerősítette a koronavírus-járvány, amely eredetét tekintve nem függött ugyan össze a fent vázolt tényezőkkel, hatására azonban még inkább felszínre kerültek a liberális világrendszer gyengeségei.

² A gazdag szakirodalomból átfogó volta miatt kiemelhető Halmai és Csaba (2025), továbbá a hozzá közvetlenül kapcsolódó tanulmányok: Bayer (2025), Csaba (2025), Éltető és Sass (2021), Halmai (2025), valamint Vékás (2025).

– Az előző évtizedek viszonylag tudatos és célirányos politikai és gazdaságpolitikai vonalvezetését a fenti folyamatok hatására általános ideológiai és politikai bizonytalanság váltotta fel, amely nemcsak a fő irányok kijelölésében, hanem a gazdaság és társadalom szereplőinek mindennapi életében is megjelent, teret adva olykor teljesen irracionálisnak látszó döntéseknek, fejleményeknek.

– Mindez olyan időszakban zajlik, amikor történelmi változásokat, sőt civilizációs léptékű sokkokat kellene helyesen értelmeznünk, és ezek alapján az emberiség jövője szempontjából meghatározó jelentőségű döntéseket kellene hoznunk. Ezek közül kiemelem a mesterséges intelligencia térhódítását és a fenntarthatóság kérdését. Mindkettő olyan kihívásokat állít elénk, amelyek hosszú távú következményei egyelőre nehezen beláthatók.

Ebben a közegben vizsgálódva szeretném kimutatni, hogy a bevezetőben értelmezett globalizáció nem fordul, nem fordulhat vissza, nem következik be „deglobalizáció”. Okfejtésemet olyan területre koncentrálok, amely viszonylag jól beláthatóan a globalizáció egyik legalapvetőbb megnyilvánulási területe volt: az ellátási láncokat helyezem fókuszba.

Az új világrend reálgazdasági következményei

Az új világrend kialakulásának egyik első jele volt mintegy másfél évtizeddel ezelőtt a világkereskedelem növekedési ütemének lassulása. Ennek hátterében több, részben politikai, részben gazdasági tényező állt. A geopolitikai feszültségek fokozódása – amelyek kialakulásában jelentős szerepet játszott a korábban említett egyenlőtlenségek növekedése is – erősítette a nemzetközi kereskedelmi súrlódásokat. Emelkedtek a koordinációs költségek, és növekedtek a vállalatokra háruló, a szabályozással és a kockázatkezeléssel kapcsolatos terhek is. A globális integráció előrehaladása így már nem tűnhetett olyan természetes fejlődési tényezőnek, mint amilyennek az ezredforduló táján gondolhattuk. Természetes, hogy megváltozott a világkereskedelem szerkezete is. A gazdaság szereplői makro- és mikroszinten egyaránt keresték az új megoldásokat. A kormányzatok a gazdaságpolitika közvetlen és közvetett eszközeivel igyekeztek befolyásolni az üzleti életet az új preferenciák érvényesítése érdekében, a vállalatok pedig új döntési kritériumokat kerestek és vezettek be az új helyzethez való alkalmazkodás jegyében. Míg korábban a reláció- és partnerválasztás legfontosabb szempontja a működés hatékonysága, a ráfordítások alacsony szinten tartása volt, most a fő helyet átvette a korábban szinte a szótárban sem szereplő *reziliencia*, a negatív hatások kivédésére koncentráló alkalmazkodás. Az *outsourcing* (kiszervezés) dominanciája helyére olyan új cselekvési módok léptek, mint a *nearshoring* (beszerzés földrajzilag közeli forrásokból), a *friendshoring* (a politikailag megbízható forrásokból történő beszerzés), szélesedett a *multisourcing* (a biztonság érdekében több forrásból történő beszerzés). Összességében az *optimalizáló* gondolkodás helyett tért hódított a stabilitást ígérő *kielégítő* megoldásokra való törekvés.

