

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.

2016



Óbudai Egyetem



**VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS
A XXI. SZÁZADBAN**

VI. tanulmánykötet

Budapest, 2016.

<http://kgk.uni-obuda.hu/publikaciok>

Felelős kiadó: Óbudai Egyetem

Szerkesztette: Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes
egyetemi docens

ISBN 978-615-5460-78-4

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	6
Miért buknak el a vállalatok?	9
<i>Balassa Bernadett</i>	
Utódlástervezés családi vállalkozásoknál	21
<i>Bogáth Ágnes</i>	
A vállalkozások számviteli szabályozásának alakulása hazánkban és Romániában.....	29
<i>Borzán Anita</i>	
A beruházás gazdaságossági számítások elterjedtsége a hazai kkv-k körében.....	39
<i>Csiszárik-Kocsir Ágnes, Szilágyi Tibor Pál</i>	
Projektfinanszírozási körkép a válság előtt és után a vezető szervezők szemszögéből.....	53
<i>Csiszárik-Kocsir Ágnes, Varga János, Medve András</i>	
A mentor rendszer szerepe a felsőoktatásban.....	65
<i>Duong Van Thinh</i>	
A társas támogatás jelentősége a felsőoktatásban	83
<i>Duong Van Thinh</i>	
Sportmerchandising termékpreferenciák az esemény helyszínén szurkolók körében.....	93
<i>Fekete Regina, Kelemen- Erdős Anikó</i>	
Kísérlet a stratégiai orientációs megközelítések integrálására	109
<i>Fülöp Gyula, Bereczk Ádám</i>	
A medvehagyma-gyűjtő vállalkozások kihívásai	121
<i>Gyarmati Gábor Géza</i>	

A karbon lábnyom koncepció szerepe a vállalkozásfejlesztésben	129
<i>Harangozó Gábor</i>	
A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten	147
<i>Holicza Péter</i>	
Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési forrásainak megoszlása és hatása a gazdaságfejlesztésre regionális szinten	163
<i>Kiss Livia Benita</i>	
Érintettek bevonása a fenntartható közösségi közlekedésfejlesztésbe - A service-dominant logic alkalmazása a szolgáltatásinnovációban.....	177
<i>Kelemen-Erdős Anikó, Vágási Mária</i>	
Mediáció a jogi személyek életében I.	197
<i>Kohlhoffer-Mizser Csilla</i>	
Etikai idealizmus és relativizmus – egy empirikus kutatás eredményei	211
<i>Kollár Péter, Fecske Gábor, Poór József</i>	
GenYus – Y generáció az Y generáció szemével.....	229
<i>Kolnhoffer-Derecskei Anita, Reicher Regina Zsuzsanna</i>	
Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében.....	243
<i>Lazányi Kornélia, Ksenia Baimakova</i>	
Beszállító értékelés vizsgálata SWOT analízis segítségével.....	253
<i>Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta, Kopácsi Evelin, Kreiner Barbara</i>	
Emberitőke-elméletek oktatási kontextusban.....	271
<i>Petőné Dr. Csuka Ildikó</i>	
A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben	283
<i>Saáry Réka</i>	
Belső érintetti klaszterek vizsgálata a változásokhoz való hozzájárulásuk tükrében.....	297
<i>Saáry Réka</i>	

A controlling Magyarországon különös tekintettel A KKV szektorban	309
<i>Szabó Zsolt Mihály</i>	
Globális öregedés gazdasági hatásai a nyugdíjbiztonságra	331
<i>Szabó Zsolt Mihály</i>	
Vállalati szénlábnyom számítások gyakorlata	351
<i>Szigeti Cecília, Tóth Gergely</i>	
Néhány ország olimpiai teljesítményének elemzése, multilogisztikus modellezéssel	361
<i>Szilágyi Győző Attila</i>	
Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében.....	379
<i>Takácsné György Katalin, Benedek Andrea</i>	
A tudatos fogyasztó, mint jövőbeli potenciális üzleti partner	391
<i>Torda Tamás</i>	
Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel	413
<i>Tóthné Téglás Tünde</i>	
A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál.....	433
<i>Varga János, Csiszárík-Kocsir Ágnes</i>	
Kisvállalati döntések támogatása a DoctuS tudásbázisú rendszerrel	459
<i>Velencei Jolán, Arany Gabriella, Gasparics Orsolya</i>	

ELŐSZÓ

Jelen tanulmánykötettel a Kedves Olvasó immár a hatodik Vállalkozásfejlesztés a XXI. században címet viselő tanulmánykötetet tartja a kezében. Karunk egy több éves hagyományt visz tovább. Az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kara az egyetemmé válásunk óta minden évben megjelenteti a Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötetét. A korábbi kötetek és az idei kötet célja is az volt, hogy képet adjon azokról a kari és intézményközi kutatásokról, melyekben a Keleti Károly Gazdasági Kar oktatói, avagy hallgatói vesznek részt. Az idei kötet, akárcsak az egy évvel ezelőtti egy olyan közös gondolkodás, együttműködés eredménye, melyben több intézmény oktatói, junior és senior kutatói is egyaránt részt vettek.

A kötetben megjelent tanulmányok a gazdaságtudományok nagyon széles körét ölelik fel. Foglalkoznak a vállalkozások mikro- és makrokörnyezetével, a menedzsment különböző területeivel, azok finanszírozásával egyaránt. Mindezen túl kiemelt figyelmet kapott a humán terület is számos szakcikk és tanulmány formájában, mint a vállalkozások működésének egy kulcsterülete. A kötetben primer és szekunder kutatási eredmények is bemutatásra kerülnek.

A Kar kiemelt feladatának tekinti a tehetséggondozást is, így a kötetben megjelentek olyan hallgatói publikációk is, melyek további kutatásra érdemesek, avagy alapot jelenthetnek más, hasonló kutatások számára is. A doktori és a mesterképzésben részt vevő hallgatók által közölt írások az első lépések a tudományos pályára való lépéshez, ami mérföldkövet jelent a tudományos pályájuk során. A kötetben nemcsak a Kar oktatói és hallgatói mutatják be a tudományos munkáikat, hanem más, hazai és külföldi felsőoktatási intézmények tagjai is, abból a célból, hogy bemutassák az aktuális kutatási eredményeiket, melyek hazai és nemzetközi kontextusban is hasznosíthatóak.

A tanulmánykötet elsődleges célja továbbra is az, hogy a mesterszakos hallgatók számára egy olyan komplex olvasmányt adjon, amit haszonnal forgathatnak a diplomamunkájuk megírása során. A kötetben megjelent tanulmányok az alapszakos hallgatók szakdolgozatához is alapot szolgáltathatnak akár a bennük foglalt tartalom alapján, vagy akár az alkalmazott kutatómódszertan tekintetében. A kiadványban megjelent cikkek hasznosak lehetnek a Karon, vagy más intézményekben folytatott kutatások során is, akár a doktori képzésekben, akár a tudományos diákköri munkák során.

Jelen kiadvány nem jött volna létre számos Kollégám áldozatos munkája nélkül. Szeretném megköszönni a segítséget a kiadvány írásait lektoráló Kollégáknak, akik számos javaslattal, tanáccsal segítették a cikkek íróit a munkájuk tökéletesítésében. Ezúton szeretném megköszönni Edőcs Tímeának a kötet formai kivitelezésében nyújtott segítségét. Köszönettel tartozom Dr. Medve András Dékán Úrnak, aki támogatta a kötet megjelenését. Végül, de nem utolsósorban pedig szeretném megköszönni minden Szerzőnek és Társszerzőnek a munkáját, mellyel megosztották Karunk hallgatóival a legújabb tudományos eredményeiket, segítve azzal tudásuk bővítését.

A Kar, valamint a magam nevében bízom benne, hogy haszonnal forgatja a kötetet minden Kedves Érdeklődő Olvasó.

A szerkesztő

Miért buknak el a vállalatok?

Balassa Bernadett

PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem¹
balassa.bernadett@sze.hu

Abstrakt: Mi mással foglalkozna a közgazdaságtan – a makro- és mikroökonómia egységében – mint a vizsgált gazdasági egységek (országok, vállalatok stb.) anyagi jólétével? Mégis minden jószándék ellenére azt láthatjuk, hogy egyes nemzetek vagy vállalatok hatalmas sikereket érnek el, prosperálnak, míg mások a szegénységgel vagy a csődhelyzettel viaskodnak. Az alábbi írás azt állítja, hogy az első pillantásra nagyon eltérő nemzeti és vállalati szintek problémája vagy sikere ugyanabban gyökerezik, egy közös töről fakad. Ez pedig nem más, mint az elosztás kérdése – pontosan az a terület, amely az elmúlt csaknem háromszáz évben nem kapott kellő figyelmet a magunkfajta szakemberektől sem.

Kulcsszavak: versenyképesség, intézményrendszer, kizsákmányolás, stakeholderek, közös értékteremtés

1 Kik buknak el?

Egyes olvasóink számára a cikk címe valószínűleg áthallásos, és ez nem véletlen. Daron Acemoglu és James A. Robinson [2] könyvcíme hasonlóan hangzik: Miért buknak el a nemzetek? (eredeti címén: Why Nations Fail). Az általuk leírt tanulságok ugyan nemzetekre és népcsoportokra vonatkoznak, megítélésem szerint ennél kisebb gazdasági egységekre, így a vállalatokra is kiterjeszthetőek. Mielőtt átörökítjük ezt a nemzetekre vonatkozó elméletet a vállalati szférára, ismerkedjünk meg röviden az említett könyv tanulásaival!

¹ Jelen tanulmány a Pallas Athéné Domus Animae Alapítvány támogatásával készült.

Elmélettörténeti korszakok	Termelés	Csere	Fogyasztás	Elosztás
Skolasztika (1250-1776) Aquinói Tamás	igen	igen	igen	igen
Klasszikusok (1776-1871) Adam Smith, David Ricardo	igen	igen	nem	nem
Neoklasszikusok (1871-20??) Jevons, Menger Walras	igen	igen	igen	nem

1. táblázat

Mire fókuszáltak a közgazdászok az egyes elmélettörténeti korszakokban?

Forrás: Mueller [1] alapján saját szerkesztés

1.1 Mi köze a gazdaságnak a politikához?

A nemzetek gazdagságának okait már sokan vizsgálták, ha úgy tetszik ez a közgazdaságtan vezető tankönyvparadigmáinak lényegi kérdése [3]. Acemoglu és Robinson is valami hasonlóra vállalkozik, bár nem elméleti irányból, hanem nemzetgazdaságok sorát vizsgálva, évszázadokon és kontinenseken átívelően. A szerzőpáros azzal indítja érvelését, hogy cáfolja a földrajzi [4], tudásbeli [5] és kulturális [6] különbözőségeken alapuló fejlettség-elméleteket.

A könyv érvelése szerint azért tapasztalhatóak ilyen nagy mértékű különbségek a nemzetek anyagi jólétében, mert az intézményrendszerek eltérnek egymástól. Fontos ugyanakkor leszögezni, hogy az angolból fordított (institution) fogalmat nem szabad szűken, szervezetként értelmeznünk – ahogy a köznyelvben gyakran használjuk – hanem viszonylag tartós társadalmi gyakorlatokat, szabálygyűttest, a szabályozás módját értjük itt intézmény kifejezés alatt [7]. Az intézményesülés az a folyamat, amikor a magatartási mintát képviselő személyek szerepköre kialakul, és az azzal kapcsolatos várakozások az érintettek tudatában meggyökeresednek [8]. Habermas kommunikációs cselekvésemélete [9] alapján ez a folyamat világosabbá válik majd.

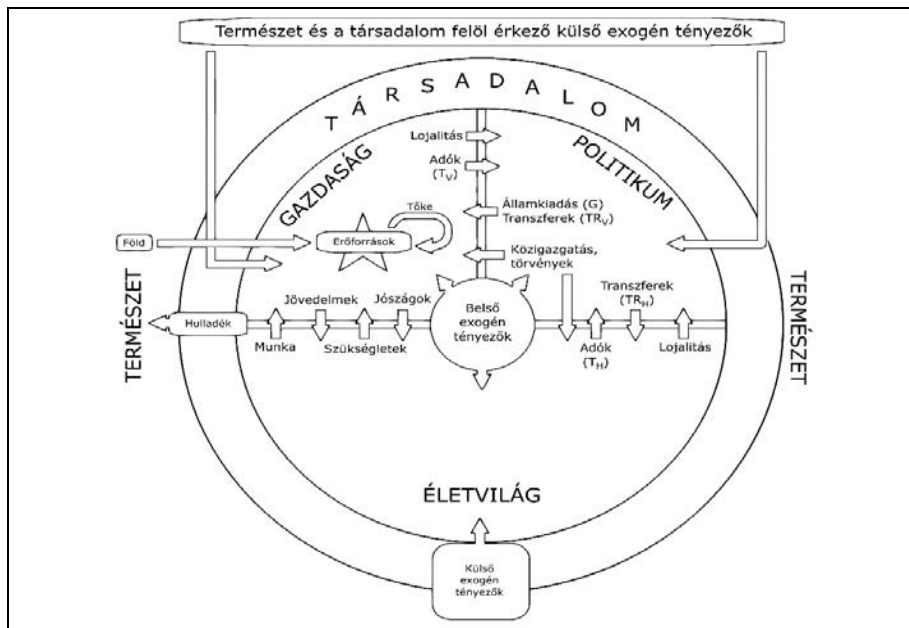
A szerzőpáros terminológiája szerinti befogadó intézmények (inclusive institutions) egyenlő feltételeket biztosítanak a társadalmi szereplők számára, érvényt szereznek a tulajdonjogoknak és ezáltal befektetésre, vállalkozásra ösztönöznek. Levezetésük szerint ez járult hozzá Anglia dicsőséges forradalmat követő gazdasági fellendüléséhez. Ezzel párhuzamosan – például a cári Oroszországban – olyan kizsákmányoló típusú (extractive) intézményrendszer merevedett be, amely figyelmen kívül hagyta a tulajdonjogokat, az erőforrásokat kizárólag egy szűk elit számára tette elérhetővé és hatalomféltecsből a rendszer nem támogatta az újításokat, a gazdasági aktivitást. Az említett politikai rendszerek mély befolyást gyakorolnak a gazdasági szisztémára, és míg előbbi egy úgynevezett kedvező körforgást hoz létre, addig a kizsákmányolás ördögi körhöz, egy lefelé forduló gazdasági spirálhoz

vezet. Hogy konkrétan miként kapcsolódik össze a politika a gazdasággal és ez milyen hatással bír a társadalomra, azt már Habermas kritikai társadalomelméletéből fejthetjük ki.

1.1.1 Habermas rendszer és életvilág értelmezése

Jürgen Habermas német szociológus-filozófus kommunikációs cselekvéseméletében létrehozta az életvilág fogalmát, és felhívta a figyelmet az általa “rendszernek” hívott valóság és az életvilág ellentétére. Saját megfogalmazásában az életvilág kulturálisan áthagyományozott és nyelviileg szervezett értelmezési minták készlete [9], vagyis a társadalom mintafenntartó és egységesítő erőt fogja össze. Cselekvésemélete a társadalom szimbolikus újratermelődési körfolyamatát állítja előtérbe, amely a közösség képességpotenciálját, csoportidentitását és a személyiség kibontakozásának lehetőségeit vizsgálja [10]. A társadalomnak azonban nemcsak ez a belső küldetése létezik, hanem a külvilággal való viszonyában is folyamatos kihívásokkal szembesül – a német szociológus ezen a ponton emeli be elméletébe a rendszerszemléletet, az anyagi újratermelődési problémái kapcsán.

A rendszer és az életvilág kapcsolatának megértésében sokat segít az alábbi, a gazdaság, a politikum és az életvilág összefüggéseit bemutató ábra.



1.ábra:

A rendszer és az életvilág kapcsolata

Forrás: Somogyi [11].

Láthatjuk, hogy “rendszer” kifejezés alatt – Habermas felfogásában – a gazdaság és a politikum egyvelegét érthetjük, melyek egyfajta rendező elvként, anyagi és jogi szabályozással határozzák meg az életvilág (a társadalom legfontosabb életterének) működését. A rendszert életető mechanizmusok (piaci, bürokratikus) intézményesültek, az életvilág szereplői a rendszerekben való részvételben motiváltak, a függőséget fenntartó interakciók (a határvonalakon húzódó nyilak) az ábráról jól leolvashatóak. Visszaülve Acemoglu és Robinson [2] befogadó és kizsákmányoló típusú intézményrendszerére, rá kell jönnünk, hogy erről a rendszerről, az intézményesült gazdasági és politikai szabályozásról szólnak a könyv újszerű megállapításai.

1.1.2 A gazdasági rendszer lépcsőfokai

Eddig pontosan követtük Acemoglu és Robinson [2] perspektíváját, vagyis a gazdasági rendszert makroökonómiai, nemzeti szinten értelmeztük (miért buknak el a nemzetek?). Az ő megközelítésükben gazdasági rendszerként a nemzetállamra tekintettünk, annak szervezetei az egyes vállalatok, alapegységei pedig az üzemek, vállalati részlegek voltak. Most a perspektívánkat mikroökonómiai, vállalati szintre szűkítjük, azzal a lehetséges absztrakcióval, hogy a vállalatot tekintjük gazdasági rendszernek, a vállalat részlegei válnak annak tevékeny szervezeteivé, a háztartások pedig a gazdasági rendszer alapegységei lesznek.

VILÁGGAZDASÁG
Egynemű országcsoport, integráció Pl. Európai Unió, Visegrádi Együttműködés, Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Társulás
NEMZETGAZDASÁG
Gazdasági régió Pl. Kisalföld
GAZDÁLKODÓEGYSÉG (SZERVEZETEK)
Háztartás
Munkavállaló

2. táblázat
gazdasági rendszer lehetséges szintjei
Forrás: Somogyi [12].

A gazdasági rendszeren belül elkülönítjük egymástól a reál- és szabályozó szférát. Előbbi a termelés, kereskedelem, elosztás, fogyasztás színtere, míg utóbbi az információfeldolgozás, döntéshozatal helye. A nemzetgazdaság szabályozásáért elsősorban a regnáló kormányok és országos hatáskörű intézmények (mint a Nemzeti Adó- és Vámhivatal) felelnek, vállalati szinten a szabályozás szintén választott vezetők kezében, a menedzsment irányítása alatt áll. Ahogy E. M.

Goldratt nagysikerű üzleti novellája [13] is mutatja, a gazdasági rendszerek működését alapvetően determinálják az általuk meghatározott célok, eredményességüket is csak a cél elérésének függvényében állapíthatjuk meg. De vajon milyen gazdasági célokat tűzhetnek ki maguk elé a nemzetek, a vállalatok, és hogyan befolyásolja ez sikerüket vagy kudarcukat? Ezekre a kérdésekre keressük a választ a következő fejezetben.

2 Miért buknak el?

Habermas társadalomelméletének csattanóját az adja, amikor a rendszer és az életvilág konfliktusba kerül egymással. Ez olyankor esik meg, amikor a rendszer két szabályozó elemét, a pénzt (gazdaságé) és a hatalmat (politikumé) az intézmények az életvilágban horgonyozzák le és ahelyett, hogy a rendszer fenntartását az életvilág normatív korlátozásai alá vetnék, inkább az életvilágot rendelik alá az anyagi újratermelés kényszerének. Vagyis a rendszer önálló életre kel, és az életvilág szabályozása helyett annak gyarmatosítását választja, szintén Habermas szóhasználatával élve. A rendszer ezzel túlnyúl a saját területén és veszélyezteti az életvilág szimbolikus újratermelődését: a kultúra, a társadalom és a személyiség fejlődését.

Az alábbi ábra a nemzetek és a vállalatok által meghatározható gazdasági célokat tartalmazza. Attól függően, hogy miként viszonyul az adott rendszer az életvilághoz, támogató ill. kizsákmányoló jellegű célokat fogalmazhat meg. Itt kanyarodunk vissza a bevezetésben is említett elosztás kérdéséhez. Amennyiben a rendszer egy szűk gazdasági érdekcsoport eredményességét növeli, az érintettek szélesebb körének szükségéit figyelmen kívül hagyva, úgy sajnos kizsákmányoló típusú szabályozásról beszélhetünk.

Intézményrendszer jellege:	Támogató / befogadó	Kizsákmányoló
Nemzetgazdaság célja:	nemzeti jólét elérése	a gazdasági teljesítmény statisztikai növelése
Vállalkozás célja:	közös értékteremtés	egyéni profitmaximalizálás

3. táblázat:

Befogadó és kizsákmányoló gazdasági célok a nemzetek és a vállalatok szintjén

Forrás: saját szerkesztés (2016)

2.1 Gyarmatosító nemzetek, kizsákmányoló vállalatok

Acemoglu és Robinson [2] megállapításai szerint a gazdasági fejlődés időnként a gazdasági elmaradottságból táplálkozik, vagy pontosan azt teremti meg a hazai vagy a világgazdaság egyes részein. Példaként a Dél-Afrikai Köztársaság apartheid rendszerét hozzák fel, ahol a nemzet a relatív gazdasági fejlődést a többségben lévő feketék kizsákmányolásának köszönhette. A könyv megállapítása szerint ez hosszú távon nem kifizetődő, ahogy a Szovjetunió sem tudott tartós gazdasági stabilitást felmutatni.

2.1.1 Kevesek gazdagsága a többség kárán

A Somogyi által felsorolt gazdasági szintek mindegyikén kimutatható a kizsákmányoló és befogadó intézmények közötti különbség. Nemzeti szinten akkor találkozunk a rendszer bemerevedésével, amikor a nemzeti jólét megteremtése helyett az ország vezetői a saját meggazdagodásukat keresik. Dambisa Moyo zambiai származású közgazdász szerint [14] évtizedek óta ez történik Afrikában is, ahol az országot elárasztó segélyek (az országok bevételének 70%-át átlagosan ez teszi ki) ellenére az egy főre jutó GDP ma kevesebb, mint harminc évvel ezelőtt volt. Ezek a feltétel nélküli segélyek sajnos alkalmasak arra, hogy a rosszul működő kormányokat hatalmon tartsák, anyagi éhségüket kiszolgálják. Moyo szerint a problémák forrása a korrupció, Acemoglu és Robinson szerint ez csak a kizsákmányoló típusú berendezkedés tünete. A zambiai közgazdász szerint a probléma megoldásához a segélyezés helyett kereskedni kellene az afrikai országokkal, ami lehetővé tenné az anyagi javak egyenletesebb, igazságosabb elosztását. Az eddigi segélyezési gyakorlat – azontúl, hogy a korrupció melegágyának számított – a reálszférára is kedvezőtlen hatást gyakorolt: sok vállalkozás megszűnéséhez vezetett. (Elmondása szerint sok gazdálkodó azért nem termel, mert az ingyenes élelmiszer-segélyek miatt a helyiek nem fizetnek a terményekért.) A működőtőke-beáramlására lenne leginkább szükség, a jelenlegi átláthatatlan pénzmozgások azonban ezt hátráltatják, a politikai reform pedig várat magára addig, amíg egy szűk elit meg tud gazdagodni a segélyekből. „Ma azért buknak el nemzetek, mert kizsákmányoló gazdasági intézményeik nem ösztönöznek megtakarításra, befektetésre, újításra” azokat [2, 356. o.].

Ugyanez történik a vállalatok szintjén is akkor, amikor az értékteremtést szűken értelmezve, a rövidtávú pénzügyi teljesítményüket optimalizálják, és figyelmen kívül hagyják a vállalat tágabb társadalmi és környezeti hatását. Gondoljunk itt a túlzott dominanciával rendelkező ellátási láncokra, ahol a lánc egy adott szereplője képes leszorítani a beszállítók, termelők vagy disztribútorok árait, így a profitot is a domináns szereplő fölözi le. Ma már a gazdasági verseny ellátási láncok és nem vállalatok között zajlik [15], melyek eredményessége az ellátási lánc szervezésének, információ- és termékáramlásának függvénye.² Ez az új típusú szemléletmód

² „Az ellátási lánc minden olyan tevékenységet magában foglal, amely a termékek előállításával és kiszállításával kapcsolatos, a beszállító beszállítójától kezdve a végső

magában hordozza annak a szükségességét, hogy a lánc egyes tagjait, kezdve a beszállítóktól egészen a végső fogyasztóig, figyelemmel kell kísérni, és nem korlátozódhat a vállalat tevékenysége kizárólag a saját profitjának maximalizálására. Nyilvánvaló tény, hogy a vállalatok célja a nyereség elérése, ennek hiánya működésüket kérdőjelezné meg, viszont az a vállalat, amely csak erre fókuszál, alacsonyabb profitot realizál, mint aki az egész láncolat eredményességét célozza. Porter és Kramer legújabb kutatásai alapján [16] számos multinacionális vállalat felismerte ennek szükségességét, melyre a 3. fejezetben bővebben reflektálunk.

2.1.2 Shareholderek szolgálatában³

Régóta vita tárgyát képezi, hogy kinek tartozik felelősséggel a menedzsment, mit kérhetünk számon egy vállalaton. Felelősségre vonhatjuk-e valamelyiket is a Tiszta ciánszennyezéséért [17], a beszállítói láncban felbukkanó gyermekmunkáért [18], az adókövetelések kijátszásáért [19]? Ezek ugyanis mind olyan tevékenységek, amelyek az életvilág gyarmatosítását példázzák. Az előzőek fényében Milton Friedman álláspontja egy kissé elavultnak tekinthető: „ha a 'társadalmi felelősség' elvét komolyan vesszük, kiterjesztjük a politikai mechanizmusokat minden emberi tevékenységre... Ez egy alapvetően felforgató elmélet egy szabad társadalomban, ahol a vállalatoknak egy társadalmi felelősségük (azaz feladatuk) van: a profit növelésére irányuló tevékenységet végezni és erre használni erőforrásaikat, egészen addig, amíg betartják a játékszabályokat, azaz család és megtevésztés nélkül vesznek részt a nyílt és szabad versenyben” [20, 13.o.].

Tudjuk, hogy sok filozófus és közgazdász helyezkedik szembe a kizárólagos profitorientációval. A terület egyik szaktekintélye szerint „a vállalat organikus egység, amelyet befolyásol a környezet, és maga is befolyásolja azt... a felelős viselkedésre irányuló igényekkel szemben éppúgy alkalmazkodó képes, mint a gazdasági szolgáltatásokkal támasztott követelményekkel szemben” [21, 99.o.]. Így a gazdaságossági elveken túl, a vállalat kapacitással bír felelősségének optimalizálására is. K. E. Goodpaster [22] a felelősség kérdésében még tovább megy. Írása szerint a szervezetekhez is társítható „lelkiismeret”, a racionalitás mellett a vállalatoknak respektusra (törődésre, a másokra gyakorolt hatás figyelembe vételére) is összpontosítaniuk kell.

Látszólag összeütközik tehát a rendszert működtető szűk elit – ti. a tulajdonosok profit és hatalom motivációja – az életvilág szimbolikus újratermelődési körfolyamatával, és napjainkban általában az anyagi újratermelődési kör szerez

fogyasztóig bezárólag. A négy fő folyamat – a tervezés, a beszerzés, a gyártás és a kiszállítás –, amely az ellátási láncot meghatározza, magában foglalja a kereslet-kínálat menedzselését, az alapanyagok és alkatrészek beszerzését, a gyártást, az összeszerelést, a készletezést, a rendelésfeldolgozást, a disztribúciót és a végső fogyasztóhoz való kiszállítást.” [15, 20. o.]

³ Az angol nyelvű szakirodalom shareholdernek vagy stockholdernek nevezi a részvénytársaságok tulajdonosait, míg a vállalatok érintettjeit stakeholdernek.

érvényt magának. Erre a konfliktusra hívja fel a figyelmet a Mások pénze című alkotás [23], amely a New England Drót- és Kábelipari Vállalat felszámolása köré épül. A néző szinte a film legvégéig azt gondolja, hogy a konfliktus feloldhatatlan, vagy a befektetők érdeke sérül (a vállalat további működtetésével) vagy a többeszes munkásréteg és a városi közösség érdeke, amennyiben megszüntetik a termelést. Csak az utolsó percek döbbsentik rá a nézőt, hogy a folyamat újraszervezésével kialakítható egy win-win típusú játék, a stakeholderek és a shareholders hasznak egyidejűleg növelhető.

Az üzleti etika témakörében gyakran találkozunk a stakeholder-elmélettel, mely a vállalatok érintettjeit igyekszik felsorolni. Zsolnai László megfogalmazásában „Egy szervezet érintettje bármely olyan egyén vagy csoport, amely befolyásolhatja a szervezet céljainak elérését vagy befolyásolt általa” [24, 32.o.]. Az elkülönített stakeholderek (érintett csoportok) pedig a következők: *alkalmazottak* (emberi jogok tiszteletben tartása; tisztességes munka után járó igazságos bérezés), *fogyasztók* (helytálló információk a biztonságos termékekről), *menedzserek* (az eredményes munka díjazása; sikernek kijáró presztízs), *helyi közösségek* (tisztá természet és lakókörnyezet fenntartása); *tulajdonosok* (vállalatirányítási jog és a cég presztízsének biztosítása; a befektetett tőke megtérülése), *hitelezők* (a törlesztő részletek pontos fizetése, szabályos és hiteles pénzügyi kimutatások mellett), *állam* (a törvények betartása; adófizetés), *versenytársak* (tisztességes piaci magatartás), *szakszervezetek* (valós igények felé való nyitottság). A felsorolás kiegészülhet a természeti és épített környezettel (gondoljunk csak a Föld fenntarthatóságának kérdésére), ill. az erkölcsi felelősségben nehezen megítélhető jövő generációk figyelembe vételével [25].

3 A siker záloga: közös értékteremtés

Porter és Kramer [16] is rámutat arra, hogy a közösség kárán meggazdagodó vállalatok nem lehetnek hosszú életűek. A többek között a GE, Nestlé, Johnson & Johnson példáján alapuló elméletük szerint a vállalatok sikerének kulcsa a közös értékteremtés (creating shared values). Szakítani kell tehát a korábbi, rövid távú pénzügyi teljesítményt optimalizáló gyakorlattal, és ahelyett a szélesebb társadalmi szükségletek kielégítését célozni. A vállalatok ugyanis a társadalomba beágyazódva működnek, nem tekinthetünk úgy rájuk, mint izolált gazdasági szereplőkre, akiknek egyetlen felelősségük a tulajdonosi nyereség maximalizálása.

A Nestlé példája jól mutatja az elmélet gyakorlati hasznosságát (a valóságban az ő gyakorlatuk hatására kezdődött el és formálódik a téma elméleti kutatása). Újragondolta ugyanis kávéfeldolgozási folyamatát a multinacionális vállalat, amikor elszegényedett országokban lévő kistermelőkbe investált intenzív módon. Az addig alacsony termelékenységgel bíró gazdálkodókat mezőgazdasági tanácsokkal, növényvédő szerekkel és műtrágyával látta el, valamint prémiumot

ajánlott fel a jobb minőségű kávészemekért. Így nem csupán egyszeri fejlesztéssel támogatta a gazdákat, hanem motiválja őket a folyamatos fejlődésre, a termelékenység növelésére. A magasabb terményhozam és a jobb minőségű termény megnövelte a gazdák bevételét, de eközben a Nestlé termékminősége is javult – közösen sikerült értéket előállítani, a Nestlé korábbi egyoldalú értéknövelése helyett. Az eset szépen példázza Dambisa Mayo elméletét is, aki a segélyek helyett gyakorlati segítséget, közös gazdálkodást sürget a fejlődő országokkal.

A vállalatok három irányból is válhatnak erre a közös értékteremtésre: 1) a termékek és piacok újraértelmezésével (amit a Mások pénze c. film is képvisel); 2) a termelékenység ellátási lánc szintű újraértelmezésével (ahogy láthattuk a Nestlé példájában); 3) a vállalat székhelyén egy támogató ipari klaszter létesítésével. Az új típusú gazdálkodás nagy változást követel a menedzserektől, és nem különben az állami szabályozóktól, hogy a gazdasági átalakulás egy támogató politikai légkörben valósulhasson meg. (A kizsákmányoló, korrupt politikai rendszereknek sajnos nem érdeke a közös értékteremtés, hiszen a szűk elit a többség kárán meg tudott gazdagodni.)

Az elmúlt évtizedekben felkapottá vált társadalmi felelősségvállalásnál (CSR) is többet mond Porter és Kramer elmélete, hiszen a külső megfelelési kényszerből táplálkozó jótékonykodás helyett belső indítatásból, közös értékteremtésre irányul. Ahogy egy hallgatóm megfogalmazta – “nem mindegy, hogy példamutató vagy képmutató egy vállalat, ha környezeti és társadalmi hatásait vizsgáljuk.” A PR célokat szolgáló, sok esetben színleges társadalmi felelősségvállalás már így is sok vállalat gyakorlatát megkérdőjelezte: miközben egyik oldalon filantrópnak mutatkozott a cég, a másik oldalon súlyos etikai kihágások láttak napvilágot. Egyelőre a közös értékteremtés kialakítása is mutathat hasonló visszasságokat, az ellátási lánc stratégiai szintű reformálásával azonban elérhető a valódi felelősségvállalás. A téma kutatása viszont még gyerekcipőben jár, elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt kívánatos a közös értékteremtés megszilárdítása.

Összegzés

Talán egymástól függetlenül, szinte egyszerre jelent meg két meghatározó tudományos munka, amely a gazdaság és a társadalom fejlődésének kapcsolatát írja le. Acemoglu és Robinson (2012-ben) a nemzetek jólétét makroökonómiai szinten vizsgálta, és így különítette el a támogató és kizsákmányoló intézményrendszert, mint a fejlődés alapkritériumát. Kísértetiesen hasonló megállapításokra jutott a mikroökonómia területén egy másik szerzőpáros Porter és Kramer, akik 2011-ben írt cikkükben erkölcsstelen körforgásnak nevezik a vállalatok haszonmaximalizáló gyakorlatát (Acemogluék ördögi körforgásnak hívják ennek makro szintű vetületét).

Amit a négy szerző számos nemzeti és vállalati esetet felsorakoztatva megfogalmaz, azt egyesíthetjük a közös értékteremtés elméletében. Igazolható, hogy jóval nagyobb eredményességet érhet el egy nemzet vagy egy értékesítési lánc, ha annak vezetői (politikusok és menedzserek) tevékenységükkel szélesebb spektrumot is figyelembe vesznek, és igyekeznek a lehető legtöbb érintett hasznát, jólétét növelni. A műveikben bemutatott gyakorlati példák alapján kijelenthetjük, hogy hosszú távon csak is az ilyen win-win típusú (mindkét fél számára előnyös következményekkel járó) gazdálkodás eredményes és fenntartható. Tehát miért is buknak el a vállalatok? A válasz adott: hosszú távon akkor várható kudarcc, ha szemellenzős módon csak a saját profitjuk növelésére korlátozódik a vezetésük, és továbbra is a többség kárán akarnak meggazdagodni a vállalatok.

Felhasznált irodalom

- [1] Mueller, J. D. (2016): A közgazdaságtan megváltása – A hiányzó elem újrafelfedezése. Matthias Corvinus Collegium, Budapest.
- [2] Acemoglu, D. – Robinson, J. A. (2012): Why Nations Fail. The origins of power, prosperity and poverty. Crown Business, New York.
- [3] Smith, A. (1776): A nemzetek gazdagsága. E gazdagság természetének és okainak vizsgálata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992.
- [4] Ricardo, D. (1817): A közgazdaság és az adózás alapelvei. Magyar Közgazdasági Társaság, Budapest, 1940.
- [5] Mill, J. S. (1848): A politikai gazdaságtan alapelvei.
- [6] Marshall, A. (1890): A közgazdaságtan alapelvei.
- [7] Samuelson, P. (1948): Közgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012.
- [8] Diamond, J. (2000): Háborúk, járványok, technikák – A társadalmak fátumai (Guns, Germs and Steel). Typotex, Budapest.
- [9] Killick, T. (1978): Development Economics in Action. Herinemann, London.
- [10] Weber, M. (1995): A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Cserépfalvi Kiadó, Budapest.
- [11] Pusztai F. et al. (szerk): Magyar értelmező kéziszótár. 2. átdolgozott kiadás, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2004.
- [12] Mészáros Zsuzsa (2008): Az intézménnyé válás folyamata. Forrás: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OryQhS3jPikJ:www.mmi.hu/palyaztk/kozoss_muv_mamicivil08_meszaros.rtf+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=hu (letöltés: 2016.03.25)
- [13] Habermas, J. (1981): A kommunikatív cselekvés elmélete. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 2001.

- [14] Morel J. et al. (2000): Szociológiaelmélet. Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_szociologiaelmélet/ch11s03.html (letöltés: 2016.03.02)
- [15] Somogyi F. (2015): Tigrislovaglás. Kairosz Könyvkiadó, Budapest.
- [16] Somogyi F. (2016): Meta- és makroökonómia. Universitas Alapítvány, Győr.
- [17] E. M. Goldratt – J. Cox (1984): The Goal. A Process of Ongoing Improvement. Third Revised Edition, North River Press, Great Barrington, MA, 2004.
- [18] Moyo, D. (2010): Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa. Penguin Books, United Kingdom.
- [19] Szegedi Z. (2012): Ellátási lánc-menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest.
- [20] Porter, M. E. – Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 2011. January-February.
- [21] Kocsis T. (2004): Az Új Eldorádó. Forrás: http://film.indavideo.hu/video/f_j_eldord (letöltés: 2016.02.28)
- [22] Hope for Childre Association (2015): The Global Slavery Index 2014. Forrás: (letöltés: 2016.01.28)
- [23] Alexa Noémi (2012): Nyomás alatt – Korrupció és tisztesség. Figyelő, 2012/30. szám
- [24] Tóth G. (2007): A valóban felelős vállalat. Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, Budapest, 2007.
- [25] Andrews, K. R.: The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Dow Jones, 1980.
- [26] Goodpaster, K. E. – Matthews J. B.: „Lehet-e a vállalatnak lelkiismerete?” In Kindler J. – Zsolnai L. (szerk): Etika a gazdaságban. Keraban Kiadó, Budapest, 1993. 118-134. o.
- [27] Jewison, N. (1991): Other People’s Money. Comedy-drama, Warner Bros.
- [28] [Zsolnai L. (2000): A döntéshozatal etikája. Kossuth Kiadó, Budapest.
- [29] Barócsi Z. - Somogyi F. (2009): Üzleti etika és társadalmi felelősség. Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Utódlástervezés családi vállalkozásoknál

Bogáth Ágnes

egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Hazai szakemberek egyetértenek abban, hogy a családi vállalkozások többsége kritikus életszakaszban van. Nagyon sokuknál a jelenlegi vezetői réteg ezekben az években éri el a nyugdíjas kort, tovább a családi céget nem akarják és nem is tudják irányítani. Döntést kell hoznia a családnak ekkor, hogy tovább viszik-e a céget. Ideális esetben a generációváltás évekig tartó folyamat, amit akár több évtizedes előkészítés előz meg. Hazai vállalatoknál sajnos nagy elmaradások vannak ezen a téren, ami a kis- és középvállalkozások többségének hosszú távú működését veszélyezteti. A tanulmányban egy kérdőíves vizsgálat utódlástervezést érintő eredményeit mutatom be, keresve a választ arra, hogy milyen vállalati jellemzőknek van szerepe az előrelátásban.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, utódlástervezés, kkv, generációváltás, utódlás

1 Családi vállalkozás

Tudományos definíciója nincs a családi vállalkozásoknak, különböző szerzők különböző tulajdonságokat emelnek ki, amik szerintük családivá tesznek egy céget. Az Európai Bizottság 2009-ben megalkotott egy ajánlást a családi vállalkozások definiálására. Ez alapján a családi vállalkozás olyan cég, ahol:

- A céget alapítók és rokonaik kezében összpontosul a döntési jogkör.
- A meglévő döntési jogkörüket direkt vagy indirekt módon gyakorolják is.
- A vállalkozás vezetésében valamelyik családtag vagy rokon részt vesz.
- Amennyiben a cég Nyrt, akkor tekinthető családinak a vállalkozás, ha az adott család a részvények, a döntési, határozathozatali jogkör legalább 25%-val rendelkezik.

A családi vállalkozások gazdasági ereje nagyon nagy. Az FBN-H vizsgálatának eredménye szerint a magyar családi vállalkozások a GDP 50-60%-t adják. A foglalkoztatottak nagyjából 50%-ának adnak munkát ezek a cégek. „ A sikeres

családi vállalatok több szempontból is hagyományosan az átlag fölött teljesítenek, tőkeerejükhez mért jószolgálati tevékenységük és munkaerő-megtartó képességük is jellemzően erősebb, mint más jellegű vállalkozásoké.” mondja Rudas László¹

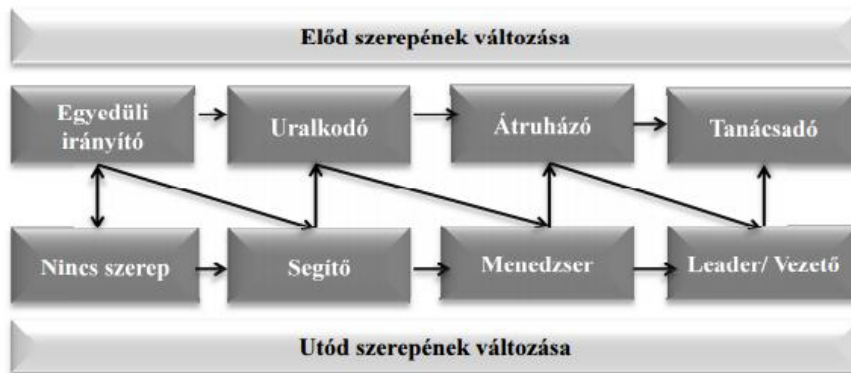
2 Utódlás/Generációváltás

A generációváltás a családi vállalkozások sajátos vezető váltása, amikor is a cég vezetése általában szülőről gyerekre száll. Ettől eltérő rokonsági kapcsolatban is megvalósulhat az utódlás. Az utódlás az idősebb és a fiatalabb generáció között a vállalkozás átadását jelenti, ami a tulajdonlást és a vezetést is magába foglalja. (Merwe, 2011) Ideális esetben ez egy hosszú, akár évtizedekig tartó folyamat, ahogy a kisgyerek fokozatosan beletanul a vállalkozásba, életkorának megfelelő feladatokat és jogköröket kap, szocializálódva a vállalkozás közegében. (Tóth-Bordásné, 2014) Ennek az idealizált folyamatnak egy lehetséges forgatókönyve a következő (Nagy, Roóz, 2005):

- 1. Vállalkozás előtti fázis.**
A gyerek kicsi, kb. 2-5 éves, a vállalkozás egyfajta játszótér, játékosan ismerkedik a közeggel.
- 2. Bevezető fázis.**
Ismerkedés a vállalkozással, a gyerek kb. 6-14 éves.
- 3. Bevezető tevékenységi fázis.**
Néhány feladattal már megbízható az utód, aki kb. 14-20 éves.
Részmunkaidőben vagy nyári munkaként végez munkát. Ebben a korban a tanulás az elsődleges tevékenység, továbbtanulási irányt a családi vállalkozásban betöltendő szerep motiválhatja.
- 4. Működési fázis.**
Teljes munkaidőben dolgozik az utód a cégnél, kb. 18-30 éves, még nem vezető. Különböző munkakörökkel ismerkedik.
- 5. Haladó működési fázis.**
Menedzseri pozíció, de nem ügyvezető még, kb. 25-35 éves.
- 6. Korai utódlási fázis**
Igazgatói pozíció betöltése. Az előd még nem vonul vissza, sokszor ilyenkor még ő a tényleges vezető, kb. 35-45 éves.
- 7. Érett utódlási fázis**
Tényleges cégvezetővé válik az utód. Az előd teljesen kivonul a céges ügyekből, kb. 40-50 éves.

¹ FBN-H elnöke (Felelős Családi Vállalkozásokért Magyarországon) Piac&Profit 2012

Ezt a folyamatot, illetve az előd és utód szerepeinek változását az 1. ábra kiválóan szemlélteti.



1. ábra
Handler szerepcseré modellje
Forrás: Bogdány Handler alapján, 2014)

3 Utódlástervezés

„Magyarországon 20-25 éve zajlott le a privatizáció, a nagy cégalapítások korszaka. Ugyanakkor annak a generációnak – jellemzően az akkori 30-40 éves korosztály –, aki ezt az időszakot eredményesen levezényelte, korára való tekintettel lassan el kell gondolkodnia azon, hogyan fogja átadni az üzletfolytonosságot, mint cégértéket” – jelezte *Tresó István*².

Csákné (2012) kutatásában azt találta, hogy a családi vállalkozások 53,2%-a rendelkezik valamiféle utódlási tervvel. A vállalkozások közel fele nem foglalkozik ezzel a kérdéssel, pedig a cég fennmaradása szempontjából létfontosságú a kellő időben elkezdett átadás tervezés.

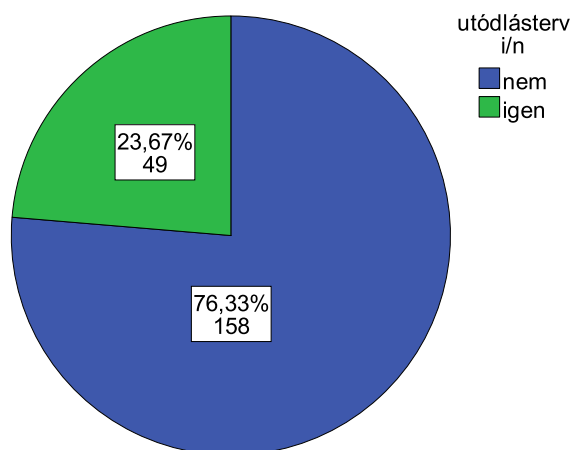
„A nemzetközi statisztikák igen beszédesek: háromból két esetben a cég teljes csődjéhez vezet az irányítás nem kellő körültekintéssel lebonyolított átadása.” – mondja *Rudas László*³

² K&H Agrár üzletág fejlesztési főosztály vezetője Piac&Profit (2014).

³ FBN-H elnöke

4 Utódlástervezés egy empirikus kutatásban

A mintavételre 207 kkv családi vállalkozás megkérdezésére került sor 2015 első félévében. A minta alapján az utódlástervezést mindösszesen a megkérdezett vállalkozások 23,67% -a végezték. Ezt mutatja a 2. ábra.



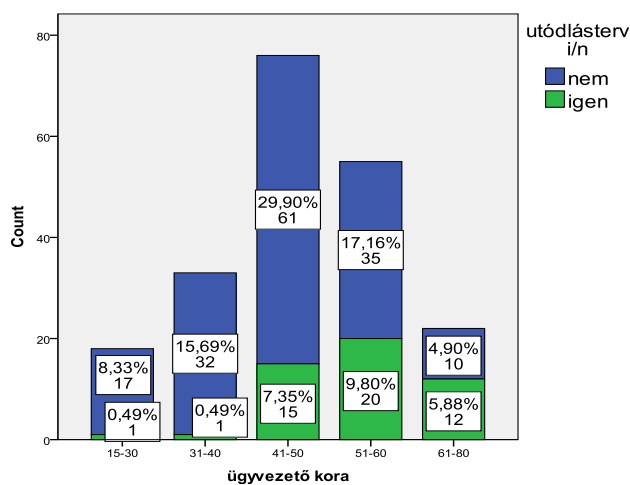
2. ábra

Utódlástervezés

Forrás: saját szerkesztés SPSS programmal

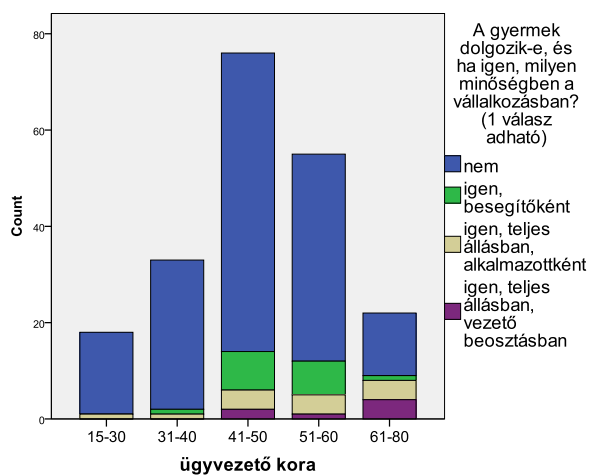
Ez az arány rendkívül kicsi, jóval kisebb, mint a korábban említett Csákné-féle kutatás eredménye (2012). Az 50 év feletti ügyvezetővel rendelkező vállalatoknál kapok megközelítő, 42%-os eredményt. A kutatási eredmény közötti eltérés oka lehet az eltérő mintavétel vagy eltérően megfogalmazott kérdés. Viszont Rudas László által elmondottakkal egybecseng: megközelítőleg a vállalatok harmada adja át sikeresen az utódnak a vállalkozást. Vajon azok, ahol történt utódlástervezés? Erre a kérdésre egy átfogó kutatás tudna választ adni, az én kérdőívem nem tér ki ezekre az adatokra részletesebben.

Ha az ügyvezető igazgató korával összefüggésben vizsgáltam meg az utódlástervezés kérdését, akkor, elvárásnak megfelelően, szignifikáns közepes kapcsolatot ($\Gamma=0,615$) találtam. Egyre idősebb cégvezetők, egyre nagyobb arányban foglalkoznak a kérdéssel, ami a 3. ábrán látható.



3. ábra
Ügyvezető korának és az utódlástervezésnek a kapcsolata
Forrás: Saját szerkesztés

A 4. ábráról leolvasható az ügyvezető kora és a vállalkozásban legnagyobb mértékben résztvevő utód jelölt pozíciója közötti kapcsolat.

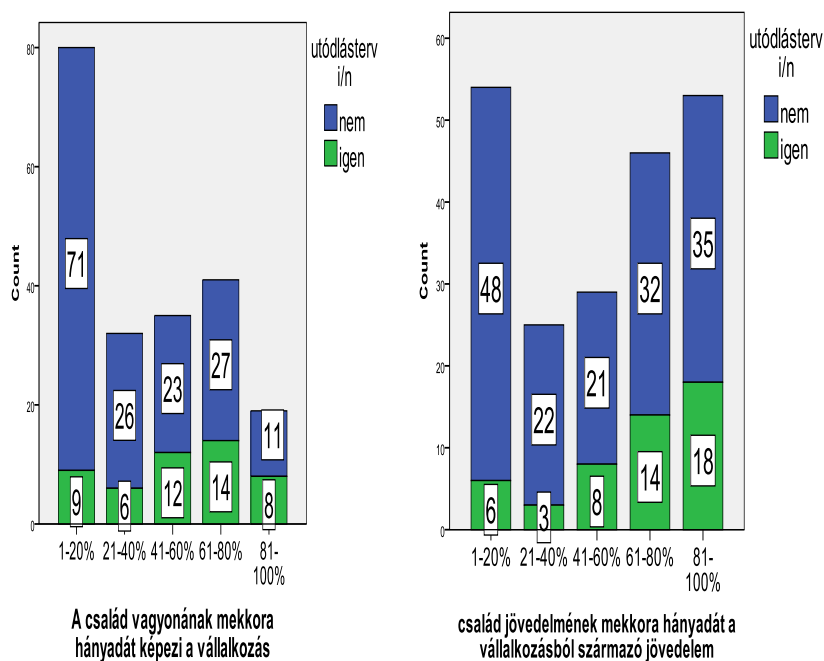


4. ábra
Utód jelölt tevékenysége és az ügyvezető korának összefüggése
Forrás: Saját szerkesztés SPSS-sel

A grafikon megmutatja, hogy a korosodó vezető mellett egyre nagyobb arányban töltnek be egyre fontosabb szerepet az utódok.

5 Utódlástervezés és a család anyagi függése a vállalkozástól

Összefüggés van az utódlástervezés és aközött, hogy a vállalkozás a családi vagyon hány százalékát teszi ki ($\gamma=0,433$), illetve a családi jövedelem milyen arányban származik a vállalkozásból ($\gamma=0,365$). Minél inkább függ anyagilag a család a vállalkozástól, annál inkább odafigyelnek az utódlás problémájára, ahogy ezt az 5. ábra szemlélteti.



5. ábra

Utódlástervezés és a vállalkozásból származó családi vagyon, jövedelem

Forrás: Saját szerkesztés SPSS-sel

Gyenge együtt járás ($\text{szign}=0,004$, $\text{Phi}=0,23$) figyelhető meg az utódlástervezés és aközött, hogy a cég rendelkezik-e hitellel. Hosszú lejáratú hitellel a megkérdezett vállalkozások 20,3%-a rendelkezik, közülük 43% gondol valamilyen módon az

utókorra, míg a hitellel nem rendelkező közel 80%-ból csupán 23% tervez ilyen szinten.

Összegzés

A családi vállalkozások adják Magyarországon a GDP 50-60%-t és biztosítják a foglalkoztatás 50%-t. Fennmaradásuk sarkalatos pontja az utódlás, aminek elégtelen előkészítése a cégek kétharmadának bukását jelenti a cég vezetésének átadásakor. A rendszerváltás idején alapított cégek vezetői ezekben az években érik el a kort, amikor át kellene adniuk a céget utódnak. A kutatások azt mutatják, hogy erre való felkészültség a legtöbb esetben elmarad, nem megfelelő.

Kutatásom 207 kkv szektorba tartozó cég kérdőíves megkérdezésével történt. Tanulmányomban az utódlástervezés más vállalati jellemzőkkel való összefüggéseit kutattam. A mintában szereplő vállalkozások közül csupán 23% nyilatkozott úgy, hogy utódlástervezést végez. Feltártam összefüggést az utódlástervezés és az ügyvezető igazgató kora között, idősebb ügyvezetők nagyobb arányban foglalkoznak a kérdéssel. 40 év alatti ügyvezetők közül, csupán ketten nyilatkoztak úgy, hogy foglalkoznak ezzel a feladattal. Korábban el kellene kezdeni a probléma terítékre vételét. Az utódokat minél hamarabb be kell vonni a cég működésébe. Életkoruknak és érettségüknek megfelelő feladatokkal, felelősséggel és jogkörrel kell ellátni őket, hogy mikor elérkezik az átadás ideje, már felkészültek legyenek.

A család a cégtől való anyagi függésének vizsgálata, több ponton is eredményezett statisztikai kapcsolatot az utódlástervezéssel. Ezek a vállalkozásból származó családi jövedelem aránya, illetve a cég, mint a családi vagyon része, valamint a felvett hosszúlejáratú hitel. Levonható az a következtetés, hogy amennyiben a család ki van szolgáltatva a cég működésének, akkor jobban odafigyelnek a hosszú távú fenntartására.

Felhasznált irodalom

- [1] Bogdány E. (2014). Átadni tudni kell! Pannon Egyetem PhD értekezés 318 p. http://konyvtar.unipannon.hu/doktori/2014/Bogdany_Eszter_dissertation.pdf letöltve: 2016.03.10
- [2] Csákné Filep J. (2012). Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, PhD értekezés 248 p. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf letöltve: 2016.03.10

- [3] Európai Bizottság – Sajtóközlemény, Uniós foglalkoztatási és társadalmi helyzet: a negyedéves áttekintés szerint a foglalkoztatási ráta kis mértékben, de tartósan növekszik. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-3001_hu.pdf letöltve: 2016.03.10
- [4] Handler, W. (1994) Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 7/2 133-157p
- [5] Merwe, S. P. (2011). An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 42(1), 31-44.
- [6] Nagy P., Roóz J. (2005). *Vállalkozástan*, Perfekt Kiadó, Budapest 342 p.
- [7] Piac&Profit (2012). Az utódlás lehet a családi vállalkozások rákfeneje http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/az-utodlas-lehet-a-csaladi-vallalkozasok-rakfeneje/ letöltve: 2016.03.10
- [8] Piac&Profit (2014). Kié lesz a cég? Baljós árny a vállalkozások felett az utódlás http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/kie-lesz-a-ceg-baljos-arny-a-vallalkozasok-felett-az-utodlas/ letöltve: 2016.03.10
- [9] Tóth-Bordásné Marosi I. (2014). *Családi vállalkozások elmélete és gyakorlata* ÓE-KGK ISBN 978-615-5460-22-7, Budapest, 95 p.

A vállalkozások számviteli szabályozásának alakulása hazánkban és Romániában

Dr. Borzán Anita

Egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar

Borzan.Anita@uni-bge.hu

Absztrakt: A globalizáció a gazdasági élet valamennyi szereplőjének magatartását befolyásolja, ezért közvetett módon a számviteli szabályozásra is kihat. Következésképpen a gazdasági kapcsolatrendszer kibővülése, a külföldi szereplők térnyerése, a nemzetközi tőkeáramlás gyorsulása, a multi- és a transznacionális vállalkozások előtérbe kerülése. Az előbbi tényezőkből adódóan a piacon egyre több kapcsolt vállalkozás jelenik meg és fokozódik a nemzetközi információs igény is. A nemzetközi piacon működő kapcsolt vállalkozói körben az anyavállalat konszolidált beszámolójának elkészítésében nagy könnyebbséget jelent az egységes számviteli rendszer. Az egymástól különböző nemzeti számviteli rendszerek ugyanis nem egységesen kezelik a megbízható és valós összkép kialakítását szolgáló információs rendszer kérdését. A számviteli szabályok egységesítésére egy amerikai és egy európai rendszer is kialakult. Az Amerikai Egyesült Államokban az Általánosan Elfogadott Számviteli Alapelvek (US GAAP), az európai országokban pedig a Nemzetközi Számviteli Standardok rendszeréhez igazodó számviteli irányelvek (IAS, majd IFRS) érvényesülnek. A globalizáció által életre hívott nemzetközi standardok főleg a közepes és nagy vállalkozásokat érintik, a mikro-, a kis- és a középvállalkozások viszont továbbra is a nemzeti jogszabályoknak megfelelő információrendszert alakítják ki. Tanulmányomban Magyarország és Románia számviteli szabályozásának az összehasonlító vizsgálatát végzem el.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, számviteli rendszer, beszámoló

1 Bevezetés

A hazai számviteli szabályozás területén belül a könyvviteli kötelezettség az 1875. évi XXXVII. kereskedelmi törvényig nyúlik vissza. A törvénykönyv a német kereskedelmi törvény hazai gazdasági körülményekhez igazított átvételét jelentette. A jogszabály első része a kereskedő társaságokon belül a jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, azaz a betéti társaságok, a közkereseti társaságok, valamint a részvénytársaságok jogállásáról szól. Az egyszemélyes társaságok fogalma nem, de az egyéni és a társas kereskedések, illetve a második részben a kereskedelmi ügyletek jól elkülöníthetők voltak. Szabályozta a

kereskedelmi könyvek vezetését, utalt arra is, hogy minden év december 31-én kötelező a könyveket lezárni, üzleti leltárt, vagyonmérleget és eredménykimutatást összeállítani. Az üzleti év a naptári évvel esett egybe. A korlátolt felelősségű társaságról és csendes társaságról szóló 1930. évi V. törvénycikk tartalmazta először a hiteles könyvvizsgáló fogalmát. A számvitel rendjéről szóló 1968. évi 33. törvényerejű rendelet keretjellegű jogszabályként szabályozta a könyvvitelt, a mérlegkészítési kötelezettséget, az önköltségszámítást, a költségelszámolást, a számviteli rend és az adatszolgáltatási kötelezettség kérdését. A rendelet hatályát a vállalatokon kívül már a költségvetési szervekre is kiterjesztették. A rendeletet az állami pénzügyekről szóló 1979. évi II. törvény hatályon kívül helyezte. Egészen a rendszerváltásig megmaradt a számvitel központi szabályozása, az egységes szempontok szerinti információkhoz csak az állami szereplők juthattak hozzá, más gazdálkodók nem. A piacgazdaságra való áttérés megkövetelte a piaci szereplők információ igényének a kielégítését, valamint információ szolgáltatási kötelezettségének a piaci alapon történő szabályozását. Az új szemléletű információrendszer magával vonta az 1991. évi XVIII. törvény a számvitelről bevezetését. Többszöri módosítás ellenére a törvényt számos kritika érte, helyenként túl részletesnek, máshol túl szűkszavúnak tartották az Európai Unió normákhöz egyre jobban igazodó jogszabályt. A bírálatok és az uniós csatlakozási tárgyalások előrehaladása együtt vezettek az újrakodifikált 2000. évi C. törvény a számvitelről megalkotásához. A törvény többszöri módosítás mellett ma is hatályos.

Románia hazánkhoz hasonlóan a szocialista rendszerváltó országok csoportjába tartozik. A tervgazdálkodás négy évtizedében a Pénzügyminisztérium irányítása alatt valósult meg a számviteli szabályozás (1. táblázat). Gyakorlatilag a könyvelők kalkulációk és beszámoló készítésével foglalkoztak. Mivel a beszámolókkal összefüggésben csak az „állam” támasztott információs igényt, elég egysíkú volt a számviteli szemléletmód. A rendszerváltással fogalmazódott meg az európai számviteli rendszerekkel harmonizáló rendszer bevezetésének igénye, ami a korábbi évtizedek alatt berögzült gyakorlatot is felrúgta. A privatizációval megerősödött a vállalati szektor, ezért a számvitel modernizációja elkerülhetetlenné vált. Románia, a korábbi társadalmi-gazdasági tapasztalatok alapján a számvitel megreformálásában is francia mintát követett. Az előbbiekből adódóan az 1991/82-es számviteli törvény a francia számviteli szabályozások átvételén alapult. A számviteli rendszer az 1982-es francia Általános Számviteli Tervet (Plan Comptable Generale, PCG) követte, vagyis a romániai számlaterv a francia számlaterv másolata. A Nemzeti Fejlesztési Tervekkel összhangban 2000-től évente nőtt az IAS-k alkalmazásába bevont vállalkozások száma. A 2001/94-es Pénzügyminisztériumi rendelet alapján a nemzetközi számviteli standardok alkalmazása nagyobb teret kapott. 2002-ben, az OMF 306/2002-es szabályozásával a kisebb méretű vállalkozások számára is lehetővé vált a nemzetközi számviteli standardok alkalmazása. A szabályozás – a korábbi nagyvállalatokra koncentráló szabályokkal ellentétben – harmonizálta az

IAS/IFRS alkalmazását az összes vállalat vonatkozásában. A 2239/2011 rendelet a kisvállalatok IFRS alkalmazását szabályozza. A romániai gazdálkodók többsége az EU 213/34/EU irányelvvel harmonizáló román nemzeti számviteli törvény alapján alakítja ki információs rendszerét. A 70 körüli nevesített vállalkozás és a pénzintézetek a nemzetközi számviteli standardok szerint teljesítik beszámolási kötelezettségüket. 2006-ban kezdődött és napjainkban is tart annak a nemzeti stratégiának a kidolgozása, mely az IFRS számviteli rendszerét képes beépíteni a román gyakorlatba (TPA Horwath, 2016).

Időszak	Jellemzők	
1949 – 1989	szovjet típusú	nemzeti számlatükör örökség alapú felfogás a pénzügyi és a vezetői számviteli szemléletmód nem különül el
1990-1998	francia hatás	örökség alapú felfogás a pénzügyi és a vezetői számviteli szemléletmód különül EU-s irányelvekhez való közeledés
1999-2005	francia és angolszász (IFRS) hatás	örökség alapú felfogás megszűnik a nemzeti és uniós számviteli szabályok összhangja még nem alakult ki az IFRS-k vonatkozásában
2006-2011	EU-s összhang	EU IV-es direktívája EU-IFRS szabályok a konszolidált és az egyéb IFRS-t készítő vállalkozások körére
2012-	EU-s összhang	a nemzeti szabályozások teljes uniós összhangja

1. táblázat

A román számviteli rendszer szakaszai

Forrás: M. Moraru, F. Dumitru, 2012

2 Anyag és módszer

A tanulmány megírása során primer vizsgálati módszereket alkalmaztam, melynek keretén belül Magyarország és Románia számviteli törvényének a hatályát, a számviteli alapelveket és a pénzügyi számvitel információs rendszerének középpontjában álló beszámoló formákat hasonlítottam össze egymással.

3 Eredmények

A rendszerváltozással megkövetelt átalakulás az egykori közép- és kelet-európai szocialista országok - köztük hazánk és Románia - gazdasági és társadalmi életének egészét átölelte. A piacgazdasági átmenet új számviteli szabályozást hozott. Alapvető szemléletbeli változás, hogy a beszámoló ne csak az állam, hanem a gazdaság valamennyi érintett szereplője számára megbízható és valós összképet nyújtson a vállalkozás vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. Az 1991/82-es román számviteli törvény hatálya kiterjed:

- magánszemélyek,
- egyéni vállalkozók,
- állami vállalatok,
- reklámcégek,
- nemzeti K+F intézmények,
- közszereplő vállalatok,
- szövetkezetek,
- gazdasági társaságok,
- egyéb jogi személyek,
- román vállalatok leányvállalatai,
- állandó román székhellyel rendelkező külföldi vállalatok (TPA Horwath, 2016).

A jelenleg hatályos hazai számviteli törvény hatálya a gazdálkodókra vonatkozik. A gazdálkodók csoportjába tartoznak a vállalkozók, az államháztartás szervezetei, egyéb szervezetek, a Magyar Nemzeti Bank, továbbá az általuk, illetve természetes személy által alapított oktatási, egészségügyi, szociális intézmények. A jogszabály hatálya a román törvénnyel ellentétben nem terjed ki az egyéni vállalkozókra.

A beszámoló a pénzügyi számvitel információs rendszerének a középpontjában áll. Romániában a beszámoló összeállítása román nyelven és pénzben (RON) történik. Más pénzben is gazdálkodó vállalkozásoknak román és külföldi pénzben is vezetniük kell gazdasági nyilvántartásaikat. Hazánkban a beszámolót magyar nyelven és – néhány kivételtől (pl. devizakülföldi társaságok) eltekintve - pénzben (ezer vagy millió HUF) szükséges elkészíteni.

A gazdálkodók mindkét országban a kettős könyvvitel zárt rendszerét alkalmazzák, tehát pénzmozgástól függetlenül minden gazdasági eseményt rögzítenek. Romániában a magánszemélyek egyszeres könyvviteli elszámolást is választhatnak (hazánkban nem is tartoznak a számviteli törvény hatálya alá), viszont naplót (Magyarországon pénztárkönyvet is választhatnak) ebben az esetben is vezetniük kell és vagyoni helyzetük alátámasztására leltárt is kötelező készíteniük.

A két ország számviteli alapelvei közül azonos a vállalkozás folytatásának elve, a valódiság (Romániában megbízhatóság), világosság (Romániában érthetőség), következetesség, folytonosság, összemérés, óvatosság, bruttó elszámolás, egyedi értékelés, időbeli elhatárolás, tartalom elsődlegessége a formával szemben, lényegesség. A román alapelvek csoportjában hiányzik a teljesség és a költség-haszon összevetés elve.

A román számviteli törvény négy, a hazai öt beszámoló formát nevesít:

- egyszerűsített beszámoló (csak a magyar számviteli törvényben),
- mikrogazdálkodói beszámoló,
- egyszerűsített éves beszámoló,
- éves beszámoló,
- konszolidált beszámoló.

Eltérés az egyszerűsített beszámolóval összefüggésben jelentkezik. Magyarországon az egyszerűsített beszámoló a pénzforgalmi szemléletű egyszeres könyvvizetésen alapul. A pénzforgalmi jellegű beszámolót a gazdálkodók köréből az egyéb szervezetek (jellemzően nonprofit szervezetek) választhatják.

Mikrogazdálkodói beszámoló készítésével egyszerűsített számviteli rendszert alakíthatnak ki azon vállalkozások, amelyek adott üzleti évre vonatkozó forgalma és mérlegfőösszege Romániában nem éri el a 35 ezer eurót. A beszámoló formát választó vállalkozói körre egyszerűsített szabályok és egyszerűsített számlatükör alkalmazása jellemző. Hazánkban a könyvvizsgálatra nem kötelezett vállalkozó választhatja a beszámoló formát, ha két egymást követő évben a következő három mutatóból kettő nem haladja meg a határértéket:

- mérlegfőösszeg 100 millió Ft,
- éves árbevétel 200 millió Ft,
- éves átlagos létszám 10 fő.

Azok a kettős könyvvitelt vezető vállalkozók készíthetnek egyszerűsített éves beszámolót, melyeknél két egymást követő évben a következő három érték közül kettő nem haladja meg a küszöbértéket:

- mérlegfőösszeg hazánkban 1200 millió Ft, Romániában 3,65 millió euró,
- éves árbevétel hazánkban 2400 millió Ft, éves forgalom Romániában 7,3 millió euró,
- éves átlagos létszám mindkét országban 50 fő.

Az egyszerűsített éves beszámoló kevésbé részletezett az éves beszámolónál. Része a mérleg, az eredménykimutatás, valamint az egyszerűsített kiegészítő melléklet. A cash flow kimutatás és Romániában a saját tőke mozgástábla összeállítása nem kötelező.

Éves beszámolóra kötelezett az a gazdálkodó, melynél két egymást követő évben az előbb megjelölt határértékek közül kettő meghaladja az előírt küszöböt. Az éves beszámoló része a mérleg, az eredménykimutatás, a kiegészítő melléklet, a

cash flow kimutatás, valamint a Romániában a saját tőke mozgástábla. Magyarországon az éves beszámolót készítők üzleti jelentést is készítenek, mely nem része a beszámolónak.

Hazánkban a számviteli törvény mellékletében közölt „A”, azaz kontinentális (1. ábra) és „B”, vagyis angolszász változatú mérleg (2. ábra) különíthető el. Az „A” változatú mérlegből közvetlenül megállapítható a mérlegegyezőség elve, mivel az összes eszköznek meg kell, egyezzen az összes forrás értékével. A hazai gyakorlatban elterjedtebb forma mérlegfőösszege révén az összes vagyon meghatározására koncentrálnak. A „B” típusú mérleg finanszírozási szemléletű, melyben megjelenik a vállalkozás nettó forgótőkéje, azaz a tartós forrással finanszírozott forgóeszközök értéke. A nettó forgótőke a gazdálkodó finanszírozási stratégiájának jellegére utal.

A	Befektetett eszközök
B	Forgóeszközök
C	Aktív időbeli elhatárolások
	Eszközök összesen
D	Saját tőke
E	Céltartalékok
F	Kötelezettségek
G	Passzív időbeli elhatárolások
	Források összesen

2. táblázat

A hazai „A” változatú mérleg mérlegfőcsoportjai
Forrás: saját szerkesztés

A	Befektetett eszközök
B	Forgóeszközök
C	Aktív időbeli elhatárolások
D	Egy éven belül esedékes kötelezettségek
E	Passzív időbeli elhatárolások
F	Forgóeszközök – rövid lejáratú kötelezettségek különbözete
G	Eszközök összértéke az egy éven belül esedékes kötelezettségek levonása után
H	Egy évnél hosszabb lejáratú kötelezettségek
I	Céltartalékok
J	Saját tőke

3. táblázat

A hazai „B” változatú mérleg mérlegfőcsoportjai
Forrás: saját szerkesztés

A román mérlegben az egy éven belül esedékes kötelezettségek az eszközök között szerepelnek, viszont az eszközök összértékéből levonjuk azokat (3. ábra). A mérleg szerinti eredmény felosztása, valamint az állami vagyon külön soron szerepel a forrásoknál. A román mérlegben a hazai „A” és „B” változatú mérleg jellemzői is felismerhetők. Mérlegfőösszegével meghatározza az összes vagyont, mivel az eszközöknek és a forrásoknak is van összesen sora, ugyanakkor számol a forgótőke (forgóeszközök – rövid lejáratú kötelezettségek) értékével is, ami finanszírozási szemléletre utal (Csiszárík-Kocsir, 2015). A hazai számviteli törvény 2016. január 1-jétől nem tartalmazza a mérleg szerinti eredmény fogalmát, helyette a tárgyévi gazdálkodásból származó adózott eredmény kerül a saját források közé.

A	Befektetett eszközök
B	Forgóeszközök
C	Aktív időbeli elhatárolások
D	Egy éven belül esedékes kötelezettségek
E	Forgóeszközök – Rövid lejáratú kötelezettségek különbözete
F	Eszközök összértéke az egy éven belül esedékes kötelezettségek levonása után
G	Egy évnél hosszabb lejáratú kötelezettségek
H	Céltartalékok
I	Passzív időbeli elhatárolások
J	Tőke és tartalékok
	A mérleg szerinti eredmény felosztása
	Saját tőke összesen
	Állami vagyon
	Források összesen

4. táblázat

A román mérleg tagolása

Forrás: <http://www.hamorsoft.ro/hu/z10.pdf>

2016. január 1-jétől a magyar számviteli törvényben az eredménykimutatás tekintetében több változás lépett hatályba. A korábban választható „A” (lépcsőzetes) és „B” típus közül az utóbbi, azaz a kétoldalas változat – mely nem is terjedt el a hazai beszámoló készítési gyakorlatban – már nem alkalmazható. Az eredménykimutatás továbbra is összköltség, illetve forgalmi költség eljárással állítható össze (4. ábra). Megszűnt a rendkívüli eredmény és a szokásos vállalkozási eredmény, ezért az üzemi (üzleti) tevékenység eredménye és a pénzügyi műveletek eredménye együttesen az adózás előtti eredményt képezi. A rendkívüli eredmény tartalmát az egyéb vagy a pénzügyi műveletek bevételei és ráfordítási között kell kimutatni. Az eredménykimutatásnak nem része a fizetett (jóváhagyott) osztlék sem, azt a kiegészítő mellékletben kell 2016-tól bemutatni. A változások következtében végső eredménykategóriává az adózott eredmény vált a mérleg szerinti eredmény helyett.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

	<i>Összköltség eljárás</i>		<i>Forgalmi költség eljárás</i>
I.	Értékesítés nettó árbevétele	I.	Értékesítés nettó árbevétele
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	II.	Értékesítés közvetlen költségei
III.	Egyéb bevételek	III.	Értékesítés bruttó eredménye
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	IV.	Értékesítés közvetett költségei
V.	Személyi jellegű ráfordítások	V.	Egyéb bevételek
VI.	Értékcsokkenési leírás	VI.	Egyéb ráfordítások
VII.	Egyéb ráfordítások		
A	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye		
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei		
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai		
B	Pénzügyi műveletek eredménye		
C	Adózás előtti eredmény		
X.	Adófizetési kötelezettség		
D	Adózott eredmény		

5. táblázat
A magyar eredménykimutatás fontosabb tételei
Forrás: saját szerkesztés

1	Értékesítés nettó árbevétele
2	Saját termelésű készletek állományváltozása
3	Saját előállítású eszközök aktivált értéke
4	Egyéb bevételek
Üzemi (üzleti) tevékenység hozamai - összesen	
5	Anyagköltség
6	Munkavállalók költsége
7	Értékcsokkenési leírás, immateriális javak és tárgyi eszközök érték helyesbítésére képzett céltartalék
8	Egyéb üzemi költségek
Üzemi (üzleti) tevékenység költségei - összesen	
9	Tulajdoni részesedést jelentő befektetések kamatai, árf. nyeresége
10	Egyéb befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége
11	Kapott kamatok
Pénzügyi műveletek bevételei - összesen	
12	Befektetett pénzügyi eszközök, forgóeszközök között kimutatott értékpapírok értékesítése és visszairása
13	Fizetett kamatok
14	Szokásos vállalkozási eredmény
15	Rendkívüli bevételek
16	Rendkívüli ráfordítások
17	Rendkívüli eredmény
Összes bevétel	
Összes költség/ráfordítás	
18	Adózás előtti eredmény
19	Adófizetési kötelezettség
20	Bevétel után fizetett adó (mikrovállalkozások esetében)
21	Adózott eredmény

6. táblázat:
A román eredménykimutatás tagolása
Forrás: <http://hamorsoft.ro/hu/z20.pdf>

A román eredménykimutatás üzemi hozamai a hazai összköltség eljárású eredménykimutatással azonos sorrendben és tartalommal jelennek meg (5. ábra). Az üzemi ráfordításoknál van nevezéktani eltérés, illetve a magyar egyéb ráfordítások helyett egyéb üzemi költségek kerülnek beállításra. A pénzügyi műveletek eredményének tartalma a két országban azonos. A román eredménykimutatásnak továbbra is része a rendkívüli eredmény, ezért a szokásos vállalkozási eredmény és az előbbi eredménykategória együttesen képezi az adózás előtti eredményt. A végső, visszaforgatott eredmény az adófizetési kötelezettség levonása után a hazaihoz hasonlóan az adózott eredmény.

Az az anyavállalat, amelynél az üzleti évet megelőző két egymást követő üzleti évben az alábbi három mutató közül kettő meghaladja az alábbi határértékeket konszolidált beszámoló összeállítására is kötelezett a kapcsolt vállalkozói kör tekintetében:

- mérlegfőösszeg 6000 millió Ft (Romániában 17,52 millió euró),
- éves árbevétel 12000 millió Ft (román éves forgalom 35,04 millió euró),
- éves átlagos létszám mindkét országban 250 fő.

A beszámoló nyilvánosságra hozatali határideje Romániában a fordulónaptól számított 150 nap, nonprofit szervezetek esetében 120 nap. A nyilvánosság a beszámolóknak a Pénzügyminisztérium területileg illetékes szervéhez való megküldésével teljesül. Hazánkban a fordulónaptól számított ötödik, konszolidált beszámolóknál hatodik hónap utolsó napja a nyilvánosságra hozatal végső határideje. Magyarországon a gazdálkodók a beszámoló nyilvánosságra hozatalának, azaz közzétételének és azzal egyszerre a letétbe helyezésének elektronikusan, a kormányzati portálon keresztül tesznek eleget.

Összegzés

A piacgazdasági átmenettel mindkét rendszerváltó országban megnőtt a magántulajdon szerepe, ezzel párhuzamosan csökkent a piaci mechanizmusba történő állami beavatkozás igénye. A tervgazdálkodás felszámolása után szükséges volt a vizsgált országokban egy hatékony, a piaci szereplők elvárásait kielégítő információrendszer kiépítése. Az Európai Unió csatlakozást célul kitűző, majd a 21. században teljesítő országok számviteli törvényi szabályozása a nemzeti sajátosságok mellett számos hasonló vonást mutat. Fontosabb eltérések:

- a román törvény hatálya az egyéni vállalkozókra is kiterjed,
- a számviteli alapelvek köre a magyar számviteli törvényben bővebb,
- a beszámolók formáját illetően a magyar számviteli törvényben nevesítésre kerül az egyszerűsített beszámoló,
- a román mérleg ötvözi a kontinentális és az angolszász jellemzőket,
- a hazai számviteli törvény az eredménykimutatás vonatkozásában 2016. január 1-jétől több eredménykategóriát megszüntetett, amelyek a román számviteli törvényben még jelen vannak.

Összességében a számviteli törvény beszámolóra irányuló összehasonlító vizsgálatával megállapítható, hogy a globalizáció a nemzeti jogszabályokba is begyűrűzött. A hazai törvények azonban csak a kis- és középvállalkozások szempontjából alapvetőek. A konszolidált beszámolót készítő multinacionális anyavállalatok információ szolgáltatását ugyanis nem a nemzeti, hanem a nemzetközi számviteli standardok szabályozzák elsődlegesen.

Felhasznált irodalom

- [1] Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V., Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33-55. pp.
- [2] Hamor Soft Kft.: Román mérleg, eredménykimutatás. <http://hamorsoft.ro/indexhu.htm> (Letöltve: 2016.03.12.)
- [3] M. Moraru, F. Dumitru (2012): Comparative study regarding the accounting system in Romania, France, Great Britain, and USA http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2012_2/AnaleFSE_2012_2_087.pdf (Letöltve: 2016.03.12.)
- [4] TPA Horwath: The main accounting regulations in Romania http://www.tpa-horwath.ro/sites/default/files/downloads/service_overview/romanian_accounting_system.pdf (Letöltve: 2016.03.12.)
- [5] 1875. évi XXXVII. kereskedelmi törvény <http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=5692> (Letöltve: 2016.03.12.)
- [6] 1930. évi V. törvénycikk a korlátolt felelősségű társaságról és a csendes társaságokról (Letöltve: 2016.03.12.) <http://www.1000ev.hu/index.php?a=3¶m=7817>
- [7] 1968. évi 33. törvényerejű rendelet a számvitel rendjéről <https://www.opten.hu/1968-evi-33-szamu-torvenyereju-rendelet-j295164.html#new1> (Letöltve: 2016.03.12.)
- [8] 1979. évi II. törvény az állami pénzügyekről, in. Gadó, O. (1980): Törvény az állami pénzügyekről, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 163 p.
- [9] 1991. évi XVIII. törvény a számvitelről (Letöltve: 2016.03.12.) <http://mkogy.jogtar.hu/?page=show&docid=99100018.TV>
- [10] 2000. évi C. törvény a számvitelről http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0000100.TV (Letöltve: 2016.03.12.)
- [11] Legea contabilitatii actualizata 2015 – Legea 82/1991 <http://contabilul.manager.ro/legea-contabilitatii-actualizata.html> (Letöltve: 2016.03.12.)

A beruházás gazdaságossági számítások elterjedtsége a hazai kkv-k körében

Dr. Csiszárik-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Szilágyi Tibor Pál

Ph.D. hallgató, Szent István Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi
Doktori Iskola
szilagyt@gmail.com

Absztrakt: A beruházás gazdaságosságának értékelése és vizsgálata a fontos szempont minden projekt esetén a kezdeti szakaszban. A számításokra sokan csodaszerként tekintenek, de sokan vitatják azok fontosságát. Mégis minden komolyan tervezett projekt tartalmaz valamiféle megtérülés számítását, amivel alátámasztják annak létjogosultságát. A számítások között vannak egyszerűbbek és vannak komplexebb módszerek, de a céljuk minden esetben ugyanaz, segíteni a projektgazdákat a döntéshozatalban. A tanulmány célja az, hogy megmutassa, hogy melyek azok a kkv-k alkalmazotti létszám, társasági forma és a tulajdonosi struktúra alapján, melyek ismerik és alkalmazzák ezeket a módszereket. Az írás további célja az, hogy kimutassa, létezik-e valamiféle statisztikai összefüggés a módszerek ismerete és alkalmazása között a fent említett csoportosítási szempontok alapján a kérdőíves kutatás eredményei alapján.

Kulcsszavak: nettó jelenérték, jövedelmezőségi index, megtérülési idő, belső megtérülési ráta, beruházások jövedelmezősége

1 Szakirodalmi áttekintés

A beruházásokat sok tényező befolyásolja, mint a makrokörnyezet állapota, a bankok hitelezési aktivitási, a gazdaság növekedési lehetőségei és kilátásai. . A 2008-as pénzügyi-gazdasági válság káros következményekkel járt a vállalkozásokra nézve. Nehezítette a válságból való kilábalás folyamatát, hogy a magyar gazdaságot legyengült, kiszolgáltatott állapotban érte a válság (Parragh B., 2015). A magyar gazdaság a válság hatását még mindig nem heverte ki teljes egészében, mivel a hitelezési aktivitás csak az elmúlt években kezdett növekedni,

ami főként a Magyar Nemezi Bank által indított Növekedési Hitelprogramnak volt köszönhető (Balog – Nagy, 2014).

A magyar gazdaságról köztudott, hogy a válság előtti években egy erőltetett növekedésen ment keresztül. Ha megvizsgáljuk a klasszikus négysektoros makroegyenletet alapelemeit [$Y = C + I + G + (EX - IM)$], akkor a magyar adatok alapján látható, hogy mind a fogyasztás, mind a beruházás, de a kormányzati vásárlás is túlpörgetett volt, ami főként hitelek árán valósult meg. Így a GDP növelésének egyetlen útja maradt a válságot követően, mégpedig az export felpörgetése (Lentner – Kolozsi – Tóth, 2010). A beruházások lelassultak a hitelforrások elapadása miatt, ami évekre visszavetette a magyar gazdaság belső növekedési lehetőségeit. Ez a jelenség egyértelműen megfigyelhető volt a növekedés szempontjából fontos feldolgozóipari ágazatok mindegyikében (Bereczk, 2014). E beruházási kedv érezhető hatást gyakorolt a vállalatok, és mindezen keresztül a nemzetgazdaság versenyképességi szintjére (Varga, 2013).

A vállalati szerkezet és forma befolyásolja tehát a döntéshozók tényleges beleszólását a vállalat irányításába. Nagyvállalatok esetén ez szétválík, összehangolására gyakran nehézkes folyamatok szükségesek (Kelemenné, 2014). Ha azonban a tulajdoni hányad kicsi, akkor az üzleti döntések egyre inkább a menedzsment kezében összpontosulnak. Ebből következik, hogy a vállalati szakemberek felkészültsége előrevetei a jövőbeni profitszerzési kilátásokat. A pénzügyi menedzsment feladata, hogy a befektetett tőke jövedelemteremtő képességét felhasználva növelje a vállalat értékét¹, mindezt úgy, hogy gondoskodik a szükséges forrásokról, és azokat hatékonyan ossza el a stratégiai célok elérése érdekében (Lazányi, 2014a, 2014b, 2015)².

A befektetések értékelése a vállalati pénzügyekkel foglalkozó szakirodalom központi témája. Az értékeléshez napjainkban egyre több KKV szoftveres megoldásokat alkalmaz, mely nagyban javítja a jó döntések esélyét (Sasvári, 2014). A befektetés nem más, mint pénz lekötése egy vállalkozás céljainak megvalósítására, jövőbeni nyereség reményében. Chikán Attila szerint a befektetés értelmezhető a vállalat kifelé való pénzelhelyezéseként, vagy a vállalat belüli források allokálásaként is, hogy a működéshez szükséges eszközöket biztosítsa. Külső befektetés esetén a vállalat a már meglévő pénzeszközét más vállalat működésébe fekteti be³ (Chikán, 2008). A vállalati befektetés ebben az értelemben tőkepiaci művelet, amely függ a tőkepiaci

¹ Ez történhet az alaptevékenységhez kapcsolódó, de emellett egyéb, például a vállalkozás környezeti teljesítményét javító beruházásokon keresztül (ez utóbbiak értékeléséről lásd Harangozó, 2008).

² A magyarországi befektetéseket illetően sokszor éppen ez a hatékonysági törekvés vezet a vállalati beruházási döntésekhez, például a munkaerőköltség lefaragása érdekében (Bereczk, 2015).

³ Például: véglegesen más vállalat eszközeibe fekteti azaz tulajdonossá válik, vagy résztulajdonosként növeli ottani részesedését, vagy hitelt nyújt, de ezt a partner vállalat csak ideiglenesen használhatja és a használatáért kamatot fizet.

intézményi feltételektől (tőzsde, adóhivatal, bankrendszer, kartellszabályozás, stb.), a kormányzati politikától (monetáris-, költségvetési-, deviza- és árfolyampolitikától), és a tőke és pénzpiac állapotától. A globalizáció, és az EU szabályozás tovább cizellálja a képet, hiszen gondoljunk csak a versenyszabályozásra (Borzán, 2005; Borzán 2015), vagy az árfolyamokra ható egyéb tényezőkre. A vállalaton belüli tőkeallokáció a pénz lekötését jelenti a vállalkozáson belül a termeléshez szükséges forgóeszközbe azért, hogy a működéshez szükséges erőforrásokat biztosítsa (Chikán Attila, 2008). Fontos feladat a megfelelő emberi erőforrás biztosítása is, amely szintén egyfajta” befektetesként” értelmezhető. (Pató, 2015) Az emberi erőforrás értékteremtő tevékenységeit pedig a vállalatok munkaszervező dokumentuma, a munkaköri leírások tudják hatékonyan meghatározni. (Pató-Kovács-Bódy, 2012; Pató, 2013)

A beruházások, befektetések során tisztában kell lennünk az időpreferencia és a kockázat problémakörével, hiszen a beruházás időben megelőzi a hozam keletkezését, ebből következik, hogy a jövő bizonytalansága kockázatokat hordoz. A kockázat számításához a valószínűségelmélet használata nyújthat segítséget. Az időpreferenciák, vagyis a pénz idő értékét, a jelenérték számítás segítségével kezelhetjük. A jelenérték a jövőben várt bevételek és kiadások jelenlegi időpontra vonatkoztatott nagysága, vagyis az egyes felmerülési időpontokban szereplő értékek diszkontálásával történik a meghatározása. A diszkontráta lehet például valamilyen befektetés alternatív várható hozama (vagyis a tőke várható használdozat-költsége.)

A befektetések összehasonlíthatóságára épülő elméletek (Magni, 2015) az idő és a kockázat dimenziójából:

- Nettó jelenérték-szabály (azokat a beruházásokat érdemes megvalósítani, ahol a várható hozamok és kiadások nettó jelenértékének különbsége pozitív),
- Megtérülési ráta-szabály (szerint a használdozat-költséget meghaladó hozamot adó befektetéseket érdemes megvalósítani).

Ez a két szabály mind a vállalaton belüli, mind azon kívüli befektetések során alkalmazható. Brealey – Myers, (1993) véleménye alapján a legnagyobb különbség a két elmélet alkalmazása között, hogy a nettójelenérték döntési szabály költségként kezeli a saját tőkének a használdozati költségét, nem csak az úgynevezett visszerhes források költségeit (ilyen például a kamatfizetés kötelezettséggel járó forrástheher költsége).

A vállalati beruházások, beruházási stratégiájának összehasonlíthatósága érdekében a tőkeköltségvetés az, ami a vállalat hosszú távú befektetési lehetőségeinek elemzését, és a köztük való választást teszik lehetővé a stratégiával összhangban álló befektetések esetén.

A befektetések és finanszírozás viszonylatában fontos szerepet játszik az idő mint tényező (Oehmke, 2000), vagyis a hosszú és a rövid táv. A befektetés és a

finanszírozás nem választható el egymástól, mert a befektetés jövedelmezősége függ a már rendelkezésre álló és elérhető finanszírozási forrástól. A befektetés a vállalat pénzeszközeinek meghatározott célú lekötése (bármilyen erőforrás vállalati célú elkülönítése). Chikán (2008) szerint a befektetett tőke megtérülési ideje alapján különböztetjük meg a befektetési időtávokat.

- Hosszú távú befektetésnek kell tehát tekintenünk: a tárgyi eszközökbe, a tartósan lekötött forgóeszközökbe, a más vállalat részbeni, vagy egészbeni felvásárlásába, hosszú lejáratú értékpapírokba, a goodwill-be (vállalat jóhírébe, eszmei értékébe) fektetett pénzeszközöket.
- A rövidtávú befektetések pedig azok, amelyek: a működési költségekbe, forgóeszközök ideiglenesen lekötött állományába, mobil értékpapírokba fektetett pénz.

A rövid lejáratú befektetések meghatározott állománya folyamatosan jelen van a vállalat életében, aminek finanszírozására folyamatos likviditás szükséges. Illés B. Cs. (2009.) szerint a vállalati befektetések értékelésére az alábbi módszerek alkalmazása jellemző:

- Megtérülési idő vizsgálata (azt mutatja meg, hogy az éves hozamok összegéből mikorra térül meg a befektetés).
- Nettó jelenérték számítás (az éves pénzbevételek és pénzkidadások különbségének diszkontált összege).
- Belső megtérülési ráta (az a diszkontráta, amely mellett a diszkontált hozadékösszeg nulla).

A hosszú távú befektetések ökonómiai problémákat vetnek fel, hiszen a döntéshozatal során a tényleges beruházás hosszú távra meghatározza a termelési szerkezetet, így annak megváltoztatása csak többletforrás bevonásával lehetséges, tehát a döntési kockázat minimalizációja elengedhetetlen fontosságú. A gazdaságossági számítások során a probléma főleg azon alapul, hogy a különböző időpontokban jelentkező gazdasági mennyiségeket kell egymáshoz hasonlítani, mint például a beruházás, a működés, és az árbevételeket, még hozzá eltérő időpontokban.

A vállalatgazdaságtani irodalom kétféle megközelítést hangsúlyoz, a statikus és a dinamikus módszerek alkalmazását.

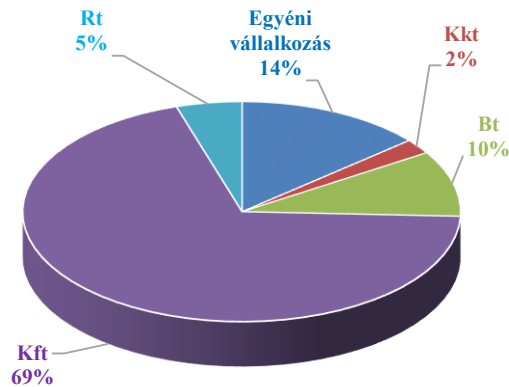
2 Anyag és módszer

Kvantitatív kutatásunkat az az országos megkérdezés jelentette, melyet 2013 és 2015 között végeztünk. A mintába eredetileg 500 vállalkozást kívántunk bevonni, melyből 491 darab vállalkozást sikerült elérnünk. A kérdőívek értékelésekor az összesen visszaérkezett kérdőívek közül 413 darab volt értékelhető és teljes értékű a vizsgált kérdés kapcsán.

A kutatás egy saját szerkesztésű, előtesztelt sztenderdizált kérdőív segítségével történt, írásos megkérdezés alapján. A kérdőív nem tartalmazott nyitott kérdéseket (ahol a válaszadók a kutató által meghatározott válaszok közül választhatnak) azért, hogy a jobb értékelhetőség érdekében kiszűrjük a minta eredményeit befolyásoló tényezőket. Továbbá ügyeltünk arra is, hogy ne kerüljenek a kérdőívbe olyan kérdések, melyek csökkentenék, vagy megghiúsítanák a megkérdezettek válaszadási szándékát, és arra külön hangsúlyt fektettünk, hogy azok ne sértsék a válaszadók személyiségi jogait. Olyan kérdésekre igyekeztünk választ keresni, melyet a napi sajtóban, médiában nem, vagy nem teljes mértékben elemzettek eddig, így főként a megkérdezettek saját egyéni véleményére, és személyes tapasztalatára alapoztunk.

Jelen tanulmányban a kérdőív azon részét elemezzük, mely a beruházás-gazdaságossági számítások ismeretére és alkalmazására irányul.

A kérdőív feldolgozását SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 19.0 és az Microsoft Office Excel 2007 programokkal végeztük. A kérdőíveket nem papír alapon juttatuk el a válaszadóknak, hanem online formában végeztük a megkérdezést a Google által kínált lehetőségek alapján. A minta összetételét az alábbi ábra szemlélteti. A minta több, mint háromnegyed részben 50 fő alatti kisvállalkozásokat, társasági forma szerint Kft-ket, és döntő hányadban teljes mértékben belföldi tulajdonú vállalkozásokat tartalmaz.



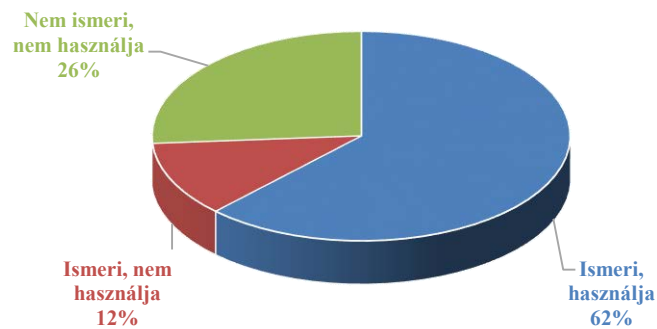
1.ábra

A minta összetétele a társasági formák szerint

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 413

3 Eredmények

Ahogy a lenti ábra is mutatja, a mintában szereplő 413 vállalkozásból 108 cég nem ismeri, és nem alkalmazza a beruházás gazdaságossági számításokat, mivel arra a cégük üzletmenete szempontjából nincs szükségük. Tőkehelyzetük miatt nem hajtanak végre jelentősebb beruházásokat, illetve azon beruházásokhoz, melyeket mégis megvalósítanak, nem szükségesek a számítások, mivel azok szükséglet alapúak. 48 vállalkozás, mely a minta 12%-át teszi ki ismeri ugyan a számításokat, de nem alkalmazza azokat az előző csoport okai alapján. A minta java része, 257 darab válaszadó vállalkozás ismeri és alkalmazza a számításokat. A beruházásaik megvalósítása előtt legalább nagy vonalakban megtervezik azokat, és meg is vizsgálják azok megtérülését is.

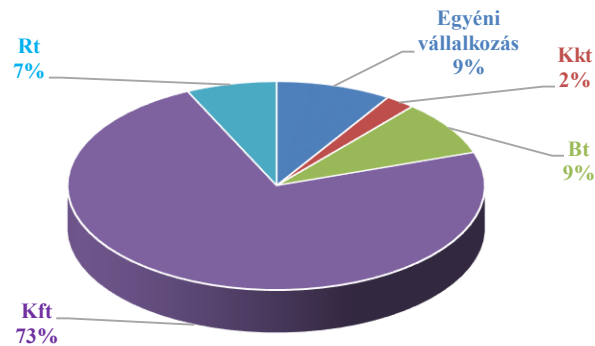


2. ábra

A beruházás gazdaságossági számítások ismerete

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 413

A teljes mintából azokkal a vállalkozásokkal foglalkozunk a vizsgálat során, melyek ismerik és alkalmazzák is a beruházás gazdaságossági számításokat. A szűkített minta összetételét az alábbi ábra mutatja.

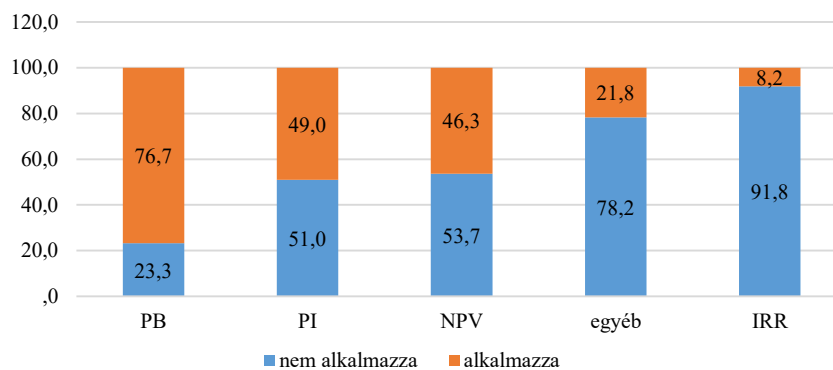


3. ábra:

A beruházás gazdaságossági számításokat ismerő vállalkozások megoszlása a szűkített mintában

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 257

Az alkalmazott számítási módok népszerűsége nagyon változó, ahogy azt a lenti ábra is mutatja. A szűkített mintában szereplő vállalkozások véleménye alapján a legközkedveltebb módszer a megtérülési idő számítása, mivel 76,7%-uk alkalmazza azt. A számítási mód nagy előnye, hogy nem igényli a pénzáramok diszkontálását⁴, így nem szükséges kamatlábat meghatározni, avagy vállalati tőkeköltséget számítani, bár végső döntés általuk csak nagy kockázattal hozható meg. Az abszolút és a relatív megtérülést mutató módszerek szintén kedveltek, nettó jelenértéket a módszereket alkalmazó vállalkozások 46%-a, jövedelmezőségi indexet azok 49%-a számol.



4. ábra

A beruházás gazdaságossági számítások használata a szűkített mintában

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 257

⁴ Amennyiben nem a diszkontált megtérülési idővel számol a beruházó.

A fentiek alapján az alábbi hipotéziseket állítottuk fel a szűkített minta tekintetében:

1. a nagyobb vállalkozások jobban ismerik és alkalmazzák a beruházás gazdaságossági számítások módszertanát,
2. a nagyobb személyes felelősség óvatosabb beruházási döntéseket eredményez,
3. a részvénytársaságoknál meglévő szaktudás miatt a beruházások során minden gazdaságossági módszert alkalmaznak.

A továbbiakban kíváncsiak voltunk arra is, hogy van-e valamilyen statisztikailag igazolható összefüggés a módszereket alkalmazó vállalkozások alkalmazotti létszáma, társasági formája, tulajdonosi szerkezete, valamint az alkalmazott beruházás gazdaságossági módszer tekintetében. Erre a célra keresztábra elemzést, valamint a Pearson-féle Chi-négyzet értékeket használtuk. Ha az érték 0,05 alatti, akkor a csoportosítási jellemzők és az alkalmazott mutató között statisztikailag igazolható összefüggés tapasztalható. Az összefüggések vizsgálatát a szűkített mintán végeztük el.

Módszer	Pearson's Chi-négyzet érték
Megtérülési idő	0,1016
Nettó jelenérték	0,8819
Jövedelmezőségi index	0,0218
Belső megtérülési ráta	0,1157

1. táblázat

A Pearson-féle Chi-négyzet értékek a számítások alkalmazása tekintetében

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 257

A legnagyobb népszerűségnek örvendő megtérülési idő számítás módszerének alkalmazása és a szűkített vállalkozásainak társasági formája között a Chi-négyzet érték alapján nem mutatható ki statisztikailag igazolható összefüggés. Ha a módszer alkalmazását a válaszadók társasági formája alapján vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy Kkt-k mindegyike, valamint a részvénytársaságok 94,4%-a alkalmazza azt, bár az arányuk a szűkített minta és a módszert alkalmazók tekintetében nem magas. A Kft-k esetén (akik a módszert alkalmazó vállalkozások 73,1%-át teszik ki) az arány valamivel alacsonyabb (76,6%), de még így is a vállalkozások háromnegyede alkalmazza azt. Az egyéni vállalkozóknál és a Bt-knél azonban kisebb alkalmazási arány látható (69,6% és 63,6%).

	Egyéni vállalkozás	Kkt	Bt	Kft	Rt	Total
Darab	16	6	14	144	17	197
Sorszázalék - alkalmazás	8,1%	3,0%	7,1%	73,1%	8,6%	100,0%
Oszlopszázalék - típus	69,6%	100,0%	63,6%	76,6%	94,4%	76,7%
Teljes %	6,2%	2,3%	5,4%	56,0%	6,6%	76,7%

2. táblázat

A megtérülési idő számítását alkalmazó vállalkozások keresztáblája a társasági forma alapján

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 257

Ahogy a megtérülési idő számítás, úgy a nettó jelenérték számítás esetén is megvizsgáltuk a Chi-négyzet értékek alakulását, melyek ismét 0,05 feletti értékkel bírt, így statisztikailag igazolható összefüggés nem tárható fel. Ha a módszer alkalmazását a vállalkozások társasági formája alapján vizsgáljuk, akkor megállapítható, hogy a legnagyobb arányban azt a részvénytársaságok alkalmazzák (55,6%). Ennek oka az, hogy a részvénytársaság szervezete, vagyona és a dolgozók létszáma alapján megengedheti magának, hogy szakképzett pénzügyes munkatársak segítségét kérje, az egyébként is nagyobb volumenű beruházásaihoz. Érdekeség, hogy az egyéni vállalkozók közül is sokan, 52,2%-ban alkalmazzák a NPV számítását a projektek vizsgálata során. Legkevésbé népszerű a módszer a betéti társaságok és a Kft-k esetében, ahol az alkalmazási arány 50% alatti.

	Egyéni vállalkozás	Kkt	Bt	Kft	Rt	Total
Darab	12	3	10	84	10	119
Sorszázalék - alkalmazás	10,1%	2,5%	8,4%	70,6%	8,4%	100,0%
Oszlopszázalék - típus	52,2%	50,0%	45,5%	44,7%	55,6%	46,3%
Teljes %	4,7%	1,2%	3,9%	32,7%	3,9%	46,3%

3. táblázat

A nettó jelenérték számítását alkalmazó vállalkozások keresztáblája a társasági forma alapján

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 257

A jövedelmezőségi index alkalmazása teljes mértékben „kilóg” az előző mutatók sorából, mivel a Chi-négyzet érték 0,05 alatti, azaz statisztikailag igazolható összefüggés mutatható ki. Ezért ezen módszer esetén a keresztáblákban megvizsgáltuk a korrigált sztenderdizált reziduumok értékét is. A társasági forma szempontjából ismét statisztikailag igazolható kapcsolat fedezhető fel. Leginkább ismét a részvénytársaságok élnek a módszer kínálta lehetőségekkel, mivel a szűkített mintába szereplő cégek 72,2%-a alkalmazza azt. Érdekeség, hogy a betéti társaságok is viszonylag magas arányban számítják azt (59,1%), továbbá hogy a Kkt-k egyáltalán nem számítanak megtérülési időt. A reziduum értékek

alapján azon társasági formák, amelyek a mutató számításában alul maradnak, kivétel nélkül átlag alatt teljesítenek, míg az alkalmazásban elől járok átlag felett.

	Egyéni vállalkozás	Kkt	Bt	Kft	Rt	Total
Darab	9	0	13	91	13	126
Sorszázalék - alkalmazás	7,1%	,0%	10,3%	72,2%	10,3%	100,0%
Oszlopszázalék - típus	39,1%	,0%	59,1%	48,4%	72,2%	49,0%
Teljes %	3,5%	,0%	5,1%	35,4%	5,1%	49,0%
Korrigált st. reziduum	-1,0	-2,4	1,0	-,3	2,0	

4. táblázat:

A jövedelmezőségi index számítását alkalmazó vállalkozások keresztábrája a társasági forma alapján

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 257

A belső megtérülési ráta, mint megtérülési követelmény szintén fontos beruházás gazdaságossági számítási módszer, bár népszerűségét illetően az utolsó helyen szerepel. A Pearson-féle Chi-négyzet érték alapján ismét nem tapasztalható statisztikailag igazolható összefüggés. A minta mélyebb vizsgálata alapján megállapítható, hogy a részvénytársaságok ismét kiemelkednek a mutató használatában, mivel 22,2%-uk alkalmazza azt. Érdekes, hogy a betéti társaságok egyáltalán nem számítják, és az egyéni vállalkozók, valamint a Kft-k is csak nagyon kevés számban élnek vele. Meglepő tény, hogy a Kkt-k estén viszont magas az arány, ami a mintában való alacsony részvételükkel magyarázható.

	Egyéni vállalkozás	Kkt	Bt	Kft	Rt	Total
Darab	2	1	0	14	4	21
Sorszázalék - alkalmazás	9,5%	4,8%	,0%	66,7%	19,0%	100,0%
Oszlopszázalék - típus	8,7%	16,7%	,0%	7,4%	22,2%	8,2%
Teljes %	,8%	,4%	,0%	5,4%	1,6%	8,2%

5. táblázat:

A megtérülési idő számítását alkalmazó vállalkozások keresztábrája a társasági forma alapján

Forrás: saját kutatás, 2013-2015, N = 257

Összegzés

A beruházás gazdaságossági számítások igen fontos szerepet töltenek be a vállalkozások életében, ahogy azt a minta is mutatja. Minden beruházó kíváncsi arra még a folyamat elkezdése előtt, hogy megtérül-e a beruházott tőkéje, nyereséggel vagy veszteséggel lép-e ki a folyamatból. A kutatás eredményei alapján kimondható, hogy a kisebb vállalkozások inkább az egyszerűbb, kevésbé bonyolult számításokat preferálják, míg a nagyobb, tőkeerősebb vállalkozások hajlandóak és képesek a bonyolultabb, nagyobb hozzáértést kívánó módszerek alkalmazására is. A társasági formák közül kiemelkednek a részvénytársaságok, akik minden vizsgált módszert a legnagyobb arányban alkalmazzák. A Kkt-k esetén érdekes tény, hogy mind a belső megtérülési rátát, mind a megtérülési időt is igen nagy arányban alkalmazzák, ám a mintában elfoglalt súlyuk alapján ez nem releváns eredmény. Mindezek alapján kimondható, hogy a felállított hipotéziseink midegyike igazolást nyert. A nagyobb vállalkozásoknál meglévő szaktudás nagy segítséget nyújt a döntéshozóknak a beruházásaikkal kapcsolatos döntések meghozatalában. A nagyobb, egyben tőkeerősebb cégek komolyabb, azaz nagyobb összegű beruházásokat indítanak, ami miatt szükséges azok mélyreható gazdasági elemzése is, ami a sokszínű módszertan alkalmazását igényli. A kisebb cégek inkább az egyszerűbb, kevésbé bonyolult számításokat preferálják. Vizsgálataikat azért végzik, mert saját vagyonukat kockáztatják. Összességében elmondható, hogy a vállalkozások nagy számban végeznek kalkulációkat, amelyek megalapozottabb, gazdaságosabb beruházásokat eredményeznek. További kutatás tárgyát képezhetné, hogy a nagyobb vállalatoknál meglévő, a beruházási döntésekhez kapcsolódó szaktudás alkalmazását lehetővé tevő korszerű információs rendszerek megléte (Sasvári, 2013) korrelál-e az alkalmazott beruházási módszerekkel.

Felhasznált irodalom

- [1] Bereczk, Á (2014): Feldolgozóipari beruházások Európában és Magyarországon, IX. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia, Mór, pp. 45-52.
- [2] Bereczk, Á. (2015): A nyereségesség és a munkaerőköltség hatása a feldolgozóipar szakágazatainak állóeszköz-bővítésére, E-conom, IV (2), Sopron, pp. 33-41.
- [3] Borzán, A. (2005): A román kis- és középvállalkozások, mint a regionális politika lehetséges pillérei, Körös tanulmányok, Tessedik Sámuel Főiskola Gazdasági Főiskolai Kar, Békéscsaba, pp. 35-41.
- [4] Borzán, A. (2015): A kis- és középvállalkozások fejlesztési lehetőségei Romániában, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. tanulmánykötet, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 329-340.

- [5] Brealey, R.A. – Myers, S.C. (1999): Modern vállalati pénzügyek, PANEM, Budapest.
- [6] Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest,
- [7] Harangozó Gábor (2008): A környezeti teljesítményértékelés módszerei. Vezetéstudomány, 39, 1, pp. 38-50.
- [8] Illés B. Cs. (2009): Kis és középvállalkozások menedzsmentje, Szent István egyetem (szerk.: Salamonné, Huszty A.), Gödöllő, Egyetemi Kézirat, 5.fejezet. pp. 112-113.
- [9] Lentner, Cs. – Kolozsi, P. – Tóth, G. (2011): A magyar válságkezelés sajátosságai és ellentmondásai, EU Working Papers, 2010/1., pp. 1.-15.
- [10] Kelemenné Erdős A. (2014): A közforgalmú közlekedési szolgáltatás és piac vizsgálata marketing és fenntarthatósági nézőpontból. Doktori disszertáció.
- [11] Lazányi, K. (2014a): Entrepreneurs of the future. SERBIAN JOURNAL OF MANAGEMENT 9:(2) pp. 149-158.
- [12] Lazányi, K. (2014b): Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes. In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management - IMKSM2014. Bor: University of Belgrade, pp. 55-64.
- [13] Lazányi, K. (2015): What makes a Start-up Successful? – Small Business Ventures in Focus. ON-LINE JOURNAL MODELLING THE NEW EUROPE 2015:(16) pp. 68-79.
- [14] Magni, C. A. (2015): Investment, financing and the role of ROA and WACC in value creation, European Journal of Operational Research, 244 (2015), pp. 855.-866.
- [15] Oehmke, J. F. (2000): Anomalies in net present value calculation, Economic Letters 67. (2000), 349-351. pp.
- [16] Parragh, B. (2015): A fenntarthatóság feltételei és kockázatai, Polgári Szemle, 11. évf. 4-6. szám, pp. 277-289.
- [17] Pató, G.Sz.B. (2015): The 3D Job Description, Journal of Management Development, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [18] Pató G.Sz.B. – Kovács, Z. – Bódy, K. (2012): A logisztikai munkaköri leírások empirikus szerkezeti vizsgálata. Munkaügyi szemle, 56. évf. I. sz. pp. 59-72.

- [19] Pató, G.Sz.B. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi szemle, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [20] Sasvári,P. (2013): The impacts of using business information systems on operational effectiveness in Hungary, International Journal of Emerging Research in Management & Technology, 2 (4), pp. 1-5.
- [21] Sasvári, P. (2014): XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference, Miskolc, 2014, pp. 1-9.
- [22] Varga, J. (2013): A vállalkozásbarát üzleti környezet és a versenyképesség összefüggései Magyarországon. In: Beszteri Béla (szerk.) A felfedező tudomány. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr. 2013. pp. 100-108.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Projektfinanszírozási körkép a válság előtt és után a vezető szervezők szemszögéből

Dr. Csiszárik-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Varga János

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Medve András

Dékán, Intézetigazgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
medve@uni-obuda.hu

Abstract: A projektfinanszírozás egy viszonylag új hiteltermék, melyt a magas tőkeáttétel és a nagy hitelösszeg jellemez a legjobban. A projektfinanszírozás, mint a strukturált finanszírozás legnagyobb szeletet képviselő területe a nagyberuházások finanszírozásának eszköze az energiaipartól kezdve a közlekedésig egyaránt. A terület a válság előtt jelentős fellendülést mutatott, ám a krízis beállta után jelentősen visszaesett. A tanulmány a vezető szervezők (MLA-k) által megvalósított tranzakciók alakulását kívánja bemutatni, kiemelt hangsúlyt fektetve a válság előtti és a válság utáni összegekre, valamint a 2008-as és a 2012-es válságsorozat okozta hatásokra.

Kulcsszavak: projektfinanszírozás, vezető szervezők, válság, MLA piac

1 Szakirodalmi áttekintés

A projektfinanszírozás, mint a strukturált finanszírozási hiteltermék számos dimenzió mentén különbözik a hagyományos hiteltermékektől. A finanszírozási forma lényegét leginkább a két alapműnek mondható irodalom fejti ki a legjobban:

- Newitt és Fabozzi (1997): „Egy adott gazdasági egység finanszírozása, amelyre a hitelező úgy tekint, hogy elsősorban annak pénzáramlása és jövedelme szolgál a kölcsön visszafizetésének forrásául, vagyontárgyai pedig a kölcsön biztosítékául.”
- Yescombe (2008): „A projektfinanszírozás a nagyobb projektek hosszú távú hitelezésének pénzügyi tervezéssel alátámasztott módszere, ahol a hitelek nyújtása kizárólag a projekt pénzáramlása alapján történik.”

A projektfinanszírozás kiemelt célterületeit Fight (2006) foglalja össze:

- energia szektor,
- gáz- és olajipar,
- bányászat,
- autópálya építés,
- telekommunikáció,
- egyéb projektek (papírgyártás, vegyi ipar, kórház-, iskola-, repülőtér- és börtönépítés).

A projekthitelek összegüket tekintve sok esetben olyan mértékűek, hogy azt egy bank már nem képes finanszírozni. Így a projekt finansziális kockázatait csökkentve projektet nem önállóan, hanem csoportosan finanszírozzák, melyet szindikált hitelnek nevezünk. Érdemes megemlíteni, hogy a projektek finanszírozása során összetett kockázatok jelennek meg, melyek nem csak pénzügyi hanem más természetűek is lehetnek (Szilágyi–Almádi, 2015, Szilágyi 2015). A szindikált hitelek olyan speciális hitelek, ahol a hitelt két vagy több hitelezőből álló csoport folyósítja, egy hitelszerződés keretén belül. A szindikált hitelezés a klasszikus hitelezés és a piaci alapú hitelezés között helyezkedik el. A hitel folyósítói piaci alapon kapcsolódnak egymáshoz, és egy hitelezőként teremtik elő a hitelfelvevő által kért összeget. A vezető szervezők (LA)¹ általában nagyobb kereskedelmi vagy fejlesztési bankok, akik megteremtik a kért hitelösszeget, felosztják azt egymás között a folyósítás szempontjából, megállapodnak az információs memorandum részleteiben, és további partnereket vonnak be a finanszírozásba (Mora, 2010).

A szindikált hitelezés folyamata jelentős asszimetriát hordoz magában információs oldalról, azaz megtestesíti a vállalatfinanszírozásban jól ismert megbízó – ügynök problémát. A LA bankok sok olyan információt birtokolnak, melyeket a szindikátus tagjai nem, vagy csak korlátozottan ismernek.

A szindikált hitelezés fogalma nem újkeletű fogalom a banki gyakorlatban. A hitelszindikálás már az 1970-es évek környékén is megjelent, mivel sok bank a megnövekedett hitel igényeknek önmagában nem volt képes megfelelni. Így konzorciumi formában ugyan, de hitelezni tudtak több ígéretesnek ígérkező projektet. A szindikált hitelezés, a kockázati tőke befektetések révén a bankok képesek voltak bővíteni a termékpalalettájukat, növelve ezzel a

¹ LA = Lead Arranger

jövedelmezőségüket. A szindikált hitelek csökkentik az adott bank ügyféllel szembeni kitétségét, valamint képesek más szereplőket is bevonni a projektbe. Ha a szereplők között multilaterális és regionális fejlesztési bankok is szerepelnek, akkor az egyben garanciát is jelent az adott projektre nézve, így több kereskedelmi bank is beszáll a finanszírozásba, csökkentve ezzel az adott ország politikai kockázatát. A szindikált hitelek nagy jelentőséggel bírnak világszerte, a fejlett és a feltörekvő országokban egyaránt (Eperjesi, 2013). Kopecky és Xiao a szindikált hitelek három szereplőjét nevezi meg, a hitelfelvevő vállalatot, a szindikáló bankot, és a helyi bankot. A bankokat további két csoportba sorolják a szindikált hitelek piacán, magas és alacsony reputációval bíró intézményekre. Bizonyítják, hogy minél magasabb egy bank reputációja, annál nagyobb a szerepe a szindikált hitelek piacán (Kopecky – Xiao, 2013). A nagyobb reputációval rendelkező LA-k képesek csökkenteni az információt asszimetriát is. Az LA-k reputációja azonban nem statikus, sőt nagyon is sérülékeny. Jelentős csorbát szenved akkor, ha a szindikátus tagjai nem teljesítik a vállalt kötelezettségeiket (Gopalan et al, 2011).

A szindikált hitelezés a 2008-as gazdasági válság kitörése előtt óriási növekedést produkált, azonban a válság kitörése után soha nem látott mértékben esett vissza. A válság előtti fellendülés oka a szindikátusokban szereplő pénzügyi vállalkozások, biztosítók, fedezeti alapok és nyugdíjalapok pénzbősége volt, akik a nagyobb megtérülés reményében adták kölcsön ilyen formában a vagyonuk egy részét. A válság kitörése miatt elszenvedett pénz- és tőkepiaci veszteségek visszavetették a piaci szereplők bizalmát és finanszírozási kedvét is, amit a szindikált hitelek piaca is megérezett.

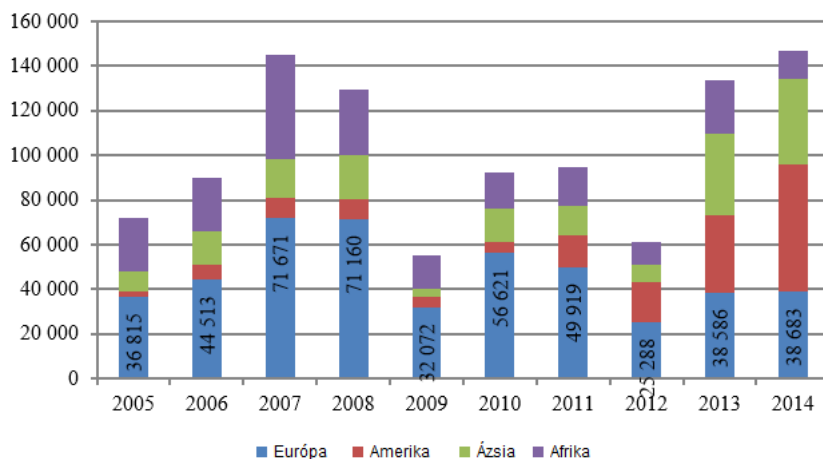
2 Anyag és módszer

A projektfinanszírozás, mint hitelforma is nagy összegű hitelekkel kalkulál, amit egy bank nem képes folyósítani, avagy nem is folyósíthatja azt a nagykockázat tilalma miatt. A projektfinanszírozás így nem nélkülözheti a szindikált hitelezés technikáját. A tanulmányban az IJGlobal adatbázisára építve igyekszünk bemutatni a projektfinanszírozási hitelek alakulását a vezető szervezők (MLA-k) piacán keresztül. A tanulmányban szereplő adatok az MLA-k által, az adott évben, pénzügyileg lezárt ügyletek adatait tartalmazzák. Az adatok regionálisan és szektorálisan nem szűrtek, azaz tartalmazzák az adott térségben, egy adott szponzor által lezárt valamennyi tranzakciót. A tanulmány a vezető szervezők piacát horizontálisan és vertikálisan is elemzi, azaz az MLA piac alakulását földrajzi régiók és idősík alapján is elemzi. A projektfinanszírozással kapcsolatos primer adatok a Euromoney által üzemeltetett IJGlobal oldalról származnak. Az adatok 2005-től elérhetőek, így a tanulmány tíz éves időszakot elemmez. Az adatok a pénzügyileg adott időszakban lezárt projektek adatait tartalmazzák.

3 Az MLA piac alakulása a válság előtt és után

A projektfinanszírozás piaca, így az MLA-k által lekötött összegek is jelentős mértékben változtak az elmúlt évek során. A válság mély nyomott hagyott a pénzügyi világon, így a projektfinanszírozás piacán is. A napjainkban is uralkodó növekedési elméletek középpontba helyezik a beruházásokat, és mellettük a humán tőkét is (Farkas, 2012). A beruházások finanszírozása volumenük, nagyságuk és bonyolultságuk miatt napjainkban elképzelhetetlen idegen tőke nélkül. A projektfinanszírozás, mely valójában egy strukturált finanszírozási termék, jelentős tőkeáttétel, nagy kockázat és jelentős hozam mellett finanszírozza a nagyprojekteket. A válság, mely 2007-ben kezdődött, és rövid időn belül a világ teljes pénzügyi piacát megfertőzte, a strukturált termékek piacáról és a bankközi piacról indult (Kiss, 2012), így nem meglepő, ha a projektfinanszírozás piaca is megérezte ennek negatív következményeit.

A projektfinanszírozásban, az a MLA-k által lekötött összegeket vizsgálva megállapítható, hogy Európa a válság előtt jelentős mértékben megelőzte a másik három kontinens adatát, a válság kitörése óta azonban úgy tűnik, hogy nem tudott felébredni az európai MLA piac. Ezzel szemben Amerikában, ahol főként az olaj- és gázipari projektek projektfinanszírozása a jellemző a jelentős mértékű növekedés olvasható ki az adatokból.



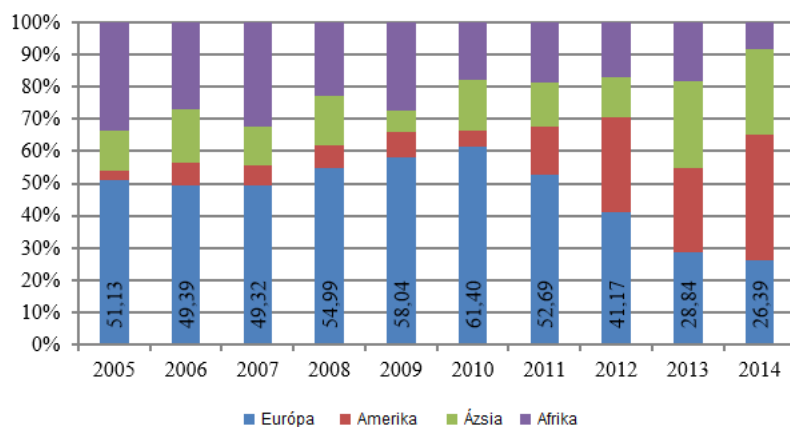
1. ábra

A projektfinanszírozásban, a MLA-k által lekötött összegek alakulása térségenként, 2005-2014 között
(millió USD)

Forrás: IJGlobal alapján saját szerkesztés

Az MLA piac vizsgálata során azonban nemcsak a lekötött összegek érdekesek, hanem azok kontinensek közötti megoszlása is. A lenti ábra alapján látható, hogy Európa a válság előtt, de még azt követően is (2011-ig) nagyobb összeget mondhatott magának, mint a másik három térség együtt véve (ez alól csak 2006 és 2007 volt kivétel, ahol kicsivel elmarad Európa aránya az 50%-hoz képest). Európa aránya átlagban a teljes MLA piac 51,21%-át tette ki 2005-2008 között, majd ez az arány a következő három évben 57,38%-ra nőtt, míg 2012-2014 között az átlagos érték már csak 32,13% volt.

Így a válság kitörését követően egyértelműen látszik Európa visszaszorulása, így az utolsó két a kontinens nem érte el a teljes MLA összeg 30%-át sem. Érdekeség, hogy amíg Európa egyértelműen magán viseli a válság utóhatásait, addig Amerika a válságot követően egyértelműen szárnyalni kezdett. Amerika a válságot megelőzően, 2005-2008 között átlagosan 5,77%-os értéket tudhatott magának, mely a legkisebb arány a vizsgált négy földrész tekintetében. Közvetlenül a válság kitörése után az arány közel megduplázódott, 2009-2011 között már 9,3% lett, majd a következő három év átlaga (31,49%) már majdnem utolérte az európai átlagot. Amerika szempontjából a legnagyobb arány az utolsó vizsgált évben tapasztalható, mely 38,97%, ami egyben a legnagyobb MLA összeget jelenti a négy kontinens viszonylatában. Ázsia hasonlóképpen Amerikához, szintén növekedésnek indult a válságot követően, 2008-ig 14,08%-os átlagértéket, majd ezt követően kis visszaeséssel 12,12% lett, majd az 2012-2014 között már 21,9% lett. Ázsia szempontjából is meghatározó az utolsó vizsgált év, azaz 2014, mivel a kontinens aránya a teljes MLA összegen belül 26,24%, mely csak 0,15% ponttal marad el az európai adattól. Afrika az a térség, mely a válságot követően még mindig nem volt képes visszatérni a kiindulási értékekhez sem összegében, sem arányaiban. Míg a válság előtt átlagban 28,94%-os arányt tettek ki az itt megvalósított projektek az MLA-k szemszögéből, addig a válság után ez 21,2% lett, és az utolsó vizsgált időszakban pedig csak 14,48%-os arányt mondhat magának. Ennek oka, hogy a legfontosabb szociális, vízügyi, olaj- és gázipari, megújuló energia kiaknázására irányuló beruházások már a válság előtt megtörténtek, így csökkent a térség beruházási potenciálja is.