Ezek a mikroszinten észlelhető változások lényeges következményekkel jártak makroszinten is. A tranzakciós költségek emelkedése, ami a biztonságosabb működésre való törekvés szükségszerű velejárója, jelentős inflációs nyomást idézett elő. A korábban érvényesülő hatékonysági törekvések és a nemzetközi verseny lefelé nyomták az árakat. E mechanizmusok gyengülése ezért gyorsan érezhető áremelkedéshez vezetett.

Természetesen a kereskedelmi feltételek változása területenként és ágazatonként differenciált következményekkel járt, ez pedig szerkezeti változásokat okozott az egyes nemzetgazdaságokban, ami hozzájárult az ellátási nehézségek növekedéséhez.

A geopolitikai preferenciák változásának egyenes következménye a beruházások földrajzi átrendeződése. Az országok között erősödő verseny folyik a stratégiai iparágak fejlesztésében és a külföldi tőke vonzásában.

Globális sokk: a koronavírus-járvány

A fenti kedvezőtlen hatások természetesen nem egyik napról a másikra jelentek meg. Fokozatos erősödésük már jelezte a világ gazdaság átalakulásának szükségességét. A koronavírus-járvány megjelenése ezt a változást váratlanul és nagymértékben felgyorsította. A gazdaság szereplői persze addig is tudatában voltak a globális ellátási láncok működésében érvényesülő kockázatoknak, de ezek veszélyét felülírták a közvetlen hatékonysági szempontok. A pandémia hirtelen szembesítette az üzleti döntéshozókat az ellátási rendszerek sérülékenységének mértékével, méghozzá sajátos módon a logisztikai problémák³ halmozódásán keresztül. A Covid keltette zavarok először a keresletkielégítés technikai megvalósításának szintjén jelentek meg (készlethiányok, szűk keresztmetszetek, szállítási nehézségek formájában). Ezek kikényszerítették az üzletpolitikai változtatásokat, próbára téve először az azonnali alkalmazkodás, majd a partneri kapcsolatok rendszerszintű átalakításának képességét.

A sokkhatás mértékét illusztrálhatjuk a tekintélyes GSCPI (*Global Supply Chain Pressure Index*) mutató segítségével, amely termelési és szállítási adatok⁴ alapján tájékoztat a nemzetközi áruforgalom helyzetéről (Benigno et al., 2022). Az index az áruforgalomban számos kritikus döntés meghozatalához felhasználható, és a tapasztalatok szerint az infláció alakulásának is megbízható előrejelzője. Strukturális modellekben robusztus és szignifikáns magyarázó változónak bizonyult, vagyis a tapasztalatok alapján elmondható, hogy a GSCPI jó indikátora a globális ellátási helyzet alakulásának (1. ábra).

³ A logisztikát az ellátási láncok reálszférájaként értelmezzük. Az ellátási lánc az üzletpolitikai folyamatok, a logisztika pedig a fizikai folyamatok szintje.

⁴ Három adat (szállítási határidő, kielégítetlen rendelések, vásárolt készletek) hét ország beszerzési-menedzser-indexéből származik, kettő a tömegáruk és a konténerek tengeri szállítási költségének, további négy pedig a légi szállítási költségének alakulását tükrözi (az Egyesült Államok, Ázsia és Európa relációjában).

1. ábra

A Global Supply Chain Pressure Index értékének alakulása (2019–2026)

A GSCPI standard eltérése az átlagos értéktől



Forrás: Federal Reserve Bank of New York, Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI).

A globalizáció új szakasza és a logisztika

A GSCPI alakulása azt jelzi, hogy a világ viszonylag hamar úrrá lett az ellátási nehézségeken: az index visszatért abba a sávba, amelyben a Covid-19-járvány előtt ingadozott. E kedvező fejlemények mögött mélyreható gazdasági és politikai változások húzódtak meg, amelyek egyik legközvetlenebbül érzékelhető következménye a globális ellátási láncokat érintette. E változások együttesét a szakirodalom egy része a globalizáció visszafordulásának, vagyis deglobalizációnak nevezi. Alaposabb elemzés alapján azonban világosan látható, hogy ez a következtetés elhamarkodott: a globalizáció lényege, a termelés és az elosztás világméretű munkamegosztása és az ebből fakadó koordinációs igény továbbra is fennáll, miközben szerveződési formái megváltoztak.