2. ábra

A projektfinanszírozásban, a MLA-k által lekötött összegek arányának alakulása térségenként, 2005-2014 között (%)

Forrás: IJGlobal alapján saját szerkesztés

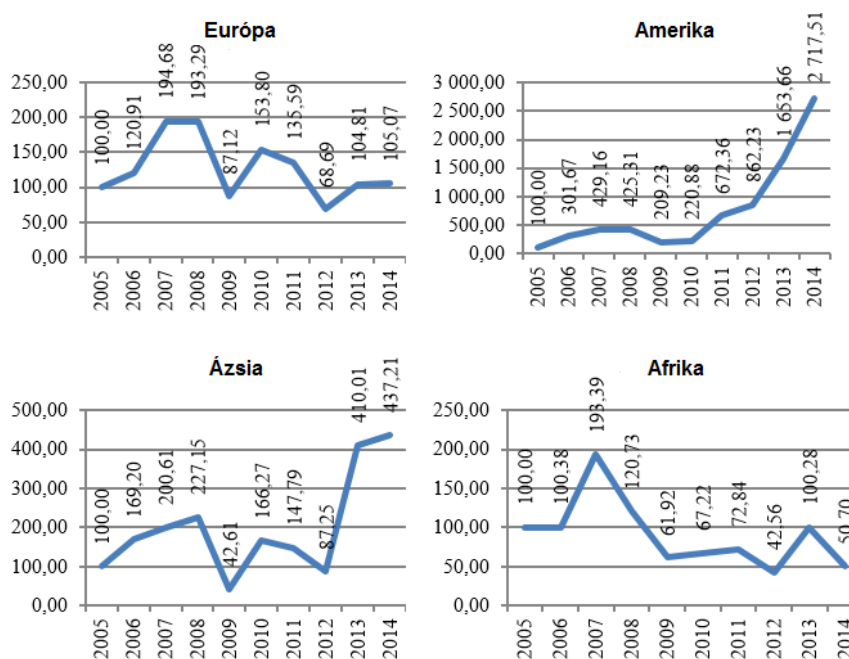
Ha az MLA-k által lekötött összegek volumenváltozását vizsgáljuk 2005-höz képest, akkor megállapítható, hogy azok nagyon hektikusan változtak a vizsgált évek során. Európában a bázisév adatához képest az azt követő évek jelentős megugrást mutattak, így az MLA érték a válság előtt közel a duplája volt a 2005-ös értéknek. A válság olyan mély nyomot hagyott az MLA piacon Európában, hogy az érték 2014-ben alig 5%-kal haladta meg a bázisidőszak adatát. A válság kirobbanását követően (2009-ben) 12,88%-kal maradt el az érték a bázisidőszak adatától. A másik nagy visszaesés a bázisadathoz képest 2012-ben figyelhető meg, mikor is a bázisidőszak adatához képest 31,31%-kal esett vissza az MLA piac volumene. A visszaesés hátterében az egész világot érintő görög válság miatti gazdasági nehézségek, valamint az állami beruházások visszaesése figyelhető meg. Mivel a projektfinanszírozással megvalósított beruházások hosszú távúak, így a 2012-es visszaesés hátterében a 2007-ben és 2008-ban indított alacsony projektszám is meghúzódhat.

Ázsiában az MLA piac még nagyobb lendületet vett a bázisidőszakot követően. 2008-ban a volumenindex értéke a bázisévhez képest több, mint duplájára nőtt (227,15%), majd ezt követően, 2009-ben a bázisadat 42,61%-ra esett vissza! Érdekesség, hogy ezt követően az ázsiai piac hamar magára talált, de 2012-ben ismét zuhanást könyvelhetett el, akárcsak Európa hasonló okokra visszavezethetően, bár a visszaesés kisebb mértékű volt (12,75%). Ázsia kapcsán kiemelendő, hogy a piac a 2012-es mélypontot követően 2013-ban és 2014-ben a bázisév négyszeresére emelkedett!

Az afrikai MLA piac hasonlóképpen az előzőekben vizsgált két kontinens adatához a válságot követően jelentős mértékben zuhant, 2009-ben a 38,08%-kal

múlta alul a bázisidőszak adatát. Érdekesség, hogy az afrikai MLA piac ezt követően sem volt képes elérni a 2005-ös szintet. Azt csak 2013-ban érte utol, alig meghaladva a 100%-ot, majd ezt követően is jelentős, 49,3%-os visszaesést tudhatott magáénak.

Amerika az egyetlen olyan vizsgált térség, ahol a 10 év átlagában egyszer sem volt visszaesés! Ez a nagyon alacsony 2005-ös induló értéknek köszönhető. Az adatokat 2006-s bázison értékelve már korántsem annyira kiugróak az adatok. Ahogy az előző három térséget, úgy Amerikát is 2005-ös bázison értékelve látható, hogy 2010-et követően az adatok jelentős, azaz az előzőekben nem látott növekedést mutatnak. Míg 2012-ben minden térség visszaesett, addig az amerikai adat a bázisévi adatnak több, mint nyolcszorosa lett, ami a következő években még gyorsabban növekedett (2013-ban a bázisév 16-szorosa, 2014-ben pedig a 27-szerese volt)!



3. ábra

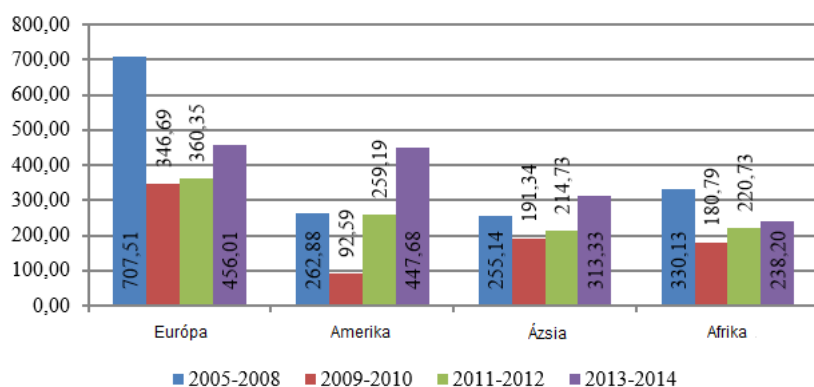
A projektfinanszírozásban, a MLA-k által lekötött összegek volumenváltozása 2005-ös bázison mérve

Forrás: IJGlobal alapján saját számítás

A fentiek után érdemes megvizsgálni az egy vezető szervezőre jutó ügyletértékek alakulását is. Ahogy a lenti ábra is mutatja, egyértelműen látható, hogy a válság előtti években Európa értékével egyetlen kontinens sem volt képes versenyre kelni. Míg egy európai MLA-re átlagosan 707,51 millió USD ügyletérték jutott, addig Afrikában ennek csak alig a fele volt látható, kissé felülmúlva a másik két

társág értékét. A válságot követően 2009-2010 között az európai adat megfeleződött (346,69 millió USD), Amerika a harmadára zuhant vissza, Ázsia és Afrika pedig szintén csökkent, bár nem ilyen látványos mértékben. A következő két évben minden térségben felfelé induló átlagos ügyletérték a jellemző, ami tovább növekedett az utolsó két vizsgált évben. A legnagyobb növekedést 2013-2014 között Amerika produkálta, mely a fent leírtak alapján nem is meglepő.

Érdekeség, hogy ha megvizsgáljuk az átlagos ügyletértéket a négy kontinens esetében, akkor kirajzolódik egy jellegzetes „U” alak, melynek mélypontja a válság kirobbanásának, és a közvetett hatások jelentkezésének időszaka volt. Ezt követően minden régió növekedésnek indult. Amerika esetén rendhagyó „U” alak figyelhető meg, mivel a szárai jóval magasabbak, mint a másik három esetben. Ez az alakzat akár a válság forgatókönyvekkel is összefüggésbe hozható („V”, „L” és „U” alak).



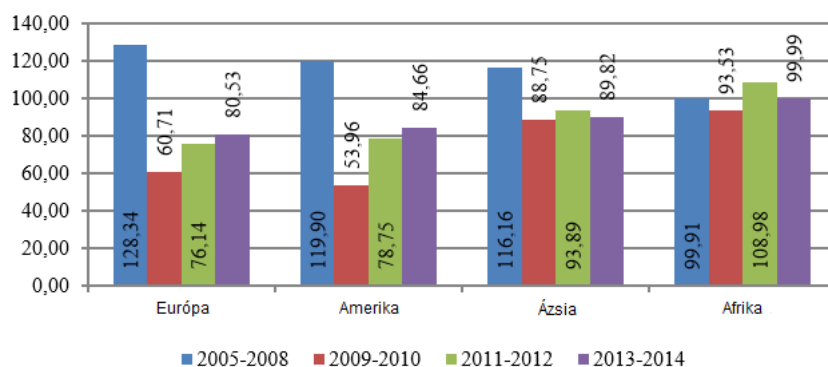
4. ábra

Egy vezető szervezőre jutó átlagos ügyletérték (millió USD)

Forrás: IJGlobal alapján saját számítás

Az átlagos ügyletérték megvizsgálása után érdemes megnézni az átlagos tranzakciós értéket is. Míg az ügyletértékek kapcsán kimondható, hogy azok a válság előtti magas értékről indulva, rövid ideig tartó mélypont után ugyan nagyjából visszatértek a magasabb értékhez, addig a tranzakciónál ez nem látható. Európa és Amerika az, mely a kezdeti magas tranzakciós érték után (128,34 és 119,9 millió USD) jelentőset zuhant 2008-2009 között. Ebben az időszakban mindkét kontinens tranzakciós értéke megfeleződött, és látható, hogy az ezt követő években is csak lassan, lépcsőzetesen tudnak felfelé haladni. Ezzel szemben Ázsia és Afrika a tranzakciók tekintetében inkább „fel és le” ugrálnak. A válság ugyan visszavetette az értékeiket, de az korántsem volt olyan drasztikus, mint az előző két régió esetén. Továbbá érdekes, hogy a 2011-2012-es viszonylag magas átlagérték ellenére 2013-2014 között mindketten visszaestek, bár csak kis

mértékben. Afrika esetén mindenképpen kiemelendő, hogy az egyetlen olyan kontinens volt, ahol a 2011-2012-es átlagos tranzakciós érték meghaladta válság előtti szintet, továbbá a négy régió viszonylatában ez volt a legmagasabb. Ez a másik három régióra egyáltalán nem volt jellemző.



5. ábra

Egy tranzakcióra jutó átlagos érték (millió USD)

Forrás: IJGlobal alapján saját számítás

További érdekes tény az utolsó két ábra kapcsán, hogy nem látszik egyik esetben sem a 2012-es visszaesés. Ennek oka az a kis mértékű korrekció amit a 2011-es adatok tesznek meg, de mindez nem lenne elegendő ahhoz, hogy még növekedést is mutassanak az adatok. A 2012-es alacsony MLA értéket kompenzálja a projektek száma, ami az összegekkel arányosan csökkent a vizsgált időszakban.

Összegzés

Ahogy a fenti írás is mutatja, a projektfinanszírozás igen jelentős a beruházások szempontjából. A projektfinanszírozási hitel, összegéből, futamidejéből fakadóan egy bank számára óriási terhet jelent, így a hitelforma nem képzelhető el másként, csak szindikált hitelezés formájában a projektek jelentős részénél. A szindikált hitelek vezető szervezői, akik összegyűjtik a szükséges forrásokat, allokalják azt, menedzselik az ügyletet, nagyobb összeget mozgósítanak, mint a projekt szponzorai. A vezető szervezők aktivitása minden vizsgált kontinensen egyértelműen látható. Az összesített adatokból kirajzolódik az is, hogy minden válság, kisebb-nagyobb mértékben nyomot hagy az a MLA piacon. Az átlagos értékek kapcsán megfigyelhető, hogy azok nem annyira hektikusan ingadoznak,

mint az összesített adatok, minden esetben megfigyelhető valamiféle minta az adatokban. Mivel a projektfinanszírozás egy fontos területe a beruházások hitelezésének, a fenti adatok alapján bizakodva tekinthetünk a jövőbe, hogy az MLA-k által finanszírozott értékek a jövőben is növekedni fognak, teret engedve az olyan stratégiai beruházásoknak, melyek nemzeti és nemzetközi szempontból is fontosak.

Felhasznált irodalom:

- [1] Eperjesi, Z. (2013): Nemzeti szintű fejlesztési bankok, Polgári Szemle, 2013. október, IX. évf. 3-6 szám, http://www.polgariszemle.hu/?view=v_article&ID=558, letöltve: 2015. október 2.
- [2] Farkas, B. (2012): Az Európai Unió kohéziós országai a világgazdasági válságban (Cohesion countries of the European Union in the global crisis), in: Válság: mérföldkő az európai integrációban, Szegedi Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Műhelytanulmányok (MT-PNGKI-2012/2)
- [3] Fight, A. (2006): Introduction to Project Finance, Butterworth – Heinemann / Elsevier, Oxford,
- [4] Gopalan, R. – Nanda, V. – Yerramilli, V. (2011): Does poor performance damage the reputation of financial intermediaries? Evidence from the loan syndication market, The Journal of Finance, 2011. december, Vol. LXVI, No. 6., pp. 2081-2119.
- [5] Kiss, G. D. (2012): A pénz- és tőkepiaci válság hatása a kelet-közép-európai monetáris politika mozgásterére (The monetary autonomy of East-Central European countries) in: Válság: mérföldkő az európai integrációban, Szegedi Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Műhelytanulmányok (MT-PNGKI-2012/2)
- [6] Kopecky, K. J. – Xiao, Y (2013): The Effect of the Lead Arranger's Reputation on the Retained Share in a Syndicated Loan, https://www.researchgate.net/publication/251565825_The_Effect_of_the_Lead_Arrangers_Reputation_on_the_Retained_Share_in_a_Syndicated_Loan, letöltve: 2015. szeptember 18.
- [7] Mora, N. (2010): Lender exposure and effort in the syndicated loan market, Working Paper, The Federal Reserve Bank of Kansas City, RWP 10-12
- [8] Newitt, P.K. – Fabozzi, F. (1997): Projektfinanszírozás, Co-Nex Könyvkiadó Kft, Budapest,
- [9] Szilágyi T. P., Almádi B. (2015): Beruházási – projekt kozkázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján In: Keresztes Gábor (szerk.) Tavasz Szél 2015 Konferenciakötet II. 659 p., Eger, EKF Líceum Kiadó. pp. 601.

- [10] Szilágyi Tibor Pál (2015): Beruházási projekt kockázatok primer kutatási eredmények tükrében In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2015. pp. 19-32.
- [11] Yescombe, E.R. (2008): A projektfinanszírozás alapjai, PANEM Kiadó, Budapest

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

A mentor rendszer szerepe a felsőoktatásban

Doung Van Thinh

Ph.D. hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
duongvan.tinh@kgk.uni-obuda.hu

Abstrakt: az évfolyamok magas létszámából adódóan a középiskolából kikerülő hallgatónak nehézséget, félelmet okozhat a megszokottól eltérő környezetben új személyes kapcsolatok kialakítása. Ezzel együtt hatalmas kényszer és nyomás nehezedik vállalkra a későbbi munkaerőpiacra kerülés szempontjából diplomájuk megszerzése miatt, illetve a megfelelni akarás egy egész életen át tartó tanulás elvárásának. A felsoroltak szervesen hozzájárulnak ahhoz, hogy a hallgatók mintegy eszközként tekintsenek a felsőoktatási intézményre, ahol az elsődleges céljuk egy elismervény, a diploma kézhez vétele. Valamely okból kifolyólag a legtöbb diák mégsem képes időben végezni tanulmányaival. Ezen problémakör megoldására úgy hiszem a mentor rendszer hatékony megoldást jelenthet, különös tekintettel az első évfolyamos, valamint a tanulmányaikkal csúszó hallgatók számára.

Kulcsszavak: Mentor rendszer, felsőoktatás

1 Szervezeti hatékonyság a felsőoktatásban

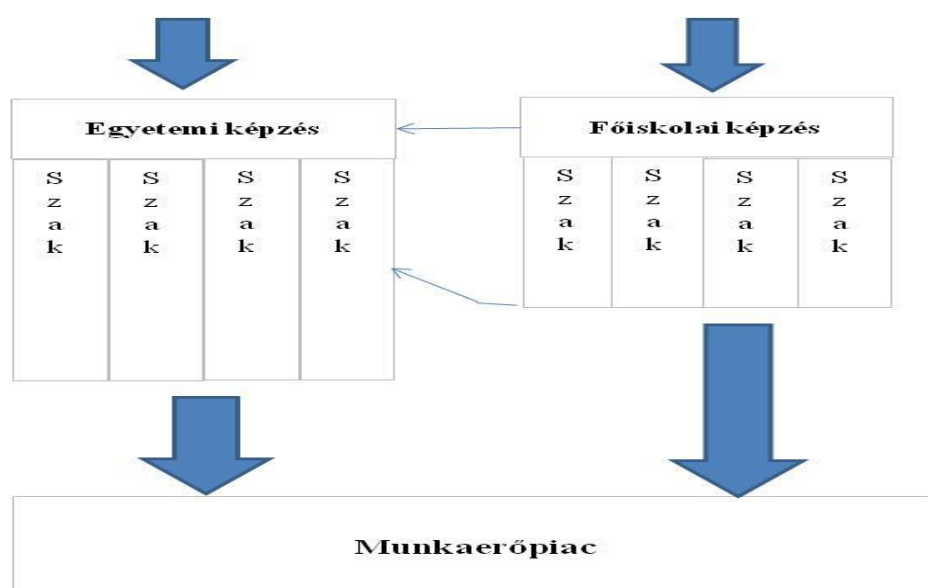
A hazai oktatási rendszer, (beleértve a felsőoktatást is) számos átalakuláson ment keresztül az ezredforduló óta (Csiszárík-Kocsir – Medve, 2009). A bolognai folyamat kiinduló célja az volt, hogy 2010-re egy egységes Európai Felsőoktatási rendszert hozzon létre, amelyben a különböző országok felsőoktatási rendszerei összehangolhatóak és összehasonlíthatóak lesznek. A folyamatban Magyarországgal együtt 45 ország vesz részt; legfontosabb elemei pedig a következők:

1. összehasonlítható képzések,
2. nemzetközi kapcsolatok kiépítése,
3. mobilitás.

A bolognai rendszer Magyarországon mintegy tíz éves múlttal rendelkezik, 2004-ben került bevezetésre. Ezt követően az alap keretrendszer három egymásra épülő szintre tagolódott, mely egyszersmind három végzettséggel is zárult: a Bachelor

(alapképzés, oklevél), Master (mesterképzés, diploma), valamint a doktori képzés (PhD fokozat). (Gönczi & Cser, 2005)

Magyarországon a felsőoktatási reformok előtt a képzési rendszer alapvetően duális szerkezetű volt. Ez azt jelentette, hogy két, egymástól független, 3-4 éves gyakorlatorientált főiskolai, valamint 4-6 éves, elméletorientált egyetemi képzések alkották a felsőoktatás magját, melyekben 214 főiskolai és 199 egyetemi szintű végzettséget, szakképzettséget lehetett szerezni.



1. ábra

Duális képzési szerkezet

Forrás: Oktatási Minisztérium adatai alapján szerkesztett

A duális rendszerben a képzések nem épültek egymásra, az egyetemi szintű tanulmányok elkezdésének nem volt előfeltétele a főiskolai szintű végzettség megszerzése. A főiskolai oklevéllel rendelkezők csak kiegészítő tanulmányokkal, számos különböző vizsga letételével szerezhettek egyetemi végzettséget. Ebben a rendszerben a diákoknak már 17-18 évesen el kellett döntenie, mit és milyen formában kívánnak tanulni. A képzési szintek között nem volt biztosítva átjárás. (Bakos et al. 2005)

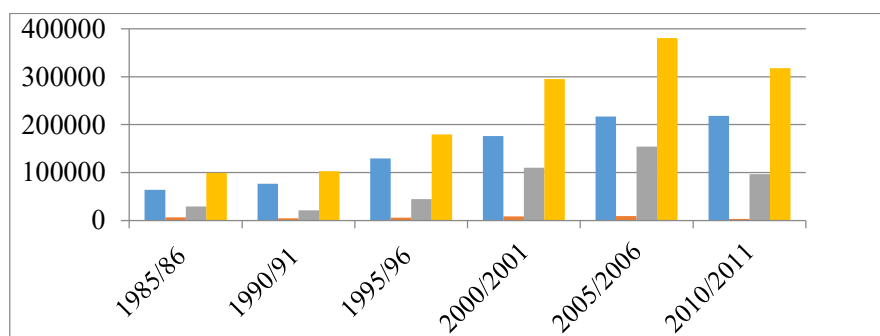
Ezek ellenére, vagy talán éppen emiatt erősebben volt érezhető mind térben, mind szellemiségében az összetartozás. Az évekig együtt tanuló csoportok nem csak a személyközi kapcsolatok, de a csoporton belüli kölcsönös függőségi és felelősségi viszony kialakulását is segítették, átvészelve ezzel a nehezebb időszakokat (Nem is beszélve a szorosabb együttműködésről diákok és tanáraik között).

Ezzel szemben az új, többciklusú képzésben a három, egymásra épülő képzési ciklus kevesebb bemenetet, ám a képzésben több átmenetet biztosít, lehetőséget adva a hallgatónak, hogy mesterszinten más területen folytathassa tanulmányait, mint ahol alapszakon befejezte. A hallgató menet közben akár szakot, intézményt is válthat, ha úgy ítéli meg.

A bolognai folyamat szerkezete:

1. Felsőfokú szakképzés (4 félév),
2. Alapképzés (6-8 félév),
3. Mesterképzés (2-4 félév),
4. Doktori képzés (6 félév).

Az új rendszer bevezetésének évétől a felsőoktatásban résztvevő hallgatók száma folyamatosan növekedett, mondhatni tömegessé vált a felsőoktatás.



2. ábra

Felsőoktatásban résztvevők számának alakulása (fő)

Forrás: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet adatai alapján saját szerkesztés (kék=nappali, piros=esti, szürke= levelező, sárga= összes)

A folyamat legészrevehetőbb eredménye azonban a közösségek széthullása volt. Mivel akárki szabadon vehette fel tárgyait (a legújabb, D-s tantervekben számos eddigi előkövetelményt el is töröltek), a bukás már csak az adott tárgyból való ismétlést jelentette. A hallgatók szétszéledtek, mely sajnálatosan együtt járt azzal, hogy csökkent a tanulásra való hajlandóság, illetve az adott évfolyamon belüli hatékony információáramlás. A hallgatók csak elvéve tanultak együtt, a fontos események, határidők gyakran késve jutottak el az érintettekhez. Úgy gondolom, hogy a tankörhöz való tartozás érzése igenis motiválja a hallgatókat, a tankörben való együtt tanulás segíti a lemorzsolódás és lemaradás csökkentését.

Egy általam elképzelt rendszerben már rögtön az első éves hallgatókat tankörökre osztanám, melléjük rendelnék egy önkéntes vezetőt az egyetem oktatói közül (amennyiben lenne rá hajlandóság), valamint a seniorok (felsőbb éves diákok) segítségét is felkérném, tekintve, hogy a középiskolai - egyetemi oktatás szintje és

nehézsége közötti eltéréssel a hallgatók egyre nehezebben birkóznak meg. (A matematika, ill. szövegértés területén például, egyedüli megoldás az első félévben a szintfelmérők mellett felkészítő kurzusok indítása lenne tankörök formájában.) A következő félév során a közös tanulás mellett különféle szakmai programok, labor, üzemlátogatásokra kerülne sor, melyet ugyancsak a tankör rendszer keretein belül lehetne megrendezni, megszervezni. Ezek a lehetőségek biztosítanák a hallgatók számára az egyetem (csoport kultúra kialakulása), és vele együtt a szakma jobb megismerését, látókörük szélesítését. Hofstede elmélete szerint minél egységesebb a kultúra egy adott nemzeti közösségen belül (esetünkben egyetemi közösség), annál valószínűbb, hogy értékei visszatükröződnek majd a szervezeti kultúrában is, egyértelműbbé és könnyebbé téve az értékek átadását a fiatalok számára. (Kertai-Kiss, 2015)

2 Hallgatói attitűdök

Nem csak nemzeti szinten lehet egy adott személyt csoportosítani, hanem életkorhoz is köthető, vagy az adott időszakban született, ugyanazon gazdasági és társadalmi hatásokat megélt személyeket is jelölhetik. A fenti szempontok alapján a szakirodalom különböző generáció csoportokra bontja a társadalmat. Noha maga a szakirodalom nem egységes az egy-egy generációt befoglaló korhatárok között, de feltehetőleg a Baby-Bommer generáció tagjai 1946-1964 között születtek. Ők életük derekán találkozhattak csupán az internettel, mégis elmondható róluk, hogy a munkavégzésükbe helyyel-közzel beépült ugyan az internet használata, de nem hozott radikális változást. Számukra a munka egy izgalmas kihívás, melyben jellemző a küzdelem, a személyes teljesítés, minőségvágy és a tekintély kérdése. Nagyon fontos a személyes kommunikáció, a folyamatos pozitív megerősítés, mint pl. „értékes vagy, számítunk rád” továbbá a címek és elismerések. (Marosi, 2014)

Az X generáció tagjai 1965 és 1979 között születtek - más néven a „kulcsos gyerekek” generációja nagy valószínűséggel kamasz, ifjúkorban találkozott az internettel, a munkavégzésüket alapvetően befolyásolja az internet. A jelenlegi munkaerő-piacon ők dominálnak, jellemző rájuk, hogy a munkájukért hajlandóak a magánéletüket is feláldozni.

Az Y generáció (1980 – 1994) tagjai jelentik a digitális nemzedék első hullámát, már gyermekkorukban találkoztak az internettel. A modern technika segítségével képesek a világ bármely pontján elvégezni feladataikat, létrehozni saját virtuális közösségeiket. A generáció tagjai gyermekként élték át azt, hogy szüleik a munka oltárán hogyan képesek feláldozni a magánéletet, emiatt kiemelten fontos számukra a munka és magánélet egyensúlya.

A Z generáció (1995 – 2009) soha nem élt olyan társadalomban, ahol nem volt internet, emiatt elmondható, hogy ők már teljes egészében beleszülettek abba a

világba, amelyet egyre inkább meghatároznak a különböző digitális technológiák. Ez a generáció ösztönösen olyan képességekre, készségekre tesz szert, mint a többfeladatos működés/feldolgozás, az önszabályzó tanulás. Ezen készségekre az iskolán kívül, szabadidejében tesz szert, kizárólag önszabályozó módon, illetve hálózatban korcsoportjától. Nem a szavak és az érzelmek jellemzik őket, elképzeléseiket komoly áldozatok árán is képesek megvalósítani.

A jelenleg egyetemista korban lévő fiatalok többnyire Z generációsok és igen különleges helyzetben vannak amiatt, hogy egyidejűleg megvan a lehetőségük, hogy felnőttként pénzt kereshessenek a versenyszférában. Emellett élvezhetik a magasabb szintű felelősségvállalást igénylő életformát, valamint a családon belüli védettséget, amelynek eredménye a szülői ház elhagyásának eltolódása.

A munkaerőpiacon lévő hatalmas verseny hatására a következő problémákkal kell szembenéznük: a szülők irányából érkező nyomás, munkanélküliség. Emiatt erős nyomás nehezedik a generáció tagjaira, hogy minél gyorsabban érjenek el olyan eredményeket, tulajdonságokat, amelyeket a munkáltatók elvárnak tőlük (pl. szakmai tapasztalat, monotonitástűrő képesség).

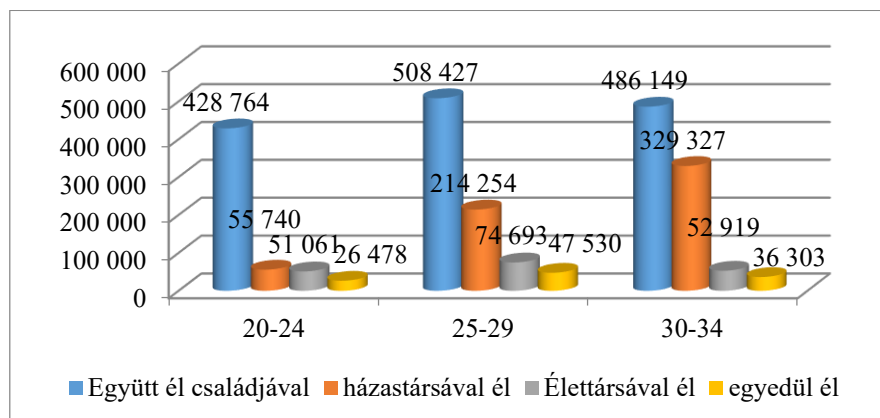
A felsoroltak miatt a tudás, mint fogalom a hallgatók, diákok számára egy eszközzé vált. Minél specifikusabb, annál nagyobb lesz annak csereértéke, amivel az általuk elérni kívánt cél megközelíthető közelségébe kerülnek majd (állás, jó fizetés, elismertség, stb.). (Balogh,2013). Ezzel kapcsolatban azonban felmerül a kérdés: gyermek vagy felnőtt a hallgató? Avagy: milyen életkori sajátosságok jellemzik a felsőoktatásban tanuló mai fiatal felnőtteket?

A felnőtté válás egyszerű gazdasági szempontból úgy jellemezhető, hogy a tanulmányok befejezése után a munkaerő piacra való belépéssel a diákból anyagi és társadalmi értelemben is független munkavállalóvá válik. De valóban minden érett (érettségizett) ember rendelkezik a felsőoktatás által feltételezett és megkívánt valamennyi „felnőtt-jellemzővel”? Ezzel az állítással véleményem szerint az a probléma, hogy a felsőoktatásba bejutást könnyítő intézkedéseknek köszönhetően a hallgatói tömeg rendkívül vegyes összetételűvé vált. Eltérhetnek az előzetes tudásszintek, képességek, attitűdök, szociális háttér, életkor, stb. (nem említve a nappali, kontra levelezős tagozatok közötti motivációs és tapasztalati különbségeket). Emiatt az oktatók számára is nehezzé válik egy-egy kurzus színes összetételű hallgatóságához legjobban alkalmazkodó pedagógiai eszközök, illetve módszerek kiválasztása. Gyerekek tanításához használt pedagógiai eszközöket és módszereket alkalmazzanak inkább, vagy a felnőttképzés módszertárából válogassanak az eredményes oktatás, képzés érdekében? (Halász, 2001)

Társadalmi szempontból a legtöbb hallgató egy igen sajátos társadalmi és lélektani státusszal bír, hiszen egyik oldalról felnőtt emberek, akik szavazó polgárok, sőt néhányuknak van már munkatapasztalata, néhány esetben-házasságban élnek, és/vagy gyereket nevelnek. (Lazányi, 2015) (Tanulmányaim alatt volt szerencsém ilyen szak-, illetve évfolyamtársat is megismerni). Ugyanakkor a döntő többségük még a szülőkkel él együtt, önálló jövedelemmel nem rendelkezik (azaz függő

helyzetben van), mag (családi) társas támogatást élvez. Az Eurostat adatai szerint 2013-ban a magyar fiatalok átlagosan csak 27,8 éves korukban hagyták el a szülői házat, hogy független életet kezdjenek. Ez az átlag az Európai Unióban 25 év volt (Eurostat 2012). A felmérés szerint Magyarországon a férfiak átlagosan 29 évesen, míg a nők átlagosan 26 évesen hagyják el a szülői otthont. Tehát a fiatalok sokáig élvezik a család által biztosított társas kapcsolatokat, támogatásokat, talán emiatt is kevésbé fontosak számukra az egyetemi kapcsolatok. (Dörnyei, 2001)

Úgy hiszem, hogy részben ezért sincs erős kapcsolat a jelenlegi hallgatók között az egyetemeken, főiskolákon.



3. ábra

A szüleikkel együttlakó 20–34 éves fiatalok száma (fő, 2012)

Forrás: (Eurostat, 2015)

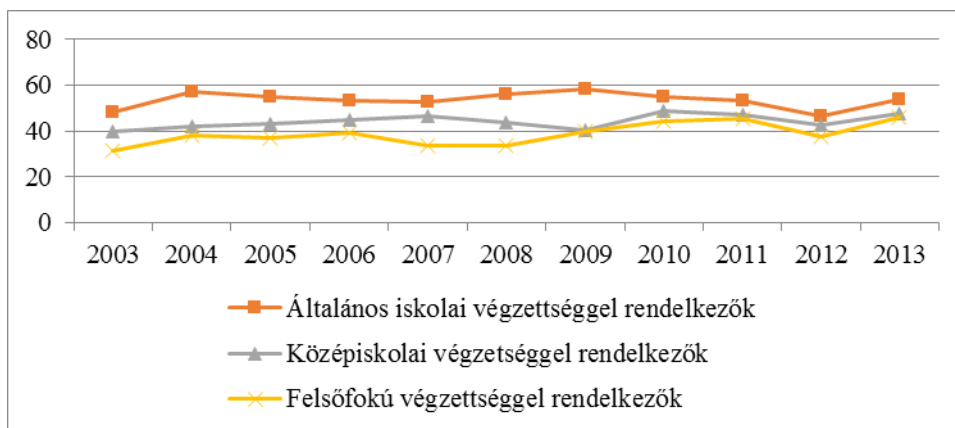
A felnőttéget az alábbi meghatározás fejezi ki legjobban: „Azok a személyek nevezhetők felnőttnek, akik elérték a nagykorúságot, saját lakásukban önálló háztartást vezetnek, anyagilag függetlenek, szülői beleszólás nélkül hozzák meg az életútjuk szempontjából fontos döntéseiket, és saját magukat képesek felnőttként elfogadni.” (Vaskovics, 2000, 9 old.)

A mai hallgatók csak kisebb köre felel meg a fent említett követelményeknek, sőt Nagy (2007) szerint - mivel pszichológiai szempontból az ifjúkor az intellektuális és szociális képességek kifejlődésének időszaka, ahol a hallgató felelősségtudata, érték- és normarendszere még nem alakult ki, így - az egyén még nem önálló és önrendelkezésre sem alkalmas, ennél fogva a jelenlegi hallgatók nem tekinthetők felnőttnek. (Kukoda, 2012) Azt gondolom, hogy a hallgató életének ezen korszaka a nagy döntések meghozatalának időszaka (értelmezésben a bizonytalanságok kora), mivel ekkor hozza meg azokat a döntéseket, amelyek kihathatnak az egész életére. A saját tapasztalataimból kiindulva úgy hiszem, hogy ilyen gondolatokkal kell, szembenéznie a frissen érettségizett diáknak: Nem tudván: az egyetemen, főiskolán megkaphatja-e azokat az ismereteket, amivel sikeres lehet az életben?

Egyáltalán: képes lesz elsajátítani ezeket? A későbbiekben használható lesz-e mindazon ismeret, amire szert tett az évek során, vagy a frissen szerzett szakképesítésével a zsebében újabb képzésen, tovább- vagy átképzésen kell majd törnie fejét?

Napjainkban - az első diploma megszerzésének mindinkább lételemmé válása révén - egyre nagyobb számban jelennek meg olyan hallgatók, akik a választott szak teljesítésénél komolyabb problémákkal, hiányosságokkal szembesülnek. De vajon milyen nehézségek állják útjukat a tudás megszerzésének oltárán? Milyen félelemekkel kell farkasszemet néznie a ma feltörekvő és céltudatos fiatalságának? Véleményem szerint a legnagyobb problémát az jelenti, hogy a diákság nincs kellőképp felkészítve az egyetemeken, főiskolákon elvárható követelmények szintjére. Az elvárásokkal sokan csupán a vizsgaidőszak alatt szembesülnek. Mindjárt a legelső szorgalmi időszak után a hallgatók zöme azzal küzd, hogy valamely tárgyat vagy tárgyakat nem sikerült érdemben teljesítenie, amely mindamellett, hogy az ismétlés tényét vonja maga után, még frusztrációhoz is vezet. Rendszerint ez az a pillanat, amikor először fordul meg komolyabban a diák fejében: „Vajon tényleg ezt a pályát szeretném”?

A válasz többeknek magától értetődő: „Nem számít; csak a papír legyen meg”. Talán azért alakult ki ez a fajta mentalitást, mert már nem jelent biztos munka-lehetőséget a versenyszférában, ezt támasztja alá Lazányi (2015) tanulmánya is, mely szerint még a felsőfokú végzettséggel rendelkezők is egyre nehezebben tudnak elhelyezkedni a magyar munkaerőpiacon.



4. ábra

Munkanélküliek aránya a különböző végzettséggel rendelkezők között, 2003-2013, %

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés.

Ez a fajta hozzáállás azonban rendkívül káros mind az egyénre, mind társaira nézve (a társadalomról nem is beszélve), mivel lemondásra, feladásra vagy éppen minimális energia befektetésre buzdíthat egész csoportokat, nem pedig ösztönöz, hogy a kitűzött cél érdekében, ha szükséges, akaraterejükkel hegyeket mozgassanak meg. Miért történhetett ez így? Tény, hogy a hallgatói létszámmal együtt növekedett a személyes kapcsolatok kialakításának nehézsége vagy akár az attól való félelem. Ez egyfelől, az egyetemen, főiskolán található társas sokszínűség eredménye is lehet, de a kampuszok és kollégiumok társasági életében is egyre inkább tetten érhető a kapcsolatok széttöredezésének folyamata, vagy létre sem jönnek (tartós) kapcsolatok. Ennek eredményeképpen csökken a tanulásra való hajlandóság, valamint a hallgatói szervezetekben való részvétel aránya is.

Szikora (2011) tanulmánya alapján százharmincnyolc diákból csupán három diák tagja bármely egyetemi kutató csoportnak, továbbá csak kilenc diák vesz rész bármely közösségi feladatokban.

A diákok inkább eszközként tekintenek a felsőoktatási intézményre, ahol az elsődleges céljuk nem egyéb, minthogy papírt szerezhessenek. Egymással és az intézménnyel is csak addig maradnak kapcsolatban és annyi időt töltenek, munkát végeznek együtt, ami a minimum teljesítéséhez kötelező.

A felsőoktatási intézményekben elvárás lenne az önálló döntéshozatal és felelősségvállalás, így olyan hallgatókat várnak, akik képesek az igényeknek megfelelő tanulási tervet kidolgozni, ill. képesek nagyobb információmennyiségek megtanulására, strukturálására minél rövidebb idő alatt. Az egyetemen előadásokat, gyakorlatokat tartanak annak érdekében, hogy a hallgató megszerezze a szükséges elméleti és gyakorlati ismereteket, továbbá optimális környezetet teremtenek a tanulásra.

Felszerelt tantermeket, számítógépeket, kivetítőket, laborokat, könyvtárt és internet hozzáférést biztosítanak, amelyek segítségével tudományos jellegű folyóiratokhoz is hozzáférhet a hallgató. De semmi több, a diák saját felelőssége és feladata, hogy megtervezze és megszervezze magának a tanulását (mikor, hol, miből, mennyi időt, hogyan szán rá). (Szikora, 2015) A magas létszám, a bolognai rendszer adta lehetőségek miatt (a hallgató maga választhatja az előrehaladásának ütemét) a hallgatók számára mára a csoporton belüli, egymás iránti felelősség vállalása egyre alacsonyabb. Emiatt a képzési folyamat során egyedül kell leküzdeniük számos nehézséget, problémát:

1. Az újonnan kapott szabadság (önállóság) és a vele járó felelősségvállalás, esetleg a szülői háztól való földrajzi távolság,
2. információ hiány, helyismeret- és kapcsolatok hiánya,
3. új, eddig még szokatlan kihívások (számonkérések gyakorisága, szintje stb.),
4. társas- és érzelmi támogatás hiánya/igénye,

5. az egyensúly megtalálása: a szocializáció és az oklevél megszerzéséhez szükséges időbeosztás.

Az újonnan kapott szabadság okán számos hallgató képtelen megfelelni egyetemi tanulmányainak, valamint az egyetemi társas élet által elvárt követelményeknek, vagy éppen abszolút nem igénylik a szorosabb (baráti vagy csoport-) kapcsolatok kialakítását hallgatótársaikkal. Csupán addig tartózkodnak az intézmény területén, ameddig feltétlenül szükséges, és csupán annyi időt töltenek egymással, amennyit feltétlenül nélkülözhetetlennek tekintenek. Ez a fajta társas kapcsolatokról mentes lét azonban nem ahhoz vezet, hogy minden egyén olyan erőssé és önállóvá válik, aki képes az intézmény követelményeinek megfelelni, hanem kiküszöböli a számára nélkülözhetetlen társas támogatás forrásait. Ez különösen igaz azokra a hallgatókra, akik valamilyen oknál fogva nem tudtak megfelelően beilleszkedni a hallgatók szociális rendszerébe: kívülállók maradnak vagy tanulmányaik során azzá válnak.

Véleményem szerint a hallgatókat emiatt bocsátják el, vagy ők adják fel idő előtt tanulmányaikat, mert nincs, aki segítsen nekik a beilleszkedésben és/vagy a tanulmányi előmenetelben (egyetemi szinten zajló szociális és tanulási kultúra).

A problémát fokozza a tankörök, osztályok vagy egyéb formális csoportok hiánya. Bár az osztályhoz való tartozás a tanulók szempontjából formális, felülről/kívülről irányított, mégis számos előnnyel rendelkezik, hiszen a hallgatók hasonló problémákkal küzdő, ugyanazon tárgyakat tanuló, ugyanolyan vizsgára készülő közösséget alkotnak annak ellenére, hogy az ilyen típusú kapcsolatok nem feltétlenül baráti viszonyokon alapszanak. Tagjai egyfajta társas támogatást találhatnak egymásban, megoszthatják erőforrásaikat és a kölcsönösségelvére épülve hosszú távú, kölcsönösen előnyös együttműködéseket alakíthatnak ki az idő folyamán. (Lazányi, 2012)

3 Mentor rendszer

Mint ahogyan a turbulens környezeti változásoknak megfelelni szándékozó szervezetek feladata igen összetett, ugyanúgy a növekvő hallgatói létszámok és változó elvárások új kihívások elé állítják az oktatókat. Egy tanár felkészültsége és minősége úgy hiszem a tudásátadás képessége - és szerepvállalásban jelenik meg. A tanulás során mindenkinek más és más, egyedi képe alakul ki a világról, emiatt az oktató által birtokolt ismeretek teljes mértékben soha „nem megy át a hallgatók fejébe”.

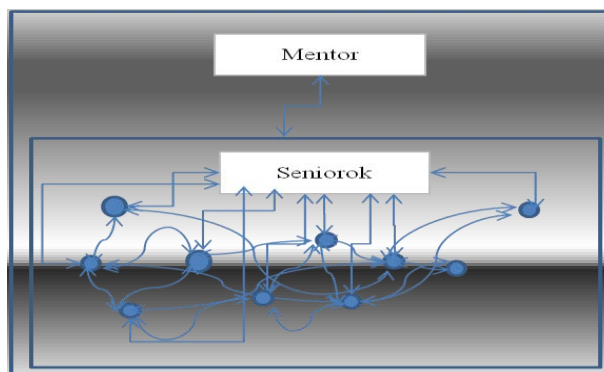
A diákok számára az oktató tudása, hitelessége, elhivatottsága, jelenléte nélkülözhetetlen az ismeretek, viselkedések, gondolkodásmódok, kérdésfelvetések, együttműködést segítő praktikák elsajátításában. Emellett, ha a hallgató úgy érzi, hogy egy oktató nem érdekelt a tudás átadásában, nem érzi

fontosnak, hogy hiteles legyen, nem mutatja a szakmai érdeklődést, nem képes támaszpontként funkcióálni a diákok számára, akkor az csak nagyon hosszú tapasztalatok, kudarc sorozatok után lesz képes elsajátítani azokat az ismereteket, amivel képes lesz az egyéni tanulásra, kutatásra. (A diákok részben emiatt adják fel tanulmányaikat az egyetemeken)

Az oktató feladata a tanulási folyamatban a monitorozás mellett a beavatkozás, kooperatívan kiigazítani és a felmerült igényekhez és szükségletekhez igazítani előadásmódját (lépésről lépésre ügyel arra, hogy a tudás és a tanulás iránti „éhség” állandó legyen). Ezt a következőképpen tudnám, jellemezni: az oktatónak a saját szakterületén képesnek kell lennie a legtávolabbinak és a leghétköznapibbnak tűnő érdeklődés vagy érdektelenség esetén is olyan tanulási környezetet teremteni, amelyben ezek a tanulói hozzáállások megélhető problémaként foghatók fel, ill. képes legyenek kapcsolatot teremteni a saját és az adott terület problémája közt. A tevékenység célja az, hogy a tanuló, hallgató kompetens legyen vagy annak érezze magát a valós problémák megoldásában. Az oktatók tevékenységei a tanulási folyamatban a tanács- és tudásátadás, monitorozás, beavatkozás, vezetés, képességazonosítás és -gondozás.

Véleményem szerint egyetemlegesen minden hallgatóra igaz, hogy tanulmányaik során különböző nehézségekbe ütköznek és az áthidaláshoz szívesebben fordulnak évfolyam- vagy más diáktársaikhoz. Ezért is fontos a diákok számára, hogy a tanulási időszak alatt legyen mindig egy ismert, állandó személy, aki segít nekik a problémák kezelésekor. A seniorok elsődleges feladata a hozzájuk rendelt csoport vezetése, továbbá ezen csapatok teljes körű segítése, a csapategység és a jó csoporthangulat megteremtése. Az ő feladatuk a tanulmányi, szociális és bármilyen, egyetemmel kapcsolatos ügyekben való segítségnyújtás. A seniorok az első félév után elsajátított tapasztalatok és ismeretek segítségével képesek lesznek a gólyák minden felmerülő kérdésére választ adni az egyetemi élettel, tanulmányokkal kapcsolatban, valamint hogy egy jól működő, folyamatosan fejlődő csapatot tudjanak létrehozni. Feladataik között lenne a tanácsadás, koordinálás, csapatépítés, szervezés – ők lennének a „kapocs” a mentor és egyéb óraadó tanár között).

Összegezve tehát a seniorok azért vannak, hogy segítséget jelentsenek a frissen érkezett BA/BSc vagy MA/MSc hallgatók számára.



5. ábra

Egyetemen belüli kapcsolatok a mentorok, seniorok és hallgatók között

Forrás: Saját szerk.

4 Kutatásmódszertan

A dolgozat e fejezetében a hipotéziseim vizsgálatát, majd a kapott eredményeket ismertetem, a következtetéseimet ez alapján fogalmazom meg. Céljaim eléréséhez egy, 2015. évi, az Óbudai Egyetemen Keleti Károly Gazdasági Karon (továbbiakban KGK-s) és a Kandó Kálmán Villamosmérnök Karon (továbbiakban KVK-s) Vállalatgazdaságtan tárgyat tanuló hallgatók körében – a Társadalom, Informatika és Gazdaság kutatócsoport keretében végzett, célzott mintavételes, online kvantitatív felmérést készítettem. A strukturált kérdőív kötelezően kitöltendő kérdéseket tartalmazott. A gyűjtött mintára az intézményi koncentráció jellemző, továbbá az elemszám miatt reprezentatívnak tekinthető. A válaszok kellő számban állnak rendelkezésre ahhoz, hogy a hipotézisek vizsgálatát elvégezzem; megállapításaim tehát nem csak a felmérésben szereplő mintára lesznek majd érvényesek.

A következőkben az alábbi kérdésekre keresem a választ:

A felsőoktatásban részt vevő hallgatóknak szükségük van-e mentorokra?

A hallgatók a kérdőív elején egy rövid definícióban ismerhették meg a dolgozatban használt mentor képet. Ennek alapján kellett nyilatkozniuk, hogy igényt tartanának-e egy ilyen jellegű támogató személy jelenlétére. Az igényt nem csupán direkt kérdéssel vizsgáltam, de azt is igyekeztem feltárni, hogy milyen konkrét feladatokat bíznanak az igényelt mentorra.

Kutatási kérdéseim a következők:

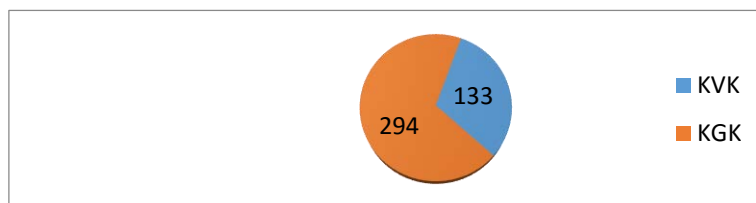
K1 vizsgálat: A különböző karokon tanulók - kartól függően mások, így az elvárásaik is különbözőek.

K2: A diákok többsége igényli egy mentor segítségét.

K3: A hallgatók szerint a seniorok, mentorok segítségével sokkal hatékonyabban tudnának felkészülni a felsőoktatási intézmény által meghatározott követelményekre.

Az egyetemi adatok szerint a KGK-s hallgatók száma, akik fölvettek a Vállalatgazdaságtant, 311 fő volt, míg a KKV-ról összesen 247 hallgató vette föl ezt a tárgyat. Összesen 558 hallgatóból 428-an töltötték ki a kérdőívet. (N=428)

A kérdőíves minta alanyainak mintegy kétharmada KGK-s (68,7%) illetve egyharmada KVK-s (31,7%).

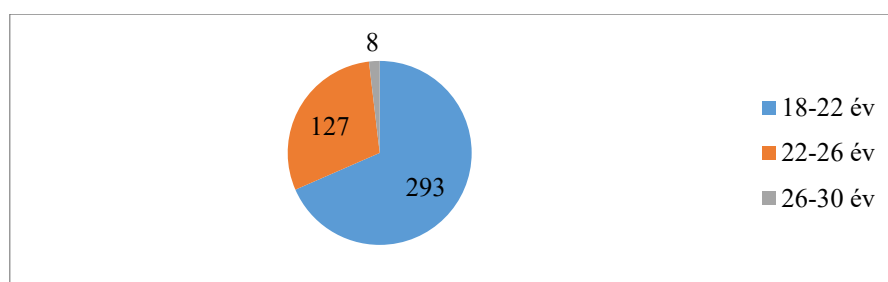


6. ábra:

A hallgatók kar szerinti eloszlása, %

Forrás: Saját szerk. (N=428)

A hallgatók életkorát tekintve 68,46%-uk tizennyolc és huszonkettő év között van, 29,67%-uk huszonkettő és huszonhat év között van és 1,8%-uk huszonhat és harminc év között van.

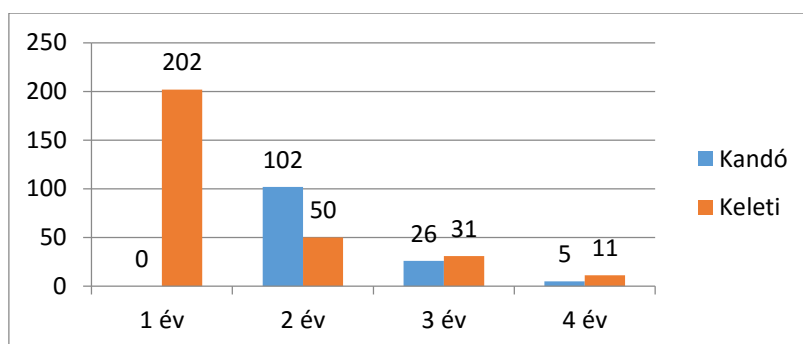


7. ábra:

A hallgatók életkor szerinti eloszlása, %

Forrás: saját szerk. (N=428)

A hallgatók mintegy fele az első évfolyamra jár (47,66%-uk), másodéves hallgatók (35,05%), harmadik évfolyamosok (13,32%), végezetül pedig akadtak olyan hallgatók, akik nem tudják/akarják magukat behatárolni a fent említett kategóriák egyikébe se (3,97%). A minta alapján láthatjuk, hogy a hallgatói lemorzsolódásban hasonló tendenciát követ a két kar.



8. ábra:

A hallgatók kar és évfolyam szerinti eloszlásban, fő
Forrás: saját szerk. (N=428)

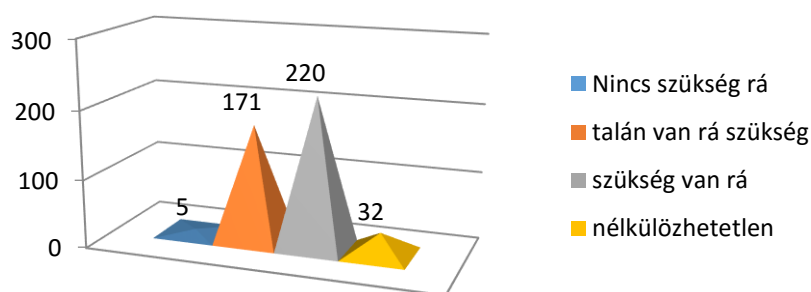
K1 vizsgálata: A különböző karokon tanulók - kartól függően mások, és így az elvárásaik is különbözőek. Mint ahogyan a 8. ábrán látszott, a különböző karon hallgatók hasonló lemorzsolódási rátával rendelkeznek. Látható, hogy a mintatervnek megfelelően a KGK hallgatói már az első évfolyamon tanulják a vállalatgazdaságtant és a kapott adatok alapján feltételezhető, hogy első év után a hallgatók 25%-ának nem sikerül a tárgy, sajnálatos módon egyes hallgatóknak eltarthat akár 4-évig is, mire elvégzik a tárgyat. Nagyjából hasonló tendenciát kaptam a Kandós hallgatók esetében is. A mintatanterv alapján ők csak a második évben vehetik föl tárgyat, és az első év után ők is hasonló bukási rátával rendelkeznek, mint a KGK hallgatói. Azonban látható az is, hogy amíg a KGK hallgatóinak 4 év kell ahhoz, hogy teljesítsék a tárgyat, nekik elég három vagy két év a tárgy teljesítéséhez.

A hipotézisem vizsgálathoz a Welch-féle d-próbát használtam, melynek eredményeként elmondható, hogy nincs szignifikáns eltérés a mentortól vagy seniortól érkező segítség hasznosságának megítélésében. (sign= 95)

A keresztábra elemzésnek köszönhetően (lásd melléklet 2 és 3) ki tudtam mutatni azt, hogy míg a leader-i tevékenységekkel kapcsolatban a KGK hallgatói inkább biztatást és kapcsolattartás remélnek mentoraiktól, addig a KVK hallgatói inkább a tanácsadást látták fontosnak ahhoz, hogy teljesíteni tudják tanulmányaikat. A manageri tevékenységekkel kapcsolatban pedig nincs nagy különbség a két kar hallgatói között.

A kapott eredmények alapján elmondható, hogy más és más hallgatók igénye valóban eltér egymástól.

K2. vizsgálata: A diákok többsége igényli egy mentor segítségét. A következőkben azt vizsgálom, hogy a hallgatók igénylik-e, szükségesnek érzik-e a mentorok segítségét. A kapott eredményt több szempontból is vizsgáltam. A vizsgált személyek körében azt láthatjuk, hogy a hallgatók nagy része úgy érzi, szüksége van vagy szüksége lehet egy mentorra, aki támogatja, illetve segíti őt a tanulmányai során.



9. ábra:

Kell-e mentor? Mentor szükségességének megítélése, fő

Forrás: Saját szerk. (N=428)

Az adatok alapján ez különösen igaz a legfiatalabb korosztályra: 53,9% gondolja azt, hogy egyértelműen szükség van a mentorokra. Továbbá 36,2%-uk szerint szükség lehet egy mentorra - ez alapján az a véleményem, hogy a hallgatók nem csak érzik, de tudatában vannak annak, hogy szükségük van mentori tevékenységre. A válaszadók életkora és a mentor tevékenység szükségességét vizsgáló kérdés közötti összefüggést statisztikailag igazoltam ($\chi^2=0,006$).

			Szükséges-e egy mentor rendszer a tanulmányai során?				Összesen
			nincs szüksége rá	talán van rá szükség	szükség van rá	nélkülözhetet- len	
életkor	18-22 év	Létszám	2	106	158	27	293
		% életkor	0,7%	36,2%	53,9%	9,2%	100,0%
	22-26 év	Létszám	2	61	59	5	127
		% életkor	1,6%	48,0%	46,5%	3,9%	100,0%
	26-30 év	Létszám	1	4	3	0	8
		% életkor	12,5%	50,0%	37,5%	0,0%	100,0%
Összesen	Létszám	5	171	220	32	428	
	% életkor	1,2%	40,0%	51,4%	7,5%	100,0%	

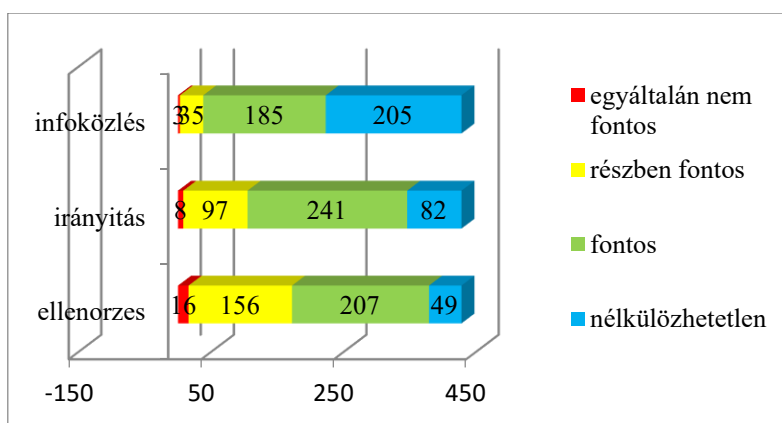
1. táblázat
Mentorszükségességének megítélése kor szerinti felbontásban
Forrás: Saját adat (N=428)

A mentorszükségletet az évfolyamok tekintetében is megvizsgáltam. A hallgatók többsége egyértelműen szükségesnek tartja a mentor rendszert, bármely évfolyamra is járnak. Érdemes azonban kiemelni az első és az egyéb csoportok alanyainak válaszait, akik a második és harmadik évfolyamokhoz képest még nagyobb arányban igényelnék mentorok segítségét. Az elsősök esetében 52,9%-uk gondolta úgy, hogy szükségük van egy mentorra, mindössze 38,7%-uk bizonytalan a kérdésben, „egyéb” csoport válaszadóinál itt az érték 64,7% és 29,4% volt. Az eredmények alapján elmondható, hogy van igény a mentorokra diákok körében.

évfolyam		Szükséges-e egy mentor rendszer a tanulmányai során?				Összesen
		nincs szüksége rá	talán van rá szükség	szükség van rá	nélkülözö- hetetlen	
első évfolyam	Létszám	3	79	108	14	204
	% évfolyam	1,5%	38,7%	52,9%	6,9%	100,0%
második évfolyam	Létszám	1	61	74	14	150
	% évfolyam	0,7%	40,7%	49,3%	9,3%	100,0%
harmadik évfolyam	Létszám	0	26	27	4	57
	% évfolyam	0,0%	45,6%	47,4%	7,0%	100,0%
egyéb	Létszám	1	5	11	0	17
	% évfolyam	5,9%	29,4%	64,7%	0,0%	100,0%
Összesen	Létszám	5	171	220	32	428
	% évfolyam	1,2%	40,0%	51,4%	7,5%	100,0%

2. táblázat
Mentorszükségességének megítélése évfolyam szerinti felbontásban
Forrás: Saját adat (N=428)

Érdekes eredményt kaptam azzal kapcsolatban, hogy az egyetemen tanuló diákoknak szükségük van egy olyan személyre aki ellenőrzi őket és felügyeli a tevékenységeiket. 48,364%-a látta fontosnak, hogy ellenőrizve legyenek, 0,109%- pedig nélkülözhetetlennek érzi azt, hogy ellenőrizve legyen. Hasonló eredményeket kaptam az irányítási tevékenységekkel kapcsolatos vizsgálatban. 56,308%- a hallgatóknak látta fontosnak, hogy tanulmányai alatt legyen egy mentor, aki vezeti és tereli munkáját, továbbá 19,1588%-uk egészen nélkülözhetetlennek látta ezt.

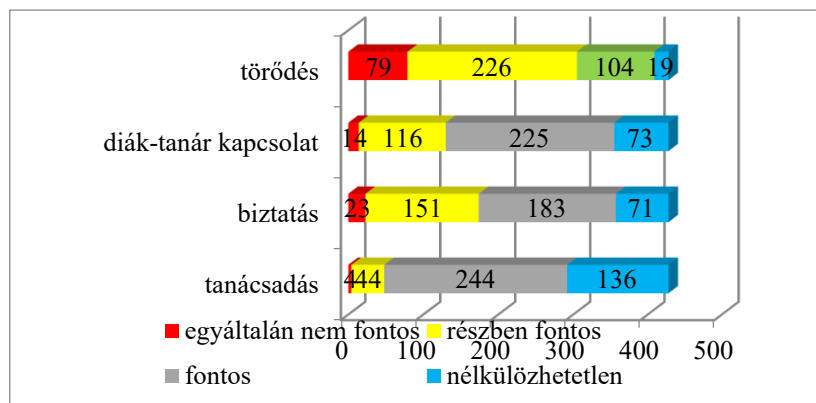


10. ábra

ÓE hallgatók véleménye a tanár mint manager feladataival kapcsolatban

Forrás: Saját szerk.(N=428)

Emelett nagyon fontosnak találták az érzelmi kapcsolatokat is. 42,75%-an látták fontosnak, hogy legyen valaki, aki biztatja őket a tanulmányaik során emellett 17,05%-a látta ezt nélkülözhetetlennek. A tanácsadással kapcsolatban az mondható el, hogy 57,001% érzi fontosnak, hogy legyen legalább egy ember, aki tanácsokat ad neki tanulmányai alatt, míg 31,775%-uk egyenesen nélkülözhetetlennek érezte azt, hogy minimum egy ember legyen, aki tanácsokkal látja el őt.



11. ábra:
ÓE hallgatók véleménye a tanár, mint leader feladataival kapcsolatban
Forrás: Saját szerk. (N=428)

Összegzés

Az eredményeim alapján elmondható, hogy az Óbudai Egyetem tanulóinak szüksége van egy kontrolláló személyre, aki folyamatosan ellenőrzi és irányítja tevékenységeiket. Ez azonban önmagában nem elég a jó teljesítmény eléréséhez, a menedzseri feladatok mellett ugyanúgy szükségük van olyan személyre is, akitől megkaphatják a társas támogatást, a biztatást és törődést tanulmányaik során.

Összegezve úgy hiszem, a mentor rendszer adta támogatásokkal az egyetemek, főiskolák jobban meg tudnának felelni a jelenlegi hallgatók igényeinek, ezáltal a hallgatók teljesítménye nem csak iskolán belül, de iskolán kívüli is fejlődhetne.

Felhasznált irodalom

- [1] Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2009): Beszédes számok – avagy a hazai közoktatás finanszírozási és hatékonysági jellemzői a nemzetközi eredmények tükrében, Humánpolitikai Szemle, 2009. 5. szám 45.-58. old.,
- [2] Vaskovics László. (2000). A posztadoleszcencia szociológiai elmélete, Letöltés dátuma: 2016. 03.15, (http://www.szociologia.hu/dynamic/VaskovicsL_tanulmany.pdf)
- [3] Nagy Ádám. (2007). Az ifjú és az ifjúság – definíciós kérdések, Budapest-Szeged, Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 247-251.

- [4] Györfyné Kukoda Andrea. (2012). Gyerek vagy felnőtt az egyetemi hallgató? Pedagógus vagy andragógus legyen a felsőoktató? Iskolakultúra 2012/11.
- [5] Kertai-Kiss Ildikó. (2015). Conceptual Frameworks for Safety Culture and its Manifestation in Organisations, Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century Budapest
- [6] Halász Gábor. (2001). Az oktatási rendszer. Letöltés dátuma:2016.03.28
- [7] <http://halaszg.ofi.hu/download/Oktatasi%20rendszer%20-%20HTML.htm>
- [8] Gönczi Éva., & Cser Erika. (2005). National Report Hungary 2005 http://www.ehea.info/Uploads/Documents/National_Report_Hungary_05.pdf. Letöltés dátuma: 2014. december 14, forrás: <http://www.ehea.info/>: http://www.ehea.info/Uploads/Documents/National_Report_Hungary_05.pdf
- [9] Marosi Ildikó. (2014). "Nem esik messze az alma a fájától..." tudásátadás a családban, Journal of central european green innovation, pp.103-118.
- [10] Lazányi Kornélia. (2012). Társas támogatás a munkahelyen, Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézet, Budapest, Magyarország.
- [11] Lazányi Kornélia. (2011). A társas támogatás szerepe és jelentősége a felsőoktatásban a diákszervezeti tagság kapcsán, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században.
- [12] Lazányi Kornélia. (2012b). Stressz és társas támogatás a felsőoktatásban, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században.
- [13] Lazányi Kornélia. (2015). What is the role of higher educational institutions in managing their students' competencies? Science Journal of Business and Management, pp.46-52.
- [14] Szikora Péter. (2011). Tanítás, mint kooperatív dinamikus játék, Informatika a felsőoktatásban 2011, Debreceni Egyetem, Informatikai Kar, pp. 947-954.
- [15] Szikora Péter. (2015). The role and ineluctability of continuous assessment in higher education, Óbudai egyetem, budapest, Magyarország.

A társas támogatás jelentősége a felsőoktatásban

Duong Van Thinh

Ph.D. hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
duongvan.tinh@kgk.uni-obuda.hu

Abstrakt: Napjainkban a felsőoktatásban részt vevő hallgatók nagy száma miatt (KSH, 2014) tömegessé vált a felsőoktatás. (ez a mondat nem tudom mire akar utalni, viszont így önmagában nem értelmes) A felsőoktatási intézmények előadásokat, szemináriumokat biztosítanak annak érdekében, hogy a hallgatók megfelelő mennyiségű és minőségű elméleti és gyakorlati ismeretre tehessenek szert, rendelkezésükre bocsátva egy ideális környezet tanulmányaik elvégzéséhez. Azt azonban már teljes mértékben a hallgatóra bízva, hogyan ütemezi és szervezi magának tanulása menetét. Tapasztalataim alapján mindezen lehetőségek ellenére mégsem képesek kapcsolatokat kialakítani sem egymással, sem tanáraikkal. Dolgozatomban elsődlegesen arra kerresem a választ, mely szempontból meghatározó a társas támogatás szerepe a felsőoktatásban való beilleszkedésben.

Kulcsszavak: Társas támogatás, felsőoktatás

1 Társas támogatás

A társas támogatás olyan kapcsolatrendszer jelöl, amely pozitív hatással van az egyénre. Mivel mindennapi életünk nagyobb részét társas közegben töltjük, továbbá kapcsolataink kialakításának és fenntartásának képessége fontos erőforrásunk, ezért nem mindegy, hogy milyen benyomásra, élményekre teszünk szert vagy szerzünk meg életünk során. A társas támogatás, mint jelenség, személyközi viselkedési minták alapján fogalmazódik meg az egyénben. (Smith, 2003)

Ezen viselkedési módok sokfélék lehetnek, így például a „kis csoportban” (család és baráti kör) begyakorolt társas viselkedési mintázat az alapja a „nagy csoportban” (iskola, osztály, csoporttársak és munkahely) mutatott alkalmazkodásnak, más szóval azon képességünknek mely segítségével lehetőséget kapunk csoportban dolgozni, vagy akaratunkat érvényesíteni az adott csoporton belül. A nagy csoportban az egyén gyakran egészen elképesztő

változásokat tud véghezvinni, melyekre elszigetelt egyedként nem lenne lehetősége (Tóth G., 2002). A társas elfogadás tehát kétségkívül meghatározó szerepet játszik a fiatalok személyiségének formálásában. Egy jó barát (szaktárs) erős motiváló hatás lehet az elvárt magatartásformák átvételében is, akárcsak a rendszeres tanulás az egyetemen. A szülői és testvéri mintán kívül más családtagok motiváló szerepe szintén meghatározó lehet, bár hatásuk nem lesz olyan erős, mint a baráti társaságé. Ezek a kapcsolatrendszerek adják meg az egyénnek a kötődés, a gondoskodás és az integráció, azaz a szerepek tanulásának és kipróbálásának lehetőségét, megbízható szövetségeket, mind a problémák megoldására mind életvezetési tanácsok terén. (Kovács, 2010)

Ebből következik, hogy a társas kapcsolatokban jeleskedő egyének fontos motiváló erőként tudnak hatni más embertársaikra. Ez olyannyira igaz, hogy a társas támogatás szerves részét képezik a hatalmi és információs kapcsolatok, viszonyok. Ha belegondolunk ez logikus is, hiszen aki széles és stabil támogatói körrel rendelkezik, az könnyebben juthat hozzá fontos információkhoz, ezáltal könnyebben tudja érdekeit, akaratát érvényesíteni. Itt meg kell jegyezni, a társas támogatás nem feltétlen egyirányú folyamat, mivel a támogatást nyújtó fél a legtöbb esetben ellenszolgáltatást vár segítségéért, melynek mértéke a kapcsolatok kölcsönös jellegében rejlik.

Vroom elvárás elmélete szerint az egyén csak olyan erőfeszítésre hajlandó, amely számára kívánatos eredményt hoz. Racionálisan szemlélve, csak akkor lesz hajlandó társain segíteni, ha az eredményért kapható jutalom elég vonzó és elérhető. Amennyiben a másiktól nem számíthat ilyesmire, az egyén nem lesz motivált a segítségnyújtásban. (Bencsik - Marosi, 2012)

A közösségi gondolkodás az egyén és a társadalom kölcsönös előnyén és kötelességén alapul. Egy kollektivista társadalom értékrendjében első helyen a közösség áll, a valamely csoporthoz való tartozás, ezért személyes céljaikat feláldozzák a csoportcélok érdekében. A XXI. századi közcél, a fenntartható fejlődés elérése érdekében különösen fontos az egyénik és társadalmi célok összehangolása (Tóth 2012).

Hui (1988) kutatásai alapján a kollektivista társadalomba tartozó személyek sokkal erősebb késztetést éreznek a másokhoz való kötődésre, a segítségnyújtásra, az elfogadásra és a gondolkodásra. Elmondható tehát, hogy a kollektivista társadalmak a családi összetartást, a csoporton belüli hierarchiát, harmóniát preferálják, valamint erős a megkülönböztetés csoporttársak és csoporthoz nem tartozó egyének között. Az individualista társadalmakban azonban jobban jellemző a csoporttól való érzelmi elkülönülés, valamint a személyes célok elsődlegessége a csoport céljaival szemben. Az ilyen típusú társadalmak függetlenségre, önbizalomra, továbbá az új csoportokhoz való rugalmas csatlakozásra nevelnek.

Emiatt a társas kapcsolatok jelenléte, mértéke és szerkezete nagyban összefügg az egyénnek azzal a képességével, hogy saját akaratát mennyiben tudja érvényesíteni.

(Lazányi, 2012) Az ilyen típusú kapcsolatokat úgy definiálhatjuk, mint olyan magatartások összessége, amelyről a személy azt feltételezi, hogy érzelmi és anyagi segítséget biztosít számára; olyan kölcsönös elkötelezettséget, melyről úgy érzi, törődéshez, szeretethez, megbecsüléshez juthat a másik féltől.

Bourdieu (1997) értelmezésében a társas kapcsolatok egy fajta eszközként használhatóak az egyéni jólét növelése érdekében. Elmélete szerint a társas támogatás egy eszköz az egyén kezében, melynek segítségével kezelni tudja problémáit.

A szakirodalom ezzel kapcsolatban a következő típusokra osztja fel a felhalmozandó javakat:

1. Érzelmi támogatás,
2. instrumentális és információs támogatás,
3. megbecsülés

Moss (1973) tanulmánya alapján az érzelmi támogatáshoz, érzékeléséhez elég, ha az egyén úgy véli, támogatják, törődnek vele, mások számára fontos a véleménye, továbbá az adott csoport tagjai maguk közül valónak tekintik. Megállapítható tehát, hogy ez egyfajta észlelt támogatás. A társas támogatás egyik formája az anyagi javak (esetünkben: jegyzetek, tananyagok, tantárggyal kapcsolatos információk, tanácsok) mások segítése céljából történő rendelkezésükre bocsátását jelenti. A társas támogatás e formája önmagában nagyon ritkán fordul elő, legtöbbször együtt jár érzelmi támogatással is, mivel az anyagi javak ellentételezés nélküli átadása a fogadó félben előidézheti az elismertség és szeretettség érzetét. (Lazányi, 2011)

Mivel az érzelmi és információs támogatás gyakran fordul elő együtt, ez a szakirodalomban külön elnevezést kapott. Az olyan információkat, közléseket, melyek a fogadó fél önértékelését (is) hivatottak javítani, a szakma „megbecsülés” címszóval jellemzi. Le kell szögeznünk azonban, hogy a társas támogatás messze nem egyirányú folyamat. Sőt, egyik formája sem tartható fenn hosszabb távon a reciprocitás nélkül. A támogatást nyújtó fél ellenszolgáltatást vár az általa nyújtott támogatásért cserébe. Elég, ha ez az ellenérték a kapcsolat kölcsönös jellegében rejlik –vagyis a társas támogatás nem más, mint erőforrások cseréje (legalább) két személy között. (Lazányi, 2012b)

Az ilyen típusú erőforrás csere nagyban segíti a társas világban való tájékozódást, illetve egy új szervezeti környezetbe való beilleszkedést.

Az egyén számára az erőforráscsere egy meghatározó folyamat, hiszen nélküle gyakran még a viszonylag védett helynek számító egyetemi, főiskolai környezetbe sem lesz képes segítség nélkül beilleszkedni a hallgató.

2 Társas támogatás a felsőoktatásban

Születésünk óta szükségünk van gondozóra, aki segít beilleszkedni valamely társadalmi csoportba, például óvodába, iskolába, munkahelyre, sportegyesületbe. Ezek olyan csoportok, amelyek norma- és szabályrendszere már kialakult.

Azonban a középiskolai tanulmányokkal ellentétben a felsőoktatásban már nem a tanár, hanem a hallgató felelőssége a tanulás, ezért az egyetemek, főiskolák elsődleges feladata az, hogy megteremtse a szükséges feltételeket (instrumentális, információs támogatásokat), amivel a hallgató könnyebben, hatékonyabban tudja elérni a tanulmányaihoz szükséges információkat. Értem ez alatt tanuló helyiségek, könyvtár, internet elérhetőségek, jegyzet, tankönyv, stb. fellelhetőségét.

Ugyanakkor kevésbé veszik figyelembe azt a tényt, miszerint a hallgatók számára csak instrumentális támogatás nem elegendő ahhoz, hogy motiváltak legyenek, mint ahogyan nem lesznek képesek hatékonyabban/gyorsabban megfelelni sem az oktatók/az intézmény elvárásainak. Szükségük van társas támogatásra is tanulmányaik során. (Lazányi, 2012c)

A közösségi gondolkodás az egyén és a társadalom kölcsönös előnyén és kötelességén alapul. A kollektivistá társadalom értékrendjében első helyen áll a közösség, a valamely csoporthoz való tartozás, ezért személyes céljaikat feláldozzák a csoportcélok érdekében.

A tranzakciós logika mentén elmondható, hogy racionálisan az emberek között csak akkor jöhet létre bármilyen típusú kapcsolat, ha a felek között egy fajta csere jön létre, amiben az egyik fél képes olyat nyújtani, amire a másik, fogadó félnek szüksége van. Az elmélet gerincét képezi az a gondolat, miszerint minden emberi kapcsolat a ráfordítások, illetve előnyök megszerzésére irányuló csere sorozatait formálja meg. Ez lehet pénzeszköz, elméletek, ötletek, illetve a kommunikáció cseréje is. (Pircz, 2013)

Az egyetemeken is megfigyelhető ez a folyamat, melyben a hallgatók csak olyan tranzakciókban vesznek részt, amely biztosít számukra valamilyen típusú hasznot és a kapcsolatok csak addig működnek, amíg a rendszerben lévő felek egymás számára a másik által preferált forrásokat, vagy valamilyen előnyöket, jutalmat képesek nyújtani. Emiatt az érintetteknek érdeke a kapcsolat hosszú távú fenntartása, hiszen bizalom révén fognak cserekapcsolatot létesíteni, valamint bizonytalanságokat, kockázatokat leküzdeni. Tehát, ha nincs a diákok között bizalom, egymás közötti kommunikáció, mint például az információk megosztása, megerősítése, akkor több energiát, időt veszítenek, amely csökkenti a tanulás hatékonyságát. (Kwon & Suh, 2005)

Emiatt a hasonló problémákkal küzdő, ugyanazon tárgyakat tanuló, ugyanolyan vizsgára készülő egyének közösséget alkotnak és ez a csoport egyfajta védőhálóként működhet, a csoport tagjainak számára. Megoszthatják

erőforrásait, kiegészítik egymást a hiányzó anyaggal, információkkal, szükség esetén akár feladatok átvállalásával is. (Lazányi, 2011)

A diákok szocializációs folyamatában szerepet vállalhatnak tanáraik, akik támogathatják, segítséget nyújthatnak a diákok problémáinak kezelésében, továbbá felkészíthetik őket a társas támogatás befogadásának és továbbadásának folyamatában való részvételre. Ehhez azonban folyamatosan monitorozniuk kell a hallgatók teljesítményét, visszajelzéseket kell adniuk a diákoknak, továbbá az ő feladatuk megfelelő körülményeket teremteni diákjaik számára az autonóm tanuláshoz és csoportmunkához egyaránt. Mindezekon kívül szükség van még nyilvánvalóan magának az intézménynek a segítségére is.

Az egyetemi csoportok, mint tudást megosztó rendszerek legfontosabb elemei a bizalom és kommunikáció, melyek kihatnak a csoport légkörére, a tagok hozzáállására motiváltságára. A tudásmegosztás szempontjából (Tomka, 2005) higiénés tényezőként említi ugyancsak a bizalmat, továbbá a hatalmi forrásokat, valamint a strukturális és kulturális határok között való átjárhatóságot.

Ez a bizalom jelenthet személyes (az adott szó betartása, jó indulat, a bizalmas információk körültekintéssel történő kezelése, stb.), szakértői (naprakész ismeretekkel rendelkezés, képesség a szakértelemnek a szervezet sajátos helyzeteiben való alkalmazására, stb.) , továbbá strukturális (a rálátást módosulása, illetve az információk alakulása a szerepek és az ambíciók ráhatásaként) bizalmat, hatalmi források (szakértelem, pozíció, személyiség, jellem) egyensúlya, strukturális és kulturális határok átjárhatósága.

Véleményem szerint egy tudásmegosztó rendszer sikerében vagy kudarcában, talán a benne lévő tagok közös kultúrája, etikai értékrendje, valamint a gondolkodás módja a legmeghatározóbb tényező (tehát a csoport olyan értékekkel rendelkezen, mint a hűség és a megbízhatóság).

A fent említett okok miatt a társas kapcsolatok, a kapcsolati tőke hiánya megnehezíti a hallgatók társas beilleszkedés és a kapcsolatteremtés képességét, továbbá a tanulás hatékonyságát is radikális csökkenti.

A társas beilleszkedés és a kapcsolatteremtés képessége nélkül a hallgatók képtelenek lesznek beilleszkedni a jövőbeli munka helyükhöz.

3 Munkahelyi támogatás

Ducharme és Martin szerint (2000) a társas támogatás feladata a munkavállalók elismerésre, tiszteletre és szeretetre irányuló igényeinek kielégítése. A vezetők és munkatársak is épp úgy lehetnek a támogatás forrása az egyén számára, mint a szervezet ahol dolgozik. A szervezet az igazságos elbánással és a munkavállalók által értékelt jutalmazással biztosíthatja társas támogatást.

A vezetők és a munkatársak fő eszközei a pozitív társas interakciók, mint a dicséret, a bátorítás, a törődés és a tisztelet, melyek segítségével válhatnak a társas támogatás forrásaivá. (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Ez alapján elmondható, hogy a munkahelyi támogatás érzelmi kötődést, szervezeti elkötelezettséget alakít ki a munkavállalók között melynek eredménye lehet az alacsony fluktuáció.

A társas támogatásnak, mint jelenségnek a középpontjába a másoknak, különösen az egyéneknek nyújtott támogatást és védelmet helyezi középpontjába.

A társas támogatás - a fogadó szempontjából – fontos eleme a jól-létnek továbbá segít az egyén számára a pozitívabb én/önkép kialakulásában (Salovey et al., 2000).

A társas támogatás leggyakoribb megnyilvánulási formája az érzelmi támogatás, ami az alkalmazottak jólétének fokozásáért, társas/érzelmi támogatásért felel. (Lazányi, 2012c)

Moss (1973) szerint az érzelmi támogatáshoz, érzékeléséhez elég, hogy az egyén úgy érzékeli, támogatják, törődnek vele, fontosnak tartják véleményét és maguk közül valónak tekintik az egyént.

Ezzel szemben az instrumentális támogatás a munkavállalók munka hatékonyságának növekedéséért felel. Azonban a támogatás e formája csak nagyon ritkán fordul elő tiszta formájában. Általában inkább együtt jár az érzelmi támogatás érzetével, hiszen az anyagi javak ellentételezés nélküli átadása a fogadó félben az elismertség és szeretettség érzetét generálja.

Hill és munkatársai (1989) a társas támogatásra egy másik csoportosító rendszert alkalmaznak. A szerző páros a támogató kapcsolatok milyensége alapján osztotta fel a társas támogatást.

Ez alapján négy különböző típust határoztak meg:

1. Feladat támogatás (A támogatás ezen formájának lényege az információk és erőforrások kölcsönös megosztása. Ilyen lehet például a munkaterhelés átvállalása)
2. Karrier-támogatás (A karrier-támogatás a szervezetekben létrejövő formális, vagy informális kapcsolatokra utal. Tehát támogató kapcsolatok alakulnak ki a tapasztaltabb és a témában kevésbé járatos munkatársak között.)
3. Coaching (A társas támogatás e formája törekszik a szervezeti/szakmai normák, szabályok és célok átadására, az azok minél hatékonyabb eléréséhez szükséges ismertek, iránymutatások továbbadására)
4. Munkatársi támogatás (A támogatás e-formája a személyes kapcsolatokat jelzi. A munkatársak között kialakuló barátságok, a személyes problémákban nyújtott segítséget, és a kollegák között kialakuló bensőséges, bizalmas viszonyt jelöli.

A feldolgozott irodalmak alapján elmondható, hogy nem csak a hallgatóknak van szükségük társas támogatásra, hanem maguknak a „felnőtt” munkavállalóknak is, hiszen a hatékony munkavégzéshez nem elég csupán a feladat elvégzéséhez szükséges információk és erőforrások biztosítása. Egy jól működő társas támogatási rendszernek köszönhetően a munkavállalók úgy érezhetik, hogy értékelik a munkájukat, személyüket pedig értékesnek és fontosnak tartják. Ez az érzelmi plusz az, ami a munkavállalókban érzelmi kötődést és „önjutalmazó vagy belső „motivációt alakít ki.

Összegzés

Az évfolyamok magas létszámából adódóan a középiskolai osztályból bekerülő hallgatóknak nehézséget vagy akár félelmet okozhat a személyes kapcsolatok kialakítása.

Ezzel párhuzamosan ott a kényszer, nyomás a majdani munkaerőpiacra kerülés szempontjából a diploma megszerzésére, illetve az egész életen át tartó tanulás elvárása. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a hallgatók mintegy eszközként tekintsenek a felsőoktatási intézményre, ahol az elsődleges céljuk a diploma megszerzése. Egymással is és az intézménnyel is csak addig maradnak kapcsolatban és annyi időt töltenek, munkát végeznek együtt, ami a minimum teljesítéséhez kötelező. Emiatt felvetődik a kérdés, hogy a jelenlegi oktatási rendszer vajon a megfelelő stratégiát használja-e hallgatói igényeinek kielégítésére. Igaz a bolognai folyamatnak köszönhetően számtalan lehetőség nyílt a hallgatóknak az új ismeretek megszerzésére, az egységes képzésnek

köszönhetően Európa bármely területére utazva a hallgató alkalmasnak mondhatja magát a munkavállalásra.

Am ahogy növekedett a hallgatói létszám, úgy lett nehezebb a kapcsolatok kialakítása is egymással és tanáraikkal. A társas támogatás ezek a változások miatt lesz létfontosságú a hallgatók számára hogy megkaphassák a szükséges kapcsolatokat, biztatást és törődést a tanulmányaik során, ami nagyban fokozhatja majd eredményességüket.

Felhasznált irodalom

- [1] Beck-Bíró Kata. (2009). A szervezeti keretek között történi egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői, PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
- [2] Bencsik Andrea, & Tóth-Bordásné Marosi Ildikó. (2012). Szervezeti magartartás avagy a bizalom ereje. Győr: Non profit Kft.
- [3] Bourdieu, P. (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke in Angelusz, R.(szerk.): A társadalmi rétegződés komponensei, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- [4] Ducharme, L. J., Martin, J. K. (2000): Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27, pp. 223-243.
- [5] Hill, S. E. K., Bahniuk, M. H., Dobos, J., Rouner, D. (1989): Mentoring and other communication support in the academic setting. *Group and Organization Studies*, 14, pp. 355-368.
- [6] Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*, New York, NY: Free Press.
- [7] Központi Statisztikai Hivatal. (2013). KSH jelentés Gazdaság és Társadalom 2013, I-III negyed év.
- [8] Kwon, I. W., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis, *Supply Chain Management: An International Journal*. 10(1), pp. 26-33.
- [9] Lazányi Kornélia (2011). A társas támogatás szerepe és jelentősége a felsőoktatásban a diákszervezeti tagság kapcsán. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*.
- [10] Lazányi Kornélia (2012). *Társas támogatás a munkahelyen*. Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézet, Budapest. Magyarország.
- [11] Lazányi Kornélia (2012b). *Stressz és társas támogatás a felsőoktatásban*. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*.

- [12] Lazányi Kornélia (2012c). Társas támogatás a munkahelyen, Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézet, Budapest, Magyarország.
- [13] Lazányi Kornélia (2015). What is the role of higher educational institutions in managing their students' competencies? *Science Journal of Business and Management*, pp. 46-52.
- [14] Moss, G. E. (1973): *Illness, immunity and social interaction*, Wiley Interscience, New York.
- [15] N. Craig Smith. (2003). *Corporate social responsibility: not whether, but how?*, Centre for Marketing Working Paper No. 03-701
- [16] Piricz Noémi (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. In: *Vezetéstudomány*, 44. évf. 12. sz. 14-29. p.
- [17] Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002): Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 698-714.
- [18] Salovey, P., Detweiler, J. B., Steward, W. T., Rothman, A. J. (2000): Emotional states and physical health. *American Psychologist*, 55, pp.110-121.
- [19] Tomka János. (2005). *A szakmai közösségek (Communities of Practice) hozzájárulása a szervezeti együttműködés fejlesztéséhez*, PhD értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- [20] Tóth Gergely (2002): Bajnok kerestetik, *Human Resources Magazine*, 2002. dec., pp. 40-41.
- [21] Tóth Gergely (2012): *Alternatív közgazdaságtan 1-3. Magyar Minőség*, XXI. évf. 8-9, 10, 12. szám.
- [22] Tóth István János., Mózer Dávid, & Türei Gergő (2013). Adatok a felsőoktatásról és a diplomások Tények & összefüggések.
- [23] Triandis, Harry C., McCusker, Christopher; Hui, C. Harry,. (1990) *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 59(5). 1006-1020.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Sportmerchandising termékpreferenciák az esemény helyszínén szurkolók körében

Fekete Regina

Mesterszakos hallgató, Testnevelési Egyetem,
regina.fekete91@mail.com

Dr. Kelemen- Erdős Anikó

Adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
kelemen.aniko@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A tanulmány sportmarketing megközelítésben vizsgálja a sportpiac egyik legjelentősebb bevételét képező sporttermék merchandising, a logótípiával és/vagy emblémával ellátott rajongói termékekkel kapcsolatos fogyasztói preferenciákat, fókuszálva a helyszíni szurkolással összefüggő relikviákra. A kutatás célja a sportmarketing célcsoportok és a sporttermék fogyasztás jellemzőinek azonosítása, a vásárlói hajlandóság elemzése. Online megkérdezés eredményeként rámutat arra, hogy elsősorban a labdarúgást kedvelők vásárolnak rajongói termékeket. A leginkább a mezeket részesítik előnyben, bár a kutatás nem tér ki a nem helyszíni szurkolással összefüggő merchandising termékekre. A cikk első része a sportpiaccal, valamint a szponzorálással, ezzel összefüggésben a merchandising termékekkel foglalkozik, majd a kutatási eredmények, illetve azok korlátainak ismertetésére kerül sor.

Kulcsszavak: sportmarketing, szponzoráció, sportmerchandising

1 Bevezetés

A sportmarketing, mely a sportfogyasztók szükségleteinek és igényeinek feltárására és kielégítésére irányul (Mullin, 2007) hozzájárul a sport- és rekreációs tevékenységek fejlesztéséhez és/vagy ösztönzéséhez.

A tanulmány célja a sportpiaci szegmensek, a sportfogyasztói magatartás, illetve ezzel összefüggésben a sportpiac jelentős bevételét képező merchandising termék

fogyasztás, a piaci lehetőségek vizsgálata sportmarketing megközelítésben, a következő főbb kutatási kérdések mentén.

K1: Mely tényezők befolyásolják a sportesemények helyszínén való szurkolást, illetve a televíziós sportközvetítés preferálását?

K2: Szívesen vásárolnak-e a szurkolók sportmerchandising termékeket?

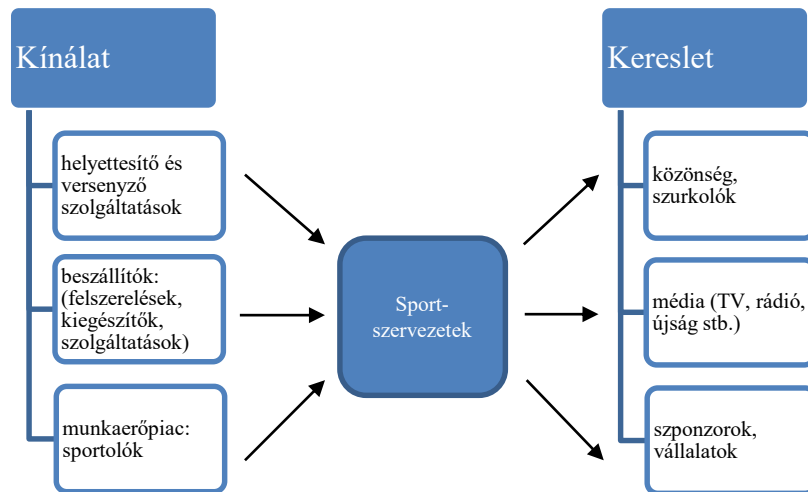
K3: Melyek azok a sporttermékek, amelyek a szurkoló közönség számára a legkedveltebbek?

A cikk első felében szakirodalmi áttekintést nyújtunk, a sportmarketing fogalmi keretet, a piac összetevőit, jellemzőit alapul véve meghatározzuk főbb hipotéziseinket. A második részben mindezekre primer, kvantitatív online megkérdezést alapolunk.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1. Sportpiac és sportmarketing célcsoportok

A professzionális sportpiac üzleti modelljével szemlélteti Paár (2013) a piac szereplőit, illetve a kapcsolatrendszerét (1. ábra), megközelítésében a kínálati oldal meghatározó szereplője a sportterméket előállító sportszervezet, melyek a keresleti oldal szereplőinek, a sportfogyasztóknak értékesítenek. A sportszervezetekben játszó professzionális sportolókra ebben az esetben munkaerőként tekintünk. A sportegyesületek iránti kereslet, illetve a beszállítók által nyújtott kiegészítő szolgáltatások növelik a fogyasztói elégedettséget.



1. ábra:

A professzionális sportpiac modellje

Forrás: Paár, 2013. 18. old.

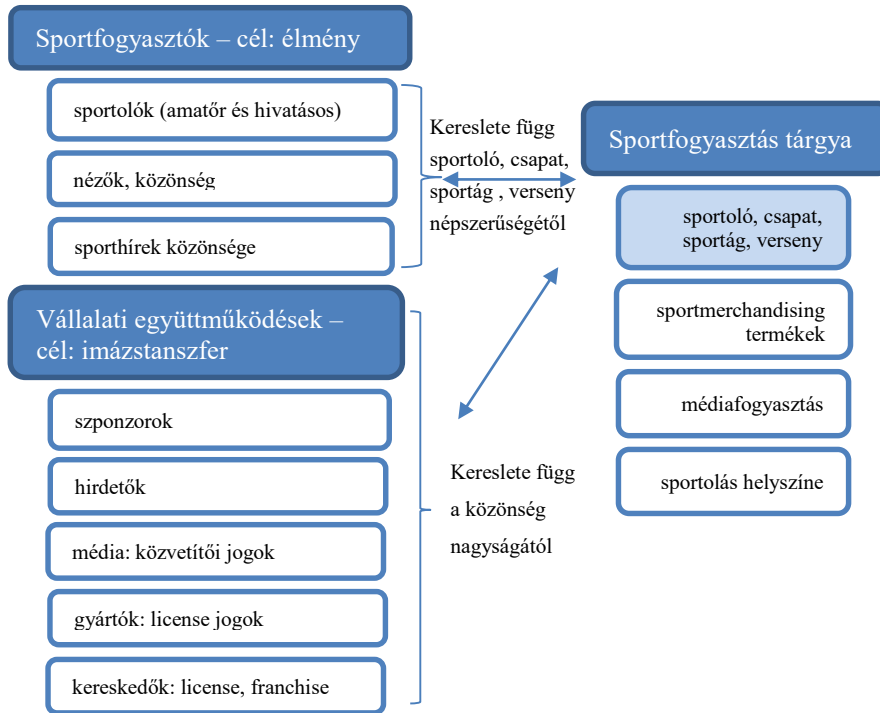
Az Egyesült Államokban a sportkínálat mellett a sport kereslete, fogyasztása is jelentős, a negyvenkilencedik amerikai football döntője, a Super Bowl, amely marketing szempontból az egyik legjelentősebb esemény a reklámok nézettsége szempontjából, a közösségi médiában is kiemelkedő eredményt ért el, a Twitteren a meccs döntő eseményéről 395 ezer, majd a mérkőzés lefújását követően 379 ezer bejegyzés született (Nemzeti Sport Online, 2015).

Az egyesült államokbelihez képest marginális hazai piacon a sportszórakoztatás egy-egy jelentősebb, nagyobb vonzerővel rendelkező eseménytől eltekintve üzleti szempontból kevésbé értelmezhető (Kassay, 2012). Elmondható, hogy a magyar társadalom sportfogyasztása a 2000-es évek elején kezdetleges volt, azonban az internet elterjedése révén lassan fejlődni látszik, mind keresleti, mind kínálati oldalról. A sportpiacon belül a sportágakat különböző megközelítések alapján csoportosíthatjuk, például a sportolók demográfiai ismérvei szerint, vagy akár kategorizálhatjuk a sportág jellege alapján egyéni-, páros-, csapatsportra. A teljessége igénye nélkül, bárhogyan is csoportosítjuk a sportágakat, sportmarketing szempontból mindegyik kategorizálás más és más marketing-megközelítést igényel, más módszerek alkalmazását kívánja meg (Fekete, 2015).

A sportpiacon így minden egyes sportág és annak sporttermékei sajátosak, emiatt a piac is speciális. A sportágak közül népszerűségét tekintve egyértelműen a labdarúgás emelhető ki (Berkes, 2008). A sportpiac sajátossága továbbá, hogy a sportszervezetek egyidejűleg versenytársai és együttműködő felei egymásnak. A keresletben is felfedezhető ingadozás az évszakok váltakozása, az időjárás, a

gazdasági helyzet, az aktuális trendek, vagy az éppen aktuális versenyektől függően, ezért a kínálatot minden keresletet alakító speciális tényező figyelembe vétele mellett szükséges kialakítani (Fekete, 2015).

A sportmarketing annak célcsoportjain keresztül megközelíthető (2. ábra). Az egyik célcsoportját a sportfogyasztók, Neulinger (2007) értelmezésében valamennyi sportoló, – ide értve a hivatásosakat és az amatőröket is, – a nézők, a sporthírek közönsége képezi, hiszen már önmagában a sportolás helyszíne (sportpálya, sportcsarnok, közösségi tér), vagy akár a médiafogyasztás is sportfogyasztás tárgyát képezheti. Ez a „felhasználói” kör az eseménymarketing, rendezvényszervezés, közönségszervezés, másfelől a sporttermékek és -szolgáltatások, illetve sportmerchandising marketingelméleti keretében megközelíthető. A másik célcsoportot a vállalati ügyfelek, együttműködések, a franchise és license szerződések (Chadwick, 2016), valamint a hirdető, szponzorok jelentik, amelyek a sportot kommunikációs csatornaként, üzenet közvetítőként alkalmazzák márkaasszociáció céljából, melynek érdekében szponzorálják a sportolókat. További célcsoportot az üzenet közvetítését célul kitűző tartalomszolgáltató, média jelenti, mely egyfelől a közvetítői jogdíjak értékesítése révén közvetlen célcsoportot képez, másrészt a kommunikáció közvetítésében, mint partner tekintendő. A főbb célcsoportok között kapcsolat áll fenn; a média, a hirdető és a szponzorok kereslete egyaránt a közönség nagyságán, érdeklődésén múlik, mely elsősorban a sportolók, a csapatok, esetlegesen a sportágak népszerűségétől függ. Liu (2011) szerint a célcsoportok közül a sportmarketingnek elsődlegesen a rajongókra szükséges koncentrálnia.



2. ábra

Sportmarketing célcsoportok és a fogyasztás összefüggései

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalati célcsoportok számára fontos saját célszegmenseik elérése, mely az egyre jelentősebb reklámkerülés következtében hatékonyabban érhető el nem hagyományos, vonal alatti marketingkommunikációval, szponzoráció és közönségkapcsolatok (PR) révén, mellyel a következő alfejezetben foglalkozunk.

1.2. Sportszponzoráció

Ehhez kapcsolódóan szükséges a sportszponzorálás, illetve az ahhoz köthető, mégis eltérő fogalmak, a támogatás és a mecenatúra megkülönböztetése, tisztázása. A szponzoráció olyan együttműködési megállapodás, cserekapcsolat, amelynek során az alapvető cél az üzleti alapú imázs-transzfer, asszociáció a szponzor és a szponzorált, hivatalos megnevezésében jogtulajdonosok között, melynek eredményeként/ következményeként hozzájárulást nyújt a szponzor stratégiai és marketing céljainak az eléréséhez (Nagy, 2000, Mullin, 2007, Fazekas–Hársányi, 2011). Ez a kölcsönös előnyökre épülő szerződéses kapcsolat a szponzorforrások lehívását gyakran a szükséges sportolói teljesítményekhez köti.

Siker esetén a szponzor üzleti, kereskedelmi előnyökhöz jut. Integrált marketingkommunikáció részeként ennek révén a sportfogyasztóban egységes vállalati márkakép alakul ki.

A szponzoráció a márkaasszociáción keresztül hat a célcsoportra, melynek meghatározója a márkaélmény, amelynek révén összekapcsolja a sportolót, illetve a klubot a fogyasztóval. A jogtulajdonos és a szponzor között imázs-transzfer történik.

Kiemelt a szerepe a játékosokról, csapatról kialakult imázsoknak, mely nagymértékben befolyásolja egy mérkőzés hangulatát, a sportolók magatartását mind hazai, mind nemzetközi szinten. A tudatos vállalati arculatépítés széles körben alkalmazott a sport területén, azonban a pozitív arculatépítésben rejlő lehetőségekkel nem minden sportoló, csapat, esemény él, pedig a szponzorálás szempontjából érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni a sportszervezetek marketingkommunikációs tervének kidolgozására és megvalósítására.

A támogatás alapvetően PR eszköz, így a támogatott mentesül a juttatáshoz kapcsolódó előírásoktól. A jótékonykodás, adományozás korlátoktól mentes formája a mecenatúra, mely megvalósulhat társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) részeként. A szponzorálás és a támogatás közötti legfőbb különbség tehát az, hogy a szponzorálás kétoldalú üzleti együttműködés egyenrangú felek között, melynek során a szponzor reklámlehetőséghez jut, a szponzorált sportoló, a sportszervezet vagy rendezvény pedig a vállalat által nyújtott dologi eszközöket, szolgáltatást vagy anyagi juttatást kap. A szponzorálás a sport területén sokszor sokkal hatékonyabb, mint a reklám. Jelentősége, hogy az átadni kívánt üzenetet olyan kontextusba helyezi, melynek révén tartalmában és mondanivalójában is egyedi jelentéstartalom átvitelét teszi lehetővé. A hagyományos kommunikációs eszközök már nem elegendők a fogyasztók figyelmének felkeltésére, ezért szükséges minél kreatívabb módon megszólítani a fogyasztót. A szponzorációs tevékenység során lehetőség nyílik a befogadó egyszerre több érzékszervének befolyásolására, melynek révén részesévé válik a sporteseménynek.

A szponzorálás kommunikációs ereje továbbá abban rejlik, hogy a jogtulajdonos társadalmi elfogadottsága kiterjed a szponzoráló szervezetre, ezáltal a közvélemény kedvezőbb képet alkot az üzleti vállalkozásról. A jogtulajdonos érzelmi és értelmi szempontból jelentősen érintett ügyfélkörével, szurkolóival know howként, inputként járul hozzá az üzleti együttműködéshez. A szponzoráló vállalat azt üzeni a közvéleménynek, hogy hasznos, építő tagja a társadalomnak, nyereségét nemes célokra használja.

Ugyanakkor Kassay (2008) szerint hazánkban a szponzoráltak az esetek jelentős részében kiszolgáltatottak a szponzori bevételeknek, amelynek következtében a két fél nem egyenrangú partnere egymásnak. Erre utal az is, hogy a jogtulajdonos megnevezés helyett a gyakorlatban a szponzorált kifejezés használata jellemző.

A szponzorálás területei közül a legnagyobb befektetések a kezdetek óta a sport területén mutatkoznak meg, Fazekas–Nagy (2000) szerint elsősorban azoknál a vállalatoknál, amelyek a sporttal közvetlenül kapcsolatban állnak, mint például a sportszer- és sportruházatgyártók. A sport, például a license jogok piaci értéke miatt elsőbbséget élvez a szponzorálási piacon, melynek oka egyes társadalmi csoportok jellemzőinek változásaira vezethető vissza. Így többek között az egészségtudatosság megatrendjére (Kozák, 2010 és GfK, 2013), melyhez köthető az aktív pihenés sok formája, mint a fitneszklubok, uszodák, futópályák, kerékpárutak megjelenése és elterjedése, melyek elősegítették a sportszponzoráció kiterjesztését, a sporttermékek, és -szolgáltatások iránti kereslet növekedését. Az elektronikus és digitális médiumok és technológiák széleskörű elterjedése, lehetővé tette a televíziózásban, a sportesemények – akár élő – televíziós közvetítését, így a vállalatok olcsóbb, gyorsabb és hatékonyabb módon alkalmazhatják marketingkommunikációs stratégiáikat mind hazai, mind globális szinten, nyelvi akadályok nélkül, hiszen a sport nyelve és üzenete internacionális.

A szponzornak a sportba való befektetésnek köszönhetően olyan márka- vagy terméktulajdonság kiépítésére nyílik lehetősége, amelynek során a vállalat formálhatja, megerősítheti arculatát, fokozhatja a közönség érdeklődését, demonstrálhatja a sport iránti elkötelezettségét, növelheti árbevételét, versenylőnyre tehet szert. Ennek egyik leghatékonyabb platformja a sport és a sportrendezvények szponzorálása, mely során a szponzor neve szoros összefüggésbe kerül a sportolóval vagy a rendezvénnyel. A magyar sportpiacon az amerikai piaccal ellentétben, gyakoribb jelenség, hogy a sportoló, vagy az egyesület keres magának szponzort, nem pedig a vállalat tesz ajánlatot az általa kiválasztott sportolónak, szervezetnek (Fekete, 2015).

A potenciális szponzorok rendelkezésére áll egy újabb módszer, a sportanalitika a szponzoráltak kiválasztására. Külföldön már elterjedt a sportanalitikára kifejlesztett szoftverek, alkalmazások használata, melyek képesek nyomon követni egy-egy sportoló teljes pályafutásának kvalitatív és kvantitatív jellegű adatait, jellemzőit, így segítve a szponzort adott csapat, illetve játékos szponzorálásában. Az 1. táblázat a szponzorálás további előnyeit és hátrányait ismerteti marketingkommunikációs szempontrendszer szerint.

A hazai sportágak állami támogatása, színvonala és szponzorálása változó és sokszor ellentmondásokba ütköző. A vállalkozók elsősorban a széles körben kedvelt sikersportágakban, látványsportágakban látnak üzleti lehetőséget. Az utánpótlást, illetve a kevésbé közönségnek szánt sportágakat csak ritkán szponzorálják, bár számos példa alátámasztja annak sikerességét, hogyha egy-egy sportot helyi szervezetek támogatnak, ezzel erősítik a helyi közönség lojalitását. Vegyük példaként a Dunaférrt, a Tungsramot, vagy a Pick-Szegedet (Fekete, 2015).

	Előny	Hátrány
Presztízs	általában magas presztízs	kockázat
Befogadói helyzet	kedvező, kikapcsolódás közben	túlzott reklámozás taszító jellege
Technikai adottságok	szinte minden megvalósítható	korlátozott konkrét megjelenés
Közönség	viszonylag széles elérés, célzás lehetősége	egy fő elérése költséges lehet
Időbeliség	hosszú távú hatás	viszonylag rugalmatlan
Jogi szempontok	napjainkban már pontosan szabályozott	az előny egyben hátrány is

1. táblázat

A szponzoráció előnyei és hátrányai marketingkommunikációs szempontrendszer alapján Forrás:
Fazekas–Hársányi (2011) 248. o. alapján Fekete (2015) 36. o.

Széles szurkolói bázis esetén a jogtulajdonosok jelentős bevételi forrását képezhetik a sporttermékek. Ezek körébe azonban nem csupán tárgyak tartoznak, kötődhet hozzá szolgáltatás, személy, szervezet, hely vagy akár egy eszme is (Hoffmann, 2000). Nehézséget jelent azonban, hogy a szponzor a sikerdíjon keresztül ugyan képes a sportoló motiválására, annak végső eredményességét – törvényes eszközökkel – azonban nem képes befolyásolni, mert az függ a sportoló adott állapotától, a környezeti (időjárás vagy terem/csarnok adottságai), technikai-technológiai feltételektől (létesítmény, sportszervezet, személyzet), illetve a bírók döntéseitől is. Ezek mellett a néző/fogyasztó élményét befolyásolja a sportsztárok imázsa, a jegyár, a kapcsolódó szolgáltatások, illetve a sporttermékek köre is. Továbbá igen jelentős a hatása még más nézők, szurkolók, ellenszurkolók jelenlétének, viselkedésének, melyre a szolgáltatásmarketing alapmodell is rámutat (Eiglier–Langeard, 1987).

A sportfogyasztás alapjául szolgáló tárgyasult sporttermékek közé a különféle sport- és fitneszeszközök, sportruházat és –cipő, valamint az ajándéktárgyak tartoznak, melyek a fogyasztás során szolgáltatásokkal, nem tárgyasult, kevéssé kiszámítható tényezőkkel párosulnak, mint például az edzés, a különféle bajnokságok, kupák (Neulinger, 2007). Ezek további merchandising lehetőségét elemezzük a sportmerchandising alfejezetben.

1.3. Sportmerchandising

A sztár csapatok, illetve - sportolók által használt arculati elemek erős márkaimázst képviselnek. A sportolói márka üzenetet közvetít, mely átvihető a termékekre is, amit sportmerchandisingnak nevezünk. Ennek egyik lényeges előnye, hogy a fogyasztó megítélését, attitűdjét javítja (Szabó, 2013). Ennek révén a sportfogyasztó közvetlen kapcsolatba kerülhet a sportolóval, illetve a csapattal, mely jól illeszkedik a ma fogyasztóját jellemző kapcsolat és élménykeresés körébe. Az újabb szolgáltatást, illetve a fogyasztót középpontba állító

marketingmodellek (service-dominant logic, customer-dominant logic) alapján is magyarázható fogyasztói részvétel, bevonást tesz lehetővé (Kelemen-Erdős, 2015).

A sportmerchandising világszerte jelentős profitot eredményez a vállalkozásoknak, 2015. évben a piac bevétele elérte a 20,07 milliárd dollárt (Statista, 2016a) annak ellenére, hogy igen számottevők a feketegazdaság láthatatlan bevételei is. A teljes sportpiac bevételeinek, mely 2017-re várhatóan eléri a 90,9 milliárd dollárt¹ (Statista, 2016b) ez megközelítőleg eléri a 22 százalékát. A merchandising nem csupán a vállalatok üzleti sikereit szolgálja, de pozitívan hat a sportoló, illetve csapata, valamint a szurkoló kapcsolatára, mert a személyes érintettség növelése révén közelebb viszi a sportolót a szurkolóhoz.

A szponzor vállalatok sportmerchandising termékek révén további marketingkommunikációs lehetőséghez jutnak, mert ezeken a sportoló, illetve csapata arculati formai elemei mellett megjelenhet a szponzor emblémája (képi jel), illetve logója (szöveges megjelenítés). A sportoló egyúttal a célközönség referenciaszemélye, a csapat referenciacsoportot képvisel.

Merchandising keretében elsősorban sportmezeket, egyéb sportfelszereléseket, sálakat, táskákat, szurkolói sapkákat értékesítenek. Amennyiben a nagyobb nemzetközi csapatokat legjobb gyakorlati példaként, „best practise”-ként vesszük alapul, a merchandising termékekkel a vizsgált termékeknel lényegesen szélesebb körű piaci lefedés is megcélozható. A sportmárka a szurkolás „eszközein” kívül átvihető minden termékre, így elsősorban egyéb ruházati termékek, kiegészítők (pl.: okostelefonok, öv), sportszerek, táskák, papír-írószerek, játékok, lakberendezési tárgyak, illatszerek, illetve – elsősorban a szurkoláshoz köthető – élelmiszerek (pl.: Barcelona chips, Real Madrid kávé-cukor) fejlesztésére. Hazai példaként említhető többek között a Pécsi Sörfőzde terméke, a Fradi-sör, illetve a Pölöskei Szörp Barcelona szörpje. A merchandising elősegíti az új-termék elfogadását, lerövidítheti a termékbevezetés időszakát, egyfajta márkakiterjesztést jelent. A licence és franchise megállapodások lehetővé teszik a jogtulajdonos piaci terjeszkedését. Ennek révén megvalósítható a globális piaci jelenlét (Beech-Chadwick, 2007). Egyik legfőbb veszélye azonban, hogy amennyiben a termék nem váltja be a hozzáfűzött reményeket, ez visszahathat a jogtulajdonosra.

A tanulmány a sportpiac és marketing, kiemelten a sportmerchandising, illetve az ezekkel kapcsolatos fogyasztói preferenciák elméleti keretrendszerében vizsgálja a piaci lehetőségeket egy fogyasztói kérdőíves megkérdezés keretében.

¹ A teljes sportpiac 2015. évi bevételi adatai nem állnak rendelkezésre, csak a 2017. évi becült adat.

3 Kutatási módszer, hipotézis és adatok

Szekunder kutatásunk alapján, empirikus megkérdezésünk a szurkolók fogyasztói magatartásának, jellemzőinek feltárására, illetőleg a sportfogyasztással összefüggő sporttermékekre irányul a hazai sportpiacon.

Primer kvantitatív kutatásunkat online kérdőíves megkérdezés keretében végezzük. A vizsgálat célsokaságát a 18 és 29 éves fiatalok képezik. Az adatgyűjtés során nem valószínűségi mintavételi technikát alkalmazunk, azon belül kvótás mintavételt, melynek során a 2011. évi népszámlálás nem szerinti megoszlásának arányát figyelembe véve szűrjük a kitöltőket (Fekete, 2015). A kérdőívet kitöltő 171 fős minta megoszlásával a népszámlálás 52,5:47,5 százalékos megoszlási adatait vesszük alapul, melynek eredményeként a minta 52,6 százaléka, azaz 90 kitöltő nő, míg 47,4 százaléka, azaz 81 válaszadó férfi (2. táblázat).

	Népesség szám nemek szerint	Népesség megoszlása	Mintanagyság	Minta megoszlás
ebből férfi	4.718.479 fő	47,5%	81 fő	47,4%
ebből nő	5.219.149 fő	52,5%	90 fő	52,6%
Összesen	9.937.628 fő	100%	171 fő	100%

2. táblázat

Kvótaértékek a népszámlálás adatai alapján

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás és KSH (2011) alapján

Kutatásunk a mintavétel módja és a minta nagysága miatt sem reprezentatív, azonban eredményei megalapozhatnak későbbi vizsgálatokat, feltárhatnak újabb kutatási lehetőségeket.

Célkitűzéseinkkel összhangban a következő hipotéziseket határozzuk meg (Fekete, 2015 alapján):

H1: A szurkolókat a sportesemény jegyének ára befolyásolja abban, hogy a helyszínen vagy otthonról szurkolnak-e.

H2: A szurkoló szívesen vesz a kedvenc csapatának emblémájával ellátott sportmerchandising termékeket.

H3: A helyszíni szurkolók szívesen vásárolnak sportmerchandising termékeket.

H4: A labdarúgást kedvelő szurkolók és az sportmerchandising termékek vásárlása között kapcsolat áll fenn.

4 Eredmények

Az adatok előzetes elemzésének eredménye, a minta több szempontú tesztelése a kutatás korlátaira mutat. Az adatbázis adatai nem teszik lehetővé összetett matematikai-statisztikai elemzések vizsgálatát annak ellenére, hogy erre kísérletet teszünk. Hipotézisvizsgálat keretében azonban egyszerűbb többváltozós elemzéseket végzünk, a kutatás eredményeit SPSS Statistic 19 programcsomag segítségével értékeljük.

H1 feltevésünk szerint a szurkolókat elsősorban a jegy ára befolyásolja helyszíni szurkoláskor. Ennek keretében azt vizsgáljuk, hogy melyek a helyszíni szurkolás meghatározó tényezői, így több magyarázó változót elemzünk: a belépőjegy árát, az esetleges utazás távolságát, az időjárást, a mérkőzés, illetve a sportlétesítmény hangulatát, a kiszolgáló személyzet készségességét, továbbá a csapat sikerességét és a sztárjátékosok jelenlétét.

Többváltozós lineáris regresszió számítással ellenőrizzük a változók multikollinearitását, melynek eredményeként az öt referenciaértéket meghaladó tényezőket ($VIF > 5$), így a mérkőzés, valamint a sportlétesítmény hangulatát kizárjuk (3. táblázat). Miután a kettőt meghaladó érték már erős multikollinearitást jelez, így a jegyár és az utazási távolság szempontjait is fenntartásokkal szükséges kezelnünk. Emellett szintén nem lehetséges az időjárást, valamint a sztárjátékosok szereplését a modellbe építeni, mert nem szignifikánsak a lineáris regresszió számítás során. A modell magyarázó értéke (adjusted R^2) 0,693.

Modell	Nem standardizált együttható		Standardizált együttható Beta	t-próba	α	Kollinearitás	
	B	Standard hiba				Tolerancia	VIF
Konstans	1,789	,034		53,210	,000		
Jegyár	-,038	,017	-,162	-2,284	,024	,357	2,798
Utazási távolság	-,078	,015	-,355	-5,148	,000	,381	2,627
Személyzet készségesség	-,083	,016	-,301	-5,305	,000	,560	1,787
Aktuális csapatsiker	-,046	,017	-,167	-2,780	,006	,501	1,997

Függő változó: Sportesemény látogatása

3. táblázat

Többváltozós lineáris regresszió modell koeficiensei

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás alapján

A t-próba szignifikanciájának eredményeként kapott $p < 0,05$ kisebb értékek a modell tényezőinek megfelelőségére mutatnak. A modell szerint a helyszíni szurkolást a leginkább – ugyan nem kiugró mértékben – a jegyár befolyásolja. Hipotézisünket további kutatás esetén érdemes kiterjeszteni a szolgáltatásélmény meghatározó tényezőire, a csapat sikerességére, továbbá a személyzet készségességére is. A megkérdezés eredményei arra is rámutatnak, hogy az utazási távolság fontos tényező, így érdemes lehet a mérkőzéseket vidéki helyszíneken is megrendezni.

A következő részben a merchandising sporttermékek vásárlással összefüggő tényezőit vizsgáljuk. A sportegyesületek a rajongói termékekkel egyrészt a szurkolói igények kielégítését célozzák, másrészt ennek révén jelentős bevételi forrásra tesznek szert.

Második hipotézisünk szerint a szurkolók szívesen vásárolnak emblémával és/vagy logóval ellátott tárgyakat. A kitöltők 60,2 százaléka (103 fő) vásárolt már valaha a kedvenc csapatának arculati elemét megjelenítő sportterméket, így feltételezésünket nem vetjük el (Fekete, 2015). A csapatok, egyesületek által árusított sporttermékek a szurkolói hűséget szimbolizálják, egy MVM Veszprém kézilabda mérkőzésen a csapat szurkolótábora egytől-egyig piros mezben bíztatja csapatát, míg a Pick Szeged szurkolótábor kék-fehérben hajrázik (Fekete, 2015).

A megkérdezésben elsősorban a helyszíni szurkolással összefüggő termékekre kérdezzük rá, amelynek alapján a vásárlási hajlandóságot vizsgáljuk. A válaszadók főként mezt (96 fő) és sálát (72 fő) vásárolnának (Fekete, 2015). A vásárlói döntés meghatározó eleme kutatásunk szerint, a minőség, mely 89 fő számára a legfontosabb, másodsorban a design (72 fő), az ár (67 fő) csak harmadlagos szerepet játszik (Fekete, 2015).

Ehhez kapcsolódó H3 hipotézisünk szerint a helyszíni szurkolók nagyobb valószínűséggel vásárolnak merchandising termékeket. Feltételezésünket arra – az evidens összefüggésre – alapoztuk, hogy a rajongói tárgyak használati szituációja jelentősen befolyásolja a vásárlói, illetve a fogyasztói magatartást. Lényeges eleme, hogy a termékek fogyasztását mások is lássák, ezzel az egyén kifejezheti egy csoporthoz való tartozását, azonosulását.

A két változó közötti összefüggés vizsgálatához kereszttáblás elemzést végzünk (4. táblázat). Az elemzést csak akkor célszerű elvégezni, amennyiben a cellagyakoriság meghaladja a tízes mintaelemszámot (Malhotra–Simon, 2009). Mintánk egyik cellaértéke hét, ezért csupán korlátozottan érvényes eredményeket szolgáltat. A Pearson-féle khi-négyszet értéke rámutat a változók szignifikáns kapcsolatára ($\chi^2(1) = 37,715$, $p < 0,05$), amelynek mértéke a Cramer-féle asszociációs együttható alapján közepes erősségű ($V=0,470$). Ennek alapján hipotézisünk nem vetjük el, mely szerint kapcsolat áll fenn a helyszíni szurkolás és a sporttermékek vásárlása között.

	A szurkoló rendelkezik merchandising termékkel		Összesen
	Igen	Nem	
Helyszíni szurkolás			
Igen	96	36	132
Nem	7	32	39
Összesen	103	68	171

5. táblázat:

A helyszíni szurkolás és a merchandising termékek kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés Fekete (2015) alapján, N=171

H4 feltevésünket, mely szerint a labdarúgást kedvelők és a merchandising sporttermékek vásárlása között kapcsolat van, szintén keresztábrás elemzéssel vizsgáljuk. Ezt az összefüggést mutatja az 5. táblázat.

	A szurkoló rendelkezik merchandising termékkel		Összesen
	Igen	Nem	
Labdarúgást kedveli			
Igen	45	5	50
Nem	58	63	121
Összesen	103	68	171

6. táblázat

A helyszíni szurkolás és a merchandising termékek kapcsolata

Forrás: Saját szerkesztés Fekete (2015) alapján, N=171

Az eredmények szerint a labdarúgást kedvelők nagyobb valószínűséggel vásárolnak merchandising termékeket ($\chi^2(1) = 26,138, p < 0.05; V = 0,391$), mint a más sportokat kedvelők, még akkor is, ha ez a kapcsolat a közepesnél gyengébb.

5 A kutatás korlátai

A kutatás alkalmazott módszertanával kapcsolatos limitációt a kutatási mintavétellel foglalkozó, az eredmények ismertetését megelőző fejezetben határoztuk meg. A kutatás során a fentiekben ismertetett témakörök mellett kísérletet teszünk a sportmerchandising termékeket vásárlók csoportjainak elkülönítésére, valamint a megkülönböztető jegyeinek azonosítására többféle szempontrendszer figyelembe vételével. Többek között vizsgáltuk a termékpreferenciát, a sportversenyek látogatását, a közvetítések megtekintésének helyszínét és további egyéni jellemzőket is.

Klaszterelemzés keretében célul tűztük ki a sportmerchandising termékek vásárlói csoportjainak, szegmenseinek azonosítását. A minta azonban jelentős számú kiugró értéket tartalmaz, amelyek szűrését ugyan megpróbáljuk, de ennek

eredményeként a minta jelentős részének szűrése vált szükségessé, amely a végső eredmények érvényességét, megbízhatóságát nem biztosítja.

A klaszterelemzéssel kapcsolatos limitáció ellenére, – ugyanakkor annak tudatában, hogy a diszkriminancia analízis egyik követelménye a klaszterek meghatározása, – megkíséreljük a diszkriminancia elemzést a csoportok elkülönítési alapját képező függő kritériumváltozó szerinti független változók bevonásával. A mintát a vizsgált jellemző szerint elemzési és értékelési-ellenőrzési mintákra bontjuk, annak érdekében, hogy a kutatás érvényességét biztosíthassuk. Az eredmények azonban csupán kevésbé jelentős összefüggésekre mutatnak rá, például arra, hogy a sportfogyasztók elsősorban a szurkolói sálakat részesítik előnyben, amely ráadásul ellentétben áll korábbi vizsgálatunk eredményével. Az eredmények értelmezése során nem elhanyagolható problémát jelent az sem, hogy a modell magyarázóereje, illetve az osztályozott esetek pontossága minden vizsgált esetben meghaladja a 30, még több esetben az 50 százalékot. A függvény által becsült eredmények így módon nem képesek megragadni az összefüggést, csak esetleges számításokat tesznek lehetővé.

Többcsoportos diszkriminancia elemzést alkalmazunk annak vizsgálatára, hogy az otthon szurkolók, illetve az alkalmanként, valamint a rendszeresen helyszínen szurkolók megkülönböztethetők-e merchandising termékek fogyasztása szerint. Ez az elemzés sem vezetett értékelhető eredményre, melynek feltehető oka, hogy ennél a kérdésnél kiugróan magas, 23 százalék a nem válaszolók aránya, így a figyelembe vehető alacsony mintaelemszám jelentősen korlátozza az eredmények értékelését.

Ugyanakkor úgy gondoljuk, hogy mindkét vizsgált összefüggés további kutatás alapjául szolgálhat. Mind a rajongói kellékekkel rendelkezők jellemzőinek további azonosítása, mind a szurkolás helyszíne és a szurkoláshoz kötődő tárgyak birtoklása közötti összefüggés szerinti megközelítés közelebb vihet ahhoz, hogy a sportmerchandising termékek piacát jobban megismerhessük, szegmentálhassuk, illetve ehhez igazodó marketingstratégiával közelíthessük meg.

Összegzés

A sportmerchandising termékek piaca jelentős, vásárlását elsősorban a használati fogyasztási szituáció befolyásolja, melyben kulcsszerepe van annak, hogy azt külső szemlélők is lássák. A fogyasztás egyik területe a helyszíni szurkolás, melyet kutatásunk szerint elsősorban a jegyár, másodsorban a szolgáltatásélmény, illetve a csapat sikeressége, a személyzet készségessége befolyásol. A sport szurkolás területe szerint elsősorban a labdarúgást kedvelők vásárolnak, illetve vásárolni szándékoznak sportmerchandising tárgyakat.

A sportmerchandising termékek körét szűk körűen, elsősorban a helyszíni szurkolást illetően vizsgáljuk. Ennek során eredményeink a mezzel, valamint a szurkolói sállal kapcsolatos vásárlói hajlandóságra mutatnak rá.

Érdeemes lenne a továbbiakban egy átfogó vizsgálatot végezni, mely a további terméklehetőségekkel kapcsolatos vásárlási hajlandóságot elemzi. Emellett a sportmerchandising fogyasztói piac szegmentációjára, a sportfogyasztók további preferenciáinak, attitűdjének, elégedettségének a feltárására vonatkozó kutatás is hozzájárulna a célpiaci stratégia megalapozásához.