a) Az ellátási láncok létrejöttének és működésének alapvető összetevője a bizalom: az a meggyőződés, hogy a partnerek tudják és akarják teljesíteni vállalásaikat. A Covid ezt a bizalmat megingatta, méghozzá az alapfolyamatok, a logisztikai megvalósíthatóság szintjén. A tapasztalt reálgazdasági jelenségek (a keresleti bizonytalanság, a készlethiány és a kapacitáshiány) a gyors megoldások keresése mellett új stratégiai megfontolásokra késztették a döntéshozókat: a költséghatékonyságot háttérbe szorította az ellátás biztonsága. Ennek legszembevetőbb megnyilvánulása a készletezési stratégia átalakulása. Az elmúlt évtizedekben a készlettartást veszteségforrásnak könyvelték el, így a készletcsökkentés a hatékonyságnövelés már-már szimbolikus jelensége volt. S valóban, a *just-in-time* rendszerek számottevő megtakarításokat eredményeztek. A pandémiában a készletek stratégiai erőforrássá váltak, növelésük költségét a működési biztonság áráként fogadták el. A pandémia

elmúltával a készletnövekedés megállt, de a felmérések szerint a vállalatok a széleskörűen elterjedt új stratégiaelem, a reziliencia stratégiai eszközeként kezelik (Guo et al., 2024; McKinsey, 2024).

b) Megnövekedett a koordináció komplexitása. A pandémiára hivatkozva megvalósuló – sokszor kényszerű, máskor politikai haszonszerzést remélő – állami beavatkozás keveredik a piaci koordinációval. Ez akkor is bonyolultabbá, nehezen átláthatóvá teszi az ellátási rendszert, ha a beavatkozás indokolt. Sajátos új jelenség, hogy az állam nemegyszer közvetlenül a reálfolyamatokba avatkozik be, konkrét logisztikai feladatokat igyekszik megoldani.⁵ A koordináció komplexitásának növekedéséhez vezet a többcsatornás beszerzés; az, hogy a vállalatoknak több partnerrel, több régióval kell kapcsolatot tartaniuk, és többféle szabályozási rendszer szabályai között kell működniük. Ez megnöveli az információs rendszerek és menedzsmentjük jelentőségét. Ez olyan sajátos történelmi helyzetben következett be, amikor az informatika fejlődésével az adatalapú döntéshozatal eszközei és módszerei gyors fejlődésben voltak. Szükséges és lehetséges volt tehát a fragmentálódó áruforgalom informatikai alapú koordinálásának fejlesztése, a globális folyamatok teljes körű és valós idejű áttekintése. Ezt a nagy nemzetközi szervezetek (OECD, WTO) elemzései és tudományos kutatások (Baldwin, 2022) is alátámasztják.

c) A globalizáció – a létrejöttét előidéző társadalmi változások mellett – eredetileg két technikai forradalomra támaszkodott. A már említett informatikai mellett a szállítási forradalom (különösképpen a konténerizáció, az olcsó tengeri szállítás és az intermodális rendszerek) megvalósulása tette lehetővé a kereskedelmi kapcsolatok globális fizikai megvalósulását. A mesterséges intelligencia egyre bonyolultabb rendszerek koordinálására képes, az anyagi folyamatok fizikai helyétől függetlenül. A pandémia idején tapasztalt logisztikai nehézségek következményei gyorsan eljutottak a fizikai rendszerek irányítóhoz, szükségessé és egyben lehetővé téve a gyors alkalmazkodást – már amikor a globális információs rendszerek működőképesek maradtak. A fizikai és a digitális globalizáció tényezőinek összefonódása a pandémia alatt tovább erősödött. Ez alátámasztja azt a tézist, hogy a globalizáció a minőségi változások ellenére is fennmarad, és egyúttal azt is mutatja, hogy a komplex ellátási rendszerekben a logisztika vállalati kiszolgáló funkcióból makrogazdasági stratégiai tényezővé vált (Attinasi et al., 2021; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2025).

d) Napjaink ellátási láncainak logisztikai összetevője (vagyis a reálgazdasági megvalósulásuk) egyre inkább versenyképességi tényezővé válik. A reálfolyamatok hatékonyságára értelemszerűen rendkívül erős hatással van a műszaki fejlődés. Napjaink fő innovációs fejleményeinek igen jelentős része éppen a mobilitáshoz (a közlekedés-szállítás eszköztárhoz és ennek irányításához) kapcsolódik, tág teret nyitva a versengésnek. Az egyes szállítási módok (közúti, vasúti, vízi, légi) önálló fejlődése mellett összehangolt alkalmazásuk – a költséghatékonyság mellett – az alkalmazkodóképesség szempontjából is nagy lehetőségeket kínál, ami a koronavírus-járvány utáni világban mind a makro-, mind a mikroszintű versenyképesség kulcstényezője.

⁵ Gondolhatunk itt energetikai kérdésekre éppúgy, mint az egészségügyi ellátásra, például lélegeztetőgépek beszerzésére.

Magyarország helyzete és lehetőségei

A globális gazdaság megváltozott feltételrendszere természetesen Magyarország számára is új kihívásokat és lehetőségeket teremt. A hazánkhoz hasonló kis nyitott gazdaságok számára a globális gazdaságba való bekapcsolódás mértéke és módja a versenyképesség meghatározó tényezője. Ennek lehetőségeit és megvalósulását együtt határozzák meg az ország történelmi és földrajzi adottságai, valamint adott időszakban követett politikai és gazdaságpolitikai stratégiája. Ami az adottságokat illeti, Magyarország földrajzi elhelyezkedése tartós, nehezen kétségbevonható logisztikai versenyelőnyt jelent. Ez kifejeződik abban, hogy az európai logisztikai rendszer hosszú távú fejlesztésének alapstruktúrájában, az úgynevezett helsinki folyosók hálózatában Magyarország kiemelt helyen szerepel: a közép-európai hálózat centrális elosztóközpontja, „hub”-ja (2. ábra). Ez az adottság megfelelően fejlett szolgáltatási portfólióval párosulva erős versenyelőnyt jelenthet. A logisztikai szolgáltatások versenyképességét értékelő felmérésekben (World Bank, 2023) azonban rendre a középmezőny második felében szerepelünk, ami nem elég ahhoz, hogy kihasználjuk a földrajzi adottságainkat.

2. ábra

Az úgynevezett TEN-T (közlekedési) folyosók



Forrás: Európai Bizottság.

A nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódásunk számos vitatott kérdése közül különös jelentősége van az ellátási láncokról és azok szerepéről folytatott

diskurzusnak,⁶ amelynek tartalma közel áll a globális gazdaságról e cikkben kifejtett kérdésekhez. Ez nem egy igennel vagy nemmel eldönthető vita: a válaszlehetőségek köre és súlyozása olyan alapvető ideológiai és politikai kérdésekhez vezet, amelyekre a kormányváltás után éppen napjainkban keressük a válaszokat. A bemutatott komplexitásból következik, hogy a gazdaságpolitika számára nem lehet általános cél a hozzáadott érték növelése (vagyis az ellátási láncokban való feljebb lépés), sem más, egyetlen szempontot kizárólagossá tevő megközelítés. Gondolatmenetünk alapján az ellátási láncoknak és a logisztikának – más gazdaságpolitikai célokkal összhangban – meg kell felelniük a globalizáció új szakasza által támasztott komplex szolgáltatáskeresletnek.