Felhasznált irodalom:

- [1] Beech, J. G., Chadwick, S. (2007): The marketing of sport. Pearson Education, Harlow.
- [2] Berkes P. (2008): Marketingorientációs tényezők a honi professzionális labdarúgás szponzorációs piacának tükrében, Doktori értekezés. Semmelweis Egyetem, Budapest.
- [3] Chadwick, S., Chanavat, N., Desbordes, M. (szerk.) (2016): Routledge handbook of sports marketing. Routledge, New York.
- [4] Eiglier, P., Langeard, E. (1987). Servuction - Le marketing des services, Stratégie et Management. McGraw-Hill, Paris.
- [5] Fazekas I., Harsányi D. (2011): Marketingkommunikáció érthetően. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- [6] Fazekas I., Nagy A. (2000): Szponzorálás. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [7] Fekete R. (2015): Sportmarketing és menedzsment Magyarországon, Szakdolgozat, Óbudai Egyetem, Budapest
- [8] GfK (2013): A tehetősebbek egészségmegőrzésre költenek, Sajtószolgálat, 2013. február 5., elérhető: https://www.askgfk.hu/fileadmin/user_upload/banners/news/20130205_A_tehetosebbek_fokent_egeszsegmegorzesre_koltenek.pdf, letöltve: 2016. március 11.
- [9] Hoffmann I. (2000): Sportmarketing. Bagolyvár Könyvkiadó Kft., Budapest
- [10] Kassay L. (2008): Szponzoráció- kommunikációs eszköz és médium. 24. szám
- [11] Kassay L. (2012): A sportszórakoztatás nézőért kiált. Marketing&Menedzsment, 46 évf. 4. sz.26-35. old.

- [12] Kelemen-Erdős Anikó: Főszerepben a fogyasztó? A service-dominant logic elmélet kritikus megközelítése, In: Bíró-Szigeti Szilvia, Petruska Ildikó, Szalkai Zsuzsanna, Kovács István, Magyar Mária (szerk.): Marketing hálózaton innen és túl: Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciájának tanulmánykötete. Budapest, BME, 2015.08.27-2015.08.28.
- [13] Kozák Á. (2010): Trendek és ellentrendek az üzleti környezetben, Vállalatépítő, elérhető: <http://vallalatepito.hu/2010/01/12/trendek-es-ellentrendek-az-uzleti-kornyezetben/>, letöltve: 2016. március 11.
- [14] KSH (2011): 2.1.1.1 A népesség korév és nemek szerint, a nemek aránya, 2011, elérhető: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_területi_00, letöltve: 2016. április 20.
- [15] Liu, J. P. (2011): Sports merchandising, publicity rights, and the missing role of the sports fan. *Boston College Law Review*, 52/2. pp. 493–516.
- [16] Malhotra, N. K., Simon J. (2009): Marketingkutatás. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [17] Mullin B. J. –Hardy S. –Sutton W. A. (2007): Sportmarketing, Human Kinetics Champaign, IL.
- [18] Nagy A. (2005): A sport marketingkommunikációja. Magyar Sportmenedzsment Társaság, Budapest
- [19] Nemzeti Sport Online, (2015): Super Bowl: nézettségi rekord Bradyék negyedik sikere, elérhető: <http://www.nemzetisport.hu/nfl/super-bowl-nezettségi-rekordot-dontott-bradyek-negyedik-sikere-2392577>, letöltve: 2015. február 5.
- [20] Neulinger Á. (2007): Társas környezet és sportfogyasztás, Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
- [21] Paár D. (2013): A magyar háztartások sportfogyasztásának gazdasági szempontú vizsgálata, Doktori értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron
- [22] Statista (2016a): Total revenue generated from sports merchandising worldwide from 2006 to 2015 (in billion U.S. dollars), elérhető: <http://www.statista.com/statistics/269797/worldwide-revenue-from-ports-merchandising/>, letöltve: 2016. március 11.
- [23] Statista (2016b): Global sports market - total revenue from 2005 to 2017 (in billion U.S. dollars), elérhető: <http://www.statista.com/statistics/370560/worldwide-sports-market-revenue/>, letöltve: 2016. március 11.
- [24] Szabó Á. (2013): Szabadidősport-piacok Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 44/4, pp. 18–28.

Kísérlet a stratégiai orientációs megközelítések integrálására

Dr. Fülöp Gyula

egyetemi tanár, Miskolci Egyetem
vgtfulop@uni-miskolc.hu

Bereczk Ádám

egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem
bereczk.adam@uni-miskolc.hu

Abstract: Jelen tanulmányban arra vállalkozunk, hogy gazdagítsuk, részben új megközelítésbe helyezzük a jelenkori stratégiai menedzsment elméletek legfőbb tényezőire vonatkozó megfontolásokat, a stratégiai orientáció alapú modellek szélesebb körű és mélyebb integrálásával. Ennek érdekében elsőként leírjuk és csoportokba rendezzük a legjelentősebb stratégiai orientációs típusokat. Ezután bemutatunk egy integrált modellt, mellyel kísérletet teszünk arra, hogy a stratégiai orientáció alapú felfogások legfontosabb összefüggéseit a stratégiai menedzsment három fő megközelítését képviselő, hármas megközelítés¹ (strategy tripod) modell logikai rendszerébe illesszük. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a nyilvánvaló kapcsolódási pontokra építve az integráció értékes eredményekre vezethet, ám ehhez szükséges az említett modell által alkalmazott hármas nézőpont tartalmi elemeinek a részleges újragondolása.

Kulcsszavak: stratégiai orientáció, hármas megközelítés, integrált stratégiai menedzsment modell

1 Stratégiai orientáció: a koncepcióalkotásnál figyelembe vett típusok és illeszkedésük az integrált modellbe

Ez a munka a szakirodalomkutatás módszerét alkalmazva abban nyújt újat, hogy a stratégiai orientációs elméletek alapján új megközelítésbe helyezi a stratégiai menedzsment legfőbb iskoláit összefoglaló hármas megközelítés modellt. Ennek következményeként egy új, integráló jellegű és specifikáltabb modellt mutat be,

¹ Saját fordítás

melyben hangsúlyosabban jelennek meg a tanulási, a kompetenciákat érintő, illetve a szervezeti megközelítések. A javasolt modell újszerű módszertani eszköztárat jelenthet a vállalatok és dinamikus környezetük vizsgálatok tapasztalt jelenségek értelmezéséhez, leírásához és további elemzéséhez. A modell a vállalati stratégia alkotás és a vállalati tevékenység értékelési tényezőjének a piaci és pénzügyi teljesítményt tekinti.² Az először Peng, 2009-ben leírt hármas megközelítés koncepció nagyszerűsége abban áll, hogy a legtagabb megközelítésben ragadja meg a stratégiai menedzsment felfogások lényegét, amikor azokat három nagy csoportra osztja. Peng szerint tehát a stratégiai menedzsment irodalma három fő megközelítésre vezethető vissza, munkájának következtetéseként az iparági és a piacorientált megközelítéseken túl javasolja egy harmadik, az intézményi megközelítés megkülönböztetését. Peng érdemeit elismerve látni kell, hogy miközben munkájában az intézményi megközelítés különválasztására és annak mikéntjeire koncentrált, az orientációs elméletekre történő hivatkozásokor kizárólag az elmúlt időben aránytalanul teret nyelő marketing, más néven piaci orientáció elméleteit veszi figyelembe. A tanulmány további részeiben amellet érvelünk, hogy az orientációs elméletek ettől valamelyest kifinomultabb megragadása és integrálása gazdagíthatja a még fiatal, ám sok helyen átvett „hármas megközelítés szemléletet”.

A stratégiai orientáció széles körben használt fogalom mind a nagyvállalati stratégiai menedzsment, marketing, mind a kisvállalati gazdálkodás területein. A vállalat egy olyan stratégiai irányát jelenti, melynek célja a kimagasló teljesítmény folyamatos biztosításának megfelelő működés kialakítása (Narver-Slater, 1990). Alapvető kérdése, hogy az ilyen működés milyen fókusszal, prioritással, mely vállalati tevékenységre, vagy környezeti elemre való koncentrációval valósítható meg.

Ohmae 1982-ben elsőként különböztette meg a vállalatok stratégiáit aszerint, hogy azok mely tényezőcsoportra koncentrálnak. Ez alapján fogyasztóorientált, versenytárs-orientált és vállalatorientált stratégiákat különböztetett meg. A gyakorlat új irányait követve, illetve a terület kutatásának népszerűbbé válásával több orientációs típus is megjelent a szakirodalomban, melyek nem mondanak ellent Ohmae több mint harminc éve alkalmazott kategorizálási elvének, inkább azok további finomítását és strukturálását jelentik³ (Fülöp, 2008).

Az irodalomban megtalálható fő orientációs típusok: a termék, termelési, vállalkozói, innovációra irányuló, tanulási, értékesítési, piaci, vevő, versenytárs és ügyfélkapcsolati orientációk. A legtöbb összefoglaló jellegű munkában a szerzők

² Egy vállalkozás pénzügyi teljesítményét nagy mértékben befolyásolják a vállalkozás által hozott beruházási és finanszírozási döntések. A beruházások közötti sikeres választás kulcsa az alkalmazott beruházásgazdaságossági módszerre alapozódik (Csiszárík-Kocsir-Szilágyi, 2016), a finanszírozási döntések kereteit pedig az alkalmazott finanszírozási stratégia határozza meg (Csiszárík-Kocsir, 2015).

³ Az újszerű kategóriák többsége hasonló elnevezésekkel korábban is szerepelt az irodalomban más témakörökhöz kapcsolódva, más tipologizálási szempont szerint elkülönítve (például a vállalatok életkora szerint megkülönböztetve, vagy egy nagyobb kategória részeként).

megjegyzik, hogy a kategóriák között átfedések állnak fenn. Ezt elismerve a továbbiakban a felsorolt típusokon két lépésben is egyszerűsítő csoportosításokat végzünk szigorúan az egyes típusok tartalma, illetve annak a szakirodalomban fellelhető változásai, fejlődése alapján.

Első lépésben öt fő csoportot képeztünk az alábbiak szerint:

1. A termék orientáció (product orientation) a terméket, azon belül is elsősorban a termék minőségét helyezi a középpontba, kulcsszava a volumengazdaságosság. A termelési fókuszhoz hasonlóan túlhaladottnak tartják, mert a piaci és a versenytárs szempontú tényezőket nem veszi figyelembe. A termelési orientáció (production orientation) a termék minősége mellett elsősorban annak árával igyekszik a vevő kedvében járni.
2. A vállalkozói orientáció (entrepreneurial orientation) a vállalkozónak a vállalkozással kapcsolatos attitűdjeire koncentrálnak. A vállalkozói orientáció elemei Lumpkin-Dess, 1996, illetve Hofmann, 2008 alapján az innovativitás (schumpeteri megközelítésben), kockázatvállalás és a proaktivitás.⁴ A hivatkozott szakirodalomban található magyarázatok alapján az innovációra irányuló orientációt (innovation orientation) a vállalkozói orientáció részeként kezeljük.
3. A tanulási orientáció (learning orientation) esetében Hakala, 2010 megközelítése szerint a hangsúly az olyan új tudás kifejlesztésén és elsajátításán van, mely képes megváltoztatni a vállalkozások viselkedését oly módon, hogy az versenyelőnyé váljon (, mely a modellünkben szereplő piaci siker előfeltétele). Bár Hakala Garvin, 1993-ra hivatkozva a szervezeti tanulást a kísérletezéshez, tudásmegosztáshoz, vagy a múltbeli tapasztalatokhoz köti, mi ennél szélesebben értelmezzük a fogalmat és Sinkula et al., 1997 alapján a tanulási orientációt a vállalat azon törekvéseként értelmezzük, mely a folyamatos tudásszerzésre irányul, így hozzájárulva a versenyelőny megalapozásához.
4. Az értékesítési orientáció (selling orientation) a fogyasztók aktív befolyásolására helyezi a hangsúlyt. Ennyiben különbözik a piaci orientáció vevőorientált megközelítésétől. A márkaorientált vállalat döntési kritériumai között elsődleges a márka erősítése, mely érdekében rövid távon profit és fejlesztési/növekedési áldozatokat is hajlandó hozni. Mivel az akciók végső célja az értékesítés növelése a márka vonzerejének felhasználásával, nézőpontunk alapján nem válik külön az értékesítési orientációtól.

⁴ Miller már 1983-ban nagyon hasonló fogalomrendszert használt. Megemlítette a fogyasztói igények befolyásolására tett erőfeszítéseket is, melyet napjainkban az értékesítési orientációhoz sorolnak.

5. A piaci orientáció (market orientation)⁵ a szakterületen meghatározó munkáknak számító Narver-Slater, 1990 illetve Narver-Slater, 2004 szerint három fő elemből épül fel, melyek a vevőorientáció (customer orientation), versenytárs-orientáció (competitor orientation) és a szervezeti egységek közti együttműködés. Ezek alapján a több esetben önállóan megjelenő versenytárs orientációt a piaci orientáció részeként kezeljük. Az ügyfélkapcsolati orientáció (client orientation) és a piaci orientációhoz tartozó vevőorientáció rokon fogalmak, ezért az ügyfélkapcsolati orientációt is a piaci orientációban jelenítjük meg.

A kifejlesztendő modell konzisztenciájának megalapozása érdekében a fenti kategorizáláson túl további egyszerűsítésekkel élünk. A Peng hármas megközelítés modelljében is kiemelt piaci orientációs irodalom jelentőségét alátámasztja egyrészt, hogy a termék illetve a termelési orientációkat a fordista gazdaságok koncepciójának átalakulása után napjainkban nem volna szerencsés külön kezelni a piaci orientációtól, mivel minden termelési tevékenység a piaci viszonyok és tényezők ismerete és azok tudatos befolyásolására való törekvés mellett, vagy annak alárendelve történik. Mivel az értékesítési orientációt a marketing orientáció egy sajátos kifejezési módjának tekintjük, ezt a típust is ebbe a csoportba soroljuk. (A piacorientáció a hármas megközelítés „második lába”.)

A stratégiai menedzsment irodalom fejlődéséhez – noha a piaci és a marketing megközelítés jelentősége nem vitatható – nagyban hozzájárultak azok a munkák is, melyek az erőforrás-alapú megközelítések korszerű keretek közé helyezésével a modern környezeti kihívásoknak való megfelelés zálogát a vállalat birtokában lévő tudás és képességek, sokszor kifejezetten a vállalkozói jellemzők meglétében, nagyobb vállalatokba való integrálásának képességében (intrapreneurship) látják. (Lazányi, 2014, 2015). Itt ezek közül Day, (1994) nagyhatású munkáját szeretnénk kiemelni, ahol a szerző megkülönbözteti a belülről kifelé irányuló, illetve a kívülről befelé irányuló képességeket. Előbbieket (például a humán erőforrással⁶ kapcsolatos képességek) a környezetet aktiválja, utóbbiak a piaci követelményekhez való alkalmazkodást segítik elő (hálózati kapcsolatok). A harmadik nagy csoportot az áthidaló képességek alkotják (például stratégiafejlesztés), melyek összekapcsolják a két előbbi kategóriát. Az orientációs típusok fenti tartalom meghatározása alapján a modellbe való beépülésük elve

⁵ A fogalom annak megjelenésekor a fogyasztóra való fókuszálást és az ehhez szükséges információk létrehozására, kezelésére és felhasználására vonatkozó vállalati kultúra kérdéseit ölelte fel. Kohli-Jaworski, 1990 az információk megszerzésére és kezelésére, Narver-Slater, 1990 a szervezeti kultúrára, Becker-Homburg, 1999 a fogyasztói információkkal kapcsolatos magatartás és kultúra rendszerelvű értelmezésére helyezik a hangsúlyt (Kontor, 2011). Jaworski-Kohli, 1993 a fogyasztóktól, versenytársaktól és az értékesítési csatornákból származó információk kezelésének képességét emelik ki.

⁶ Stratégiai szempontból is nagyon fontos a humán erőforrások átgondolt, strukturált felhasználása, amely a vállalati célokból kiindulva, a piaci környezet igényere kell, hogy reagáljanak (Pató, 2015, Pató, 2013).

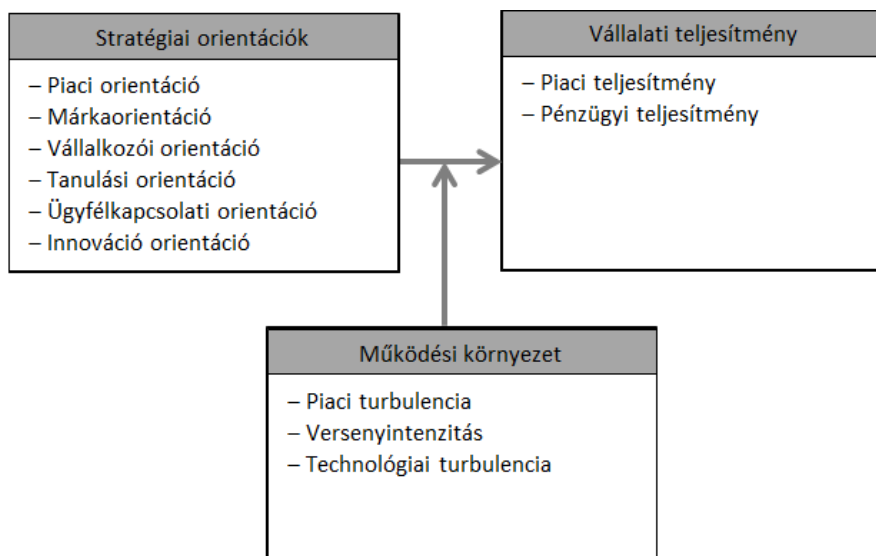
szerint a vállalkozói és a tanulási orientációk egy csoportba sorolhatók. Így alkalmazkodva Peng átfogó megközelítéséhez (három elemű modell), a stratégiai orientációs típusokat mindössze két fő csoportba soroltuk, mely két eltérő fejlődési irányt és megközelítést jelent.

2 Az integrált modell és elméleti háttere

Az alábbiakban az integrált modell rendező elveit, tagozódását és elemeinek a kapcsolódási pontjait vázoljuk fel.

2.1 A „kettős teljesítmény cél” mint a modell rendező elve

Az integrált modell kiindulási alapja, hogy a vállalatok előre meghatározott pénzügyi és piaci célokat követnek. A pénzügyi célok megléte profitorientált, de akár nem csupán profitcélokat követő szervezeteknél is magától érthető. A piaci célok pedig egyszerre vonatkoznak a piaci sikerre és a versenytársakkal szemben elért előnyökre.



1. ábra

Nagy G. és Berács J. stratégiai orientációkra vonatkozó modellje

Forrás: Nagy-Berács, 2011

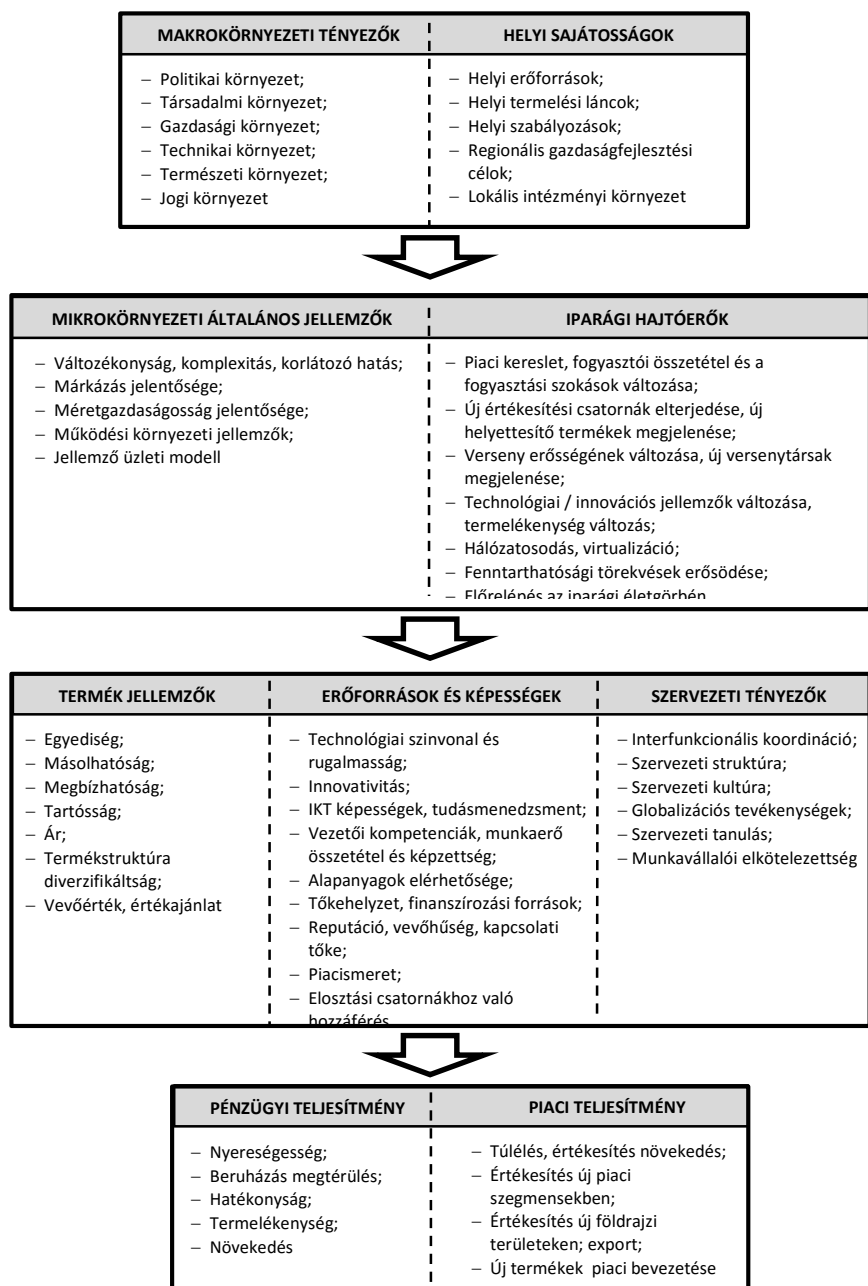
A stratégiai orientációs modellek leggyakrabban a versenyelőny megszerzésének szempontjából értékelik az egyes stratégiák hasznosságát, vagy megfelelő kivitelezését. Más kérdés, hogy a versenyelőnyt és annak a mértékét összehasonlítható mutatókkal mérni komoly kihívást jelent. Az elért piaci sikerek

A modellt hierarchiájának/struktúrájának a felépítése, a környezeti hatások irányának a figyelembevételével a következő:

1. szint: Az általános környezet hatásának megfelelő figyelembe vételét és stratégiai szintű kezelését számos kutató hangsúlyozza a stratégiai orientációkkal kapcsolatban is (Eggers et al., 2013; Nagy-Berács, 2012). Bár a hármas megközelítés modellben az intézményi tényezők a harmadik „lábat” jelentik, ez csupán a modell fejlődéstörténete miatt alakult így (Peng utolsóként ezzel egészítette ki a koncepciót). Ugyanakkor a vállalat makrokörnyezetét érintő elméletek (ha nem is intézményi hangsúllyal) régóta a stratégiai menedzsment és a vállalatgazdaságtani irodalom alapelveit jelentik. Az intézményi megközelítést tehát a vállalat makrokörnyezetét leíró STEEP modellből (többek között Fleisher, 2003) ismert tényezőkből és azok helyi sajátosságaiból származtattuk. A társadalmi, technológiai, gazdasági, természeti környezeti, illetve a politikai tényezők együttesen befolyásolják az adott iparágat, és annak sajátos törvényszerűségei szerint jelentenek konkrét változásokat az egyes vállalatok számára. Áttekintve a regionális gazdaságtan és a kapcsolódó szakmaterületek széles irodalmát, számos bizonyítékot találhatunk arra nézve, hogy a makrokörnyezeti tényezők a helyi sajátosságaik szerint, illetve a helyi paraméterek szerint „formálódva” jelennek meg mint a vállalatok hatótényezői, mely összefüggést a modell megalkotásakor igyekeztünk figyelembe venni.

2. szint: A stratégiai orientáció irodalmában a versenykörnyezet és a piaci környezet megjelenítésére leggyakrabban a piaci turbulencia és a technológiai turbulencia fogalmait használják (lásd 1. ábra), de a mögöttük lévő tartalmat általában nem fejtik ki megfelelő részletességgel (nem ez a céljuk). Amennyiben a tényezők lényegét részletesebben vizsgáljuk nyilvánvalóvá válik, hogy a fogalmak által képviselt összefüggések Porter munkáiban közel harminc éve kezdődő elméleti fejlődés eredményeként mára már megfogalmazásra kerültek. Mivel Porter felfogásában a piaci és a verseny környezet pontosan nem vált/válhatott el egymástól, modellünkben is ezt a klasszikus felfogást érvényesítjük. Ugyancsak Porter alapján a piaci és a technológiai turbulenciák leírására az iparági hajtóerők megközelítését alkalmazzuk. A modellben az iparági hajtóerők közé soroltuk azokat a dinamikus elemeket, melyek Porter, 1979 alapján folytonos változást idéznek elő és alakítják a vállalatok versenykörnyezetét (Peng, 2009).

A Porter által meghatározott hajtóerők listáját kiegészítettük napjaink meghatározó trendjeivel, mint a fenntarthatósági törekvések, vagy a hálózatosodási folyamatok. Álláspontunk szerint az iparági környezetet nem csupán a dinamikus tényezők és az azok által létrehozott változás határozzák meg, hanem egyéb, az adott környezetre jellemző statikusabb tényezők is. Ha a vállalat stratégiája rugalmasabb alkalmazkodást tesz lehetővé (például a tervezési-ellenőrzési időhorizont eltérésének köszönhetően) más eredményre jutunk. Ilyen, tulajdonságoknak bizonyulhatnak még a komplexitás, a méretgazdaságosság vagy a meghatározó üzleti modell (Arief, 2013). Így a piaci orientációt a modell megfelelő szintjeire építjük be és nem önállóan kezeljük. A piaci kereslet változását például az iparági hajtóerők közé (a „2. szintre”), a piacismeretet vagy reputációt a képességek, illetve az erőforrások közé soroltuk (a „3. szintre”).



3. ábra
Az integrált modell felépítése
Forrás: saját szerkesztés, 2016

3. *szint*: Az iparág jellemzői meghatározzák, hogy az adott tevékenység esetében milyen termékjellemzőkkel, illetve erőforrásokkal kell rendelkeznie a vállalatnak ahhoz, hogy a versenyben helytálljon (kulcsfontosságú sikertényezők). Mivel a termékek létehozásakor erőforrások különböző kombinációja történik más erőforrások segítségével, a modellnek erre a szintjére soroltuk be a termék/szolgáltatás jellemzőket. Ezek a szempontok az orientációk szintjén a termékorientációt képviselik, így egy további lépést tettünk a piacorientált megközelítés többszintű (és nem önálló) intergalása felé (Ellegaard, 1992; De Vasconcellos E Sá, 1989).

Koncepciónk egyik sarokköve szerint, hogy mint korunk dinamikusán változó környezeti kihívásai (például a gyorsuló ütemű technológiai fejlődés), illetve az erre válaszolni igyekvő vállalkezési formák és üzleti modellek (például a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés stratégiai szintre emelése a vállalkozásoknál, Csutora és szerzőtársai, 2005) kialakulását felismerve a harmadik szint rendező elvének az erőforrások és képességek oldaláról való megközelítést választottuk. Ezeket modellünkben a szervezeti tényezők egészítik ki Zhou, 2007 alapján. A modell 4. szintjét az annak rendező elveként bemutatott pénzügyi és piaci teljesítmény célok alkotják.

Összegzés

A tanulmány a vonatkozó irodalom feldolgozásának az eredményeit felhasználva a meglévő stratégiai menedzsment megközelítéseknek egy eddig nem ismert módon történő integrálását ismerteti olyan újszerű perspektívából, mely a stratégiai orientációk és azok összefüggéseinek, illetve tényezőinek az integrálásával épít a hármas megközelítés (Peng, 2009) modellre. A modell újszerűségét az adja, hogy a piaci, illetve a marketing orientáció divatos megközelítésének egyszerű adaptálásán túlmenően, az orientációk szélesebb körét értelmezi. Így az eredmény egy komplexebb, mégis a „klasszikus” felfogásokra alapozó megközelítést hoz létre.

A modell megfelelő súllyal veszi figyelembe a vállalkezési és a tanulási orientációkat, így a kompetenciák és a belső erőforrások szerepét. Az bemutatott koncepció segítséget nyújthat a vállalatok és környezetük változásának pontosabb megértéséhez. Módszertant biztosít az elemzések elvégzéséhez, a már ismert módszertanokhoz való megfelelő illesztéssel. További kutatási feladat lehet a modell kimeneteként megadott „kettős teljesítmény”, illetve a vállalati erőforrások, képességek és termékjellemzők kapcsolatának a vizsgálata. A következtetések általánosításához szükséges még a modell tanulási és szervezeti kompetenciáihoz kapcsolódó új összefüggéseinek empirikus tesztelése a verifikáció elősegítése érdekében.

Felhasznált irodalom

- [1] Arief, M. – Thoyib, A. – Sudiro, A. – Rohman, F. (2013): The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: a study on the SMEs cluster in Malang, *Journal of Management Research*, 5(03), pp. 44-62.
- [2] Baker, W. E. – Sinkula, J. M. (1999): The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), pp. 411-427.
- [3] Baumgarth, C. (2010): "Living the Brand": Brand Orientation in the Business-to-business Sector. *European Journal of Marketing*, 44, pp. 653-671.
- [4] Becker, J. – Homburg, C. (1999): Market-Oriented Management: A System-Based Perspective, *Journal of Market Focused Management*, 4(1), pp. 17-41.
- [5] Calantone, R. J. – Cavusgil, S. T. – Zhao, Y. (2002): Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 515-524.
- [6] Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33-55. pp.
- [7] Csiszárík-Kocsir, Á. – Szilágyi, T. P. (2016): A beruházás gazdaságossági számítások elterjedtsége a hazai kkv-k körében, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI. – Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, kézirat
- [8] Csutora, M. – Kerekes, S. – Harangozó, G. – Németh, P. – Zsóka, Á. (2005): Befolyásunk a vállalatok környezetvédelmi magatartására, *Környezeti nézőpontok: Tanulmányok a Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék 15 éves fennállása alkalmából*. 232 p. Budapest: BCE Környezettudományi Intézet, 2005. pp. 124-139.
- [9] Day, G. S. (1994): The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58: (4), pp. 37-52.
- [10] De Vasconcellos E Sá, J.A.S. – Hambrick, D. C. (1989): Key success factors: test of a general theory in the mature industrial-product sector, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 367-381.
- [11] Eggers, F. – Kraus, S. – Laraway, S. – Snyckerski, S. – Hughes, M. (2013): Implications of Customer and Entrepreneurial Orientations for SME Growth, *Management Decision*, 51(3).
- [12] Fülöp, Gy. (2008): *Stratégiai menedzsment, Perfekt*, Budapest.

- [13] Fleisher, C. – Bensoussan, B. (2002): *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*, Prentice Hall, New Jersey.
- [14] Hakala, H. (2010): *Configuring out strategic orientation*, Universitas Wasaensis – Acta Wasaensia No. 232, December (2010).
- [15] Harangozó Gábor (2008): *Mitől zöld egy vállalat – avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény?* *Vezetéstudomány*, 39: (1) pp. 27-36.
- [16] Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993): *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.
- [17] John C. Narver, Stanley F. Slater and Douglas L. MacLachlan (2004): *Responsive and Proactive Market Orientation*, *The Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334–347.
- [18] Kohli, A. K. – Jaworski, B. J. (1990): *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1–18.
- [19] Kontor E. (2014): *A piacorientáció érvényesülése és hatása a teljesítményre a kis- és középvállalatok körében*, PhD. értekezés, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen
- [20] Kontor, E. (2011): *Marketingkonceptió, piacorientáció, marketingkompetenciák és érvényesülésük a kis- és középvállalatoknál*, *Competitio*, 10. évfolyam, 1. szám, Debrecen
- [21] Lazányi, K. (2014): *Entrepreneurs of the future*, *Serbian Journal of Management* 9:(2) pp. 149-158.
- [22] Lazányi K. (2015): *What makes a Start-up Successful? – Small Business Ventures in Focus*. *On-Line Journal Modelling the New Europe* 2015:(16) pp. 68-79.
- [23] Li, Y. – Zhao, Y. – Tan, J. – Liu, Y. (2008): *Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms*, *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp. 113-133.
- [24] Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, *The Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135-172.
- [25] Málovics, É. – Farkas, G. (2012): *A vevői és a vállalkozói orientáció vizsgálata KKV-knál és családi vállalkozásoknál*, *Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei* 4(5), Szeged.
- [26] Nagy, G. – Berács J. (2012): *A hazai kis- és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai orientációk*, *Vezetéstudomány*, 18. évfolyam, különszám, Budapest.

- [27] Napoli, J. (2006): The Impact of Nonprofit Brand Orientation on Organisational Performance, *Journal of Marketing Management*, 22(7), pp. 673–694.
- [28] Narver, J. C. – Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.
- [29] Ohmae, K. (1982): *The mind of the strategist*, McGraw-Hill Inc, New York.
- [30] Pató, B. Sz. G. (2015): The 3D Job Description, *Journal of Management Development*, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [31] Pató, B. Sz. G. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, *Munkaügyi szemle*, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [32] Peng, W. M. – Sun, L. S. – Pinkham, B. – Chen H. (2009): The institution-based view as a third leg for a strategy tripod, *Academy of Management Perspectives*, August (2009), pp. 63-81.
- [33] Porter, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, March-April (1979), pp. 137-145.
- [34] Tuominen, S. – Laukkanen, T. – Reijonen, H. (2009): Market Orientation, Brand Orientation, and Brand Performance in SMEs: Related Constructs?, *Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*, Melbourne, Australia
- [35] Zhou, Z. K. – L, B.C. (2007): How does strategic orientation matter in Chinese firms?, *Asia Pacific J Manage*, 24 (2007), pp. 447-466.

A medvehagyma-gyűjtő vállalkozások kihívásai

Dr. Gyarmati Gábor Géza

Egyetemi adjunktus, megbízott tanszékvezető, Szent István Egyetem
Kertészettudományi Kar

Gyarmati.Gabor.Geza@kertk.szie.hu

Absztrakt: A medvehagyma mint gyógy- és fűszernövény jelentősége felértékelődött az utóbbi években. Felmerülhet a kérdés, hogy milyen piaci viszonyok, szabályozások, gazdálkodási feltételek mellett folytatják a tevékenységüket e szereplők. A medvehagyma termésmennyisége és a betakarított területek nagysága azt mutatja, hogy kis jelentőséggel bír a zöldségnövények között. Olyan vállalkozás, amelynek ez a fő tevékenysége szinte már nem is létezik. Mint idény jellegű, szezonális munka kap szerepet a hazai élelmiszerpiacon. E vállalkozások szabályozási- és felvásárlási ár kitétsége jelentős, így hosszú távú stratégia kidolgozása nehézségekbe ütközik. A piacokon nehéz az egyediség, a megkülönböztetés biztosítása. Tömegtermékről van szó, azaz aki e vállalkozási szegmensben részt vesz, annak mindenképpen javasolt a több lábon való állás. Mivel erdőben végzett gazdálkodásról van szó, így szerepet kap benne a mezőgazdaságra jellemző idénymunka jelleg. E vállalkozások stratégiája tehát ezekhez a szempontokhoz kell, hogy igazodjon.

Kulcsszavak: Medvehagyma, Gazdálkodás, SWOT, Erdőgazdálkodás

1 Bevezetés

A medvehagyma mint gyógy-, fűszer- és salátanövény felkapottá vált az utóbbi években. Míg pár évtizede csak elvétve lehetett vele találkozni a szakosodott boltokban, addig az utóbbi években kezd telítődni a hazai fogyasztói piac. A medvehagyma gyűjtésével foglalkozó vállalkozások palettája egész színes. Van közöttük nagyobb tőkeerővel bíró mezőgazdasági üzem, amely mintegy oldalhajtásként foglalkozik e termékkel, van közöttük őstermelő, kisvállalkozó, vagy éppen keresetkiegészítésként tevékenykedő szereplő. A dolgozat célja, hogy áttekintse milyen nehézségei, jellemzői, piaci trendjei vannak e termény begyűjtésével, értékesítésével foglalkozó egyéneknek, gazdálkodóknak. Ehhez segítségül hívtam a termék kereskedelmével, gyűjtésével foglalkozó szereplők

tapasztalatait, és felállítottam valós és tényleges adatok alapján egy működő modell vállalkozás gazdálkodásának alakulását.

2 Medvehagyma-gyűjtő területek

Az ország területén kb. 2 millió hektár területen folyik erdőgazdálkodás. Összefüggő erdőterületek Észak Magyarországon és a Dél-Dunántúlon találhatóak leginkább. (KSH Statisztikai tükör, 7. évfolyam 9. szám Az erdőgazdálkodásról.) Az erdészetek medvehagyma gyűjtésével jellemzően nem foglalkoznak. Számukra a medvehagyma gyűjtési területek kiadásából származik bevétel. Az országban legjellemzőbb medvehagyma gyűjtésére alkalmas területek a Mecsekben, a Bakonyban, a Gerecsében, Zala megyében, továbbá a Pilisben találhatóak. A kiadott engedélyek alapján kb. 200 ha azon területek nagysága amelyen medvehagymát gyűjtenek. (Forrás: Mecsekerdő, saját becslés) Az egy hektáron való gyűjtési mennyiség a természetvédelmi hatóság arányszámai szerint 250 kg/ha, azaz 50 tonna medvehagyma a begyűjtött mennyiség egy szezonban, és ez kerül feldolgozásra, illetve a nagybani és a kiskereskedelmi forgalomba.

Megnevezés	Vöröshagyma			Fokhagyma			Medvehagyma		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
A termelés jellemzői									
Betakarított terület, hektár	2 076	1 990	2 474	1 055	1 101	951	120	180	200
Betakarított összes termés, tonna	57 183	59 875	61 813	6 392	7 152	7 210	30	45	50
Termésátlag, kg/hektár	22 670	23 400	20 540	5 190	5 720	6 690	250	250	250
Felvásárlási átlagár, Ft/kg	52	78	62	395	394	361	n.a.	n.a.	n.a.
Termelői-piaci átlagár, Ft/kg	150	182	181	1 245	1 100	1 210	1 200	900	800
Bruttó termelési érték, millió Ft									
folyó áron	2 945	5 350	5 198	3 407	3 227	3 214	360	405	400

1. táblázat

Fontosabb hagymafélék alapadatai

Forrás: Ksh, saját gyűjtés, saját szerkesztés

A táblázat adataiból is látható, hogy a vöröshagyma betakarított mennyisége lényegesen magasabb, mint a fokhagyma, vagy a medvehagyma termésmennyisége. Tehát a vöröshagymának nem jelent konkurenciát a másik két hagymafajta. Mivel a medvehagyma csak szezonális, így a fokhagymának sem konkurensé, bár kiegészítő terméknek számít számára. Mind a vörös-, mind a fokhagyma éves termésmennyisége stabilitást mutat. A medvehagyma évről évre növekvő mennyisége jelzi azt, hogy még nem érte el a piaci telítődését. Láthatjuk, hogy a felvásárlási átlagár a két nagyobb termés mennyiséget felvevő hagymaféle esetében stabilitást, sőt inkább növekedést mutat, addig a medvehagyma esetén évről évre csökkenést tapasztalunk, ami viszont jelzi azt, hogy közeledünk a piaci telítődési ponthoz. Ezt jelzi az is, hogy a bruttó termelési értékben 2014-re már csökkenést tapasztalunk.

3 Egy medvehagyma betakarító vállalkozás gazdálkodása

Dolgozatomban a Mecsek területén végző gazdálkodási egység működésének elemzését végzem el. Amennyiben egy vállalkozás e tevékenységi formában gondolkodik, akkor elsőként azt a döntést kell meghoznia, hogy hol végezze tevékenységét. Amennyiben saját erdőterületen kívánja tevékenységét folytatni, akkor nincs szüksége zöldhatósági engedélyekre, sem erdészeti hozzájárulásra. Amennyiben ilyen terület nem áll rendelkezésre, akkor bérel egy ilyen területet. Legtipikusabban ilyen bérlésre a Mecsekben, vagy a Bakonyban lesz lehetősége.

A medvehagyma betakarítást vállalkozási formában végző gazdálkodó szervezeteknek elsőként az engedélyek beszerzését kell elintézniük.

Évek	Hatósági árak fixen	Erdészeti árak hektáronként
2016	10 000	30 000
2015	20 000	20 000
2014	20 000	15 000
2013	-	10 000
2012	-	5 000

2. táblázat

A Mecsekerdő Zrt. és a Baranyai Zöldhatóság (jelenleg Kormányhivatal) bérleti, illetve engedélyezési ára nettó forintban.

Forrás: Mecsekerdő, illetve Kormányhivatal

Ahogy növekedett a medvehagyma gyűjtés iránti igény, úgy növekedtek az erdészeti árak, bár az elszámolás módja évről évre változott. Az idei évben a Duna Dráva Nemzeti Park Igazgatósága be akarta szüntetni a természetvédelmi területeken a növény begyűjtését, de ezt az utolsó pillanatban megváltoztatta. Számítani lehet arra, ahogy a szedési szabálytalanságok, a visszaélések nagyobb arányban jelentkeznek, úgy fog csökkenni hatósági intézkedésre azon területek nagysága, ahol lehetséges lesz legális módon medvehagymát gyűjteni.

A vizsgált tipikus vállalkozás fő tevékenysége nem a medvehagyma begyűjtés, ezt csak kiegészítésként végzi. Az adatokat arányosan módosítottam adatvédelmi kéréseknek megfelelően. Az adatokból látható, hogy 2012-től kezdődően az engedélyeztetés költségei évente emelkedtek, míg a szállítás költségei a kedvezőbb üzemanyagárak miatt csökkentek. A csomagolás költségeit változatlanul vettem, míg a költségek és a bevételek számítása az aktuális piaci árak alapján kerültek kiszámításra. Látható, hogy a vállalkozás eredményei évről évre romlottak, főként a piaci árak egyre alacsonyabb mértékének köszönhetően. Amennyiben e vállalkozás kizárólag e tevékenységből szeretett volna megélni, akkor mára a kezdeti visszaesést követően befejezhette volna a tevékenységét.

10 ha területtel számolva	2012	2013	2014	2015	2016
Vállalkozói költségek					
Engedélyeztetés	50 000	100 000	170 000	274 000	383 000
Csomagolás	16 667	16 667	16 667	16 667	16 667
Béreköltségek	372 000	392 000	406 000	420 000	444 000
Járadékok	104 160	50 960	115 710	119 700	126 540
Szállítás	708 800	699 200	688 000	584 000	484 800
Amortizáció	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000
Költségek összesen	1 395 627	1 402 827	1 540 377	1 558 367	1 599 007
Bevételek	3 000 000	2 250 000	2 000 000	1 750 000	2 000 000
Eredmény	1 604 373	847 173	459 623	191 633	400 993
Adó	160 437	84 717	45 962	19 163	40 099
Adózott eredmény	1 443 936	762 456	413 661	172 470	360 894
Árrés-szint	115%	60%	30%	12%	25%
Bevétel arányos jövedelmezőség	0,53	0,38	0,23	0,11	0,20

3. táblázat

Egy vizsgált tipikus vállalkozás gazdálkodási adatai 2012-2016.

Forrás: mélyinterjú, saját szerkesztés és gyűjtés

E termék begyűjtésével foglalkozó szervezet erősen ki van téve a piaci átvételi áraknak. Amennyiben azok a szezon elején magasabban vannak, úgy az árrése jelentősebb, viszont miután az átvételi árak leesnek, az árrés mértéke már alig éri el a normál kereskedelem gyakorlatában bevett 20-30%-ot.

4 A vállalkozás működésének és stratégiájának kérdései

E bekezdésben megvizsgálom azokat a lehetőségeket, veszélyeket, erősségeket és gyengeségeket, amelyeket e tevékenységet végző gazdálkodás meg kell, hogy vizsgáljon.

- Mivel egy olyan tömegtermékről van szó, amelyet gyakorlatilag bárki elkezdhet betakarítani, így a piacon nincs lehetőség az egyedi megkülönböztetésre.
- Az egyik megkülönböztetési lehetőség az előre csomagolt termék, és annak bevitel valamilyen áruházláncba.
- A másik megkülönböztetési lehetőség az ökológiaivá való minősítettetés, de ennek magas költségei, illetve a fogyasztók e szempont figyelmen kívül hagyása miatt kétséges az eredményességének kimenetele, mint ahogy ezt a kereskedők az elmúlt években tapasztalták.
- Lehetséges stratégia egy konzervgyárral való leszerződés, és számára való nagyobb tömegű beszállítás. Mivel erre a kisebb őstermelők, szedők kevésbé képesek, emiatt vagy kooperációra lenne szükségük vagy csak nagyobb szereplők számára lenne ez járható út.
- Maga a növény primőr mivolta, mind a neki tulajdonított jótékony hatásai miatt várhatóan a jövőben is lesz rá kereslet a hazai zöldségpiacokon.
- Az érzékszervi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a Mecsek területén szedett medvehagyma mind méretben, mind ízben egyedülálló, és előnyt jelent más területeken gyűjtött növényvel szemben.
- Az utóbbi években történt gyöngyvirággal kapcsolatos esetek felhívták arra a figyelmet, hogy nagy körültekintést igényel a feldolgozása, mivel felületesen szemlélve összetéveszhető azzal. A gyöngyvirág fogyasztása halálos kimenetelű lehet. Ezen esetek a kereskedők elmondása szerint visszavetette a medvehagyma népszerűségét.

- Veszélyt jelenthet a fő gyűjtő területeken való szedés betiltása, mivel arra a zöldhatóságok szándéknyilatkozatot tettek. Egyelőre egyéb érdekek miatt erre nem került sor.
- A tömeges begyűjtésnek köszönhetően kínálati túlsúly figyelhető meg, amely lenyomta az árakat és előfordulhat, hogy még a nagyobb termelők is rossz gazdálkodási eredményeket érnek el, amelynek egyik lehetséges következménye a tevékenységgel való felhagyás, vagy akár tevékenység abbahagyás, illetve csőd lehet.
- Előnyös az, ha a gazdasági szereplő rendelkezik olyan erdőterülettel, amelyben medvehagyma terem, mert akkor megszűnik az engedélyezési döntésektől való függősége.
- Mindenképpen a több lábon állásra hívja fel az elmúlt években tapasztalt kínálati túlsúly e termék esetében, azaz a vállalkozások nehezen tudnak megélni csak ebből a tevékenységből. Szükséges más termék vagy szolgáltatás kínálata is.
- Kényszerviselkedést jelenthet a vállalkozások számára a fehér működés helyett a szürkeség, azaz nem mindenben a törvényi előírások szerinti eljárás, amelynek eredményeképpen javulhatnak az eredményeik, és ennek hatására életben tudnak maradni.

5 További kutatási irányok

Érdekes lenne megvizsgálni a medvehagyma-gyűjtő vállalkozások és hagymaféléket termeszto gazdaságok gazdálkodási sajátosságait. Ezeknek eltéréseinek és hasonlóságainak feltárása adhat újszerű eredményeket. További kutatási irányként el lehet képzelni a vizsgált célcsoport és egyéb gyógynövényeket gyűjtő szervezetek működésének, illetve gazdálkodásának összevetését. Az is érdekes irány lenne, ha a tavaszi szezontermékek (medvehagyma, újhagyma, retek, fejjessaláta, stb.) piacait, illetve ezeket termeszto szereplők működésének sajátosságait kutatnánk tovább. Amennyiben megfelelő adatok állnának rendelkezésre nagyon érdekes eredményekre vezethetne az, ha pl. az elmúlt 7-8 évben, évről évre vizsgálnánk az összes hazai medvehagyma fogyasztásra kiadott összegeket, a piaci szereplők számának és nyereségének összefüggésében, illetve azt, hogy a hírközlő szervek, illetve médiában való egészségtudatosság térnyerése és a vizsgált növény fogyasztása mutat-e, és ha igen, miképpen összefüggést.

Összegzés

A dolgozat eredményei alapján megállapítható, hogy e tevékenység árbevétel tömege jelentősen elmarad a zöldségtermesztő szektorban termelt más növényekhez képest. A fogyasztói igények miatt mégis egy nem túl nagyszámú csoportnak biztosít idény jellegű megélhetést. Továbbá az erdészeteknek is bérleti díj bevételt jelent. Amennyiben egy vállalkozás nem rendelkezik saját olyan erdőterülettel, amelyen medvehagyma terem, akkor jelentős a szabályozó hatóságokkal, illetve az erdészetekkel szembeni függőség. Ugyanakkor mind a nagy távolságok miatti szállítás üzemanyagár szintjének, mind az átvételi áraknak való kitétsége jelentős e gazdálkodóknak. Javasolt a saját erdőterület mellett a feldolgozókkal vagy nagyobb kereskedelmi egységekkel való keretszerződés megkötése, mivel ezzel lehet csökkenteni a piaci instabilitást. Fel kell hívni arra is a figyelmet, hogy az erdőkárosítás miatt e tevékenység legális művelésének időszaka lehetséges, hogy rövid ideig fog tartani, mivel a zöldhatóságok szándéka erre utal.

Felhasznált irodalom

- [1] Buday-Sántha Attila: Agár és Vidékpolitika, Saldo Zrt. Pécs, 2011.
- [2] Jámbor Attila- Mizik Tamás: Bevezetés a Közös Agárpolitikába, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014.
- [3] Nagy Bandó András: Orfűi nagy medvehagyma kincseskönyv, Szamárfül Kft. Orfű, 2006.
- [4] NAV üzemanyagárak 2012-2016.
<https://www.nav.gov.hu/nav/szolgaltatasok/uzemanyag/uzemanyagarak>
Letöltés: 2016.03.26.
- [5] Fontosabb zöldségfélék termesztése és felhasználása
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_omn004a.html
Letöltés: 2016.03.26.
- [6] KSH Statisztikai tükö, 7. évfolyam 9. szám Az erdőgazdálkodásról
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/orsz/erdogazd12.pdf>
Letöltés: 2016.03.26.
- [7] Mecsekerdő Zrt. szerződése a medvehagyma gyűjtésre vonatkozóan. 2012-2016.
- [8] Szóbeli közlések a Mecsekerdő munkatársaitól. 2016.
- [9] Szóbeli közlések a Baranya megyei Kormányhivaltól. 2016.
- [10] Mélyinterjú készítése medvehagymát gyűjtő személyekkel. (Zákányi Ernő, Mikó Andrea), Pécs 2016.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

- [11] Mélyinterjú készítése medvehagymát árusító kereskedővel. (Ország
Mihály, Nagy Gyula, Volenszki Péterné) Budapest, 2015-2016.

A karbon lábnyom koncepció szerepe a vállalkozásfejlesztésben

Dr. Harangozó Gábor

Egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet,
gabor.harangozo@uni-corvinus.hu

Absztract: a vállalati teljesítményértékelés egyik szelete a környezeti teljesítmény értékelése. Ez azonban sok esetben izoláltan, a többi vállalati területtől elszigetelten történik. A tanulmány célja, hogy a vállalati karbon lábnyom koncepciót keresztül áttekintse, hogyan kapcsolhatók össze a környezeti célok a vállalat általános céljaival. A különböző vállalati funkciókban (például termelés menedzsment, logisztika, innováció menedzsment, pénzügy, számvitel és marketing) számos olyan részecél van, amely összeegyeztethető a karbon lábnyom csökkentésének céljával, és amelyek megvalósulása érdekében hasznos lehet a vállalati karbon lábnyom számszerűsítése, a vállalati információs rendszerbe történő integrálása és kommunikációja.

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, vállalati karbon lábnyom, vállalati funkciók, környezeti teljesítményértékelés.

1 Bevezetés

A tanulmány célja, hogy a vállalati környezeti teljesítményértékelés egyik eszközét, a karbon lábnyom koncepciót próbálja meg összekapcsolni a vállalati funkciók részecéljaival.

A tanulmány felépítése a következő: i) a környezeti teljesítményértékelés fogalmi keretének és céljainak áttekintése után ii) bemutatjuk a vállalati szintű karbon lábnyom koncepciót, ezt követően pedig iii) áttekintjük, hogyan kapcsolható össze a karbon lábnyom megközelítés a vállalati működés különböző területeivel.

2 A vállalati környezeti teljesítményértékelés háttere

A vállalkozások tevékenységének fenntarthatóságát sokféleképpen lehet értékelni. Whiteman és szerzőtársai (2013) a vállalati fenntarthatóságot a vállalat tevékenységének a bolygó korlátaihoz való viszonyában ragadják meg. Gyakorlatiasabb megközelítésben egy vállalkozás esetében a fenntarthatóságot

tekinthetjük a menedzsment azon stratégiai, átfogó erőfeszítései összességének (Dyllick és Hockerts, 2002, Schneider és Meins, 2012), melyek a gazdasági, társadalmi és környezeti tőke növelésére irányulnak, vagyis arra, hogy a vállalat teljesítményét ebben a hármas célrendszerben javítsák (Elkington, 1998, Winter 1997, Tóth 2003b). A vállalati fenntarthatóság fogalmának elterjedése nyomán – mely egyes szerzők szerint egyet jelent a vállalatok társadalmi felelősségvállalásával (CSR, van Marrewijk, 2003) – eltérő útmutatók alakultak ki a kérdés kezelésére vonatkozóan (ilyen például az EU társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos zöld könyve – COM, 2001 – vagy az ENSZ Global Compact, 2013) – ezek ugyanakkor nem fektetik le pontosan, hogy hogyan kellene a vállalati fenntarthatóságot mérni.

Környezeti teljesítményértékelésen – a vállalati teljesítményértékelés analógiájára – a környezeti teljesítmény mérését, kvalitatív és kvantitatív jellemzését értjük. A környezeti teljesítményértékelés tágabb értelemben minden olyan eljárást, besorolást, módszert magában foglal, amelyek a környezeti teljesítmény jellemzésére szolgálnak. Ilyenek például a környezeti átvilágítások, auditok vagy életciklus elemzések.

Szűkebb értelemben a környezeti teljesítményértékelés során a környezeti teljesítmény számszerű mérésére kidolgozott mutatószámrendszerekre támaszkodhatunk. A környezeti teljesítmény mutatószámok, indikátorok alkalmazásának célja, hogy minél tömörebben minél több információt tudjunk kifejezni, lehetővé téve különböző állapotok közötti összehasonlítást is. Ahhoz, hogy ezt a szerepet eredményesen betölthessék, a környezeti indikátorok különböző feltételeknek kell, hogy megfeleljenek. Ezek közül a legfontosabbak a következők (vö. Welford, 1996, 154-159.o.):

- *Relevancia:* az alkalmazott mutatószámok a környezetvédelmi teljesítmény szempontjából relevánsak legyenek.
- *Áttekinthetőség:* túl sok mutatószám használata nehezíti az áttekintést és az eredmények értékelését.
- *Egyszerűség:* túl bonyolult és összetett mutatószámok akadályozzák a közérthetőséget, jobbak az egyszerű és könnyen érthető mutatók.
- *Összehasonlíthatóság:* fontos a korábbi időszakokkal vagy más vállalatok eredményeivel való összehasonlíthatóság, éppen ezért nem mindig szerencsés az abszolút, fizikai mennyiségekben kifejezett indikátorok használata, ha van rá lehetőség, célszerű ezeket normálni, azaz valamely jól megválasztott vállalati jellemzőre (termelés, bevétel, alkalmazottak száma stb.) vetíteni.
- *Aktualitás:* a mérőszámokat rendszeresen aktualizálni kell, mert a túl régi adatok félrevezethetik a döntéshozókat, nagyobb a belőlük származó kár, mint a haszon,
- *Igényeknek való megfelelés:* fel kell mérni a célközönséget és annak igényeit, mielőtt a különböző indikátorokat létrehozzuk.

Az Európai Zöld Asztal (1993) modelljét vizsgálva Young (1996) arra hívja fel a figyelmet, hogy a mérőszámok segítségével lehetőséget kell teremteni: 1. a vállalat valódi teljesítménye és a célkitűzések közötti, 2. a valamely vállalat különböző telephelyei közötti, 3. a több időpont közötti, 4. a több vállalat közötti, 5. a vállalat teljesítménye és bármilyen más jól definiált állapot közötti összehasonlításokra. Nem mindig könnyű olyan indikátorokat találni, amelyek mind az öt esetben alkalmasak az összehasonlításra, mégis olyan mérőszámok kialakítására kell törekedni, amelyek ezt a célt minél inkább megközelítik.

A környezeti teljesítmény indikátorokat – a vállalati teljesítmény indikátorokkal foglalkozó részben leírtakon túlmenően is – számtalan módon lehet csoportosítani. A Német Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Reaktorbiztonsági Minisztérium kiadványa (BMU-UBA, 1997, 8.o.) három dimenzió mentén értelmezi a környezeti indikátorokat:

1. abszolút (egyszerű) és relatív (normált),
2. természetes mértékegységben, illetve pénzegységben kifejezett,
3. telephelyre vagy egy adott eljárásra, folyamatra vonatkozó

mérőszámokat különböztet meg.

Fiksel (1994) forrás és hatás jellegű indikátorokat különböztet meg. A forrás jellegű indikátorok körébe tartoznak például az egyes szennyezőanyagok emissziós értékei. Előnyük, hogy közvetlenül megfigyelhetők és mérhetők, de hátrányuk, hogy bonyolult a környezeti állapotra gyakorolt hatásukat számszerűsíteni. A hatás jellegű indikátorok, mint például egy adott terület jellemző szennyezettségi értékek, előnyei és hátrányai épp fordítottjai az előzőnek.

Wehrmeyer (1993) a különböző területekre vonatkozó mérőszámokat egy általános és egy speciális részből rakja össze. Ha például a kéndioxid-szennyezést vizsgáljuk, az általános rész a vizsgált területre az adott időszakban jellemző immisziós érték és az elfogadható legmagasabb immisziós érték hányadosa. A speciális rész ez esetben pedig a vállalat aktuális kéndioxid-emissziójának és a számára megengedett legmagasabb emissziós értéknek a hányadosa. A teljesítmény kiszámítása az általános és a speciális rész négyzetes átlagolásával történik. Ezeknek a mérőszámoknak két fontos hátrányuk is van: egyrészt csak a környezeti teljesítmény szennyezőanyag-emissziókkal és környezeti állapottal kapcsolatos részét tudja mérni, másrészt pedig bonyolult kiszámítani és nagy szakértelmet igényel az interpretálásuk is¹.

A vállalatoknak a saját környezeti teljesítményük értékelésével kapcsolatos céljait az alábbiak szerint lehet összefoglalni (vö. Ashford és Meima, 1993, Tóth 2001, 2003a):

¹ A vállalatok környezeti hatásainak tudatosítását és a stratégiába való rendszerszemléletű beépülését támogathatja az ún. 'fenntarthatósági balanced scorecard' módszertanának alkalmazása (Fülöp – Bereczk, 2015).

- költségsökkentési, megtakarítási lehetőségek feltárása (például a környezeti számvitel segítségével),
- hatósági előírások és belső célok betartásának nyomon követése,
- hatékonyabb vállalatirányítás (ISO 14001 vagy EMAS bevezetése) megalapozása,
- megfelelő adatok biztosítása a környezeti kommunikációhoz,
- vállalati image, goodwill javítása,
- munkatársak motiválása,
- környezetvédelem alkupozíciójának javítása a szervezeten belül,
- környezeti teljesítmény, illetve a környezet állapotának javítása a visszacsatoláson keresztül.

A vállalatokat nemcsak saját környezetvédelmi teljesítményük érdekelheti, hanem például a beszállítókéi is, hiszen csak így lehetséges, hogy a teljes ellátási lánc környezeti teljesítménye javuljon, erre példa a klímaváltozás elleni küzdelem is (Pató és Kovács, 2013). Egyre több cég követeli meg a beszállítóitól, hogy erőfeszítéseket tegyenek környezetvédelmi tevékenységük javítása érdekében, a kiválasztásnál is egyre fontosabb szemponttá válik az egyes beszállítók környezetvédelmi teljesítménye.

A vállalatokon kívül a befektetőket is érdekelheti a cégek környezeti teljesítménye, hiszen sok esetben pozitív kapcsolat figyelhető meg a vállalatok környezeti teljesítménye és részvényeik árfolyama között (a környezeti és a pénzügyi teljesítmény lehetséges kapcsolatáról a következő fejezetben részletesebben lesz szó). Ennek nem elsősorban a befektetők környezeti érzékenysége az oka, hanem az, hogy a környezetvédelem területén hatékonyan működő vállalatok nagyobb valószínűséggel hatékonyak más területeken is, ami piaci értékük gyorsabb növekedéséhez vezet. Szintén fontos szempont, hogy a környezetileg rosszul teljesítő vállalatok nagyobb valószínűséggel kényszerülnek jelentős összegű bírságokat, kártérítéseket fizetni, sőt adott esetben a hatóságok meg is vonhatják a működési engedélyüket, ami a befektetőknek nem érdeke. Ezek a szempontok a vállalat jövőjére nézve kifejezetten fontosak, a beruházási szakaszában felmerülő kockázatok jelentős hányada rejtett kockázat, aminek a várt illetve rejtett költségét majd a befektetőnek kell állnia. A környezeti teljesítmény és a beruházási kockázatok közötti összefüggés vizsgálata érdekes nézőpontot vet fel (például Szilágyi és szerzőtársai, 2013, 2015).

A különböző vállalatok környezeti teljesítményének összehasonlításával motiválni lehet őket a teljesítmény javítására, hiszen ekkor a jól teljesítők igyekeznek megőrizni vezető pozícióikat, míg a lemaradók megpróbálnak kikerülni a számukra szégyenletes helyzetből. Ilyen összehasonlítást azonban a vállalatok maguktól ritkán készítenek, éppen azért, hogy az esetleges rossz teljesítményre ne úgy derüljön fény, hogy ez még ráadásul a cégnek pénzbe is kerül. Ehhez hasonló listát állított fel a Fortune magazin az egyesült államokbeli vállalatok körében (Young, 1996, 166.o.); itt a tíz legjobban, illetve leggyengébben teljesítő vállalat

nevét hozták nyilvánosságra. A sorrend kialakításánál több szempont szerint is értékelték a vállalatokat, ezek közül a legfontosabbak az alábbiak voltak:

- veszélyes anyagok emissziója az árbevételhez viszonyítva, illetve az ebben bekövetkező változások,
- a vállalati környezetvédelmi tevékenység átfogó jellege (van-e a vállalatnak írott környezetvédelmi politikája stb.),
- környezetvédelmi jogszabályok esetleges megsértése, különösen nagy összegű bírságok kirovása a vállalatra,
- jó nevű környezetvédelmi szervezetek által történő értékelés.

Maga az állam is elvégezhet egy ilyen összehasonlítást, a környezeti teljesítmény kötelező mérése és az eredmények nyilvánosságra hozatala a hatósági szabályozási politika része is lehet (Afsah és Ratunanda, 1999; idézi Tóth, 2001, 10.o.). A szerzők erre egy indonéz példát hoznak, ahol az állam célja kimondottan a rosszul teljesítők megszegyenítése és a jól teljesítők jutalmazása a nyilvánosságon keresztül. A Fortune magazin listájával ellentétben itt abszolút minősítési kategóriákat definiálnak, és ebbe sorolják be a különböző vállalatokat.

Az államot környezetpolitikai okokból is érdekelheti a vállalatok környezeti teljesítményének alakulása, hiszen ez lehetőséget nyújt arra, hogy a különböző alkalmazott normák, adók és egyéb szabályozási eszközök hatásait értékelni tudja és ezek közül a legjobbakat tartsa meg (Tyteca, 1994).

Természetesen a felsorolt érintettekén kívül a vállalat környezeti teljesítménye számos más csoport számára is érdekes lehet. Ilyenek például a versenytársak, fogyasztók, alkalmazottak, civil szervezetek stb. Kovács (2000) az érintettekkel való kommunikációban a vállalati környezeti jelentések fontosságára hívja fel a figyelmet.

3 A vállalati karbon lábnyom koncepció

A klímaváltozással kapcsolatos aggodalom növekedésével párhuzamosan számos vállalat és más szervezet tartja számon és kontrollálja karbon kibocsátásait. A karbon lábnyom (vagy esetleg szén lábnyom) az üvegházhatású gázok összes kibocsátását méri, amely egy tevékenységhez kapcsolódóan (Wiedmann és szerzőtársai, 2009) vagy egy termék életciklusa során (Galli és szerzőtársai, 2012) közvetlenül vagy közvetetten felmerül. Egy vállalkozás karbon lábnyoma ebben az értelemben úgy fogható fel, mint azon széndioxid- (vagy tágabb értelemben üvegházgáz) kibocsátások összessége, melyek közvetlenül vagy közvetve az adott szervezet folyamataihoz kapcsolódóan, vagy az általa kínált termék, illetve szolgáltatás teljes életciklusa során kerülnek kibocsátásra (Jensen, 2012, Townsend és Barrett, 2013).

Egy vállalkozás karbon lábnyoma vonatkozhat kizárólag a CO₂-kibocsátásokra, vagy az üvegházgázok szélesebb körére. A CCAR (2008) nemzetközi útmutató hat különböző (a Kiótiói Jegyzőkönyv által lefedett) üvegházgáz csoportot vesz figyelembe. Ez utóbbi esetben a karbon lábnyom elnevezés némileg megtévesztő, hiszen a lábnyom más, nem szén alapú gázokat is lefed. Ilyenkor a Downie és Stubbs (2013) és Northey és szerzőtársai (2013) által javasolt üvegházgáz lábnyom vagy akár a Meisterling és szerzőtársai (2009) által használt globális felmelegedési potenciál-lábnyom kifejezés is pontosabb lehet.

A karbon lábnyomot általában a kibocsátott CO₂ tömegeként (g, kg vagy t) szokás megadni (WBCSD/WRI, 2004, Vázquez-Rowe és szerzőtársai, 2013). Amennyiben a lábnyom más üvegházgázok kibocsátásait is magában foglalja, úgy ezeket CO₂-egyenértékre számítják át (Panela és szerzőtársai, 2009).

A vállalati karbon lábnyom az ökológiai lábnyom egyik összetevőjeként is elterjedt (lásd például Wackernagel és szerzőtársai, 1999, Szigeti, 2013a, Szigeti és szerzőtársai, 2013b). Ebben az esetben a karbon lábnyomot földterület-egységekben mérik. A kibocsátások földterületre való átszámítása az ökoszisztémák szén-fellevő kapacitásán alapul, ehhez azonban számos előfeltevésre van szükség, ami növeli a bizonytalanságot (Galli és szerzőtársai, 2012). Szervezeti szinten ezért a tömeg egységek (kg vagy t) használatát részesítik előnyben.

A vállalati karbon lábnyom kiszámításához különféle protokollok viszonylag kidolgozott és pontos módszertant kínálnak. A vállalati szinten az egyik leginkább elterjedt módszertan, az Üvegházgáz Protokoll (WBCSD/WRI, 2004, 2011) a szénkibocsátás három különböző csoportját (Scope) javasolja számszerűsíteni:

- *Scope 1, azaz a közvetlen üvegházgáz-kibocsátások:* mindazon kibocsátások, amelyek a vállalat tulajdonában vagy irányítása alatt álló eszközökhöz köthetők (pl. saját kazánok, járművek stb.)
- *Scope 2, azaz az elektromos áram felhasználásához kapcsolódó közvetett kibocsátások:* a vállalat által megvásárolt és elfogyasztott elektromos áram előállításához köthető kibocsátások köthetők ide. (A Protokoll itt kizárólag az elektromos áramot veszi figyelembe, de az egyéb külső forrásból vásárolt energiát – hőt vagy gőzt – is itt érdemes figyelembe venni).
- *Scope 3, azaz az egyéb közvetett üvegházgáz-kibocsátások* olyan tevékenységekből, mint például a külső szállítás vagy az értékesített termékek használata. A Scope 3 opcionális kategória, mely lehetővé teszi valamennyi más közvetett kibocsátás figyelembe vételét. Az Üvegházgáz Protokoll ezzel kapcsolatos része részletes útmutatást ad a vállalkozások számára, hogyan vegyék figyelembe az értéklánc különböző részeiben keletkező kibocsátásokat. Az értékláncon belül a vállalkozást megelőző upstream tevékenységek (például alkatrész gyártás, beszállítás) mellett Lenzen és Murray (2010) fontosnak tartják az ellátási láncban később (downstream) keletkező üvegházgáz kibocsátások számszerűsítését is.

Bár a Scope 3 alá tartozó kibocsátások a vállalkozások széndioxid kibocsátásának jelentős részét teszik ki (Stein és Khare, 2009 vagy Downie és Stubbs, 2012), a karbon lábnyom ezen közvetett elemeit a vállalatok rendszerint alulbecsülik. Matthews és szerzőtársai (2008) állítása szerint a teljes karbon lábnyomnak csupán 14%-át fedik le a Scope 1-be és 26%-át a Scope 2-be tartozó kibocsátások. Ugyanakkor nem tartják kellően pontosnak a Scope 3 meghatározását, ezért helyette a Scope 3 (a termeléshez kapcsolódó közvetett emissziók) és a Scope 4 (a termék életciklusához, így a szállításhoz, használathoz és hulladékká váláshoz kapcsolódó emissziók) használatát javasolják.

A WBCSD/WRI (2004) protokoll minimális elvárásként fogalmazza meg, hogy a vállalatok külön számolják el és tegyék közzé az Scope 1-es és a Scope 2-es kibocsátásaikat.

A szervezeti karbon lábnyom mérése többnyire életciklus elemzések alapján történik, az Üvegházgáz Protokoll megfelelően (WBCSD/WRI, 2004, 2011), de történhet környezeti elemekkel kiegészített input-output elemzésre építve is (lásd például Caglio, 2011; Townsend és Barrett, 2013), vagy a két megközelítés összekapcsolására épülő hibrid módszertannal (Chakraborty és Roy, 2012).

A vállalati karbon lábnyom elszámolásnál fontos kérdés a rendszerhatárok meghúzója, azaz mit tekintünk még a vállalathoz tartozó, attól függő kibocsátásoknak és mit nem. A fókuszban állhat a szervezet (Elmualim és szerzőtársai, 2012), a termékek (Baldo és szerzőtársai, 2009), a folyamatok (Chakraborty és Roy, 2012) vagy az ellátási lánc szintje, vagy ezek kombinációja (Lenzen és Murray, 2010, Carballo-Panela és szerzőtársai, 2012).

Mivel a rendszerhatárok kijelölése terén számos lehetőség van, a szervezeti tevékenységhez kapcsolódó karbon emissziók elszámolásánál fontos a módszertanok standardizálásának kérdése. Az olyan útmutatók, mint az Üvegházgáz Protokoll (WBCSD/WRI, 2004, 2011) igyekeznek előmozdítani az egységes gyakorlat kialakulását a vállalati karbon elszámolás terén.

Ebben az összefüggésben tehát a karbon lábnyom számítás a vezetői számvitel eszközeinek tekinthető, ám más célokra is alkalmas, mint pl. a termékek címkézése, az öko-hatékonyság javítása vagy a jelentéstétel (Baldo és szerzőtársai, 2009, Velazquez és szerzőtársai, 2009). Erről ad áttekintést a következő fejezet

4 A karbon lábnyom koncepció felhasználása a vállalati működés különböző területein

Ebben a részben felvázoljuk, hogyan kapcsolható össze a karbon lábnyom megközelítés a vállalkozások értékláncának különböző területeivel. A vállalati értéklánc a vállalati tevékenységek, funkciók kapcsolata (Porter, 1985, Chikán,

1997). A karbon lábnyom – mint vállalati tervezési, értékelési és kommunikációs eszköz – számos funkcionális területen használható fel, amelyek közül a legfontosabbak:

- a termelés,
- a logisztika,
- az innováció menedzsment,
- a pénzügy és számvitel és
- a marketing.

Termelés:

A termelésmenedzsment számos alapvető kérdése összefügg, illetve összeegyeztethető a vállalkozások karbon lábnyomának csökkentésével. A vállalaton belüli vagy az ellátási lánc vállalkozást megelőző (upstream) szakaszában megfigyelhető alacsony energia- és anyaghatékonyság nemcsak a vállalat, illetve az egyes termékek karbon lábnyomát növeli, hanem a termelési költségeket is. Hasonlóképpen, a hulladékok, illetve a selejt magas aránya egyrészt magasabb szén lábnyomot, másrészt megnövekedett költségeket eredményez.

A minőségirányítás és a folyamatos fejlesztés alapelveinek (Berger, 1997) megvalósulása is összefüggésbe hozható a karbon lábnyom csökkentésének céljával. A TQM filozófiájából vagy az ISO szabványokból ismert (ISO, 2000) nulla hibaarány, a kiszámítható termékminőség és a folyamatok átláthatóságára való törekvés összefügg azon felesleges tevékenységek, anyag- és energiafelhasználás csökkentésével, amelyek az ellátási láncban közvetlenül vagy közvetve CO₂-kibocsátással járnak.

Logisztika:

A logisztikai tevékenység számos részterületének céljai is összekapcsolódhatnak a vállalkozás karbon lábnyomának csökkentésével, ugyanakkor a kapcsolódás iránya nem mindig egyértelmű.

A szállítás során az üzemanyag hatékonyság javítása és az optimális útvonaltervezés egyértelműen csökkentik a vállalkozások üvegházgáz kibocsátását. Más szállítási döntések (például a szállítási mód megválasztása) nem feltétlenül függenek össze a karbon lábnyommal, sőt, akár még növelhetik is azt (például a vasúti a közúti szállításra való áttérés a szállítási idő csökkentésének reményében).

A készletezésben a just-in-time rendszer sikere megkérdőjelezhetetlen az utóbbi évtizedekben. Ugyanakkor a sok kis szállítási tétel miatt a környezetre, illetve a vállalatok karbon lábnyomára gyakorolt hatását sokan kritizálják (például Kerekes és Kindler, 1997).

A beszerzési döntések hagyományosan nem függték össze közvetlenül a vállalatok CO₂-kibocsátásával. Az elmúlt időszakban azonban egyre több vállalkozás fogalmaz meg zöld beszerzési irányelveket (Vörösmarty és szerzőtársai, 2011), amelyek részben az ellátási láncok karbon lábnyomának csökkentését is célozzák (például Toshiba, 2015)

Innováció menedzsment:

A vállalati innovációk kiemelt szerepet játszanak az alacsony szénkibocsátású gazdaságra (low carbon economy) való áttérésben (Foxon, 2011). A leginkább szembevetendő ebből a szempontból a termék- és a technológiai innovációk szerepe. A zöld termék innovációk szerepe jól mérhető a termékszintű karbon lábnyom változásával (például autópár, elektronikai termékek stb.). A technológiai innovációk, amennyiben az anyagi folyamatok érdemi hatékonyságjavulását célozzák, sok esetben együtt járnak a szervezeti karbon lábnyom csökkentésével is.

A szervezeti innovációk nem feltétlenül az energiafelhasználás csökkentésére koncentrálnak, azonban számos esetben az általános hatékonyságjavításon keresztül (pl. lapos szervezetek esetében) végső soron a vállalkozások, illetve az ellátási láncok karbon lábnyomának csökkentéséhez is hozzájárulhatnak.

Marketing:

A marketing tevékenység céljai és a karbon lábnyom csökkenése közötti kapcsolat kifejezetten ellentmondásos lehet. Az alacsony szénlábnyomú termékek (például energiatakarékos, nyersanyag-, illetve energiatakarékosan előállított stb.) több szempontból is felkelthetik a fogyasztók érdeklődését. A leggyakoribb hívó szó, hogy az ilyen termékek olcsók (pl. újrapapír) és/vagy alacsony fenntartási költségűek (pl. az energiatakarékos elektronikai eszközök), de lehetnek olyan termékjellemzőik is az alacsony karbon lábnyomú termékeknek, amelyek az elhivatott vagy éppen magas jövedelmű fogyasztókat célozzák meg (Csutora és Zsóka, 2011). Az öko-emblémák vagy egyéb hasonló feliratok segíthetik a fogyasztókat a tájékozódásban (így közvetve a vállalkozásokat még inkább az alacsony karbon lábnyomú termékek fejlesztésére ösztönözve, Sammer és Wüstenhagen, 2006). Az ökocímkékkel kapcsolatban azonban a gyakorlatban számos fenntartás fogalmazható meg (félreérthető, nem adnak elég információt, szándékosan félrevezető stb.).

A marketing eszköztár azonban számos esetben éppen a fenntarthatatlan, illetve magas karbon lábnyomú fogyasztói minták térnyerését ösztönzi. Ilyen például a tervezett elavulás esete (Guiltinan, 2009), amikor az egyes termékek lábnyoma nem is feltétlenül nagy (pl. gyenge minőségű ruhaneműk), de a rövid élettartamuk miatt a fogyasztói szükségletek kielégítése során mégis nagy terhelés keletkezik.

Pénzügy, számvitel:

Egy-egy vállalkozás működési költségének vagy jövőbeli beruházásainak értékelése során jelentős tényező lehet a közvetlen energiaköltség (illetve a beszerzett termékek és szolgáltatások árába beépülve az ellátási lánc többi részén felhasznált energia költsége, vagy esetleg éppen a nemzetközi klímavédelmi szabályozás miatt az árba beépülő üvegházgáz kvóták költsége).

A karbon lábnyommal összefüggő, adott esetben jelentős pénzügyi vonatkozások miatt nem meglepő, hogy sok vállalkozás esetében fontos szerepe van a karbon lábnyom számszerűsítésének és mérésének a vállalkozás vezetői számviteli rendszerében (például a korábban bemutatott Üvegházgáz Protokoll – WBCSD/WRI, 2004 – alapján). A pénzügyi vonatkozásokon túl természetesen egyéb (pl. adatszolgáltatás a vállalati kommunikációhoz) okai is lehetnek a vezetői számviteli rendszerben való megjelenítésnek.

A vállalati karbon lábnyom nagysága természetesen más vállalati területekkel is összefügg (pl. létesítménygazdálkodás – fűtőkorszerűsítés, világításkorszerűsítés; emberi erőforrás menedzsment – a munkatársak számára motiváló lehet, ha a vállalkozás jól teljesít a klímavédelemben stb.).

A bemutatott példák néhány összefüggés alapján arra világítanak rá, hogy egy vállalkozás esetében a karbon lábnyom csökkentése érdekében tett erőfeszítések nem elszígetetlen történnek, hanem több tekintetben is kapcsolódhatnak a vállalati funkcionális területek céljaihoz. Ezt összegzi a következő ábra, felvillantva az érintett vállalati funkciókon belül néhány kulcsterületet.



1. ábra

A karbon lábnyom koncepció kapcsolódása néhány vállalati funkcióhoz.

Forrás: saját szerkesztés.

Összegzés

A tanulmány a vállalati környezeti teljesítményértékelés felől közelítve mutatja be a vállalati karbon lábnyom koncepciót. A vállalati üvegházgáz kibocsátások számszerűsítése azonban sok esetben izoláltan, a többi vállalati területtől elszigetelten történik. A tanulmány annak áttekintésére vállalkozott, hogyan kapcsolhatók össze a karbon lábnyom, azaz az üvegház gáz kibocsátásának példáján keresztül a környezeti célok a vállalat általános céljaival.

A különböző vállalati funkciókban (például termelés menedzsment, logisztika, innováció menedzsment, pénzügy, számvitel és marketing) számos olyan részecél van, amely összeegyeztethető a karbon lábnyom csökkentésének céljával, és amelyek megvalósulása érdekében hasznos lehet a vállalati karbon lábnyom

számszerűsítése, a vállalati információs rendszerbe történő integrálása és kommunikációja.

Természetesen messze nem lehet kijelenteni, hogy a hatékonyságalapú vállalati szemlélet önmagában elégséges lenne a vállalati üvegházgáz kibocsátás csökkentéséhez (sok esetben éppen a hatékonyságjavulás – a visszapattanó hatáson keresztül – jár további kibocsátásokkal a tevékenység volumennövekedése miatt), ugyanakkor a karbon lábnyom koncepció más vállalati területekbe történő beépülése növelheti a tudatosságot, ami hosszabb távon pozitív hatással lehet a vállalati klímavédelem területén is.

Felhasznált irodalom

- [1] Afsah, S.; Ratunanda, D. (1999): Environmental Performance Evaluation and Reporting in Developing Countries: The Case of Indonesia's Programme for Pollution Control, Evaluation and Rating (PROPER), in Bennett, M.; James (ed.): Sustainable Measures, p. 185-201. Greenleaf Publishing, Sheffield.
- [2] Ashford, N.A.; Meima, R. (1993): Designing the sustainable enterprise - summary report. Second International Research Conference, The greening of industry network. Cambridge, Massachusetts.
- [3] Baldo, G, Marino, M, Montani, M, & Ryding, S (2009): The carbon footprint measurement toolkit for the EU Ecolabel. International Journal of Life Cycle Assessment, 14, 7, pp. 591-596.
- [4] Berger, A. (1997): Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. Integrated Manufacturing Systems, 8, 2, p. 110-117.
- [5] BMU-UBA (1997): Betriebliche Umweltkennzahlen - Leitfaden. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Umweltbundesamt (UBA). Bonn, Berlin
- [6] Cagiao, J.; Gómez, B.; Doménech, J.L.; Mainar, S.G.; Lanza, H.G. (2011): Calculation of the corporate carbon footprint of the cement industry by the application of MC3 methodology. Ecological Indicators, Volume 11, Issue 6, November 2011, Pages 1526-1540.
- [7] Carballo-Penela, A.; Mateo-Mantecon, I.; Domenech, J.; Coto-Millan, P. (2012): From the Motorways of the Sea to the Green Corridors - Carbon Footprint: The Case of a Port in Spain. Journal of Environmental Planning And Management, 55, 6, pp. 765-782.
- [8] CCAR (2008): California Climate Action Registry General Reporting Protocol. California Climate Action Registry, Los Angeles, CA, pp. 123.
- [9] Chakraborty, D.; Roy, J (2012): Corporate Carbon Footprint Accounting: Estimating Carbon Footprint of an Indian Paperboard and Paper Production

- Unit. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6, 1, pp. 18-26.
- [10] Csutora, M.; Zsóka, Á (2011): Maximizing the Efficiency of Greenhouse Gas Related Consumer Policy. *Journal of Consumer Policy*. 34, 1, pp. 67-90.
- [11] Csutora Mária, Kerekes Sándor, Harangozó Gábor, Németh Patrícia, Zsóka Ágnes (2005): Befolyásunk a vállalatok környezetvédelmi magatartására. In: *Budapesti Corvinus Egyetem Környezettudományi Intézet Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék. Környezeti nézőpontok: Tanulmányok a Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszék 15 éves fennállása alkalmából*. 232 p. Budapest: BCE Környezettudományi Intézet, 2005. pp. 124-139
- [12] Downie, J, & Stubbs, W (2012): Corporate Carbon Strategies and Greenhouse Gas Emission Assessments: The Implications of Scope 3 Emission Factor Selection. *Business Strategy & The Environment*, 21, 6, pp. 412-422.
- [13] Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy & the Environment*. Mar/Apr 2002, Vol. 11 Issue 2, p. 130-141.
- [14] Elkington, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, Stony Creek.
- [15] Elmualim, A.; Valle, R.; Kwawu, W. (2012): Discerning policy and drivers for sustainable facilities management practice. *International Journal of Sustainable Built Environment*, Volume 1, Issue 1, June 2012, Pages 16-25.
- [16] European Green Table (1993): *Environmental performance indicators in industry - report 3, draft handbook*. Unpublished, Oslo.
- [17] Fiksel, J. (1994): Quality metrics in design for environment. *Total Quality Environmental Management*, Winter, p. 181-192.
- [18] Foxon, T. J. (2011): A coevolutionary framework for analysing a transition to a sustainable low carbon economy. *Ecological Economics* 70, 12, p. 2258-2267.
- [19] Fülöp, Gy.; Bereczk, Á. (2015): Sustainability Evidence from the Hungarian Chemical Industry, *Proceedings of MAC-EMM 2015*, Prága, Czech Republic, p. 10.
- [20] Galli, A., Wiedmann, T., Ercin, E., Knoblauch, D., Ewing, B., Giljum, S., (2012): Integrating ecological, carbon and water footprint into a "Footprint Family" of indicators: definition and role in tracking human pressure on the planet. *Ecological Indicators*, 16, p. 100-112.

- [21] Guiltinan, Joseph (2009): Creative destruction and destructive creations: environmental ethics and planned obsolescence." *Journal of Business Ethics*. 89, 1, p.19-28.
- [22] ISO 9001 (2000): Quality Management Systems - Requirements (EN ISO 9001:2000). Deutsche Fassung (Trilingual). European Committee for Standardization, Brüssel, 2000.
- [23] Jensen, J (2012): Product carbon footprint developments and gaps. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42, 4, pp. 338-354.
- [24] Kovács Eszter (2000): A szervezetelméletek formálódása a társadalmi és ökológiai értékek beépülése során. *Kovács 4:(1-4)* pp. 53-88.
- [25] Kovács, Zoltán – Pató, Beáta Sz. G. (2014): Impacts of extreme weather in supply chains, *Időjárás Quarterly Journal of the Hungarian Meteorological Service*, Vol. 118, No 3, July – September, 2014, pp. 283-291
- [26] Lenzen, M, & Murray, J (2010): Conceptualising Environmental Responsibility. *Ecological Economics*, 70, 2, pp. 261-270.
- [27] Matthews, H. S., Hendrickson, C. T., Weber, C. L. (2008): The importance of carbon footprint estimation boundaries. *Environmental Science & Technology*, Vol. 42., No. 16., p. 5839-5842.
- [28] Meisterling, K., Samaras, C., Schweizer, V. (2009): Decisions to reduce greenhouse gases from agriculture and product transport: LCA case study of organic and conventional wheat. *Journal of Cleaner Production* 17, p. 222-230.
- [29] Northey, S, Haque, N, & Mudd, G (2013): Using sustainability reporting to assess the environmental footprint of copper mining. *Journal of Cleaner Production*, 40, pp. 118-128.
- [30] Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta - Dr. Kovács Zoltán (2013): A klímaváltozás hatásainak felfedezése a logisztikában. in A felfedező tudomány, főszerk: Beszteri Béla, http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmanyok/pato_kovacs.pdf
- [31] Penela, A.C., García-Negro, M.C., Quesada, J.L.D. (2009): A methodological proposal for corporate carbon footprint and its application to a wine-producing company in Galicia, Spain. *Sustainability*, 1 (2), pp. 302-318.
- [32] Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- [33] Sammer, K.; Wüstenhagen, R. (2006): The influence of eco?labelling on consumer behaviour - Results of a discrete choice analysis for washing machines. *Business Strategy and the Environment* 15, 3, p. 185-199.

- [34] Schneider, A, Meins, E. (2012): Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework. *Business Strategy & The Environment*, 21, 4, pp. 211-222.
- [35] Stein, M.; Khare, A. (2009): Calculating the carbon footprint of a chemical plant: A case study of Akzonobel. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management*, 11, 3, pp. 291-310.
- [36] Szigeti, C. (2013a): Ökológiai lábnyom mutató időbeli és térbeli elemzése. *Journal of Central European Green Innovation* 1:(2) pp. 51-68.
- [37] Szigeti, C. – Farkas, Sz. – Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2013b): An Analysis of the Time – and Location Related Aspects of the Ecological Footprint Index, *International Journal of Business and Management Studies*, Vol 02, No 02, 111-118 pp
- [38] Szilágyi, T. P., Medve A., Tóth T. (2013): Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozattól a megvalósulásig, in: Nagy Imre Zoltán (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III.*, Budapest, pp. 53-72.
- [39] Szilágyi T. P., Csiszárík-Kocsir Á. (2015): Investment profitability measurements and their application based on the results of a primary research, In: Mendel University in Brno (ed.) *X. International Conference on Applied Business Research Proceedings in Madrid*, Mendel University in Brno, pp. 1000-1007.
- [40] Toshiba (2015): *Green Procurement Guidelines (ver. 4.1.)*. http://www.toshiba.co.jp/env/en/products/pdf/greenprocurement_ver4.1_en.pdf, letöltve 2016.03.02.
- [41] Tóth G. (2001): *Környezeti teljesítményértékelés. Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET)*, Budapest.
- [42] Tóth G. (2003a): Evaluation of Environmental Performance of Companies, *Society and Economy* 25: (3) pp. 383-402.
- [43] Tóth G. (2003b): *Vállalatok környezeti érdemrendje – A vállalati fenntarthatóság minősítéséről és ennek nehézségeiről. Kovász VII.: (1-2)* pp. 5-26.
- [44] Townsend, J.; Barrett, J. (2013): Exploring the applications of carbon footprinting towards sustainability at a UK university: reporting and decision making. *Journal of Cleaner Production*, Available online 12 November 2013.
- [45] Tyteca, D. (1994): *On the measurement of environmental performance in firms - literature review and productive efficiency approach*; unpublished, idézi Welford, R. et al.: *Corporate Environmental Management*. Earthscan Publishing, London, 1996.

- [46] UN Global Compact (2013): The Ten Principles. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> Letöltve: 2016. 03.02.
- [47] van Marrewijk, M. (2003): Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44., No. 2, p.95-105.
- [48] Vázquez-Rowe, I, Villanueva-Rey, P, Mallo, J, De la Cerda, J, Moreira, T, & Feijoo, G (2013): Carbon footprint of a multi-ingredient seafood product from a business-to-business perspective. *Journal of Cleaner Production*, 44, pp. 200-210.
- [49] Vörösmarty, Gy; Dobos, I; Tátrai, T. (2011): Motivations Behind Sustainable Purchasing, In: Burritt, R.L. (Editor-in-Chief), Schaltegger, S., Bennett, M., Pohjola, T., Csutora, M. (Eds.): *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management*, Springer, Dordrecht pp. 41-54.
- [50] Wackernagel, M., Onisto, L., Bello, P., Linares, A.C., Falfán, L., García, J.M., Suárez, G.A.I., Suárez, G.M.G. (1999): National natural capital accounting with the ecological footprint concept. *Ecological Economics*, Vol. 29., No.3, p. 375-390.
- [51] WBCSD/WRI (2004): *The Greenhouse Gas Protocol - A Corporate Accounting and Reporting Standard*. World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. Geneva, pp. 116.
- [52] WBCSD/WRI (2011): *The Greenhouse Gas Protocol - Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*. Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. Geneva, pp. 152.
- [53] Wehrmeyer, W. (1993): *The scientific measurement of environmental performance - EM & EARN Seminar*, Environmental performance measurement and reporting. University of Wolverhampton, August.
- [54] Welford, R. et al. (1996): *Corporate Environmental Management*. Earthscan Publishing, London.
- [55] Whiteman, G, Walker, B, & Perego, P (2013): Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability. *Journal of Management Studies*, 50, 2, pp. 307-336.
- [56] Wiedmann, T.O., Lenzen, M., Barrett, J.R. (2009): Companies on the scale comparing and benchmarking the sustainability performance of businesses. *Journal of Industrial Ecology*, 13 (3), pp. 361-383.

- [57] Winter, G., Tóth G. (szerk.) (1997): Zölden és nyereségesen: Útmutató a környezettudatos vállalatirányításhoz. 240 p., Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- [58] Young, C. (1996): Measuring Environmental Performance. In: Welford, R. et al.: Corporate Environmental Management. Earthscan Publishing, London, 1996.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

A magyar KKV szektor helyzete nemzeti és nemzetközi szinten

Holicza Péter

Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola
holicza.peter@rh.uni-obuda.hu

Absztrakt: A kis-és középvállalkozások (KKV-k) jelentik az Európa Unió és Magyarország gazdaságának gerincét. Európa szinten az összes új munkahely 85%-át a KKV-k biztosítják, így a gazdasági növekedés és a munkahelyteremtés a szektor fejlődőképességétől függ. A vállalkozók új szervezeteket hoznak létre, új piacokat nyitnak meg, és gyarapítják az új készségeket, ismereteket.

Mivel az Európai Unióban a legfontosabb foglalkoztatási forrást a kis- és középvállalkozások jelentik, számos nemzeti és nemzetközi program célja, hogy vállalkozói tevékenységre ösztönözze az embereket, és elősegítse a forgalmuk növekedését. Javuló tendenciát mutat a szektor? Mik a kisvállalkozás-fejlesztési politika európai és magyarországi eredményei? Mik a magyar KKV-k sajátosságai világ és Európai Unió mércéjével nézve?

Kulcsszavak: magyar KKV szektor, SBA 2015, vállalkozói kedv

1 Kihívások és problémák

Szinte az összes európai KKV (93%) kevesebb, mint 10 főt foglalkoztató szervezet. A KKV-k mintegy háromnegyede aktív az öt kulcsfontosságú ágazatokban: nagy- és kiskereskedelem, gyártás, építkezés, üzleti szolgáltatások és szállás és étkezési szolgáltatások (ec.europa, 2015a).

Az európaiak 37%-a szeretne önfoglalkoztató lenni, szemben az USA-ban és Kínában mért 51%-os aránnyal. Az új vállalkozások 50%-a csődbe jut az indulástól számított 5 éven belül (ec.europa, 2015b). Európa szerte a következő kihívásokkal szükséges szembenézni:

- az oktatásban megfelelő és korszerű alap nyújtása a vállalkozói pályára készülőknek;
- nehéz a finanszírozáshoz való hozzáférés és a belépés a piacokra;
- nehézségek a vállalkozások átruházásának területén;
- félelem a "büntető jellegű" szankcióktól a siker elmaradása esetén;
- bonyolult adminisztratív eljárások.

A SAFE Survey (Survey on Access to Finance of Enterprises) a következő eredményeket közölte az európai vállalkozásokat érintő legnyomósabb problémákról 2014-ben. A válaszadó vállalkozók számára a potenciális ügyfelek megtalálása jelenti a legnagyobb kihívást, ez megelőzi az Európai Bizottság által piacra való belépésnek nevezett kondícióval. Másodsorban a rendelkezésre álló szakképzett munkaerő és a tapasztalt vezetők biztosítása, foglalkoztatása okoz nehézségeket Európában. A munkavállalók szaktudása, készségei és összetétele jelenleg nem fedi a munkaerő-piaci igényeket (Lazányi, 2015b, 2014a; Holicza, 2015). A szabályozások és a versenyszféra szinte azonos mennyiségű (16% és 15%) követelményt támasztanak, míg a finanszírozáshoz való hozzáférés és a termelési költségek, munkavállalói bérek is említésre méltó terheket jelentenek (SAFE, 2014).

A 2015-ös kutatási adatokból kiderül: Magyarországnak nemzetközi összehasonlításban még bőven van hova fejlődnie a vállalkozóbarát környezet és klíma szempontjából (Lazányi, 2014b). Az erős félelmek és az örök pesszimizmus ellenére azonban viszonylag nagy a nyitottság az önálló vállalkozás elindítása iránt a magyarok körében. A válaszadók kétharmada (61%) pozitívan áll a vállalkozói létformához, több mint egyharmaduk (35%) pedig gond nélkül el tudná képzelni magát vállalkozóként. Ha viszont az akadályokat vesszük szemügyre, azt látjuk, hogy leginkább a kudartól való félelem (86%) gátol meg bennünket a saját vállalkozás indításában, és ez Magyarországon nagyobb akadályt jelent, mint bárhol a világon. A kudartól való félelem egyes összetevőit vizsgálva a legnagyobb visszatartó erőt az akár csödhöz is vezető pénzügyi nehézségek (57%) és a gazdasági válságtól való félelem (42%) jelentik, de sokan tartanak a munkanélküliségtől (24%) és a jogi következményektől, perekétől is (22%) (Globalnewsassets, 2015).

Az Enterprisesurveys felmérésre szerint az adókulcsok jelentik a magyar vállalkozások legnagyobb problémáját. A pénzügyi, adminisztratív szabályozás és a politikai bizonytalanság 9-13% között szintén erős visszatartó erőt jelent. A munka törvénykönyve is kihívások elé állítja a vállalkozások 5%-át. A korrupció, ingatlanszerzés, a képzetlen munkaerő és a technikai problémák 4% alatti értéket mutatnak (Enterprisesurveys.org, 2013).

A legsúlyosabb probléma a kis, közép és nagyvállalatokra gyakorolt hatásuk szerint az adókulcsok, melyek a 1-19 főt foglalkoztató kisvállalkozásokat érintik a leginkább, a középvállalatokat pedig legkevésbé. A politikai és gazdasági bizonytalanság is a kisvállalkozókat veszélyezteti, a nagyvállalkozásokat viszont kevésbé. Az adókulcsokkal kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy az OECD felmérése szerint a 34 résztvevő ország közül a magyar munkavállalók fizetik a 4. legtöbb jövedelemadót. Az első három, gazdaságilag nagyságrendekkel erősebb ország: Belgium, Ausztria, Németország. A magyarok által 2014-ben fizetett 49%-os adó az OECD országok 38%-os átlagához képest is magas (OECD, 2015). Az

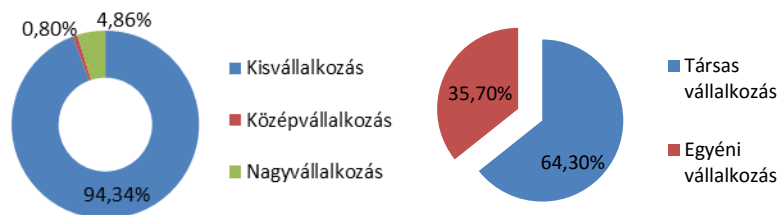
adószabályok betartásával kapcsolatos költségek csökkentése javítaná az üzleti környezetet, különösen a kisvállalkozások számára.

Tekintve, hogy korlátozott erőforrásokkal és tapasztalatokkal rendelkeznek, a kicsi és újonnan létrehozott vállalkozásokat fokozottabban sújtják az adószabályok betartásával kapcsolatos, a bonyolult adószabályokból és a nehézkes adóbevallási eljárásokból fakadó magas költségek, mint a nagyvállalatokat.

2 A magyar KKV szektor

2.1 Demográfia

A magyar vállalkozások közel 95%-a kisvállalkozás, ~5% nagyvállalkozás és elenyésző arányban vannak jelen a középvállalkozások. Többségük társas vállalkozás, míg 35,7% egyéni (ec.europa, 2015c).



1. ábra

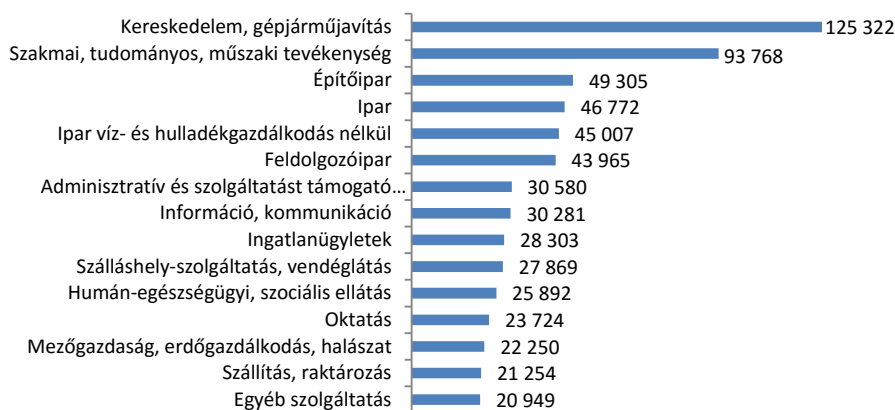
A magyar vállalkozások megoszlása

Forrás: KSH

További bontás után látható, hogy a társas vállalkozások nagyrészt (45,3%) korlátolt felelősségű társaságok. Másodsorban, 16,4%-ban a betéti társaságok, majd elenyésző arányban az egyéb társas vállalkozások, és az részvénytársaságok képviselik a nemzetgazdaság ezen ágát. Az adatokból egyértelműen kimutatható, hogy hiányzik a klasszikus részvénytársasági szerepkör, legtöbbjük csak adóoptimalizálási célból működik. A székhely szerinti területi megoszlás szempontjából Közép-Magyarország jelentős részesedését a társas vállalkozások rendkívül magas arányának köszönhetjük, ami az ország főváros centrikus gazdaságával, valamint infrastruktúrájával magyarázható (KSH, 2013).

¹ A magyar KKV-k esetében az erőforráshiány jelentős tőkehiányban is megnyilvánul, mely akadályozza az üzleti folyamatok megfelelő menedzselését (Bereczk, 2013a, 2013b).

Az 2. ábrán a tizenöt legtöbb működő vállalkozást számláló nemzetgazdasági ág eloszlása látható. A vállalkozások főtevékenység szerinti megoszlása 2013-ban nem változott jelentős mértékben az előző évekhez képest. A legtöbb vállalkozás továbbra is a kereskedelem, gépjárműjavítás nemzetgazdasági ágban működött, arányuk 21,6%, ezt követi a szakmai, tudományos, műszaki tevékenység 16,2%-kal.



2. ábra

Működő vállalkozások száma 2013-ban nemzetgazdasági ágak szerint

Forrás: KSH

További jelentősebb ágazatok az építőipar (8,5%) és az ipar (8,1%). Kivétel nélkül minden ágazatban csökkent a működő vállalkozások száma. A legjelentősebb visszaesés az egyéb szolgáltatás (21,4%) és a szakmai, tudományos tevékenység (12,8%), a legkisebb pedig a mezőgazdaság (1,7%) és az ingatlanügyletek (5%) területén történt. A működő vállalkozások száma 2013-ban összesen 580 ezer volt, ami 373 ezer társas vállalkozásból és 207 ezer egyéni vállalkozóból állt össze (KSH, 2013b).

2.2 Internetes jelenlét a KKV szektorban

Az informatikai és kommunikációs technológia (IKT) jobb felhasználása jelentős mértékben elősegítheti az új vállalkozások gyarapodását. Az IKT a nemzeti gazdaságok növekedésének alapvető forrása, és az európai KKV-k is nagyságrendekkel gyorsabban növekednek az IKT alkalmazása esetén (Vécsey, 2015).

A digitális technológiák üzleti alkalmazásában kifejezetten gyenge teljesítményt mutat Magyarország az EU átlagához képest: „az elektronikus információcserét csak a vállalkozások 16%-a, a felhőalapú szolgáltatásokat 5%-a, a közösségi médiát pedig 8,9%-a veszi igénybe. Digitalizálás nélkül a vállalkozások nem

tesznek szert olyan fokú hatékonyságra és termelékenységre, amellyel meg tudnák vetni lábukat a digitális világgazdaság piacán.” (DESI, 2015)

Elgondolkodtató adat a XXI. században, a magyarországi vállalkozások csupán 61,4%-a rendelkezik saját honlappal (KSH, 2013c), amely azonban jelentős javulásnak tekinthető a 2011-es 55%-hoz képest (Fehér, 2011). Kijelenthető tehát, hogy a kis- és középvállalkozások közel fele nem él egy olyan felület lehetőségével, ahol könnyebben lehet keresni, tájékozódni, információt gyűjteni.

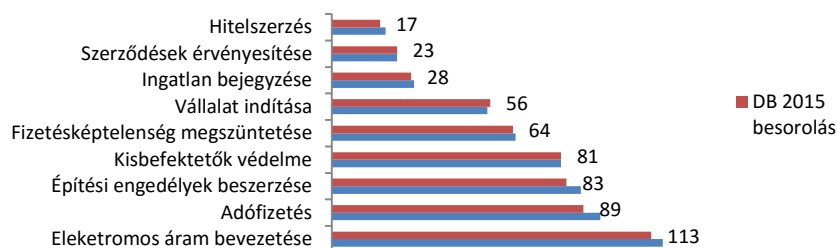
3 A magyar vállalkozások mérése világszinten

3.1 A Világbank felmérése

A Világbank globális éves felmérése (“Doing Business 2015”) szerint a magyar vállalatok működése vegyes képet mutat. Összességében négy helyet javított az ország, ám a fontosabb területeken visszaesés vagy stagnálás mutatkozik.

A felmérés 189 országot rangsorol azok üzleti klímája és magánvállalataik működésének komplexitása alapján. Magyarország a rangsor 54. helyén áll, négy helyet javított az előző évi jelentéshez képest, amely főként a hitelszerzés megkönnyítésének (MNB Növekedési Hitelprogram) köszönhető. Ezen az allistán Magyarország jelenleg a 17. a rangsorban, korábban pedig az 55. volt. Az adózási helyzetet mutató listán a 95. helyről a 88. helyre lépett előre. A legnagyobb visszaesés az új vállalkozások beindításánál volt, ez nehezebbé vált, itt a 24. helyről az 57. helyre lépett vissza Magyarország. Az adminisztrációs ügyintézés ideje a régiós átlagnál gyorsabb, de a költségek nagyobbak, és arányaiban különösen magas a minimálisan megkövetelt tőkeösszeg a vállalatalapításhoz (doingbusiness.org, 2015). Az ország helyzetét összefoglaló rövid elemzésben is kiemeli a Világbank a cégalapítás megnehezédését, mint kedvezőtlen változást, de jónak tartja a fedezett hitelügyletek új jogi szabályozását, illetve a járműadó csökkentését és egyes 2010-ben bevezetett különadók eltörlését.

A 2016-os kutatás legtöbb indikátora néhány helyes romlást mutat a 2015-ös eredményekhez képest, amely a 3. ábrán látható. A legjobb helyezéseket ismét a hitelszerzés és néhány bürokratikus folyamat egyszerűsítése hozta, a legrosszabb helyezést pedig az elektromos áram bevezetésének procedúrája. Összességében Magyarország az 52. helyre lépett előre.



3. ábra

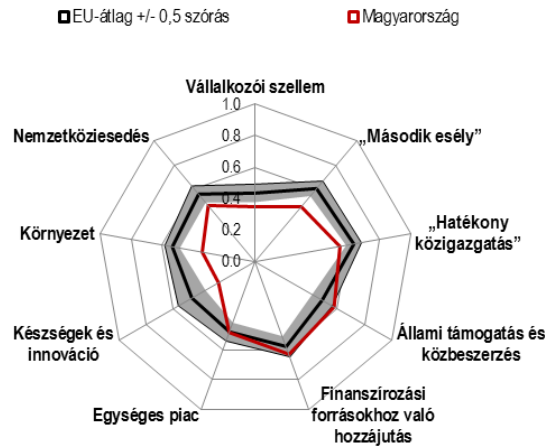
Magyarország besorolása az egyes területeken

Forrás: A Világbank globális éves felmérése (Doingbusiness.org, 2016)

3.2 A magyar KKV-szektor teljesítménye az Európai Unióban

A magyar KKV-k átlagos hozzáadott értéke nem éri el az Unió átlag felét (Sasvári, 2014). A kisvállalkozói intézkedéscsomag Európában (SBA) az EU kiemelt szakpolitikai kezdeményezése, amely a kis- és középvállalkozások támogatására hivatott. Magában foglal számos politikai intézkedést melyek köré szerveződik a 10 elv, kezdve a vállalkozástól és a "vállalkozói szellemtől" a nemzetközivé válásig. A teljes fejezet az SBA Fact Sheet 2015-ös jelentésének magyarországi eredményeit tükrözi.

Általánosságban elmondható, hogy Magyarország még mindig elmarad az EU-s átlagtól a legtöbb SBA- terület tekintetében. A környezetvédelem, a "második esély", valamint a készségek és az innováció területek okozzák a legnagyobb aggodalmat. Két területen - az állami támogatások és a közbeszerzések, valamint a finanszírozáshoz való hozzáférés - Magyarország jobban teljesít, mint az uniós átlag. Az egyéb mérések melyek a "gondolkozz előbb kicsiben" és a "hatékony közigazgatásra" fókuszálnak, vegyesebb képet mutatnak. Míg a közelmúltban számos intézkedés effektívnek tűnik, a jövőben bizonyos reformok csak részben jelenthetnek megoldást a problémákra, és akár növekedéshez is vezethetnek a KKV-k bürokratikus terheinek szempontjából (SBA, 2015).



4. ábra

Magyarország SBA profilja

Forrás: SBA Fact Sheet 2015

A **"gondolkozz előbb kicsiben"** elv célja, hogy hatással legyen minden politikai és jogalkotási tevékenységre. Megköveteli, hogy a politikai döntéshozók a KKV-k érdekeit vegyék figyelembe, még hozzá az új folyamatok a korai szakaszában. Az elvet a KKV-k magukra is alkalmazhatják, jó példa erre a kisvállalkozások jelentős részvétele az Ablakon bedobott pénz program környezeti megtakarítási intézkedései között. Ez a belső hatékonysági tartalékok kihasználását jelenti, a külső – pl. pályázati – forrásokra való hagyatkozás helyett (Tóth G. et. al 2002-2007). Az elv szintén megköveteli, hogy az újonnan tervezett jogszabályok, közigazgatási szabályok és eljárások egyszerűek és könnyen alkalmazhatóak legyenek. Ennek bevezetése Magyarországon még mindig folyamatban lévő munka.

Magyarország vállalkozói szférája elmarad az uniós átlagtól. A versenyképes **"vállalkozói szellem"** növeléséhez még mindig hatalmas fejlődés szükséges. Nem sok minden változott az elmúlt években, viszont 2008 óta a feltételek összességében javultak. Az oktatás tudatos fejlesztésének fontossága és a vállalkozói attitűd most sokkal magasabb. Míg 2009-ben a felnőttek mindössze 33%-a állította, hogy az iskolai oktatás hasznos volt e tekintetben, ez az arány már elérte a 47%-ot. Az új statisztika fényében Magyarország egyértelműen javuló tendenciát mutat, és a vállalkozási aktivitást mérő mutatók is emelkednek. Az általános indikátor alapján, a korai stádiumban lévő vállalkozói tevékenységek szempontjából Magyarország az uniós átlagnál jobban teljesít.

A vállalkozás média általi népszerűsítése nem mutat előrelépést, és a pályaválasztás során sem észlelhető ösztönzés a fiatalok körében (Harangozó, 2011). Ez sajnálatos, mivel a vállalkozói szellem még a nagyobb vállalatok látszólag kötöttebb struktúrájában is elsődleges fontosságú (Tóth 2002).

A "**második esély**" kifejezés azt hivatott biztosítani, hogy a csődbe ment, becsületes vállalkozók könnyen és gyorsan kapjanak egy második esélyt. E területen Magyarországon továbbra is az uniós átlag alatt van, sőt az egyik legalacsonyabb pontszámot mutatja az EU-ban, szinte mérhetetlen a változás az előző évhez képest. A 2008-ban kezdődő világválság óta a feltételek egyre rosszabbak lettek, ami elsősorban annak köszönhető, hogy a kudarctól félők aránya a válság előtti 17%-os szintről 2014-re 42%-ra növekedett. Az említett időszakban a csődök előfordulási gyakorisága is jelentősen nőtt. A "második esély" támogatás mértéke nem változott sokat ebben az időszakban, és még mindig a második legalacsonyabb az EU-ban, ugyanakkor, a fizetéseképtelenségi eljárások is nagyrészt változatlanok maradtak.

A "**hatékony közigazgatás**" kifejezés utal a közigazgatás és adminisztratív területeken alkalmazott változtatásokra a KKV-k igényei szerint. Magyarország még mindig elmarad az EU átlagától ezen a területen, azonban egy mutató kivételével (vállalkozók által befizetett minimális tőke), kisebb változás mérhető az előző évhez képest. Az SBA 2008-as elfogadása óta azonban Magyarország gyorsabb ütemben fejlődött, mint az EU-átlag, de ez az előrelépés nem egyenletes és széles körű. Összességében a szabályozási terhek még mindig túl hátrányosak az EU-átlaghoz képest. Továbbá, a gyakran és gyorsan változó szabályozás emelhető ki, mint új probléma, mely összefüggésben van a jogalkotói konzultációs folyamatokat kontrollálni hivatott "gondolkozz először kicsiben" –intézkedés elmaradásával. Az adóhatóság továbbra is problémát jelent, mivel a magyar KKV-k átlagosan közel 50%-kal több időt töltenek az adófizetési kötelezettséghez kötődő aktivitásokkal, mint uniós társaik. Pozitív azonban, hogy az indulási feltételek már összhangban van a többi EU-s tagállammal, valamint a cégalapításhoz szükséges idő átlag alatti. A kormány aktív volt ezen a területen, bevezetésre került számos fontos intézkedés a közigazgatás reformjára, mint például az úgynevezett egyablakos ügyintézés, az e-közigazgatás, valamint a *Magyar Zoltán* Közigazgatás-fejlesztési Program. Számos példa mutatja azonban, hogy a bevezetett új szabályozások és a jó szándék ellenére, növekedtek a bürokratikus terhek.

Magyarország az EU-s átlag felett teljesít az "**állami támogatás és közbeszerzések**" terén. Az ország erős teljesítménye a KKV-k magas arányú részvételéből ered a közbeszerzési eljárásokban. Ezt bizonyítja a kis- és középvállalkozások a részesedése a közbeszerzési szerződések számában és a magas részvételi arány az állami pályázatokon. Mindkét mutató alapján, Magyarországon az Uniós országok első csoportjába sorolható. A két mutatóval kapcsolatban kevésbé példás a kifizetések átlagos késedelme az állami hatóságok felől, valamint az e-közbeszerzés részvételi arányai, melyek csak szerény javulást mutattak az elmúlt három évben. A fizetési idő lecsökkent 27-ről 24 napra, az e-kormányzat szolgáltatást használók aránya pedig 10%-ról közel 12%-ra nőtt. A reform célja, hogy létrehozson egy stabil és átláthatóbb jogi rendszert a közbeszerzési eljárások lebonyolításához, amely összhangban van az uniós

normákkal. A legutóbbi átszervezés értelmében (2013) a közbeszerzések szabályozása és ellenőrzése a Miniszterelnökség feladata. A referencia időszakban egy új intézkedés kapcsolódik a 2013-as közbeszerzési törvény elfogadásához, melynek célja, hogy könnyítse a KKV-k részvételét a közbeszerzési pályázatokban és különböző tevékenységekben. Ezek közé tartozik például a szakmai műhelyek és konferenciák szervezése, segítségnyújtás kiadványokon, és telefonon keresztül a közbeszerzéssel kapcsolatos rendelkezések értelmezésében.

A "**finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás**" az egyike annak a két SBA területnek, ahol Magyarország az uniós átlag felett teljesít, valamint kimutatható javulást mutat az előző évhez képest. Részben a jobb teljesítmény annak köszönhető, hogy a KKV-k számára könnyebbé vált a finanszírozás egyes területeken. Kevesebb a KKV-k száma melyek sikertelenül igényeltek hitelt a bankoktól, valamint könnyebb hozzáférés állapítható meg az egyes pénzügyi támogatási eszközökhöz. A bankok ugyan szorgalmazzák a hitelezést, de a feltételek szigorúbbá váltak, és a kamatok mini hitelek esetén (kevesebb, mint 1 millió euró, amelyeket jellemzően a KKV-k vesznek fel), 12%-ról 20%-ra nőttek 2012 és 2014 között. Ezzel összhangban az elutasított kölcsönigénylésről vagy elfogadhatatlan hitelfeltételekről beszámoló KKV-k száma 16%-ról 25%-ra nőtt az elmúlt évben.

A magyar KKV-k finanszírozási feltételei 2008 óta javultak, a jelenlegi helyzetben a jogi keretrendszer, a közszolgáltatások, valamint a pénzügyi támogatási eszközök jelentik az ország erősségeit EU szinten. Összességében Magyarország jól teljesített az SBA feladatok végrehajtásának ez területén. Míg a magán hitel- és sajáttőke-finanszírozáshoz való hozzáférés még mindig döntő problémát jelent sok kis- és középvállalkozásnak, Magyarországon bevezetésre kerültek az SBA legfőbb követelményei ezen a területen. A meglévő eszközök javítása mellett kedvezőbb feltételek kidolgozása szükséges, amelyek lehetővé teszik az alternatív finanszírozási eszközök igénybevételét, mint például a jogi keret tömegfinanszírozáshoz

Az "**egységes piac**" útjában álló akadályok megszüntetése és ezáltal az egyenlő versenyfeltételek megteremtése segíti a kis-és középvállalkozásokat a határokon átnyúló tevékenységeik fejlesztésében. Ez magában foglalja a kettős adóztatás, valamint az adórendszerek közötti eltérések és egyéb olyan adóintézkedések kiküszöbölését, amelyek akadályozzák az egységes piacon a nemzetközi tevékenységeket és az EU-ban végzett külföldi beruházásokat. Magyarország teljesítménye az e területen összhangban van az EU-átlaggal. Kevés változás történt az előző évhez képest. A magyar KKV-k kereskedelmi teljesítménye összességében javult. Az exportáló és importáló KKV-k aránya enyhén emelkedett kiterjesztve 2008-ban kezdődő tendenciát. Néhány eredményes piaci jogszabály változtatás történt, melynek köszönhetően csökkent jogsértési eljárások száma.

Magyarország továbbra is alulteljesít az EU-s átlagához képest a "**készségek & innováció**" területén, sőt, az egyik legalacsonyabb pontszámot produkálja a tagállamok közül. Évről-évre minimális a változás, de a legtöbb mutató

eredménye negatív, ami különösen érvényes a KKV-k innovációs kapacitását mérőkre. Általánosságban elmondható, hogy e téren a feltételek változatlanok maradtak, míg a KKV-k innovatív kapacitása folyamatosan csökkent 2008 óta.

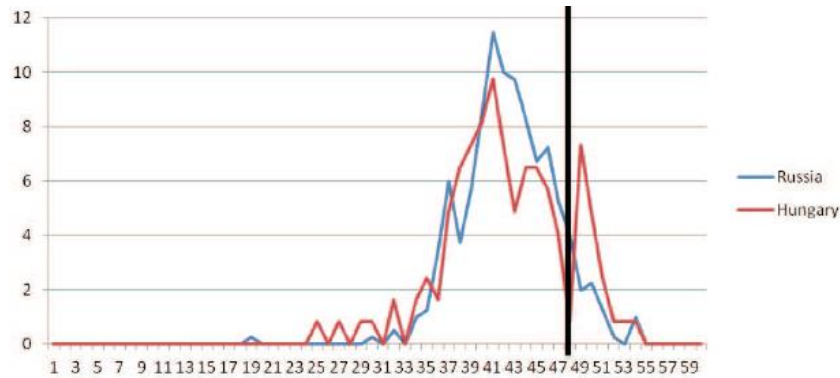
A helyzet valamivel jobb az IKT tekintetében. Annak ellenére, hogy az online beszerző és értékesítő KKV-k száma jóval elmarad az EU átlagától, nemzeti szinten a 2008-ban mért 4%-ról, közel 10%-ra emelkedett 2014-ig. A szabályozást tekintve több támogatási rendszer is megvalósításra került a KKV-k innovatív kapacitásának segítésére 2008 óta. Ezen intézkedések közé tartozik a finanszírozás és különböző mentorprogramok, valamint az inkubátorházak és innováció menedzsment bevezetése. Magyarország továbbá bevezette a duális szakképzést a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) programja szerint, mely több mint 8000 helyszíni képzési helyet hozott létre. A referencia-időszakban számos további kezdeményezés indult, főként a hatékonyabb szakmai edukációért és az állami finanszírozási rendszer javításának érdekében. Technikai szinten, egy intézkedés került bevezetésre, amely ösztönzi a kis- és középvállalkozások nemzetközivé válását és gyors növekedését a hi-tech irányba. Magyarország napirenden tartja az SBA követelményeket ezen a területen, de meglévő intézkedések hatékonyságát növelni szükséges.

Nagyszámú történelmi felfedezés, és a legújabb statisztikák bizonyítják, hogy Magyarországon és a magyar emberek körében az alapok és készségek adottak az innováció területén.

2009 óta a bruttó nemzeti kiadás 1%-a történt K+F területen, ami 2013-ra 1,408%-ra emelkedett (EU átlag: 2%). A ~10 milliós magyar lakosság több mint 20000 tudományos publikációt produkál évente, valamint a szabadalmak száma évente kb. 3000-rel nő. Ezek a tények jó alapot biztosíthatnak a további fejlődéshez.

Az „Innovation potential of Russian and Hungarian young adults” című kutatás eredményei láthatóak az 5. ábrán. A 48 pontot elért egyetemi hallgatók rendelkeznek kiemelkedő innovációs potenciállal, a fekete margó mentén ez a csoport jól megkülönböztethető az átlagos készségekkel rendelkezőkkel.

Összefoglalva a kapcsolódó eredményeket, 212 magyarból 29 rendelkezik kimagasló innovációs potenciállal, ami kétszer magasabb arány, mint az orosz diákok körében. Átlagosan 100 magyar diák közül 14-nél mérhető magas potenciál, és 86-nál átlagos, míg 100 orosz diák közül 7 kimagasló, és 93 átlagos készségű (Holicza - Baimakova, 2015).



5. ábra

Innovációs potenciál az orosz és magyar diákok körében

Forrás: Holicza, P, Baimakova, K. (2015)

A magyar innovációs potenciál az Oroszországban mért értékekhez képest biztosan kiemelkedő, valamint a fent említett tudományos vívmányok arra engednek következtetni, hogy az elmarasztaló EU-s statisztikák okai nem a magyar emberek készségeinek tulajdonítható. Érdeemes megjegyezni, hogy a "The Global Innovation Index 2014" kutatás szempontrendszere szerint Magyarországot a 35. helyen jegyzik.

Az ország továbbra is az EU-s átlag alatt maradt a "**környezet**" területen, mivel nem voltak érdemi változások az előző évhez képest. Az SBA kutatásai szerint ennek alapvető oka, hogy kevés a magyar KKV-k által kínált és eladott "zöld" termék. Az SBA intézkedéscsomagján belül minimális támogatást kaptak a KKV-k ezen a területen, 2008 óta egyetlen jelentős politikai kezdeményezés sem történt. A Zöldgazdaság-fejlesztési Program keretében a 2011-es Új Széchenyi Terv célozza az erőforrás-hatékonyság növelését és a környezetbarát vállalatok támogatását. A referencia-időszakban egyetlen kiemelt intézkedésről sem található jelentés. Ez utóbbi különösen sajnálatos, hiszen a KKV-k tevékenységének környezetbarátabbá, illetve fenntarthatóbbá tételére jelentős potenciál kínálkozik. (Harangozó, 2015)

Össességében számos SBA rendelkezést implementálni kell ezen a területen. Ezek közé tartozik az ösztönző rendszerek bevezetése az öko-hatékony üzleti és végrehajtási megoldásokért, a "zöld beszerzési" programok, valamint szabályozások KKV-k számára az EMAS tanúsítvány megszerzéséhez.

A magyar "**nemzetköziesítés**" még mindig elmaradott folyamatnak számít az EU-ban. Össességében kevés előrelépés történik évről-évre. Az EU-n kívülre exportáló, és az onnan importáló KKV-k száma csak nagyon kis mértékben nőtt. Magyar Nemzeti Bank által közölt 7,2%-os növekedés (2014) az export oldalán azonban arra utal, hogy a KKV-k nemzetközi tevékenysége növekszik. Magyarországnak hosszú utat kell megtennie, hogy felzárkózzon a többi Unió

országához. Némi kedvező előrelépés történt 2008 óta a külkereskedelmet illetően, de 2012-től a feltételek nem javultak tovább. Ennek eredményeként a magyar SBA pontszámok továbbra is jóval az EU átlag alatt vannak, egy figyelemre méltó kivétellel, az import és export költségeit illetően.

A nemzetközivé válás prioritást kapott, az exportáló KKV-k számának növelése jelenti a célt (alacsonyabb, mint az EU-átlag), mégpedig az EU-n kívüli export. Számos technikai, támogató és promóciós intézkedés született a nemzetközivé válás ösztönzése érdekében, például az aktívan bővülő export-támogatási hitelprogram (EHP). A rendelkezésre álló hitel összege EXIM-től, az állami tulajdonban lévő Export-Import Banktól, 150 millió euróról 1 milliárd euróra nőtt 2012 és 2014 között, valamint a partnerek száma 9-ről 21-re emelkedett.

Az új külgazdasági stratégia fényében, a Magyar Kormány és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara megalapította a Magyar Nemzeti Kereskedőházat, melynek fő célkitűzése az új piacok, lehetőségek feltárása volt a magyar vállalatok, termékek és szolgáltatások számára. A tevékenységek két fő pillére: piackutatási szolgáltatásokat kínál magyar cégek számára, melyek termékei és szolgáltatásai versenyképesek lehetnek a külföldi piacokon; teljes körű kiviteli támogatási szolgáltatások - a kezdeti ajánlatoktól kezdve a szerződéskötés szakaszáig.

Összegzés

Tanulmányom megpróbálja felhívni a figyelmet arra, hogy a hazai KKV-k helyzete olyan területeken vált problémássá, amelyek versenyképességünk forrásait jelenthetnék. A hazai vállalkozások versenyképessége az egész gazdaságot determinálja, így annak erősítésével érdemben foglalkozni kell (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015a). A gazdasági válság és az utána kialakult recesszió azonban érdemben nem javított ezen, mivel a vállalkozások a túlélésért harcoltak (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015b). A magyar vállalkozótól többet várnak el, mint külföldi társaitól – a bonyolult jogi, számviteli és adózási környezet évtizedek óta nem vállalkozó és vállalkozásbarát. Az Európai Unió kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) állami támogatásokra és közbeszerzésekre vonatkozó területein ugyan átlagon felüli a magyar teljesítmény, azonban a többi mutatónál ez egyelőre nem mutatkozik meg.