Hivatkozások

- Al-Rodhan, N. (2006). *Definitions of globalization: A comprehensive overview and a proposed definition*. The International Relations and Security Network (ISN), ETH Zurich.
- Attinasi, M. G., Balatti, M., Mancini, M., & Metelli, L. (2021). Supply chain disruptions and the effects on the global economy. *ECB Economic Bulletin*, 8. https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202108_01~e8ceebe51f.en.html
- Baldwin, R. (2022). *The globotics upheaval: Globalization, robotics, and the future of work*. Oxford University Press.
- Bayer, J. (2025). A deglobalizáció határai. *Magyar Tudomány*, 186(10), 1927–1935. <https://doi.org/10.1556/2065.186.2025.10.7>
- Benigno, G., Di Giovanni, J., Groen, J. J., & Noble, A. I. (2022). *The GSCPI: A new barometer of global supply chain pressures* (Staff Report, No. 1017). Federal Reserve Bank of New York. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4114973>
- Bod, P. Á. (2026). Iparpolitika, fejlesztéspolitika. Visszapillantás és kitekintés. *Közgazdasági Szemle*, 73(3), 352–365. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.3.352>
- Boda, Gy. (2026). Hogyan lehet a hozzáadott érték a fejlesztéspolitika irányítúje? *Közgazdasági Szemle*, 73(4), 456–466. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.4.456>
- Csaba, L. (2025). Globalizáció és közgazdaságtan. *Magyar Tudomány*, 186(10), 1911–1919. <https://doi.org/10.1556/2065.186.2025.10.5>
- Csath, M. (2026). A fejlesztéspolitika irányítúje és a hozzáadott érték. Kritikai elemzés és új megközelítések. *Közgazdasági Szemle*, 73(4), 467–473. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.4.467>
- Éltető, A., & Sass, M. (2021). A kapitalizmus változatai és az ipar 4.0 a visegrádi országokban. *Közgazdasági Szemle*, 68(5), 490–514. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.5.490>
- Fertő, I. (2026). A hozzáadott érték helye a fejlesztéspolitikai indikátorok között. *Közgazdasági Szemle*, 73(5), 587–599. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.5.587>
- Guo, Y., Liu, F., Song, J.-S. J., & Wang, S. (2024). *Supply chain resilience: A review from the inventory management perspective* [Working paper]. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4393061>
- Halmi, P. (2025). Globalizáció vagy deglobalizáció? *Magyar Tudomány*, 186(10), 1898–1910. <https://doi.org/10.1556/2065.186.2025.10.4>

⁶ Bod (2026), Boda (2026), Csath (2026), Fertő (2026), Mihályi (2026a, 2026b), Tétényi (2026), Török (2026).

- Halmi, P., & Csaba, L. (2025). Globalizáció a 21. században. *Magyar Tudomány*, 186(10), 1894–1897. <https://doi.org/10.1556/2065.186.2025.10.3>
- McKinsey & Company. (2024). *Supply chains still vulnerable*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey-2024>
- Mihályi, P. (2026a). Miért nem lehet a hozzáadott érték a fejlesztéspolitika irányítójá? *Közgazdasági Szemle*, 73(2), 125–147. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.2.125>
- Mihályi, P. (2026b). Viszonzás a hozzáadott érték alkalmazhatóságáról szóló vitában. *Közgazdasági Szemle*, 73(4), 480–485. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.4.480>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD supply chain resilience review: Navigating risks*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>
- Rodrik, D. (2014). *A globalizáció paradoxona: Demokrácia és a világgazdaság jövője* (Felcsuti P., ford.). Corvina. (Az eredeti mű megjelenése: 2011.)
- Ruggie, J. G. (1982). International regimes, transactions, and change: Embedded liberalism in the postwar economic order. *International Organization*, 36(2), 379–415. <https://doi.org/10.1017/S0020818300018993>
- Tétényi, T. (2026). A bruttó hozzáadott érték fogalmának védelmében. *Közgazdasági Szemle*, 73(4), 474–479. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.4.474>
- Török, Á. (2026). Retorikai közgazdaságtan? Megjegyzések Mihályi Péter cikkéhez. *Közgazdasági Szemle*, 73(3), 342–351. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2026.3.342>
- Vékas, L. (2025). Globalizáció és nemzetközi magánjog. *Magyar Tudomány*, 186(10), 1936–1943. <https://doi.org/10.1556/2065.186.2025.10.8>
- Williamson, J. (1990). What Washington means by policy reform. In J. Williamson (Ed.), *Latin American adjustment: How much has happened?* (pp. 7–20). Institute for International Economics.
- World Bank. (2023). *Connecting to compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy – The Logistics Performance Index and its indicators*. <https://doi.org/10.1596/39760>