A magyar KKV-k nagy részének esélyeit rontja, hogy a pályázatok utólagos finanszírozási feltételei mellett nem tudják saját forrásokból véghezvinni a beruházást, így lemaradnak a lehetőségről (Szilágyi, 2015). Szükséges lenne az időközi, vagy előfinanszírozás biztosítására, valamint pályázatokra való hatékony felkészüléshez nagyban hozzájárulna a vállalkozás számviteli rendszerén belül a pályázati elszámoláshoz igazodó számlatükör felépítése, természetesen kamarai útmutatással. Általánosságban elmondható, hogy a magyar kis- és közép-vállalkozások nem foglalkoznak tudatosan a finanszírozásuk irányításával,

mivel erre sem kapacitásuk, sem szaktudásuk nincsen. Sok esetben azért sem irányítják azt tudatosan, mert döntő arányban a saját forrásaikra támaszkodnak, és az esetlegesen hiányzó forrást úgy teremtik elő, ahogy éppen az aktuális helyzetük engedi (Csiszárík-Kocsir, 2015; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2015).

A „startup-robbanás” további térhódításának elősegítése érdekében a piacra lépés indokolatlan akadályainak megszüntetése szükséges a szolgáltatási ágazatban, ideértve a kiskereskedelmi ágazatot is. Az átlagos, indulást követő 5 éven belüli csődhelyzet okait kiküszöbölni képes szabályozás bevezetése, valamint az alacsony jövedelmű munkavállalókat terhelő adók csökkentése szintén kulcsfontosságú lehet az induló vállalkozások túlélésének érdekében (Lazányi, 2015a).

A vállalkozások saját hatáskörükben is segíthetnek önmagukon. A statisztikákban mutatkozó gyenge online jelenlét erősítésével, és modern marketing eszközökkel, technikákkal élve nagy lépést tehetnek a kijelölt célszegmens felé. A kkv-k többsége nem rendelkezik saját imiddzsel, és nem veszi igénybe külső szakemberek segítségét ennek kialakításához, versenyelőnyre kovácsolásához. Számos akadály - mint a fejlődés záloga - kiküszöbölhető lehetne a multiktól átvett menedzsment gyakorlatok alkalmazásával. Pl.: hatékonysági vizsgálat; stratégiai tervezet elkészítése; HR politika: vezetők képzése, a dolgozók béren kívüli ösztönzése; logó használata minden hirdetés/sajtómegjelenésnél; a kapcsolatépítés előtérbe helyezése, hiszen az üzlet nagy része személyes kapcsolatból származik. Mivel a vállalkozás menedzseléséhez szükséges ismereteket a vállalkozó csak saját kárán, esetleg költséges konferenciákon szerezheti meg, megoldás lehet a kamarák aktív szerepvállalása a vállalkozók képzésében. A KKV-k közötti kapcsolatteremtés, tapasztalatcsere elsősorban hazánkon belül lenne szükséges, ennek eredményeként kapcsolódhatnánk hatékonyabban az EU-s piacokhoz.

Felhasznált irodalom

- [1] Bereczk, Á (2013a): Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczyński, Iwona Mazurkiewicz ed., International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [2] Bereczk, Á. (2013b): Comparative analysis in the field of Hungarian manufacturing. In: Goran Vlastic, Jurica Pavicic, Josef Langer (ed.): Global Business Conference 2013, February 04-08, Tignes (France), pp. 45-55.
- [3] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2015): Tudatos vállalatfinanszírozás az alkalmazott finanszírozási stratégiák tükrében, "Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászok képzése" Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2015. június 11. elektronikus formában megjelenő
- [4] Csiszárík-Kocsir, Á. (2015) A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében,

- Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33-55. pp
- [5] DESI (2015.): A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató, 2015. Európai Bizottság. http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=8820 (letöltve: 2015.11.20.)
- [6] Doingbusiness.org, 2015 <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/hungary#trading-across-borders> (Letöltve 2015. 11.21.)
- [7] Enterprisesurveys.org (2013) <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2013/hungary> (Letöltve 2015. 11.18.)
- [8] European Commission (2015a) http://ec.europa.eu/growth/smes/cosme/index_en.htm (Letöltve 2015. 11.18.)
- [9] European Commission (2015b) http://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/index_en.htm (Letöltve 2015. 11.18.)
- [10] European Commission (2015c) http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/index_en.htm (Letöltve 2015. 11.18.)
- [11] Fehér (2011): <http://www.online-marketing-akademia.hu/blog/2011/02/KKV-online-marketing-kutatas/> (Letöltve 2015. 11.20.)
- [12] Globalnewsassets (2015) http://globalnewsassets.amway.com/501484/ager_2015_report.pdf?r=1366 (Letöltve 2015. 11.18.)
- [13] Harangozó Gábor (2015): Gazdasági és pénzügyi nevelés. In: Kormos József; Pálvölgyi Ferenc (szerk.): A köznevelés céljai és fejlesztési területei: a Nemzeti alaptanterv szemléletének tükrében: Pedagógiai tanulmányok. 276 p. Budapest, PPKE BTK, p. 205-229.
- [14] Harangozó, G. (2011): A konfrontációtól a partnerségig – civil stratégiák a vállalatok környezetvédelmi teljesítményének javítására (I-III.). LÉPÉSEK A FENNTARTHATÓSÁG FELÉ (ISSN: 1786-9536) 16, (2), pp.16-17, (3), pp.21.22, (4) pp. 19, 21.
- [15] Holicza P., Baimakova K. (2015) Innovation potential of Russian and Hungarian young adults, Актуальные проблемы экономики и управления, 3 (7) / 2015, pp 43-46.
- [16] Holicza, P. (2015) FIKUSZ Conference, a Symposium for Young Researchers, The higher educational motivation of secondary school students and its effects on the Hungarian labour market
- [17] KSH (2013c) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel1309.pdf> (Letöltve 2015. 11.20.)
- [18] KSH, (2013) <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/valldemog/valldemog13.pdf> (Letöltve 2015. 11.18.)

- [19] KSH, (2013b) https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpg008.html (Letöltve 2015. 11.20.)
- [20] Lazányi Kornélia (2015a): What makes a Start-up Successful? – Small Business Ventures in Focus. ON-LINE JOURNAL MODELLING THE NEW EUROPE 2015:(16) pp. 68-79.
- [21] Lazányi, K. (2014a): Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes. In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: IMKSM2014. Bor: University of Belgrade, 2014. pp. 55-64.
- [22] Lazányi, K. (2014b): Entrepreneurs of the future. SERBIAN JOURNAL OF MANAGEMENT 9:(2) pp. 149-158. (2014)
- [23] Lazányi, K. (2015b): What is the Role of Higher Educational Institutions in Managing their Students' Competencies? SCIENCE JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT 3:(1-1) pp. 46-52.
- [24] OECD, (2015) <http://www.oecd.org/tax/tax-policy/taxing-wages-hungary.pdf> (Letöltve 2015. 11.18.)
- [25] SAFE Survey 2014
- [26] Sasvári, P. (2014): A KKV-k Informatikai Infrastruktúrájának vizsgálata a Visegrádi országokban, XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference, Miskolc, pp. 1-9.
- [27] SBA Fact Sheet 2015, Country Profiles: Hungary
- [28] Szilágyi T. P., Almádi B. (2015): Beruházási – projekt kozkázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján In: Keresztes Gábor (szerk.) Tavasz Szél 2015 Konferenciakötet II. 659 p., Eger, EKF Líceum Kiadó. pp. 601.
- [29] Tóth Gergely (2002): Bajnok kerestetik, Human Resources Magazine, 2002. dec., 40-41. o.
- [30] Tóth, G. (et al.) (2002-2007): Ablakon bedobott pénz - Magyarországi szervezetek esettanulmányai környezeti és gazdasági megtakarítást egyszerre hozó intézkedésekről, KÖVET, Budapest. (I. – VI. kötet)
- [31] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2015a): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.
- [32] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2015a): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában, fókuszpontban a V4 országok, Kárpát-medencei versenyképesség - 6. Báthory – Brassai Konferencia Kötete, Óbudai Egyetem, 2015. május 27.-28., 316.-335. old.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

- [33] Vécsey, A. (2015) The Role of the Internet in the Innovation of SMEs: Opportunity and Threat, Proceedings of FIKUSZ '15 Symposium for Young Researchers, 2015, pp 251-262

Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési forrásainak megoszlása és hatása a gazdaságfejlesztésre regionális szinten

Kiss Livia Benita

Ph.D. hallgató, Pannon Egyetem Georgikon Kar, Vállalatökonómiai és Vidékfejlesztési Tanszék
benita88@vipmail.hu

Absztrakt: A kis- és középvállalkozások képezik a gazdaságunk alapját, ezért alapvető fontosságú támogatásuk. Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikájának egyik fő prioritási területe a KKV működésének és fejlesztésének patronálása. 2004 és 2013 között 83 368 projekt nyert támogatást, ebből 24 443 pályázatot a Gazdaságfejlesztés Operatív Program keretében, ami 2007-2011 között pénzértékben 638 814 millió Ft-ot jelent. Az első hipotézisünk beigazolódott, hiszen az Európai Unió pályázati forrásainak jelentős része az elmaradott régiók gazdaságfejlesztésére irányult. Bár az egyes konvergencia régiókban növekedett a GDP, így annak egy főre vetített értéke is, azonban a második hipotézisünk nem teljesült, hiszen a regionális különbségek nem mérséklődtek a Közép-Magyarországhoz képest.

Kulcsszavak: KKV, vállalkozásfejlesztési politika, támogatások, függőségi elmélet

1 Bevezetés

„A kisvállalkozások gazdaságunk alapját jelentik. A kisvállalkozások teszik ki vállalkozásaink 99%-át és alkotják a munkahelyteremtés, az innováció és a vagyontöbblet egyik kulcsfontosságú forrását.” – olvashatjuk Erkki Liikanen, EU-főbiztos bevezető gondolatait a Kisvállalkozások Európai Chartájában (2000).

1.1 A téma jelentősége

A kisvállalatok alkotják az európai gazdaság gerincét. Kulcsfontosságú munkahelyforrást jelentenek és üzleti elképzelések táptalajául szolgálnak. Magyarországon is az összes működő vállalkozás 99,9%-át kis- és középvállalkozások (KKV) teszik ki és az elmúlt években folyamatosan nőtt a szektorba tartozó vállalkozások száma. Ha ehhez hozzátesszük, hogy a KKV szektorban dolgozik az összes foglalkoztatott közel háromnegyede, akkor még

inkább érzékelhető e vállalatcsoport gazdasági súlya. A társadalom széles rétegeinek megélhetése, jóléte függ a szektorba tartozó vállalkozások fennmaradásától és teljesítményétől.

Elmondhatjuk tehát, hogy jövőnk alakulásának zálogai a vállalkozások, ezért meghatározó fontosságú a már működő és az újonnan létrejövő vállalkozások támogatása. Európa erőfeszítései az új gazdaság kibontakoztatására csak akkor lehetnek sikeresek, ha a kisvállalkozásokat a teendők sorrendjében előre sorolják. A KKV-k támogatása azonban egy rendkívül komplex és számos formában megvalósuló vállalkozásfejlesztési és gazdaságfejlesztési beavatkozás, valamint valamilyen szinten társadalompolitikai is.

1.2 Célkitűzés

Kutatásom arra irányul, hogy megvizsgáljam, az Európai Unióhoz való csatlakozás eredményeképpen megítélt vállalkozásfejlesztési támogatási források és azok felhasználása milyen hatással volt a hazai vállalkozások helyzetére és azok fejlesztésére. Céлом, hogy az egyes tervezési-statisztikai régiók szintjén feltárjam ezeknek a támogatásoknak a mennyiségét és az eloszlását, valamint tanulmányozza, hogy miként sikerült az Európai Unió vállalkozásfejlesztési célkitűzéseit megvalósítani.

1.3 Kutatási kérdések

Tanulmányaim során megtanultam, hogy a függőségi vagy dependencia elmélet a társadalomtudomány egyik elmélete, amely szerint a források áramlása a perifériáról, azaz a szegény és elmaradott államokból a gazdag államok "magjába" tart, az utóbbiakat gazdagítva az előzők rovására (http://hu.termwiki.com/HU/dependency_theory). Ugyanezt levetíthetjük régiós szintre is. Tudjuk, hogy az Európai Unió gazdaságpolitikája és fejlesztési forrásai az elmaradott régiók felzárkóztatására irányulnak.

Ezen elméletet és megállapítást figyelembe véve tettem fel kutatási kérdéseimet és határoztam meg az alapfeltevéseimet. Mennyiben sikerült megvalósulnia annak a célkitűzésnek, hogy a leszakadt, hátrányos helyzetű, elmaradott régiókat a pályázati támogatások révén felzárkóztassák? Valóban több pályázati forrás jutott ezekbe a régiókba? Miként alakul az egyes régiók gazdasági súlya és szerepe? Eredményes volt-e az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikája?

1.4 Hipotézisek

A témában való alaposabb tájékozódás után a következő kutatási hipotéziseket fogalmaztam meg:

1. *A gazdaságilag elmaradott régiókba irányult a pályázati források jelentősebb része.*
2. *A felhasznált pályázati források hozzájárultak az elmaradott régiók felzárkóztatásához.*

A felállított hipotéziseimet szekunder adatok felhasználásával végzett elemzés segítségével igazolom vagy cáfolom meg.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A vállalkozások gazdaságban betöltött szerepe

A társadalmi és gazdasági fejlődés biztosítékait a különböző vállalkozások jelentik. Ezek állítják elő a különböző termékeket és szolgáltatásokat, amelyek az egyre növekvő fogyasztói igények kielégítésére szolgálnak. Nyilvánvaló, hogy fontos szerepet töltenek be az egyik legfontosabb gazdasági erőforrás, a munkaerő foglalkoztatásában. A vállalkozások adóbefizetésük révén hozzájárulnak a központi költségvetés bevételeihez, ezért a közfeladatok megoldásának, ellátásának színvonala is jelentős mértékben függ a számuktól és az eredményességüktől. Sikeres működésük következménye a gazdasági növekedés, a jövedelmek gyarapodása, a foglalkoztatottság javulása. Ezeknek a tényezőknek az együttes hatása pedig az életszínvonal emelkedésében mutatkozik meg.

2.2 Vállalkozásfejlesztés hazánkban és az Európai Unióban

A hazai vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatban az Európai Unió és az OECD ajánlásai bírnak a legnagyobb jelentőséggel. Ezek a dokumentumok szakmailag megfelelően hangsúlyozzák a mikro, a kis- és középvállalkozások jelentőségét és támogatásuk szükségességét. Az európai integrációs közösség számára az 1980-as évek elejére vált nyilvánvalóvá ezen vállalkozások társadalmi és egyben gazdasági relevanciája, elsősorban foglalkoztatási és innovációs szerepüknek döntő jelentősége (Román, 1999).

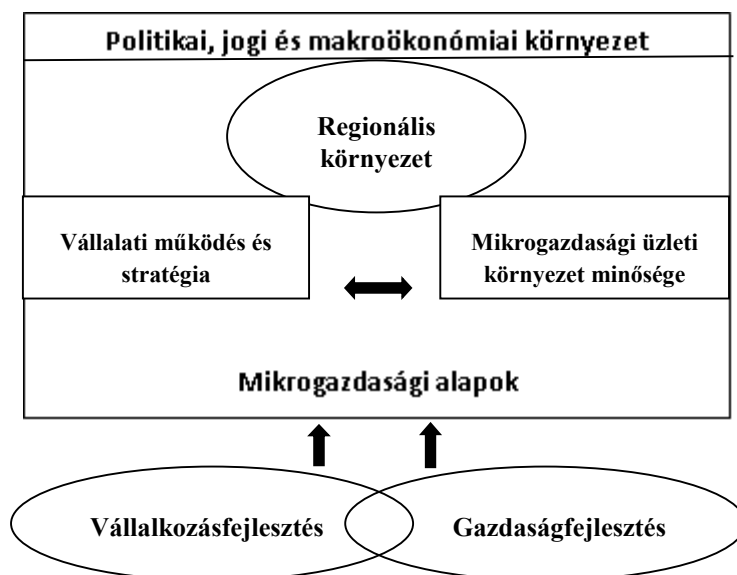
A Maastrichti Szerződés (1992) már előírta a KKV-k közösségi szinten történő támogatását és versenyképességük javítását, mely önmagában is önálló közösségi szintű politikát alkot (Schifner 2003).

Az Európai Unió vállalkozásfejlesztésében meghatározó a Kisvállalkozások Európai Chartája, amelyet 2000 júniusában fogadtak el. Ez a dokumentum azért is meghatározó fontosságú, mert kijelöli és meghatározza azokat a beavatkozási területeket, ahol a legtöbbet lehet tenni a vállalkozásokért (Dezsériné, 2001)

A következő mérföldkő a vállalkozások helyzetének kedvezőbbé tételében 2003-ban volt, amikor kiadták az ún. „Vállalkozások Euróban” Zöld Könyvet, amellyel a vállalkozások érdekében tett erőfeszítések fokozását kívánták elősegíteni. A Könyv egyértelműen megfogalmazza, hogy mely szinteken lehet többet tenni a vállalkozások ösztönzésért (Román, 2003).

Mindezek hatására az utóbbi években egyre nagyobb figyelem irányult a vállalkozástudományok nevezett tevékenységekre, melyeket alapvetően az új vállalatok alapításának és fejlődésének kutatásával azonosítanak. A vállalkozástudomány előtérbe kerülésével számos gazdaságpolitikai beavatkozás és konkrét támogatás elengedhetlen elemévé vált a vállalkozóvá válás elősegítése (Gnyawali – Fogel, 1994).

A vállalkozásfejlesztésnek három fő területét (1. ábra) különbözteti meg Lengyel (2003). Ezek a fő területek pedig a következők: a központi kormányzat gazdaságpolitikája, az egyedi vállalati támogatások, valamint a helyi üzleti környezet minőségének javítása.



1. ábra
A vállalkozásfejlesztés fő területei
Forrás: Lengyel (2003)

2.2.1 Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikája

Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikája a kis- és középvállalkozások fejlődését elősegítő környezet megteremtését célozza az Unió egészének területén. E cél elérése érdekében többéves programok kerültek kidolgozásra, melyek mindegyike egy sor, a KKV-kat támogató intézkedést tartalmaz.

Az Európai Tanács 2000. december 20-i határozata tartalmazza a vállalkozásfejlesztés sarkalatos pontjait (EC, 2000b). A KKV-k helyzetének javítására 5 kiemelt célterületen konkrét lépéseket fogalmaztak meg, így növelve a versenyképességüket és a foglalkoztatásban betöltött szerepüket:

1. Vállalati versenyképesség és növelés fokozása egy tudásalapú, nyitott gazdaságban.
2. Vállalkozások ösztönzése.
3. Az üzleti adminisztrációs és szabályozási környezet egyszerűsítése és szabályozása, különösen a kutatás, az innováció és a vállalkozások létrehozásának ösztönzésében.
4. A finanszírozási környezet javítása.
5. A könnyebb hozzáférési lehetőség biztosítása a Közösség támogatási szolgáltatásaihoz, programjaihoz és hálózataihoz, valamint ezen lehetőségek koordinációjának javítása.

A KKV-k helyzetének javítására tett erőfeszítések ellenére a vállalkozásokkal kapcsolatban továbbra is problémák voltak az európai gazdaságban, ezért létrehozták a Versenyképesség és Innovációs Keretprogramot, amely a 2007-2013 közötti programozási periódus meghatározó jelentőségű dokumentuma lett. Olyan világos célokat fogalmaztak meg, melyek tudatosan szolgálják az európai gazdaság fejlődését.

Hazánk vállalkozásfejlesztési politikát nem tárgyalom a tanulmányban, hiszen mint már korábban megjegyzést tettem rá, a hazai vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatban az Európai Unió és az OECD ajánlásai bírnak a legnagyobb jelentőséggel, irányadóként szolgálnak.

3 Kutatási modell és módszertan

A feltáró kutatások elsősorban arra irányulnak, hogy a kutatási kérdéskört mind jobban megismerjük, azonosítsuk a mérésre kerülő válaszokat, megfogalmazzuk a hipotézist (Lehota, 2001). Ezt a módszert általában akkor alkalmazzuk, ha szükséges a probléma pontosabb meghatározása, vagy azonosítani kell a lehetséges intézkedéseket. Célja a kutatással kapcsolatos probléma megismerése azzal a céllal, hogy a kutató részleteiben is megértse.

További céljai:

- a probléma meghatározása vagy a probléma pontosabb értelmezése,
- a cselekvési lehetőségek azonosítása,
- hipotézisek felállítása,
- a változók és a közöttük lévő kapcsolatok meghatározása további vizsgálatok céljából,
- a probléma megközelítéséhez áttekintés szerzése,
- a további kutatások számára prioritások megállapítása.

A feltáró kutatás alkalmazhatósága:

- Ha a kutatás folytatásához szükséges kellő ismerettel nem rendelkezünk.
- Rugalmas és módszertanilag változatos.
- A kiválasztott minta kicsi és nem reprezentatív.
- Az információszükségletet meghatározása nagy vonalakban történik.
- A primer adatok kvalitatívak és ennek megfelelően kerülnek elemzésre.
- Alkalmazható, ha még részletesebben kívánunk betekinteni az adott problémába, a végső álláspontunk kialakítása előtt.
- A kutatás fókusza folyamatosan változhat, ahogy egyre újabb és újabb szempontokat fedeznek fel.

A feltáró kutatás módszerei a szakértői megkérdezés, a próbakérdezés, a szekunder adatok és a kvalitatív kutatás. Ezek közül a szekunder adatokat alkalmaztam.

4 Eredmények és értékelés

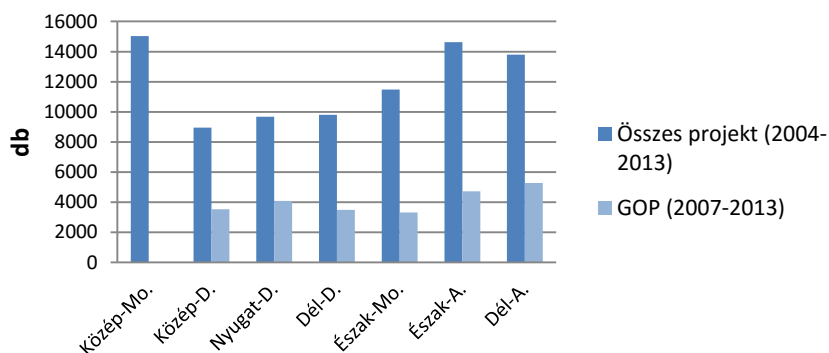
4.1 Európai Uniós támogatások a vállalkozásfejlesztésben

Mint ahogy már a bevezetésben írtam, a KKV-k támogatása egy rendkívül komplex és számos formában megvalósuló vállalkozásfejlesztési és gazdaságfejlesztési beavatkozás. Az Európai Unió többféle formában biztosít támogatást számukra. Ezek lehetnek különféle támogatások, hitelek, illetve bizonyos speciális esetekben garanciák is. A támogatásokhoz közvetlenül vagy nemzet/regionális szinten kezelt programokon keresztül lehet hozzájutni.

A 2. ábra szemlélteti, hogy a hét tervezési-statisztikai régiókban miként alakult az Európai Unió által támogatott pályázatok száma. Látható, hogy a Közép-Magyarország, az Észak-Alföld és a Dél-Alföld régió jelentősen kiemelkedik, hiszen ezekben a régiókban külön-külön 14 000-15 000 pályázatot támogatott az Európai Unió.

A támogatási források közül a Gazdaságfejlesztés Operatív Programot (GOP) vettem górcső alá, ami az Új Magyarország Fejlesztési Terv (ÚMFT) hat

konvergencia régióra kiterjedő ágazati operatív programja. A GOP fő célja a magyar gazdaság tartós növekedésének elősegítése, a produktív szektor versenyképességének és a tartós növekedési tényezőknek az erősítése révén (http://eupalyazatiportal.hu/gop_programleiras/).

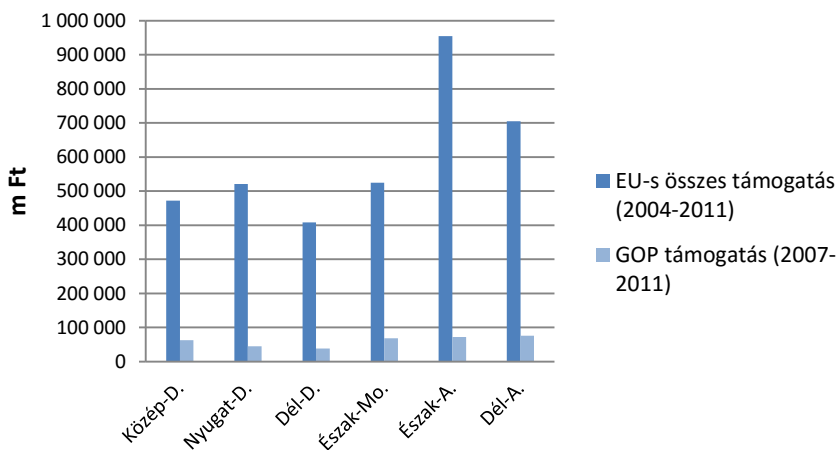


2. ábra

Támogatott pályázatok száma (db)

Forrás: Magyarország Kormánya és a TEIR statisztikai adatai alapján saját szerkesztés

Ha pénzben kifejezve vizsgáljuk a hat konvergencia régió támogatott pályázatainak jelentőségét (3. ábra), láthatjuk, hogy a források eloszlása hasonló képet tár elénk, mint a nyertes pályázatok számának a megoszlása.



3. ábra

Pályázatok támogatása pénzben (m Ft)

Forrás: TEIR statisztikai adatai alapján saját szerkesztés

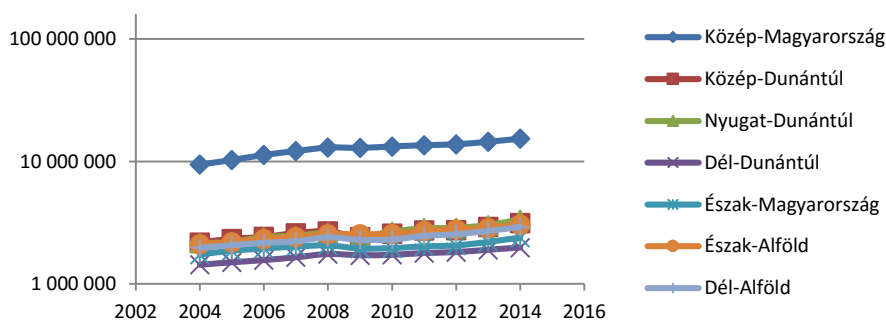
A beruházások nagyságát Közép-Magyarországon a szolgáltatási szektor szereplői, a többi régióban alapvetően az ipari szervezetek által megvalósított fejlesztések határozzák meg. Közép- és Nyugat-Dunántúl, valamint Észak-Magyarország kivételével minden térségben a beruházások nagyobb hányadát a kis- és középvállalkozások eszközölték.

A dunántúli régiókban és Észak-Magyarországon a KKV-k beruházásainak többsége az ipar, a Nyugat-Dunántúlon emellett a kereskedelem és a turizmushoz kapcsolódó szolgáltatások fejlesztését szolgálta, mivel a négy országgal határos elhelyezkedés és a változatos vonzerő miatt az idegenforgalom és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások szerepe kiemelkedő. Az agráriumban is valósult meg beruházások, kiemelkedően a Dél-Dunántúlon, Dél-Alföldön, illetve Észak-Alföldön (KSH, 2013).

4.2 A támogatások hatása a régiók gazdasági helyzetére

A vállalkozások alapvető szerepet töltenek be a gazdasági folyamatokban és az értékteremtésben, tevékenységük befolyásolja az ország teljesítményét, ugyanis a bruttó hazai termékhez meghatározó részben járulnak hozzá, munkaadóként pedig széles körű társadalmi, gazdasági befolyásoló erejük van. A bruttó hazai termék előállításában nyilvánvaló, hogy a vállalkozáskategóriák között a nagyvállalatok hozzájárulása a legmagasabb, összességében azonban a kis- és középvállalkozói szektor biztosítja a GDP több mint felét az Európai Unióban, így hazánkban is.

A 4. ábra a régiók bruttó hazai termékének alakulását mutatja be 2004-2014 között logaritmikus skálán ábrázolva, hogy jól érzékelhető legyen a különbség a régiók között. A Közép-Magyarországi régió messze kiemelkedik a többi régiókhöz képest a 15 155 193 m Ft-os GDP-jével 2014-ben.

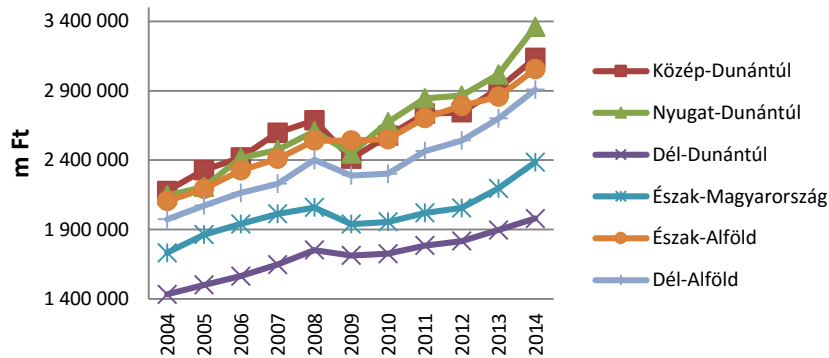


4. ábra

GDP alakulása az egyes régiókban logaritmikus skálán

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

A rangsorban következő Nyugat-Dunántúli régió csak 1/5 részét termeli meg ennek az értéknek (5. ábra). A harmadik pozíciót a közép-Dunántúli régió foglalja el, viszont az Észak-Alföldi régió sem sokkal maradt le ettől. Az utolsó helyen a Dél-Dunántúli régió áll 1 979 387 m Ft-os GDP-jével.

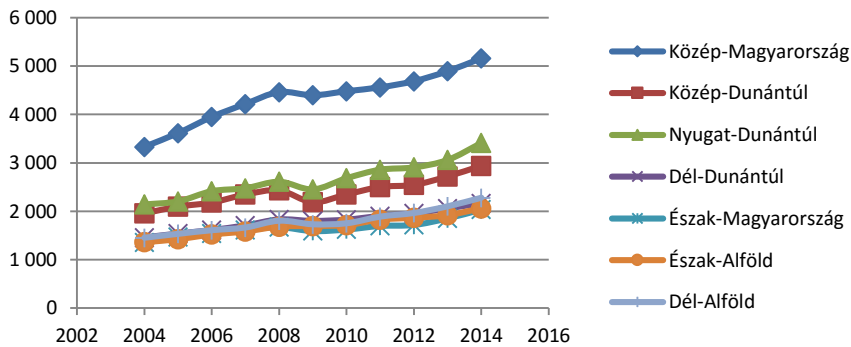


5. ábra

GDP alakulása az egyes régiókban

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Ha az egy főre jutó GDP alakulását vesszük szemügyre szintén logaritmusos skálán alkalmazva (6. ábra), hasonló tendenciát figyelhetünk meg, hiszen az első három hely a GDP alakulásának megfelelően alakult: 1. Közép-Magyarország 5 162 e Ft, 2. Nyugat-Dunántúl 3 414 e Ft és 3. Közép-Dunántúl 2 941 e Ft. Látható azonban, hogy a többi régiók között már nem számottevő a különbség.

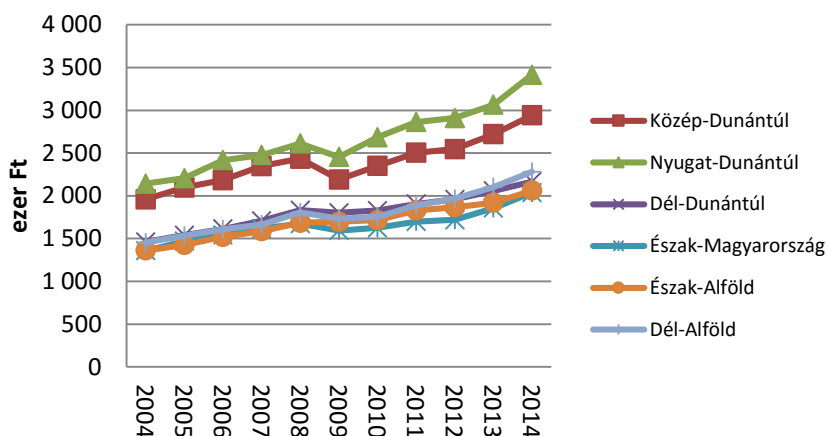


6. ábra

Az egy főre jutó GDP alakulása az egyes régiókban logaritmusos skálán

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Megfigyelhetjük a 7. ábrán, hogy a hat konvergencia régió az egy főre jutó GDP értékeinek tekintetében két csoportot alkot. Az egyik csoportot a Közép-Dunántúl és a Nyugat-Dunántúl, míg a másikat a többi 4 régió képezi.



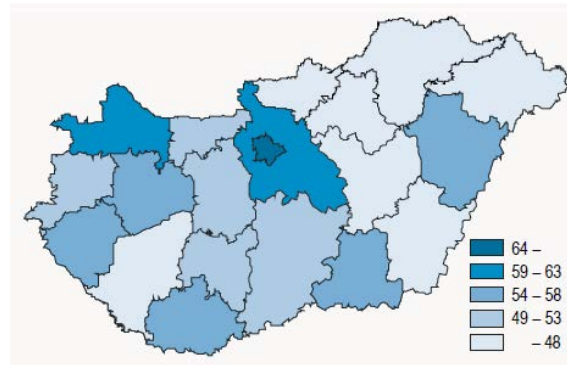
7. ábra

Az egy főre jutó GDP alakulása az egyes régiókban

Forrás: KSH adatok alapján saját szerkesztés

Az árbevételből származtatott bruttó hozzáadott érték jelzi a gazdálkodás eredményességét, ami a gazdasági fejlődés egyik alappilléret képezi. A működés fenntarthatóságához az eszközök folyamatos megújítására, korszerűsítésére is szükség van, így a beruházások volumene jelentős hatást gyakorol a szervezetek jövőbeni eredményességére, egy-egy térség fejlődésére.

Az 1000 lakosra jutó működő vállalkozások számát (8. ábra) szemlélteti a térkép megyénként. 2013-ban 579 579 működő vállalkozást regisztráltak az országban. Ennek több mint 41 %-a (240 062), a Közép-Magyarországi régióban működött, itt is jött létre a legtöbb új vállalkozás is. Legkevesebb vállalkozás (46 691) a Dél-Dunántúli régióban és az Észak-Magyarországban üzemelt.



8. ábra

Vállalkozói aktivitás 2013

Forrás: KSH Statisztikai Tükör 2015/44, Vállalkozások demográfiája 2013

Komlósi és tsai (2014) regionális szintű elemzése is megmutatta, hogy Közép-Magyarország messze jobb pozíciót foglal el a vállalozási teljesítmény tekintetében, mint a többi magyar régió. A működő tőke beáramlás csökkenésével nem zárható ki a két fejlettebb régió (Nyugat-Dunántúl és Közép-Dunántúl) gazdasági növekedésének lassulása és a meglévő regionális különbségek konzerválódása sem.

Az utóbbi években a regionális és nemzeti fejlesztéspolitika érdeklődésének előterébe került a vállalozási tevékenységet regionális szinten befolyásoló tényezők vizsgálata. Bár az Európai Unió kiemelt célja a regionális egyenlőtlenségek csökkentése, a jelentős erőfeszítések ellenére a regionális különbségek több ország esetében még növekedtek is. A regionális fejlesztéspolitikai döntéshozók számára azonban jó hír, hogy a vállalozási teljesítmények regionális mozgatórugóiban megmutatkozó különbségek a regionális egyenlőtlenségek magyarázatául szolgálhatnak és így szakpolitikai eszközökkel befolyásolhatók.

Összegzés

Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikájának egyik fő prioritási területe a KKV működésének és fejlesztésének patronálása. 2004 és 2013 között 83 368 projekt nyert támogatást, ebből 24 443 pályázatot a Gazdaságfejlesztés Operatív Program keretében, ami 2007-2011 között pénzértékben 638 814 millió Ft-ot jelent.

Az Eurostat adatai fényesen bizonyítják a függőségi elmélet igazát, a centrum és periféria létét az Európai Unión belül. Elég egy pillantás a statisztikai idősorokra, hogy meggyőzzön bennünket: a folyamatok nem az egységesülés, hanem a differenciálódás, az ellentétek kiéleződése irányába mennek (Lóránt 2011).

Az első hipotézisünk beigazolódott, hiszen az Európai Unió pályázati források jelentős része az elmaradott régiók gazdaságfejlesztésére irányult. Bár az egyes konvergencia régiókban növekedett a GDP, így annak egy főre vetített értéke is, azonban a második hipotézisünk nem teljesült, hiszen a regionális különbségek nem mérséklődtek a Közép-Magyarországhoz képest.

A vállalkozásoknak tehát meghatározó szerepük van a gazdaságfejlesztésben, hiszen az új vállalkozások létrehozása, illetve a működő vállalatok a gazdasági növekedés egyik legfőbb motorját képezik. Ezért kiemelt fontosságú mindennemű támogatásuk.

Felhasznált irodalom

- [1] Dezsériné Major M. (2001): A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politika hangsúlyeltolódásai az EU-ban és Magyarországon. Európai Tükör 6., 54-75.o.
- [2] EC (2000b): Communication from the Commission Challenges for Enterprise Policy in the Knowledge-driven Economy. Proposal for a Council Decision on a Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship (2001-2005). Com (2000) 256 final. Commission of the European Communities, Brussels
- [3] Gnyawali, D.R. - Fogel, D.S. (1994): Environments for entrepreneurship development: dimensions and research implications. Entrepreneurship Theory and Practice, 43-62.o.
- [4] Kisvállalkozások Európai Chartája. Vállalkozásfejlesztési kiadványok (2000)
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2148/attachments/1/translations/hu/renditions/native> Letöltés ideje: 2016.01.29.
- [5] Komlósi É. – Szerb L. – Ács J.Z. – Ortega-Argilés R. (2014): A vállalalkozási tevékenység regionális különbségei Magyarországon a regionális vállalalkozási és fejlődési index alapján. Közgazdasági Szemle, LXI. évf. március
- [6] Központi Statisztikai Hivatal (2013): A vállalkozások regionális sajátosságai
- [7] Központi Statisztikai Hivatal: Vállalkozások demográfiája 2013. Statisztikai Tükör 2015/44
- [8] Lehota J. (2001): Marketingkutató az agrárgazdaságban. Mezőgazdasági Kiadó, Bp.

- [9] Lengyel I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon. JATEPress, Szeged
- [10] Lóránt K. (2011): Az európai Unió pénzzivattyúról. Centrum és periféria a gazdaságpolitikában. <http://www.pannon-info.hu/index.php/oekologia/156-loran-karoly-koezgazdasz-az-unios-penzzivattyuro> Letöltés ideje: 201.03.15.
- [11] Román Z. (1999): A kis- és középvállalatok az EU-csatlakozás tükrében. Európai Tükör. Műhelytanulmányok 51.
- [12] Román Z. (2003): Vállalkozás Európában. Bővülő Európa 2., 114-130.o.
- [13] Schifner M. (2003): Vállalkozásfejlesztés az Európai Unióban, Európai füzetek sorozat 10., MEH Kormányzati Stratégiai Elemző Központ és Külügyminisztérium, Bp.
- [14] http://eupalyazatiportal.hu/gop_programleiras/, Letöltés ideje: 2016.02.19
- [15] http://hu.termwiki.com/HU/dependency_theory, Letöltés ideje: 2016.02.19

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Érintettek bevonása a fenntartható közösségi közlekedésfejlesztésbe - A service-dominant logic alkalmazása a szolgáltatásinnovációban

Dr. Kelemen-Erdős Anikó

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet
kelemen.aniko@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Vágási Mária

Egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola
vagasim@eik.bme.hu

Absztrakt: tanulmány a hazai közösségi közlekedés fenntartható fejlesztéshez, innovációjához nyújt olyan kutatási eredményeket, amelyek alátámasztják az érintetti kompetenciák bevonásának igényét, és lehetőségeit. Az igényeket szakirodalmi források alapján, a lehetőséget a marketing szolgáltatás szempontú megközelítése, a service-dominant logic (SDL) koncepció, mint innovációs forrás összefüggésrendszerét tárgyalja és modellezi. Célul tűzi ki az iparági érintettek kompetenciáinak azonosítását, stratégiai integrációját szakértői kvalitatív megközelítés alapján. Ennek során úgynevezett informed grounded theory módszertant alkalmazva azonosítja a közös, kölcsönös értékalkotás lehetőségeit, rámutat az érintetti kompetenciák összehangolásának szükségességére. Az empirikus kutatás alapján azonosított modell meghatározza a közösségi közlekedési szolgáltatás iparági szereplőinek, érintettjeinek kompetenciáit, összefüggéseit, melyek inputként, innovációs forrásként szolgálhatnak a kölcsönös értékteremtési folyamatban, hozzájárulva a közösségi közlekedés fenntarthatóságához.

Kulcsszavak: szolgáltatásmarketing, service-dominant logic, informed grounded theory, fenntartható közlekedésfejlesztés, közlekedés stratégia, közösségi közlekedés

1 Bevezetés – a tanulmány koncepciója: a fenntartható innováció és az SDL metszete

A tanulmány célja egy sajátos szolgáltatási terület, a hazai közösségi közlekedés fejlesztés keretében hozzájárulást, alátámasztást nyújtani a fejlesztési koncepció és eszközeinek innovációjához egy olyan modellezéssel, amelyet egyfelől az SDL (service-dominant logic) koncepció alkalmazása, másfelől iparági szakértőkkel folytatott mélyinterjú, kiterjesztett megalapozott elmélet, úgynevezett informed grounded theory alapján történt feldolgozása és értékelése, illetve a kettő ötvözése révén alakítottunk ki.

Megközelítésünkben innovációs forrásnak tekinthető az SDL koncepció, amely elméleti és módszertani szempontból egyaránt hangsúlyt helyez az érintettek és kompetenciáik azonosítására és a közös értékalkotás lehetőségeinek figyelembe vételére, esetünkben a közösségi közlekedési szolgáltatásfejlesztés folyamatára tekintettel. Innovációsforrásnak tekinthetők továbbá a marketingkutatások és ezek módszerei is, esetünkben a célirányos kvalitatív kutatás és annak „informed grounded theory” módszerrel való feldolgozása, amelynek alapján újszerű eredményként értékelhető az érintetti kompetenciák és kapcsolatrendszer modellezése a közös értékalkotás terében.¹

A fenntarthatóság és az innováció napjaink egyre fontosabb fogalmai (Szigeti–Csiszárík-Kocsir, 2014). A tanulmány az innováció fenntarthatósági szempontjait alapvető követelményként kezeli, amelyeket egyfelől szekunder források alapján ágazati szinten értelmezünk, másfelől az SDL alkalmazása alapján primer kutatásra is támaszkodva, az érintetti kompetenciáknak a közlekedésfejlesztés alapvető feltételeként és kiindulópontjaként. A fenntartható fejlesztést egyrészt a közösségi közlekedés igénybe vételének előmozdítása, másrészt a személyi közlekedés kötőtpályás vonalakra terelése szempontjából hangsúlyozzuk. A fenntarthatóság érvényesítése bármely ágazathoz kapcsolódó innovációnak vezérelve, így a közösségi közlekedésfejlesztésnek is jelenkori alapvető követelménye, sarokköve. Mindezek alapján ajánlhatók a tanulmány eredményei a fenntartható közösségi közlekedésfejlesztés alakítóinak figyelmébe stratégiai és gyakorlati döntések kialakításához, országos, regionális, vagy helyi szinten, továbbá a szolgáltatást ellátó vállalati szinten, és az egyes közlekedési módok tekintetében.

Az SDL alapú megközelítés hozzájárul annak a megerősítéséhez, hogy a marketingelmélet és kutatás képes újabb koncepcionális szempontot, illetve empirikus hozzájárulást szolgáltatni az innovációhoz, jelen esetben alátámasztást nyújtani a közszolgáltatás-fejlesztéshez. Ez a koncepció összhangban áll a közösségi személyközlekedési fenntarthatóság kérdéseit kutató nemzetközi és

¹ Kutatásunk korábbi, a III. Vállalkozásfejlesztés kötetben megjelent eredményeinkhez kapcsolódik (Kelemenné–Vágási, 2013a).

hazai szakirodalmi munkák főbb megállapításaival, az EU és a hazai keretű projektek irányultságával. Az SDL ágazati értelmezése a nemzetközi szakirodalomban megjelenő kritikai megjegyzésekre is utal. A tanulmány mindezen felvetések alapján mutat be a hazai feltételekre irányuló empirikus kutatási eredményt, és értelmezést.

2 A közösségi közlekedés fenntarthatósági követelményei és fejlesztési feltételei

A fenntarthatósági követelmények ágazati, illetve szervezeti alkalmazása összetett, úgynevezett hármast (Triple Bottom Line) megközelítésen nyugvó, azaz környezeti, gazdasági/pénzügyi, és társadalmi - feltételek összehangolásával oldható meg (Elkington, 1997, Vágási, 2004, Ransburg–Vágási, 2011). A közlekedési ágazaton belül a közszolgáltatások vizsgálatához hivatkozhatunk Dinya et al. (2004) felfogására, amely alapján a közösségi közlekedés a közüzemi szolgáltatások specifikumai alapján értékelhető, továbbá Hetesi (2013) megközelítésre, amely a nonbusiness szektor definíciós problémáira is rámutat.

A közösségi közlekedés (közforgalmú közlekedés, tömegközlekedés) területéhez tartoznak azok a személyszállítási közlekedési módok és rendszerek, amelyek igénybevitelével az egyének nem saját eszközöket/járműveket használnak, hanem a közösségi ellátási igény elve alapján létrehozott tömegközlekedést vesznek igénybe.

A közösségi közlekedés elsődleges feladata, funkciója a távolságok áthidalására irányuló személyes szükséglet kielégítése adott településen belül, helyi viszonylatban (házankban jellemzően autóbusz, metró, trolibusz, villamos, helyiérdekű vasút), valamint a települések közötti összeköttetés megteremtése révén helyközi forgalomban (elsősorban vasút, autóbusz), továbbá nemzetközi viszonylatban (légi és egy piaci rést érintően vízi közlekedés).

A szolgáltatás biztosítója alapvetően a tágabb-szűkebb közösséget ellátó szervezet (állam, önkormányzat), illetve képviselője (cége, szerződéses üzleti partnere), továbbá olyan közlekedési vállalatok, amelyek a piacliberalizáció következtében üzleti lehetőséget találhatnak a közösségi közlekedés ellátásában, élve a támogatási feltételek előnyeivel.

A közösségi közlekedési szolgáltatáshoz alapvetően hozzátartozik a nonbusiness szolgáltatás elve, amelynek alapján az igénybevevők nem fedezik a rendszer fenntartásának, illetve a szolgáltatásnak a teljes költségét, abban finanszírozási részt vállal a közösségi érdeket képviselő kormányzati szervezet. Közösségi érdek a közösségi közlekedési rendszer igénybevitelének elősegítése, mivel az csökkenti a közutak zsúfoltságát, a környezeti terhelést, szemben a mindezeket növelő

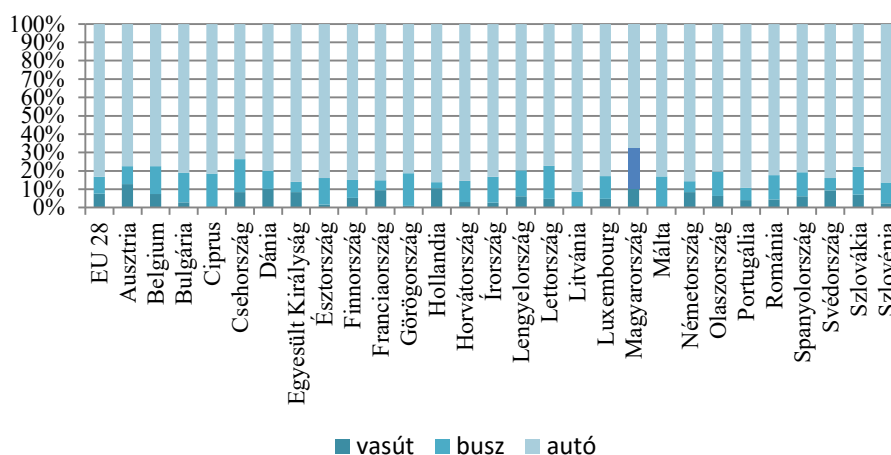
egyéni közlekedési eszközök használatával. Ezek az eszközök utalnak az észlelt fogyasztói hatékonyságra is, mely a fogyasztó azon hiedelmét jelenti, hogy egyéni tevékenységével hozzájárulhat a környezeti problémák megoldásához (Majláth, 2010). A közösségi közlekedés választásával ugyanakkor — szemben az egyéni közlekedéssel — az utasoknak az útvonal és az időpont/menetrend tekintetében alkalmazkodniuk szükséges adott közösség összesített igényeihez, mivel a közlekedés másokkal együtt, megosztott eszköz-, illetve rendszerhasználattal történik. Ez alól csupán a piaci rést képviselő rugalmas közlekedés képez kivételt, amelyre egy-egy példát már hazánkban is találunk. Ez esetben közösségi közlekedés keretében többnyire az utazás időpontját, illetve annak útvonalát a keresletnek megfelelően alakítják ki. Közszolgáltatói feladat a rendszer optimális kialakítása, működtetése, és az utasok igénybevételi hajlandóságának ösztönzése. Részben a fent említettek következtében a közszolgáltatási funkció számos, összetett társadalmi, politikai, gazdasági kérdéssel kapcsolatos, újabbakat is generál, és megoldása hatékony válaszokat igényel a jellemzően forráshiánnyal küszködő ágazatban.

Az összetett szempontrendszer érzékeltetéséhez hivatkozási alapul szolgálhat a személyi szolgáltatásokról szóló 2012. évi XLI. törvény, amely utal a közlekedési rendszert meghatározó feltételrendszerre. Európai Unió keretben elhelyezve a Nemzeti Közlekedésfejlesztési Stratégia a hazai kormányzati törekvéseket tükröző projektek rendszereként nyújt támpontot és lehetőségeket a közösségi közlekedésfejlesztéshez (2012. évi XLI. törvény; Stratégiai Konzorcium, 2013). Egészében, a fentebb említettek mellett a nemzetközi/nemzeti/regionális fejlesztési koncepciók és tervek figyelembe vétele is megjelenik termék- és szolgáltatásfejlesztés, az innovációmarketing tágabban értelmezett témakörében (Jászberényi 2014, Vágási, 2001; Vágási–Piskóti–Buzás, 2006). Mindezek innovációs forrásokat is megjelenítenek.

A közutak növekvő zsúfoltsága, az ebből következő környezeti, társadalmi, egészségügyi ártalmak, csakúgy, mint a kötöttpályás közlekedés infrastrukturális elmaradottsága folyamatosan aktuális témává, jelentős és sürgető problémává teszik a közösségi közlekedés fejlesztését, a fenntarthatóság biztosítását. A közlekedési szektorban is előtérbe került a fenntartható fejlesztésre irányuló törekvéseknek az az alapvető célja, hogy a fogyasztók a tömegközlekedést vegyék igénybe. Ez annak elenére is jelentős kérdés, hogy az Európai Unióban Magyarországon a legmagasabb, 32,5 százalék a tömegközlekedést képező vasúti és a közúti közlekedés részaránya (az adat a 2013. évre vonatkozik, Eurostat, 2016), amelynek mintegy kétharmadát a közúti közlekedés biztosítja (1. ábra).

Az európai tendenciáknak megfelelően várhatóan a hazai tömegközlekedés rövidtávon veszít piaci részesedéséből, majd ezt követően is feltehetően valamivel az EU átlag fölött stagnál (Kelemenné, 2014). A tendenciát alátámasztja a közlekedési módok lakossági preferenciájára irányuló primer kutatás eredménye is (Kelemenné, 2014, Kelemenné–Vágási, 2013b). A Markov előrejelzési módszer alkalmazásával végzett reprezentatív kutatás eredménye alapján rövid és hosszabb

távon a vasúti és az egyéni közlekedés egyaránt veszít piaci részesedéséből, miközben a közúti közforgalmú közlekedés (helyközi autóbusz) általános részarányának kisebb mértékű növekedése várható, a vizsgált létező és folytatódó keretfeltételek mellett. Ez egyúttal rámutat a vasúti közlekedés fejlesztésének szükségességére a fenntarthatóság támogatása érdekében.



1. ábra
A közlekedési módok részaránya az Európai Unió tagállamaiban
Forrás: Eurostat, 2016

A nemzetközi szakirodalom szerint a közösségi közúti és vasúti közlekedés választásának háttérében (1. táblázat) utazási szükségletek, pszichológiai tényezők, valamint a költségek mérlegelése áll (Stradling, 2002). További kutatások is alátámasztják, hogy a potenciális utasok elsősorban az ár (Paulley et al., 2006, Ivaldi-Vibes, 2005) és a menetidő alapján döntenek, szerepet játszik továbbá a megbízhatóság (késés) és a járatsűrűség (Lubis et al., 2005). Tarifaemelés hatására rövid távon nő a közösségi közlekedés bevétele, hosszú távon viszont csökken a kereslet (Paulley et al., 2006). A közutak zsúfoltságának fokozódása növelheti a biztonság fogyasztói döntésben játszott szerepét (Lubis et al., 2005).

A közforgalmú/közösségi közlekedés fenntarthatósági tényezői rávilágítanak a nemzetközi és hazai vizsgálatok főbb kérdésköreire, amelyek adalékokat szolgáltatnak a közösségi közlekedésfejlesztés stratégiáinak, eszközeinek fejlesztési koncepcióihoz. A következő fejezetben a kompetenciaelemzéssel összefüggésben végzett kvalitatív kutatás marketingelméleti megalapozásaként foglalkozunk az SDL koncepcióval és felhasználási lehetőségével, a közlekedésfejlesztésre, a közösségi szolgáltatásinnovációra tekintettel.

	Közlekedési mód választását befolyásoló attribútumok	Szerző
Általános jellemzők	- utazási szükséglet	Stradling (2002), Paulley et al. (2006), Ivaldi, Vibes (2005)
	- pszichológiai tényezők	
	- ár	
Szolgáltatás elérhetősége	- menetidő	Stradling (2002), Lubis et al. (2005)
	- járatsűrűség, gyakoriság	
	- utazási idő	
	- átszállási lehetőség	
Szolgáltatás vonzereje	- megbízhatóság	Stradling (2002),
	- komfort	
	- érték	
	- biztonság	
	- információhiányból eredő bizonytalanság	

1. táblázat

A közösségi közlekedési mód választását befolyásoló tényezők

Forrás: Kelemenné (2014) 70. oldal a táblázatban hivatkozottak alapján

3 Az SDL koncepció alkalmazási lehetősége a szolgáltatásinnovációban, a közösségi közlekedés fejlesztésében

3.1 SDL - általános és innovációs feltételek

Vargo–Lusch (2004, 2007) SDL elmélete szerint a gazdasági/üzleti cserefolyamatok jellemzően szolgáltatásalapúvá váltak, azok valamennyi eleme szolgáltatással függ össze. A szolgáltatói ágazatok tevékenysége mellett bármely forgalomba kerülő termék szolgáltatás-láncolat révén jut el a felhasználóhoz, a végső fogyasztóhoz. Az SDL lényegében azt hangsúlyozza, hogy a szolgáltatást ne a termékek „függelékeként”, azok sajátosságaiból levezetve vegyék figyelembe, hanem a szolgáltatás keretében helyezték el a termékeket. Vagyis a „goods-dominant logic” helyébe lép a „service-dominant logic”. Számos Vargo–Lusch tanulmány foglalkozik az SDL-szemponitú megközelítés hatásaival, amelynek alapján a kompetencia alapú új koncepcionális rendszerbe foglalható számos alapvető kérdés vizsgálata, mint az értékalkotás, az erőforrás felhasználás, a kínálati ajánlat, az ellátási lánc, stb. (Lusch–Vargo, 2006, Vargo, 2013).

Az SDL mint új paradigma alapján a szolgáltatás az abban résztvevők, érintettek kompetenciáinak cseréjét jeleníti meg. A kompetencia olyan erőforrásokat jelent, amelyek az érintettek szakirányú elméleti és gyakorlati tudását, képességeit (knowledge and skills) foglalják magukban. A koncepciót figyelembe véve Arnould és szerzőtársai (2006) megerősítik a megfogható, működtetett erőforrások (operand resources), illetve gyakran megfoghatatlan, működtető erőforrások (operant resources) megkülönböztetését. Működtetett erőforrás például a szolgáltatás, működtető erőforrás a vállalat alapvető kompetenciája, képességei, készségei, a versenyelőny forrásai. Az SDL eredendően kiemeli, hogy a vállalati kompetenciák, tudás képezi a versenyelőny alapját (Vargo–Lusch, 2004).

Az SDL megközelítésbe illeszkedik az innováció szemléletére vonatkozó koncepcióváltás, a 2. táblázat erre utal (Vargo, 2013). A korábbi, elsősorban a termék, illetve a szolgáltatásfejlesztésből kiinduló megközelítések a technológiára, a folyamatokra és az innovációs elvekre koncentrálnak. Az SDL az ügyfél és a szolgáltató közös értékalkotó folyamatát helyezi előtérbe erőforrásaik alapján, amelynek során az erőforrások összekapcsolására fókuszál az ügyfél célrendszerébe illeszkedve (Vargo, 2013). Az erőforrás integráció eredményeként fejleszthető a piac, illetve a szolgáltatás.

Innováció	Jellemzők, célok
Termékinnováció (goods innovation)	Jobb termék előállítása - Új technológia - Hatékony folyamatok Cél: Piaci részesedés növelése
Szolgáltatások/szolgáltatói ágazatok innovációja (services innovation)*	Jobb szolgáltatás előállítása - Termékinnovációs elvek alkalmazása Cél: a HIPI elvvel kapcsolatos problémák megoldása
Szolgáltatásinnováció (service innovation)*	Szolgáltató/ügyfél értékalkotó folyamata erőforrásaik alapján - szolgáltatási erőforrások összekapcsolása az ügyfél céljaiban Cél: Piaci terület elfoglalása, piac alakítása

2. táblázat

Az innováció szemléletei

Forrás: Vargo (2013) 9. oldal

*Megjegyzés: Az SDL szakirodalom a „service”, szolgáltatás szó egyes számú alakját alkalmazza, mellyel annak általánosságát emeli ki.

Az eredeti SDL koncepcióban megfogalmazott és a szakirodalmi reflexiókban részben elfogadott, és alkalmazott, részben vitatott tíz alapvető feltétel, premissza (lásd Vargo–Lusch, 2004, 2007, 2012, illetve Veres, 2012 és Kelemenné, 2014 értelmezése) közül az innovációra (szolgáltatásinnovációra) alkalmazott négy premisszát tekinti Vargo (2013) hivatkozási alapnak. A tíz, — sorszámmal ellátott, és ezek tartalmát megjelölő alapvető premissza (fundamental premisses - FP) — közül az innováció tekintetében négyet emel ki a szolgáltatásinnovációra történő koncentráció kapcsán (Vargo, 2013).

- FP (1) szerint a szolgáltatás kompetenciák cseréje. Szolgáltatás cseréje történik szolgáltatás ellenében, amely termékeket is tartalmazhat.
- FP (6) szerint az érték mindig közös értékalkotást feltételez. Az érték mindig az annak élvezője szempontjából értelmezendő. Megkülönböztetésre kerül az érték közös alkotása (co-creation) és közös létrehozása (co-production). Értékalkotást jelent az előnyök megfogalmazása, ami mindig a vevői kompetenciákból indul ki.
- F (9) szerint minden gazdasági és társadalmi szereplő erőforrásokat biztosít, integrátor, tudásával, képességeivel, kompetenciáival hozzájárul a folyamatokhoz. Az értékalkotás keretét a hálózatok képezik, amelyek az erőforrásokat biztosító érintettek hálózatából állnak.
- F (10) szerint az előnyt élvezők megítélésétől függ az érték meghatározása, ily módon mindig egyedi. Az érték sajátos, a tapasztalat, illetőleg adott kontextus szerint értelmezett.

3.2 Közösségi közlekedésszolgáltatás fejlesztés SDL megközelítésben

Az 1-6-9-10 premissza közösségi közlekedési vonatkozásait az 3. táblázatban összegezzük. Az egyes premisszák kapcsán fokozatosan jelennek meg az alapvető érintettek, úgy, mint utasok, szolgáltatók (operátorok, társszolgáltatók), közösségi érdeket képviselő szervezetek (kormányzat, önkormányzatok), illetve kompetenciáik és erőforrásaik, majd a közös értékalkotás és az érték együttműködéssel való létrehozásának elve, alátámasztása. A közösségi közlekedésre vonatkozó értelmezést a szekunder kutatások során nyert információk alkalmazásával alakítottuk ki.

SDL szemléletben a közforgalmú közlekedés fejlesztésekor — a mainstream marketingstratégia elveinek is megfelelően — a helyzetelemzésből szükséges kiindulni, és az utasok elvárásainak megfelelő, a versenytárs közlekedési vállalatok által a fogyasztóknak nyújtott ajánlatnál kedvezőbb ajánlat kidolgozása a cél (Lusch–Vargo, 2012). Fenntartható közösségi közlekedésfejlesztés esetében versenytársnak az egyéni közlekedést tekinthetjük, miközben a közösségi szolgáltatásban részt vevő, esetenként egymással versenyző vállalatok egymáshoz képest is meghatározhatják ajánlataikat, illetve a szolgáltatás minőségét, színvonalát, mint versenytényezőt, főként kínálati piac esetén.

Premissza	Rövid jellemzés	Közösségi közlekedés
FP1	A szolgáltatás alapja a kompetenciák cseréje.	Az utasok a közlekedési igényüket, az arra vonatkozó tudást (mikor, hová és hogyan szeretnének utazni) és fizetési hajlandóságukat cserélik a közlekedési közszolgáltató erőforrásai, kompetenciái révén nyújtott ajánlatra.
FP6	Minden érintett szükséges bevonni az interaktív, kölcsönös értékteremtésbe.	A szolgáltatásba a közösségi közlekedésre jellemző, utas-operátor-közösségi érdeket képviselő szervezetek párhuzamos bevonása szükséges.
FP9	Valamennyi közreműködő szereplő erőforrásaival hozzájárul a szolgáltatáshoz.	A potenciális utasok, az operátorok, a társszolgáltatók, illetve a közösségi érdeket képviselő szervezet eszköztárával/erőforrása egyaránt hozzájárul a szolgáltatás eredményességéhez.
FP10	Az értéket a szolgáltatás igénybevevője ítéli meg.	A közösségi közlekedési szolgáltatás értéke alapvetően az utas szempontjából határozható meg. Az érték jelentéstartalma azonban eltérő lehet a további érintettekénél, ez is indokolja az érintettek együttműködését a közös értékalkotásban és az érték közös létrehozásában.

3. táblázat

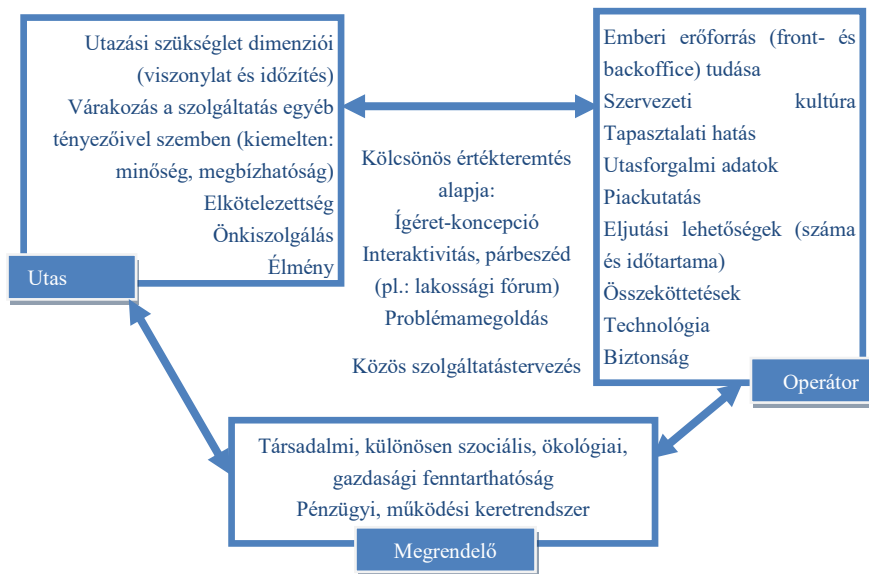
A közösségi közlekedés SDL vonatkozásai a kiemelt alapelvek szerint

Forrás: Saját szerkesztés Vargo–Lusch (2004, 2007), Grönroos (2011), Vargo (2013), Kelemenné (2014) alapján

A közforgalmú közlekedésben a kölcsönös értékteremtés, a csere alapja a helyváltogatás. Az utasok alapvető kompetenciája, hogy meghatározzák utazási szükségleteik idejét és viszonylatát (helyét), a szolgáltatással kapcsolatos elvárásokat, illetve a szokásostól eltérő utazási szokásokat. Az operátoroknak szükséges felismerniük, mely tényezők jelentenek értéket az utasok számára. Az alapvető tényezők a szolgáltatói ajánlatba akkor építhetők be, ha az operátorok lehetőséget biztosítanak a potenciális utasok megkérdezésére és ennek alapján a közös értékteremtésére. A szekunder információnyerés mellett olyan eszközökkel alapozhatják meg az utasok problémáinak és elvárásainak felszínre kerülését, mint marketingkutatások, vagy lakossági fórumok (Kelemenné, 2011, 2014).

Más érintettek, mint a kormányzat, az önkormányzatok kompetenciájának aktivizálódása alapvető céljuk szerint értelmezhető, miszerint irányt szabnak, fejlesztési projekteket dolgoznak ki, vagy támogatnak, részt vesznek az eszközök biztosításában, és ellenőrzést gyakorolnak a folyamat, illetve eredménye felett. A kölcsönös értékteremtés csökkenti az utasok észlelt kockázatát (Lusch et al., 2007). Az ajánlattervezésbe és folyamatba bevont utas elvárásai érvényesülhetnek. Ennek révén funkcionális és pszichológiai kockázata csökken, a

szolgáltatásélménye, érintettsége növekszik, emellett a szolgáltatói ajánlat az igényeknek megfelelő szolgáltatás rendelkezésre állását biztosítja. A 2. ábra az érintettek erőforrásainak, tudásának és kompetenciáinak elemeit tartalmazza az integráció szempontjából a kölcsönös értékteremtésen alapuló folyamatba, szakirodalmi források alapján.



2. ábra

Kölcsönös értékteremtés, kompetencia és tudás a közforgalmú közlekedésben
Forrás: Johnson et al. (2010), Gebauer et al. (2010) és Kelemenné (2014) 57. old. alapján

4 Empirikus kutatás – érintetti kompetenciák azonosítása és a kölcsönös értékalkotás modellezése a közösségi közlekedés fejlesztéséhez

4.1 Kutatási módszer

A szekunder kutatás eredményeire támaszkodva a primerkutatás mélyinterjú, amely olyan információk gyűjtésére irányult, amelyek bemutatják, hogy az iparági szakértők hogyan gondolkodnak, milyen véleményt alkotnak a hazai közösségi közlekedés fejlesztéséről (Kelemenné, 2014). A mélyinterjú elsősorban a közösségi közlekedéssel kapcsolatos problémák, pozitív elmozdulások, a

versenyképesség, hatékonyság növelésére irányuló megoldási lehetőségek, kiemelten az utasmotiváció fokozását meghatározó eszközök feltárására irányul. A kérdéskör kiemelten foglalkozik a szolgáltatásfejlesztéssel, valamint a kompetenciák azonosításával és kapcsolódásával a különféle érintettekhez.

Ezen feltáró jellegű kutatás SDL nézőpontot érvényesítő megközelítés, amely fő iránya a szolgáltatásfejlesztést meghatározó érintetti kompetenciák azonosítása és a potenciális fejlesztési eszközök meghatározása. Ezt célozva kilenc, úgynevezett félig strukturált mélyinterjút követően informed grounded theory feldolgozási módszertan alapján azonosításra került az a koncepció, illetve modell, amely segít megérteni, azonosítani a szektor szereplőinek kompetenciáit, illetve a kölcsönös értékalkotás folyamatának összefüggéseit. A megkérdezett iparági/vállalati szakértők olyan szakemberek, akik a mélyinterjú lefolytatását megelőzően is jelentős hazai és nemzetközi tapasztalattal rendelkeztek a fenntartható közlekedésfejlesztést érintően, és közvetlen vagy közvetett módon részt is vállaltak a fejlesztési koncepciók és programok kialakítására irányuló konzultációkban.

A feldolgozás módszertanát tekintve csak rövid utalással élünk a kvalitatív kutatások elemzéséhez általánosan alkalmazott grounded theory módszertan (Glaser-Strauss, 1967; Corbin-Strauss, 1990) és Thornberg (2012) informed grounded theory módszertana közötti eltérésre (lásd részletesebben Kelemenné, 2014). Leegyszerűsítve: a grounded theory módszertan a megkérdezettekkel való interakció során nyert adatokat azonosítja, a kutatónak nem lehetnek előzetes feltevései, percepciói a kutatandó témával kapcsolatban, ami gyakran — jelen esetben is — elkerülhetetlen. Ehhez képest az informed grounded theory módszertan az elemzés során megengedi a szakirodalmi hivatkozást, az elméleti ismereteket beépíti a kutatásba. Az alkalmazott módszertan így módon lehetővé teszi a korábbi ismeretekhez képest újszerű eredmények feltárását.

Az adott kérdés vizsgálati módszerének relevanciája kapcsán példaként hivatkozunk egy nemzetközi kutatásra (Johnson–Gebauer–Enquist, 2010), amely a svájci, a német és a svéd helyközi, valamint a zürichi helyi közlekedést tanulmányozva a kölcsönös, a fogyasztókkal együtt történő értékteremtés problematikáját, szükségességét hangsúlyozza, az SDL megközelítést, a kvalitatív kutatást és a grounded theory módszertant alkalmazva. Ennek eredményeként a szerzők az utasok szolgáltatási folyamatba vonási lehetőségeire mutatnak rá a közlekedési szolgáltatók által kidolgozott és menedzselt utazási ajánlat során. Arra a következtetésre jutottak, hogy a fogyasztói igények, ötletek figyelembe vétele közös szolgáltatástervezésen keresztül valósítható meg, a szolgáltató és az igénybevevő interakciós kapcsolata alapján. Az eszközöket tekintve kiemelik az önkiszolgálási lehetőség biztosítását automatizált technológiai rendszerek, az elektronikus jegyrendszer, menetjegyváltás révén. Emellett fontosnak tartják a pozitív tapasztalat, élmény biztosítását, ami hozzájárulhat az utasok hűségének a kialakításához és fenntartásához.

4.2 A kutatás főbb eredményei

Első lépésben áttekintésként táblázatba foglalva rendszerezzük a közösségi közlekedésfejlesztésre irányuló szakértői javaslatokat (4. táblázat). Ezt követően a kvalitatív kutatás feldolgozása eredményeképpen kialakított modellt mutatjuk be, az érintetti kompetenciákra és összefüggésekre vonatkozóan, amely modellt a közösségi közlekedésfejlesztés/innováció terén való felhasználásra nézve újszerű eredménynek, innovációs forrásnak tekintünk.

4.2.1. A közösségi közlekedés fejlesztésére irányuló javaslatok

A kutatási információk elemzése alapján a fenntartható közlekedésfejlesztés kiemelendő alapelvei: a közszolgáltatás hozzáférhetőségének, elérhetőségének biztosítása és a rendelkezésre állás, azaz a szolgáltatás biztosítása a megfelelő helyen és időben (Kelemenné, 2014). Ezek az alapelvek a kormányzati közlekedéspolitikát és stratégiát, illetve annak vállalati szintű megvalósítását, az operátorok (közlekedési vállalatok) tevékenységét helyezik középpontba, ezen belül a helyzetelemzést, a problémák feltárását és a javaslatokat. Mindezek a szolgáltató vállalatok makro- és mikro környezetéhez való viszonyát, a versenyképesség és a hatékonyság kérdéseit is érintik.

A megkérdezett szakértők többsége szerint a kínálati piac képes biztosítani a fenntartható közösségi közlekedéssel szemben támasztott követelményeket. A kínálati piac leegyszerűsítve a közüzemi és az üzleti, ezzel együtt várhatóan a szolgáltatáskínálat minőségi színvonalának a javulását jelenti, amely keretében az utasok alternatív módon dönthetnek az igénybevételről, a számukra kínált előnyök alapján. A kínálati piac megteremtésének fontos eszköze a közforgalmú közlekedés előnyben részesítését segítő támogatási rendszer, és ezzel párhuzamosan az egyéni motorizált módok korlátozása. Az interjúalanyok véleménye besorolható az ösztönző és a korlátozó eszközök szerepét a szabályozásban és a finanszírozásban részt vállaló kormányzati politika jelentőségét és a hatásokat érzékeltető szempontok keretében.

Intézkedés	Várható hatások, eredmények
Ösztönző eszközök	
Piacliberalizáció	Negatív externáliák csökkentése (társadalmi, ökológiai, gazdasági hatások) fenntarthatóság
Városok decentralizációja, periférikus területek fejlesztése	Tömegközlekedés preferálása
Járműbeszerzés	Szolgáltatásminőség fejlesztése
P+R, P+Walk parkolók, kerékpártároló	Közösségi közlekedéssel az utasok időt és pénzt takaríthatnak meg
Közlekedésmenedzsment (menetrendfejlesztés)	Kommunikáció egyéni motorizált közlekedésre vonatkozó demarketing keretében
Környezettudatosság, tudatformálás	Életszínvonal nő
Korlátozó intézkedések	
Közlekedés menedzsment (egyirányú utcák, utcabútorok, parkolás korlátozás és tiltás, sebességkorlátozás és ellenőrzés, buszsávok... stb.)	Egyéni motorizált közlekedés korlátozása Tömegközlekedés előnyben részesítése Utazási idő csökkenése a tömegközlekedésben A közösségi közlekedés érzékelt minősége nő Negatív externáliák csökkenése a forgalmi dugók csökkentésével
Adó és tarifapolitika (ösztönző és korlátozó intézkedések)	
Üzemanyagárak emelése a társadalmi hatások figyelembe vételével	Negatív externáliák, tovaryűrő hatások az üzemanyag áremelés következtében
Munkáltatók adóztatása (a közösségi közlekedés értékek előállításához való hozzájárulása miatt)	Kormányzati bevételek növelése
Tömegközlekedés adókedvezménye a cafetéria rendszerben	Tömegközlekedés finanszírozási lehetőségeinek növekedése
Integrált díjszabási politika keretében a parkolási díjak mellett behajtási díj megfontolása	Relatív vagy akár valós költségcsökkenés a közösségi közlekedéssel utazóknak
Tarifák kedvezmények átdolgozása	Igazságosabb tömegközlekedési tarifák
Bérletek átjárhatóságának megteremtése	Jobb kapacitáskihasználtság, csökkenő zsúfoltság a járműveken
Teljesítményarányos díjszabás a helyi közlekedésben	Alternatív választás a potenciális utasoknak Kedvező ár-érték arány

4. táblázat

A hazai közösségi közlekedés fejlesztésére irányuló szakértői javaslatok
Forrás: Saját szerkesztés a kvalitatív kutatás (Kelemenné, 2014, 127. oldal) alapján

4.2.2. Érintetti kompetenciák a fenntartható közösségi közlekedés keretében

A kutatás eredményei – az előző 6. táblázatban összefoglalva - a kormányzati/közösségi érdek és lehetőségek szerint részletezik a javaslatokat. A kutatási eredmények alapján azonban az is nyomon követhető, hogy ezek a szempontok milyen módon illeszkednek a teljes érintetti kör érdekeibe, ezen belül

a közösségi közlekedést megvalósító közszolgáltatói/közüzemi operátorok tevékenységébe, illetve azok alapvetően hogyan tükrözhetik az utaskompetenciákat. A kompetencia alapú megközelítést a 3. ábra tartalmazza, kompetencia-modellként.

A közösségi közlekedés érintetti körének szereplői körében négy kört (utas, operátor, közlekedési hatóság, megrendelő – kormányzati szerv), és ezek kompetenciát azonosítottuk. Úgy véljük, az empirikus kutatási eredményeket figyelembe véve, hogy a szolgáltatók operatív szintjének szempontját szükséges kiemelni, mivel a fenntartható közösségi közlekedés gyakorlati megvalósításában ez a szint képviseli a katalizátor szerepet. Az értékalkotó szolgáltató a vállalati tudás és képességek alapján a szolgáltatás megrendelőjének, valamint a szabályozó szervezetnek, a közlekedési hatóságnak a hozzáadott értéke is szükséges ahhoz, hogy kölcsönös értékteremtés jöhessen létre.

A kompetencia modell a közösségi közlekedés fejlesztése, innovációja szempontjából valamennyi érintett közös értékalkotásához nyújt megalapozást. A szakértői felmérés eredményeit, főbb összefüggéseit a bemutatott modellek összegzik. A kutatási eredmény alapján megfogalmazható, hogy az érintett-kompetenciák összehangolása, egyeztetése, az utasok közlekedési módok közötti választását befolyásoló tényezők stratégiai integrációja erősítheti a közforgalmú közlekedés fenntarthatóságát. A közlekedési rendszerek átfogó fejlesztése szükséges, amelynek során az igénybe vevői és az összetett szolgáltatói, érintetti kompetenciák kölcsönös értékteremtésére szükséges helyezni a hangsúlyt a preferenciák terén, a közösségi közlekedésfejlesztés innovációs törekvéseiben.



3. ábra

Kompetencia-modell: A fenntartható közlekedés SDL szempontú megközelítése a szereplők kompetenciái alapján

Forrás: Kelemenné (2014) 131. oldal alapján

Összegzés

A közösségi közlekedés aktuális feltételei, amelyek alapul szolgálnak Magyarországon az adott ágazat fenntartható fejlesztéséhez, igencsak sokrétűek, tekintettel a meglévő infrastruktúra problémáira, a fenntarthatósági követelményre, és az EU-tagsággal is összefüggő piacliberalizációra. A fenntarthatósági követelmények a lakossági közlekedés terén nagymértékben megnövekedett egyéni és közösségi közlekedés magas környezeti terhelése okán a kötöttpályás/vasúti közlekedés előnyben részesítése irányába hatnak. Magyarország esete azt mutatja, hogy bár nőtt az egyéni gépkocsi használat és a (távolsági és a helyi) busz közlekedés szerepe, ennek aránya még mindig alacsonyabb az EU átlagos értékénél, és a jövőben is alatta marad, miközben a felé

tartó tendenciát mutat. A vasúti közlekedés lakossági preferenciájának ösztönzése is egyértelműen a fenntarthatósági követelmények irányába hat. A lakossági közlekedési igények háttérfeltételei — főként olyan tényezők, mint a településszerkezet viszonya a munkahelyekhez és az iskolai lehetőségekhez, a bevásárlás és szabadidő eltöltés kialakult kisebb-nagyobb regionális centrumaihoz, továbbá a lakossági átlagjövedelmek relatíve alacsony szintje az egyéni közlekedés költségeihez viszonyítva — messzemenően alátámasztják a közösségi közlekedés árban/költségben/beruházásban is támogatandó fejlesztési lehetőségeinek vizsgálatát, a fejlesztés tervezésében való figyelembe vételét.

A tanulmány egy SDL szempontú empirikus vizsgálat koncepcióját, módszereit és eredményeit bemutatva érzékelteti, hangsúlyt helyez a közösségi közlekedés fejlesztési lehetőségeinek vizsgálatára, kiemelve a kompetenciák figyelembe vételét a szolgáltatásfolyamatban. A kutatási szempontok és eredményei összhangban állnak a nemzetközi kutatásokkal, miközben érzékeltetik a hazai sajátosságokat.

Felhasznált irodalom

- [1] Arnould, E. J., Price, L. L., Malshe, A (2006): Toward a cultural resource-based theory of the customer. In: Lusch, R. F., Vargo, S. L. szerk.: The New Dominant Logic in Marketing. Armonk, M. E. Sharpe, New York, pp. 91–104.
- [2] Corbin, J. M., Strauss, A. (1990): Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Zeitschrift für Sociologie*, 19/6, pp. 418–427.
- [3] Dinya L., Farkas, F., Hetesi E., Veres Z. (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest
- [4] Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Lines of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- [5] Eurostat (2016): Modal split of passenger transport. elérhető: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tran_hv_psmod&lang=en, letöltve 2016. január 13.
- [6] Gebauer, H., Johnson, M., Enquist, B. (2010): Value co-creation as a determinant of success in public transport services: A study of the Swiss Federal Railway operator (SBB). *Managing Service Quality*, 20/6, pp. 511–530.
- [7] Glaser, B. G., Strauss A. (1967): *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorn, New York.
- [8] Grönroos, C. (2011): Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11/3, pp. 279–301.

- [9] Hetesi E. (2013): Létezik-e a nonbusiness marketing? Modellezési kísérlet a nonbusiness marketing megközelítésére, és a CSR helyzetének kutatási eredményei a magyar szervezeteknél. In: Király É. szerk. (2013): Kiterjesztett marketing. MOK, Budapest, 2013. 08. 28-29. pp. 587–597.
- [10] Ivaldi, M., Vibes, C. (2005): Intermodal and intramodal competition in the long-haul passenger transport markets. University of Toulouse, IDEI Report 9.
- [11] Jászberényi M. (2014): A közlekedés fenntarthatósága – közösségi közlekedés jövője. In: Jeney L. – Hideg É. – Tózsza I. (szerk.) (2014) Jövőföldrajz: A hazai gazdasági fejlődés területi és települési aspektusai a jelenben és a jövőben. Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- [12] Johnson, M., Gebauer, H., Enquist, B. (2010): Value creation in public transit services. IAE Aix-en-Provence 2010 - 11th International Research Seminar in Service Management. La Londe les Maures, 2010. 05. 25–28.
- [13] Kelemen Erdős, A. (2011): Fenntartható közlekedésmarketing-stratégia: Beszámoló egy hazai kutatás eredményeiről. In: Fojtik, J. szerk. (2011): Felelős marketing. MMSZ, MOK 17., Pécs, 2011. augusztus 29-30. pp. 962-973.
- [14] Kelemen Erdős, A. (2012): Sustainable public transport: A Central European study. Periodica Polytechnica, Social and Management Sciences, 20/2, pp. 81-90.
- [15] Kelemen Erdős A. (2014): A közforgalmú közlekedési szolgáltatás és piac vizsgálata marketing és fenntarthatósági nézőpontból. Doktori disszertáció.
- [16] Kelemen Erdős A., Vágási M. (2013a): Közforgalmú közlekedési szolgáltatások marketingstratégiai kérdései – különös tekintettel a fenntartható közlekedés követelményeire. In: Nagy Imre Zoltán szerk. (2013): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: III. tanulmánykötet. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, pp. 129–152.
- [17] Kelemen Erdős A., Vágási M. (2013b): A közforgalmú közlekedési szolgáltatás fejlesztési lehetőségei: Adalékok SDL megközelítés és a piaci előrejelzés Markov módszere alapján. Tér – Gazdaság – Ember, Széchenyi István Egyetem, Győr, 1/4, pp. 82–94.
- [18] Lubis, H. Al-R. S., Armijaya, H., Dharmowijoyo, D. B. (2005): The competition of passenger transport modes along Jakarta-Bandung corridor. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 5., pp. 75–89.
- [19] Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2006): Service-dominant logic as a foundation for a general theory. In: Lusch, R. F., Vargo, S. L. szerk. (2006): The

- Service-Dominant Logic of marketing: Dialog, debate, and directions, ME Sharpe, Armonk, New York, pp. 406–420.
- [20] Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2012): Gaining competitive advantage with service-dominant logic. In: Lilien, G. L., Grewal, R. szerk. (2012): Handbook of business-to-business marketing. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 109–124.
- [21] Lusch, R. F., Vargo, S. L., O'Brien, M. (2007): Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83/1, pp. 5–18.
- [22] Majláth, M. (2010): Can Individuals do anything for the Environment?: The Role of Perceived Consumer Effectiveness, In: Kóczy Á. László (szerk.), Fikusz 2010: Symposium for Young Researchers, Budapest: Óbudai Egyetem., pp. 157-166.
- [23] Paulley, N., Balcombe, R., Mackett, R., Titheridge, H., Preston, J., Wardman, M., Shires, J., White, P. (2006): The demand for public transport: The effects of fares, quality of service, income and car ownership. *Transport Policy*, 13/4, pp. 295–306.
- [24] Ransburg B., Vágási M. (2011): A fenntartható fejlődés vállalati integrációja és kommunikációja: A hazai nagyvállalati gyakorlat vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 2011, 42/10, pp. 2–13.
- [25] Stradling, S. G. (2002): Transport user needs and marketing public transport. *Proceedings of the ICE-Municipal Engineer*, 151/1, pp. 23–28.
- [26] Stratégia Konzorcium (2013): Nemzeti Közlekedési Stratégia. Közlekedésfejlesztési Koordinációs Központ, Budapest.
- [27] Szigeti, C. – Csizsárik-Kocsir, Á. (2014): What you can measure – you can improve!, *Multidisciplinary Academic Conference on Economics, Management and Marketing in Prague 2014*, 2014. december 5.-6.
- [28] Thornberg, R. (2012): Informed grounded theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56/3, pp. 243–259.
- [29] Vágási M. (2001): Újtermék marketing.- Új termékek fejlesztésének marketing koncepciója. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- [30] Vágási M. (2004): Integration of the Sustainability Concept into Strategy and Marketing. *Periodica Polytechnica, Social and management Sciences*, 12/2, pp. 245-260
- [31] Vágási M., Piskóti I., Buzás N. szerk. (2006): Innovációmárketing. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [32] Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68/1, pp. 1–17.

- [33] Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2007): Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36/1, pp. 1–10.
- [34] Vargo, S. L. (2013): Service-dominant logic reframes (service) innovation. In: Isomursu, M., Toivonen, M., Kokkala M., Pussinen P. (2013) *Highlights in service research*. VTT Technical Research Centre of Finland, pp. 7–10.
- [35] Veres Z. (2012): Az értékteremtés „service - dominant” logikája. In: Józsa L. szerk. (2012): *A marketing új tendenciái*. A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar és a Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola konferencia kiadványa, Győr, pp. 5–22.
- [36] 2012. évi XLI. törvény a személyszállítási szolgáltatásokról

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Mediáció a jogi személyek életében I.

Dr. Kohlhoffer-Mizser Csilla

mediátor, egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
mizser.csilla@kgk.uni-obuda.hu

„Akivel olyasmi esik meg, amit akart, azzal nem esik igazságtalanság.”

(Ulpianus)

Absztrakt: Amennyiben a konfliktusok, viták nem egyezséggel, a felek közös megegyezésével zárulnak, akkor nagy valószínűséggel a konfliktus valamelyik résztvevője vesztesnek érzi magát, igazságtalannak tartja majd magára nézve a döntést. A fenti idézet ebben a témakörben alapvetés: amennyiben az egyén dönt, az nem lesz igazságtalan, hiszen a saját döntése egy konfliktus lezárása és annak a módja. Az igazság és a jog, az igazságos és jogos fogalmak nem mindig találkoznak össze, amikor egy-egy konfliktust megegyezés hiányában külső hatalommal lezárnak az arra feljogosított szervek, törvényes eljárásuk keretén belül. Hiszen valaki vesztes lesz, valaki hátrányt szenved, valaki azt éli meg, hogy nem igazságos a döntés rá nézve. Azon konfliktusok esetében, ahol a jogszabályok megengedik a közvetítést, ez elkerülhető.

A mediáció fogalmát nemcsak a természetes személyek tekintetében érdemes meghatározni. A természetes személyek életében felmerülő konfliktusok leggyakrabban a családjogi mediációval kapcsolódnak össze, de a jogi személyek életében felmerülő konfliktusok jóval több területen is jelen vannak. Ezek a területek a gazdasági élet területéhez, a fogyasztóvédelemhez és a pénzügyi szolgáltatókhoz tartoznak, de a munkaügyi mediáció és az egészségügyi közvetítés is ide tartozik és a büntetőügyekben alkalmazott mediációban is előfordulhat, hogy az egyik alany jogi személy. Jogi személyek és közösségi mediáció gyakran összekapcsolódnak egymással, hiszen a vita egyik oldalán az esetek többségében gazdálkodó szervezet, gazdasági társaság vagy egy helyi önkormányzat áll. A jogi személyekkel kapcsolatos mediáció lehetőségeit több fejezetben érdemes vizsgálni. Az első, jelen rész a fogyasztóvédelem és a pénzügyi fogyasztói jogviták területét vizsgálja, melyet további tanulmány fejezetekben az államigazgatás különböző szereplőinek vitarendezésével, az önkormányzatokkal, az egészségüggyel, az oktatással, a munkaügyekkel lehet teljessé tenni a hatályos jogszabályi környezet figyelembevételével.

Kulcsszavak: konfliktus, vita, alternatív vitarendezési módszerek, közvetítés, közvetítő, jogi személyek

1 A mediációról, a közvetítésről

A mediáció, a közvetítés gyakran használt, azonban még nem elég gyakran alkalmazott fogalom, mint Magyarországon is igénybe vehető alternatív vitarendezési forma. Magyarország Alaptörvényének Szabadság és felelősség címének 1. cikke alapján AZ EMBER sérthetetlen és elidegeníthetetlen alapvető jogait tiszteletben kell tartani. Védelmük az állam elsőrendű kötelezettsége. Az első cikk folytatásában továbbra is az ember személye áll a középpontban, mely szerint Magyarország elismeri az ember alapvető egyéni és közösségi jogait. Az alapvető jogokra és kötelezettségekre vonatkozó szabályokat törvény állapítja meg. Alapvető jog más alapvető jog érvényesülése vagy valamely alkotmányos érték védelme érdekében, a feltétlenül szükséges mértékben, az elérni kívánt céllal arányosan, az alapvető jog lényeges tartalmának tiszteletben tartásával korlátozható.¹

Ezen cikk utolsó bekezdésében az Alaptörvény felsorolásában legelső alapjog tekintetében megjelennek a jogi személyek, mint törvény alapján létrehozott jogalanyok, akiket – amelyeket jogok illethetnek meg, illetve kötelezettségek terhelhetnek. Azon alapvető jogok és azok a kötelezettségek, amelyek természetüknél fogva nem csak az embert illethetik, illetve terhelhetik, a jogi személyekre is érvényesek.²

A jelen tanulmányban vizsgált specifikus terület szempontjából ebből az alapvetésből érdemes kiindulni. A közvetítés az élet számos területén alkalmazott eljárás, leginkább természetes személyekkel hozzuk összefüggésbe, pedig a közvetítés (mediáció) nagyon sok területen jogi személyekkel találkozhat. A 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről preambulumban kifejti, hogy az Országgyűlés a polgári jogviták bíróságon kívüli rendezésének elősegítése érdekében alkotja meg a törvényt. A törvény rögzíti, hogy a törvény célja, hogy elősegítse a természetes személyek és más személyek személyi és vagyoni jogaival kapcsolatban felmerült azon polgári jogviták rendezését, amelyekben a felek rendelkezési jogát törvény nem korlátozza.³ Jelen tanulmány célja, hogy összefoglalja a mediáció azon területeit, amelyek jogi személyek körében vetik fel az alternatív vitarendezésnek ezt –az egyik- lehetőségét. A családi mediációban fogalmilag és életszerűségében sem az a jellemző, hogy jogi

¹ Magyarország Alaptörvénye Szabadság és felelősség 1. cikk (2)-(3)

² Magyarország Alaptörvénye Szabadság és felelősség 1. cikk (4) A törvény alapján létrehozott jogalanyok számára is biztosítottak azok az alapvető jogok, valamint őket is terhelik azok a kötelezettségek, amelyek természetüknél fogva nem csak az emberre vonatkoznak.

³ 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről 1. §

személyekkel találkozunk, ezen a területen természetes személyek kerülnek egymással konfliktusba.

Közösségi konfliktusok tekintetében érdemes rögzíteni, hogy szinte bármilyen települési döntés vezethet konfliktushoz⁴

2 A közvetítés (mediáció) fogalmának, a közvetítő (mediátor) feladatának és a konfliktus fogalmának rögzítése

A közvetítés Magyarországon a közvetítőkről szóló törvény alapján lefolytatott olyan sajátos permegelőző vagy bírósági, illetve hatósági eljárás befejezését elősegítő, egyeztető, konfliktuskezelő, vitarendező eljárás, amelynek célja a vitában érdekelt felek kölcsönös megegyezése alapján a vitában nem érintett, harmadik személy (a továbbiakban: közvetítő) bevonása mellett a felek közötti vita rendezésének megoldását tartalmazó írásbeli megállapodás létrehozása⁵

A közvetítő feladata, hogy a közvetítés során pártatlanul, lelkiismeretesen, legjobb tudása szerint közreműködjön a felek közötti vitát lezáró megállapodás létrehozásában.⁶ A jogszabály a felek közötti vitát rögzíti, de a vitát megelőzi egy lényeges helyzet, a konfliktus felmerülése. A konfliktus definíciókban rögzíthetőek bizonyos visszatérő fogalmi elemek. A személyek fejlődése szakaszokban történik és minden fejlődési szakasznak megvan a maga alapellentmondása, konfliktusa. A személyiség egészséges fejlődés esetén mindegyik konfliktusból úgy kerül ki, hogy belső egysége, ítélőképessége megerősödik.

A jól megoldott konfliktus eredményeként kialakul a bizalom, az autonómia, a kezdeményezőkészség és a kompetencia, amely a további konfliktusok, krízisek megoldásában alapvető belső erőként működik.⁷

A konfliktus egy érdekekben, nézőpontban és érzelmekben történő összeütközés, ellentétbe kerülés, amely személyek között jön létre.

⁴ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítói eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 53.

⁵ 2002. évi LV. törvény a közvetítói tevékenységről 2. §

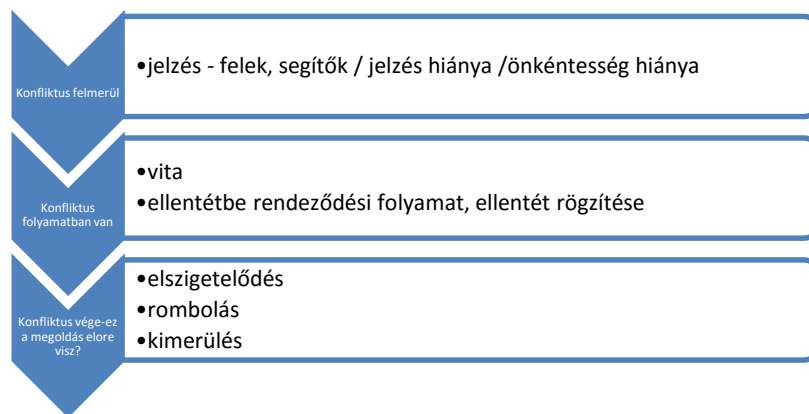
⁶ 2002. évi LV. törvény a közvetítói tevékenységről 3. §

⁷ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítói eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 162.

A konfliktus a modern változásmenedzsmentnek is kulcsfogalma. Arra a felismerésre épül, hogy akkor lehet változást elérni, amikor a válság vagy a feszültség elér egy kritikus szintet. Míg a konfliktusok a változások motorjaivá, a változások maguk is konfliktusforrássá válhatnak.⁸

A konfliktus a személyek kapcsolataiban –azok természeténél fogva-megjelenik. A konfliktus a fejlődés egyik mozgatórugója és jó irányba terelve a konfliktus alanyait, a pozitív irányú fejlődés kiindulópontja. A konfliktus egy felismeréssel kezdődik, amelyet követhet a feloldási munka, a probléma közös feldolgozása) A sikeres mediációs tárgyalást, tárgyalásokat megegyezés, megállapodás követheti és ez az egész folyamat egy pozitív irányú fejlődést tár elénk. A konfliktus kezelésének hiánya vagy a konfliktusban való bennragadás, a konfliktus átalakulását eredményezheti természetes személyeknél: düh, harag, kezelhetetlenség, elfordulás, elidegenedés irányába. A konfliktus és az alapul szolgáló problémák nem oldódnak meg, saját álláspont erőltetése és egymás túllícitálása a jellemző.

Jogi személyeknél is vehet kedvező és kedvezőtlen irányt a konfliktus kezelése, illetve annak nem megfelelő kezelése, a probléma feldolgozatlansága, a párbeszéd hiánya.



1.ábra

Mediáció-Közvetítői eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 39.

Forrás: Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 39.

⁸ Kovács István Vilmos: Alternatív vitarendezés a nemzetközi gyakorlatban http://epa.oszk.hu/00000/00035/00153/pdf/EPA00035_upsz_2012_07-08_130-142.pdf p. 130-131.

Nagyon fontos, hogy a mediáció alkalmazásával a feleknek semmilyen más érdekérvényesítő eszköztől, intézményről, megoldásról nem kell lemondaniuk, ha a közvetítés eredménytelen –ez általában egy alkalommal a szakember és a felek számára is kiderül- minden további lehetőség nyitva marad a felek között. E lehetőségek körét gyakran csak a bírósági eljárásokra szűkítik le, pedig lehet szó a lobby, a nyilvánosság vagy más eszközök igénybevételéről is.⁹



2. ábra
(A konfliktus fázisai) alapján saját szerkesztés
Forrás: saját szerkesztés

Az emberek között és az emberek közösségei között viták és feszültségek vannak, ezek sokszor konfliktusokat okoznak és e konfliktusok egy része jogi vitává válik. A jogszociológiai kutatások egyik területe annak elemzése, hogy milyen típusú konfliktusok esetén valószínű a jogi vitává válás, illetve, hogy a jogon keresztül,

⁹ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 39.

bíróságok általi konfliktusmegoldás mellett, milyen más megoldási utak jöhetnek még számításba, amelyek elkerülik a bírói út igénybe vételét?¹⁰

3 A jogi személyek körében felmerülő konfliktusok és a mediáció lehetőségei

A természetes személyeken, az embereken túl a közvetítés a jogi személyek életében számos területen megjelenhet, hiszen maga a konfliktus is az élet számos területén jelenik meg.

Előfordul, hogy olyan közösségben merül fel konfliktus, ahol annak megjelenése addig nem volt jellemző és az is lehetséges, hogy egy közösségben viszonylag folyamatosan konfliktusok merülnek fel. A jogi személyeknek ugyanúgy vannak érdekei, mint a természetes személyeknek. A jogi személy jogképes: jogai és kötelezettségei lehetnek. A jogi személy jogképessége kiterjed minden olyan jogra és kötelezettségre, amely jellegénél fogva nem csupán az emberhez fűződhet. A jogi személy személyhez fűződő jogaira a személyiségi jogokra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni, kivéve, ha a védelem jellegénél fogva csupán az embert illetheti meg. A jogi személy törvényben meghatározott típusban, törvény által nem tiltott tevékenység folytatására és cél elérése érdekében alapítható és működtethető; az e rendelkezésbe ütköző létesítő okirat semmis. A jogi személynek saját névvel, székhellyel, tagjaitól, illetve alapítójától elkülönített vagyonnal, valamint az ügyvezetését és képviselést ellátó szervezettel kell rendelkeznie.¹¹

Jogi személyiséggel rendelkeznek többek között a gazdasági társaságok, a gazdálkodó szervezetek, Magyarország helyi önkormányzatai, az egyesületek, az alapítványok, az egyesülések, a szövetkezetek. Közösségi, környezeti, területi konfliktusok kezelésénél nagyon gyakori, hogy jogi személyekkel találkozunk, legyen szó alternatív vitarendezésről az államigazgatás területén, a közszolgáltatások megszervezéséről, intézmények működtetéséről, településfejlesztésről, környezetvédelemről. Tipikusan jogi személyek jelenlétét feltételezi –főleg munkaadói oldalon- a munkaügyi mediáció. Büntetőügyekben, büntetőeljárásban sem kizárt a jogi személyekkel kapcsolatos

¹⁰ Pokol Béla: A jog elkerülésének útjai. Mediáció Egyezségötés. Jogelméleti Szemle 2002/1. szám. http://jesz.ajk.elte.hu/2002_1.html p.1.

¹¹ 2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről, 3. könyv 1.§ (1)-(5)

közvetítés¹², továbbá az egészségügy, az oktatás területén is egyértelműen jelen vannak a jogi személyek.

3.1 Jogi személyek a fogyasztóvédelem területén és mediáció

A fogyasztói jogviták rendezésének alternatív fórumai a fogyasztóvédelmi békéltető testületek, ezen a területen szintén jellemzően jogi személyekkel kerül kapcsolatba a közvetítés. A fogyasztó védelme érdekében igen széleskörű tájékoztatást adnak a vonatkozó honlapok, üzletekben, szolgáltatóknál kihelyezett figyelemfelhívások, azaz a kötelező tájékoztatás.¹³

Cél, hogy minél több fogyasztó tudjon arról, hogy egyszerűen, díjmentesen oldhatja meg egyezséggel, megállapodással az egyes szolgáltatóval, gazdasági társaggal (vállalkozás, gyártó, forgalmazó) felmerült konfliktusát, vitáját.

A békéltető testület hatáskörébe tartozik a fogyasztói jogvita bírósági eljáráson kívüli rendezése. A békéltető testület feladata, hogy megkísérelje a fogyasztói jogvita rendezése céljából egyezség létrehozását a felek között, ennek eredménytelensége esetén az ügyben döntést hoz a fogyasztói jogok egyszerű, gyors, hatékony és költségkímélő érvényesítésének biztosítása érdekében. A békéltető testület a fogyasztó vagy a vállalkozás kérésére tanácsot ad a fogyasztót megillető jogokkal és a fogyasztót terhelő kötelezettségekkel kapcsolatban.¹⁴

A fogyasztóvédelemről szóló törvény a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a békéltető testületek honlapjai vonatkozásában is hasonló információk megjelenítését írja elő.

Az állam nemcsak a szabályozás oldaláról igyekszik előmozdítani a békéltető testületek ismertségének növekedését. A testületek működését biztosító állami támogatás tárgyában létrejött támogatási szerződés értelmében a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK) vállalta, hogy lebonyolítási díjának legalább 10%-át a békéltető testületek népszerűsítésére, azaz promóciós tevékenységre használja fel. Az MKIK feladata továbbá a bekeltetes.hu honlap működtetése és fejlesztése is.¹⁵

¹² Érdemes kiemelni, hogy a büntető ügyekben alkalmazott közvetítés eltér a polgári jogvitákban alkalmazott eljárástól, itt alapvetően a beismerés esetén a jóvátételről szól a megállapodás.

¹³ 1997. évi CLV. törvény A fogyasztóvédelemről 17/A. §-17/C. § in.: VI. fejezet A fogyasztói jogok érvényesítése *Panaszkezelés, ügyfélszolgálat*

¹⁴ 1997. évi CLV. törvény A fogyasztóvédelemről 18. § (1)

¹⁵ Sáriné Simkó Edit szerk.: *Mediáció-Közvetítói eljárások*. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 305.

Az alternatív fogyasztói vitarendezés abban a környezetben is vizsgálendő tehát Magyarországon –intézményrendszer és további lehetőségek tekintetében-, hogy az Európai Unió tagállamaként milyen további lehetőségek állnak rendelkezésre. Az Európai Unió egyes tagállamaiban változatos formában működő fórumok állnak rendelkezésre, az alternatív fogyasztói vitarendezés európai uniós hálózatainak kiépítése az 1990-es évek elején kezdődött. Az átláthatóság elvének érvényre juttatása és a fogyasztók tájékoztatása, valamint az együttműködés elősegítése érdekében- a tagállamok által szolgáltatott adatok alapján a Bizottság adatbázist hoz létre az Alternatív fogyasztói vitarendező fórumokról (AVR-adatbázis). Az online elérhető adatbázis azokat a nemzeti alternatív vitarendező fórumokat tartalmazza, amelyek a tagállamok szerint megfelelnek az ajánlásokban foglaltaknak, és amelyeket a tagállamok bejelentettek a Bizottságnak. Az adatbázis a hazai rendszerből jelenleg 18 békéltető testületet tartalmaz.¹⁶

A Bizottság két további, az alternatív vitarendező fórumokkal kapcsolatos hálózatot is létrehozott. A Pénzügyi Vitarendezési Hálózat (Financial Dispute Resolution Network, FIN-Net) mint a pénzügyi szolgáltatásokkal kapcsolatos fogyasztói jogviták peren kívüli vitarendező szervei közötti együttműködési hálózat 2001 óta működik az Európai Gazdasági Térségben. Fő célkitűzései között szerepel a fogyasztók pénzügyi jogvitáinak hatékony rendezése, a vitarendező szervek közötti információcsere biztosítása, valamint a vitarendező szervek közös alapelvek mentén történő működése. Az együttműködés kereteit deklarációs jelleggel rögzítő Megállapodás (Memorandum of Understanding on a Cross-Border Out-of Court Complaints Network for Financial Services in the European Economic Area) értelmében a csatlakozás nyitott valamennyi alternatív vitarendező fórum számára, feltéve, hogy elfogadja a 98/257/EK európai bizottsági ajánlásban foglalt alapelveket és bejelentkezik a Bizottság rendszerébe. A FIN-Net-nek jelenleg 24 EGT-államból 56 tagja van, amelyek 2010-ben 1794 határon átnyúló ügyet kezeltek. A FIN-Net működése során a fogyasztó lakóhelye szerinti tagállamban található ún. legközelebbi fórum (the nearest scheme) feladata

- a hozzá forduló fogyasztó tájékoztatása;
- ha az szükséges, a fogyasztó emlékeztetése arra, hogy először közvetlenül a pénzügyi szolgáltatóval kísérelje meg a jogvita rendezését;
- a fogyasztó figyelmének felhívása az eljárási határidőkre, valamint
- a fogyasztó kérelmének továbbítása a hatáskörrel rendelkező fórumhoz, vagy javaslat tétele, hogy közvetlenül forduljon ahhoz; kivételesen a jogvita elbírálása.¹⁷

¹⁶ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítói eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 315.

¹⁷ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítói eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 315-316.

A jogvita bíróságon kívüli rendezésének megkísérlése a szolgáltató alapítása szerinti tagállamban található ún. hatáskörrel rendelkező fórum (the competent scheme) feladatát képezi. Az eljárás során a fogyasztó a hatáskörrel rendelkező fórum munkanyelvén kívül a pénzügyi szolgáltatóval kötött szerződés nyelvét, vagy a pénzügyi szolgáltatóval általában használt nyelvet is használhatja. Az alternatív vitarendezési rendszerek közötti eligazodást, illetve a határon átnyúló jogviták esetén a másik tagállamban található hatáskörrel rendelkező testület igénybevételét segítik a 2005-től működő Európai Fogyasztói Központok Hálózatának (European Consumer Centres Network; ECC-Net)¹⁸ tagjai.

Az egyes Európai Fogyasztói Központok a fogyasztói panasz rendezésének eredménytelensége esetén felvilágosítást nyújtanak az alternatív vitarendezési eljárásokról és az egyedi fogyasztói jogviták rendezésének egyéb lehetőségeiről és a fogyasztó kérésére továbbítják is a panaszt a kompetens testület részére. Az ECC-Net tagjai emellett a fogyasztói jogokkal kapcsolatos ismeretterjesztő, tájékoztató tevékenységet is végeznek. A hálózathoz 29 országban található Európai Fogyasztói Központ tartozik, amelyek az adott állam fogyasztóvédelmi hatóságának vagy fogyasztóvédelmi szervezetének, egyesületének keretében működnek, a hálózat tevékenységét pedig az Európai Bizottság koordinálja.¹⁹

3.2 Pénzügyi fogyasztói jogvita és eljárási rend-hazai szabályozás

A Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény szabályozza a Pénzügyi Békéltető Testület feladatát, szervezetét és működését. A Pénzügyi Békéltető Testület hatáskörébe és illetékességébe tartozik a fogyasztó és a Magyar Nemzeti Bankról szóló törvény 39. §-ban meghatározott törvények hatálya alá tartozó személy vagy szervezet között²⁰ - szolgáltatás igénybevételére vonatkozó -

¹⁸ The European Consumer Centres Network – European Commission, 10 years serving Europe’s consumers, Anniversary Report 2005-2015 ec.europa.eu/ecc.net

¹⁹ Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012 p. 316-317.

²⁰ a) az Önkéntes Kölcsonös Biztosító Pénztárakról szóló törvény,
b) a Magyar Export-Import Bank Részvénytársaságról és a Magyar Exporthitel Biztosító Részvénytársaságról szóló törvény,
c) a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvény,
d) a lakástakarékpénztárakról szóló törvény,
e) a jelzálog-hitelintézetéről és a jelzáloglevélről szóló törvény,
f) a magánnyugdíjról és a magánnyugdíjpénztárakról szóló törvény,
g) a Magyar Fejlesztési Bank Részvénytársaságról szóló törvény,
h) a Tpt.,
i) a biztosítókról és a biztosítási tevékenységről szóló törvény,

jogviszony létrejöttével és teljesítésével kapcsolatos vitás ügy (a továbbiakban: pénzügyi fogyasztói jogvita) bírósági eljáráson kívüli rendezése. E célból a Pénzügyi Békéltető Testület egyezség létrehozását kísérli meg, ennek eredménytelensége esetén az ügyben döntést hoz a fogyasztói jogok egyszerű, gyors, hatékony és költségkímélő érvényesítésének biztosítása érdekében.²¹ A fenti szervezetek vagy személyek tevékenységével összefüggésben nyújtott szolgáltatásával (pénzügyi szolgáltatási tevékenység) összefüggő határon átnyúló fogyasztói jogviták esetén a Magyar Nemzeti Bankról szóló törvény rendelkezéseit külön alcímben foglalt eltérésekkel kell alkalmazni. A határon átnyúló pénzügyi fogyasztói jogvita az olyan fogyasztói jogvita, amelyben

aa) az érintett fogyasztó lakóhelye vagy tartózkodási helye Magyarországon található, és a fent felsorolt személy vagy szervezet székhelye, telephelye, letelepedési helye az Európai Gazdasági Térségről szóló megállapodásban részes más államban van, vagy

ab) az érintett fogyasztó lakóhelye vagy tartózkodási helye más EGT-államban található, és a fent meghatározott személy vagy szervezet székhelye Magyarországon van.

A Magyarországon lakóhellyel vagy tartózkodási hellyel rendelkező fogyasztó és más EGT-államban letelepedett, a fentiekben meghatározott törvények hatálya alá tartozó

j) a távértékesítés keretében kötött pénzügyi ágazati szolgáltatási szerződésekről szóló törvény,

k) a foglalkoztatói nyugdíjról és intézményeiről szóló törvény (a továbbiakban: Fnytv.),

l) a Bszt.,

m) a befektetési alapkezelőkről és a kollektív befektetési formákról szóló törvény (a továbbiakban: Batv.),

n) a viszontbiztosítókról szóló törvény (a továbbiakban: Vbit.),

o) a pénzforgalmi szolgáltatás nyújtásáról szóló törvény, valamint

p) a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításról szóló törvény (a továbbiakban: Gfvt.),

q) a központi hitelinformációs rendszerről szóló törvény,

r) a fizetési, illetve értékpapír-elszámolási rendszerekben történő teljesítés véglegességéről szóló törvény,

s)²⁰ az egyes fizetési szolgáltatókról szóló törvény hatálya alá tartozó szervezetek, személyek.

(2) Az MNB látja el a 4. § (9) bekezdésében meghatározott feladatkörében a kereskedelmi kölcsönt nyújtó hitelező felügyeletét a fogyasztónak nyújtott hitelről szóló törvény hatálya alá tartozó tevékenysége tekintetében.

(3) Az MNB látja el a 4. § (9) bekezdésében meghatározott feladatkörében a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról szóló 2007. évi CXXXVI. törvény (a továbbiakban: Pmt.) 1. § (1) bekezdés a)-e) és l) pontjában meghatározott tevékenységet végző szolgáltatók vonatkozásában a Pmt.-ben meghatározott felügyeleti feladatokat.

²¹ A Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény 96.§

személy vagy szervezet közötti, pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő fogyasztói jogvitában az eljárás megindításának az is feltétele, hogy a szolgáltató az adott jogvitában a Pénzügyi Békéltető Testület eljárásának alávesse magát és annak döntését magára nézve kötelezőnek ismerje el.

Ha ebben az esetben az eljárás megindításának feltétele nem áll fenn, a Pénzügyi Békéltető Testület

a) tájékoztatja a fogyasztót a jogvita tekintetében az eljárásra hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Net-ben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórumról, valamint az annak eljárására vonatkozó sajátos szabályokról, így különösen a szolgáltatással való előzetes egyeztetés szükségességéről és az adott esetben az eljárás megindítására előírt határidőkről, továbbá

b) a fogyasztónak a FIN-Net-ben használt formanyomtatványon rögzített kérelmét - a fogyasztó kérésére - továbbítja az eljárásra hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Net-ben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórumhoz.

A Pénzügyi Békéltető Testület eljárása írásban történik, az eljáró tanács elnöke a körülmények mérlegelése alapján kezdeményezheti meghallgatás tartását. A meghallgatás tartásához mindkét fél hozzájárulását be kell szerezni. A Pénzügyi Békéltető Testület köteles bárki kérésére haladéktalanul, írásban vagy más megfelelő formában tájékoztatást adni a FIN-Net működéséről, továbbá a pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő határon átnyúló pénzügyi fogyasztói jogvita elbírálására hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Net-ben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórumról és annak eljárásáról. A Pénzügyi Békéltető Testület a pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő határon átnyúló pénzügyi fogyasztói jogvita elbírálására hatáskörrel és illetékességgel rendelkező, a FIN-Net-ben részt vevő más EGT-állambeli alternatív vitarendezési fórum megkeresésére tájékoztatást ad az adott jogvitával összefüggő magyar jogszabályi rendelkezésekről. A Pénzügyi Békéltető Testület a pénzügyi szolgáltatási tevékenységgel összefüggő határon átnyúló fogyasztói jogviták rendezésével összefüggő tevékenységéről külön összefoglaló tájékoztatót készít, és azt a tárgyévet követő év január 31-éig megküldi az elnöknek. A tájékoztató elfogadása után a Pénzügyi Békéltető Testület elnöke a tájékoztatót nyilvánosságra hozza, és megküldi a pénz-, tőke- és biztosítási piac szabályozásáért felelős miniszternek. A Pénzügyi Békéltető Testület köteles tevékenységére vonatkozóan az Európai Bizottság felé a Bizottság által kidolgozott formanyomtatványon tájékoztatást adni. A Pénzügyi Békéltető Testület elnöke a Pénzügyi Békéltető Testület tevékenységéről évente összefoglaló tájékoztatót készít, és azt a tárgyévet követő év január 31-éig jóváhagyásra megküldi az elnöknek. A tájékoztató jóváhagyása után a Pénzügyi Békéltető Testület elnöke a tájékoztatót

harminc napon belül nyilvánosságra hozza és megküldi a fogyasztóvédelemért felelős miniszternek.²²

Minden alapvetően versengő típusú, üzleti alkukon nevelkedett ember első logikus kérdése, nem naiv feltételezés –e az, hogy mindenki számára elfogadható és előnyös megoldás születhet. Hiszen ha egy almánk vagy tortánk van, bármennyig beszélgethetünk, ha valaki nagyobb szeletet kap, akkor valamelyik másinak biztosan kevesebb jut. Ez a tétel mindaddig igaz, amíg ki nem derül, hogy az egyiknek az alma magja kell, mert fát akar ültetni, a másinak meg a húsa, mert éhes. Ezekben az esetekben a felezésnél sokkal jobb megoldások kínálkoznak: a felezéshez képest „nyer-nyer” típusú alkuk.²³

Összegzés

Jelen tanulmányban bemutatott alternatív vitarendezési módok lehetőségek tehát - néhány specifikus területen. A tanulmány további részekkel folytatódik, minden mediálható lehetséges területet megvizsgálva a joggyakorlatban –a jogi személyekre összpontosítva. Vitában álló felek számára több lehetőség kínálkozik konfliktusaik rendezésére. Megbeszélhetik a kérdést, megegyezhetnek, megkérhetnek egy pártatlan, ún. harmadik személyt, hogy segítse a megegyezést, vagy akár arra, hogy – álláspontjaik meghallgatása után- döntsön helyettük, de alkalmazhatnak akár erőt vagy kényszert is álláspontjuk érvényre juttatására.²⁴ Kérelem, önkéntesség, közös megegyezés –inkább a konstruktív, épülő jövő fogalmai a külső kényszer, erő fogalmaival szemben. Perek, kereseti kérelmek mindig lesznek, szükségesegek és fontos szerepet töltenek be, azonban számos esetben elkerülhetőek. A megfelelő személyek a megfelelő időben megtett felismerése az alternatív vitarendezés mellett – időt, energiát, költségeket tart meg pozitív eredménnyel és nem utolsó sorban olyan megoldás lesz az eredmény az érintett személy részére, amit maga is akart.

²² A Magyar Nemzeti Bankról szóló 2013. évi CXXXIX. törvény 126. §-129. §

²³ Fürjes Balázs-Krémer András-Pallai Katalin: Közösségi konfliktuskezelés, Alternatív vitarendezési módszerek a települési és közösségi konfliktusok kezelésében, 2009, http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/2009_Frjes_krmer_Pallai-book.pdf p. 8.

²⁴ Pallai Katalin: Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére –javaslat egy konzisztens terminológiára Magyar Közigazgatás Új folyam 2. 1. sz. (2012. március) p. 77.

Felhasznált irodalom

- [1] Sáriné Simkó Edit szerk.: Mediáció-Közvetítői eljárások. HVGOrac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest 2012
- [2] Kovács István Vilmos: Alternatív vitarendezés a nemzetközi gyakorlatban http://epa.oszk.hu/00000/00035/00153/pdf/EPA00035_upsz_2012_07-08_130-142.pdf
- [3] Pokol Béla: A jog elkerülésének útjai. Mediáció Egyezségötés. Jogelméleti Szemle 2002/1. szám. http://jesz.ajk.elte.hu/2002_1.html
- [4] The European Consumer Centres Network – European Commission, 10 years serving Europe’s consumers, Anniversary Report 2005-2015 ec.europa.eu/ecc.net
- [5] Fürjes Balázs-Krémer András-Pallai Katalin: Közösségi konfliktuskezelés, Alternatív vitarendezési módszerek a települési és közösségi konfliktusok kezelésében, 2009, http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/2009_Frjes_krmer_Pallai-book.pdf
- [6] Pallai Katalin: Részvételi eljárások települési és közösségi viták és konfliktusok kezelésére –javaslat egy konzisztens terminológiára Magyar Közigazgatás Új folyam 2. 1. sz. (2012. március)
- [7] Magyarország Alaptörvénye
- [8] 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről
- [9] 2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről
- [10] 1997. évi CLV. törvény A fogyasztóvédelemről
- [11] 2013. évi CXXXIX. törvény A Magyar Nemzeti Bankról

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Etikai idealizmus és relativizmus – egy empirikus kutatás eredményei

Kollár Péter

Egyetmi tanársegéd, Szent István Egyetem, Gödöllő
Kollar.Peter@gtk.szie.hu

Fecske Gábor

Mesterszakos hallgató, Szent István Egyetem
fecske.gabor@gmail.com

Dr. Poór József

Egyetemi tanár, Szent István Egyetem, Gödöllő
poorjf@t-online.hu

Absztrakt: Kutatásunk során azt vizsgáltuk és arra kerestük a választ, hogy miként vélekednek az emberek egyes, az üzleti élethez kapcsolódó morális kérdésekről. Ennek mérésére D. R. Forsyth által kifejlesztett Etikai Pozíció Kérdőívet használtuk (EPQ). Kutatásunkat kilenc országban (Magyarország, Szlovákia, Románia, Szerbia, Horvátország, Finnország, Észtország, Lengyelország és Csehország) hajtottuk végre. A berékezett adatokat leíró és következtetési statisztikai módszerekkel vizsgáltuk. Többek között azt kutattuk, hogy a mintában szereplő válaszadók elkülönülnek-e a vizsgálatba bevont független változók mentén.

Kulcsszavak: idealizmus, relativizmus

Bevezetés

Az Etika az erkölcs, az erkölcsi rendszerek és a viselkedési szabályok tanulmányozására szolgál. Az etika tanulmányozása magában foglalja az emberi döntések és tettek 'jó' és 'rossz', a 'kellene' és a 'nem-kellene' aspektusait (Lane et al. 1997). Pojman (2002) összegzése alapján, az etika a következő esetekben szükséges: (1) a társadalom összetartásában, és a szétesés megakadályozásában,

(2) az emberi szenvedés csökkentésében, (3) az emberi jólét elősegítésében, (4) jogi és általános érdekkülönbségek feloldásában (5) a bűn, a büntetés, a megtorlás a dicséret és a jutalom kijelölésében.

Az Üzleti Etika az alkalmazott etika egy formája, mely üzleti környezetben vizsgálja a létező erkölcsi alapelveket és a felmerülő erkölcsi és etikai problémákat. Ez az üzleti viselkedés minden formájára vonatkozik, valamint az egyes emberek viselkedésére és teljes szervezetek működésére is (Show, 2005).

Belak és Rozman (2012) idézi Morris-t (2002), aki keretet hozott létre az erkölcsi struktúrák számára, egészen az eredeti értékektől levezetve. Az informális erkölcsi struktúrák elengedhetetlenek a formális erkölcsi struktúrák megjelenéséhez és aktualizálásához. Az informális etikai struktúrák tipikus formái megtalálhatók megannyi - az egyes emberek erkölcsi viselkedését taglaló - történetben, legendában és mítoszban, melyek az üzleti körökben terjednek. Azok a formális erkölcsi struktúrák, melyek lefektetik az etikai viselkedés szabályait, magukban foglalják a cég küldetését, magatartási kódexét, etikai témákat érintő szabályzati kézikönyvét, névtelenséget biztosító forródrójtait, etikai alapszabályait, az etikai kérdésekért felelős vezetők nevét, az etikai oktatási programokat és a korlátok átlépése esetén alkalmazható szankciókat.

Ferrell és Fraedrich (1997) szerint, az erkölcsi témák olyan problémák, helyzetek vagy lehetőségek, melyek olyan személyt vagy szervezetet igényelnek, amelyek számtalan cselekvés közül választanak, és ezeket vagy jónak, vagy rossznak minősítik. Egy etikai kitekintés megköveteli, hogy az egyén kiterjessze a választását, felülemelkedjen a saját egyéni érdekein, hogy lássa a szélesebb közösség érdekeit, melybe beleértjük az alkalmazottakat, a vásárlókat, a beszállítókat és a közembereket – vagy akár a külföldi kormányokat is. (Lane et al. 1997). Ez a fajta erkölcsi kitekintés leginkább nemzetközi vezetői folyamatoknál elengedhetetlen. Jackson (2011) idézi Hofstede-t (1980), aki figyelmeztetett a vezetői tudás megkérdőjelezetlen áramoltására a Nyugati kultúrából más kultúrákba, továbbá arra is, hogy a kultúrát nem lehet figyelmen kívül hagyni a vezetői döntésekben. Crane és Metten (2010: 24) úgy gondolják, hogy az üzleti etika egy „Amerikai találmány” és hogy „Európában csak a 80-as évek elejétől vált láthatóvá”.

Gini (2004) úgy véli, hogy az etika az értékek felbecsléséről és értékeléséről szól, mivel az élet maga is értékekkel teli. A személyes erkölcsi filozófiák az orvosi etika, a teleológia és az etikai szkepticizmus hagyományos etikai elvein alapulnak. Ebben az összefüggésben, az erkölcsi filozófiákat úgy definiálhatjuk, hogy vajon az egyének magas vagy alacsony fokú idealizmust vagy relativizmust fogadnak-e el.

1 Idealizmus és relativizmus az üzleti etikában

Lane (2009) szerint, a kulturális relativizmus azt jelenti, hogy nincs egyetlen helyes út, és az emberek nem erőltethetik saját értékeiket és szabályaikat másokra. Perry (1970) egy jóval átgondoltabb belátást enged a relativizmusba, melyet a vezetők igen hasznosnak találhatnak, - mégpedig azt, hogy az, az intellektuális és etikai fejlődés folyamatának a terméke. Az első kategória a dualizmus, melyben a világ bipoláris struktúráját feltételezzük. Ezt követi a relativizmus, mely azt jelenti, hogy az összefüggés fontossága elfogadott, ez segíti az egyént abban, hogy meglássa, a tudás és az értékek sora relatív. A harmadik és végső szint a relativizmus iránt való elkötelezettség, melyben az egyén megérti a világ relativista természetét, de ugyanakkor elkötelezi magát az értékek és hiedelmek adott készlete mellett.

Forsyth (1980, 2008) megalkotta az erkölcsi filozófia két-dimenzionális látásmódját, hogy meghatározza az egyének etikai ítéleteit, vagyis az idealizmust és a relativizmust. Az idealizmusnak és a relativizmusnak jelentős szerepe van az etikai pozíció elmélet fejlődésében (EPT), mivel az etikai ideológia meg tudja magyarázni az egyének erkölcsi ítéleteiben létező különbségeket (Forsyth 1980, 1992). Forsyth és Berger (1982) megerősíti, hogy az ideológia előre tudja jelezni a személyes változásokat az egyénben (úgy mint büntudat, önleértékelés és szorongás), melyet erkölcstelen viselkedés követ.

Az idealizmus egy személyes hit az erkölcsi abszolútumokban, ahogy az összes etikai ítélet etikai szabályokon alapul, és azon, hogy a megfelelő cselekedetek az elvárt eredményhez vezetnek. Az erősen idealista szabályokkal rendelkező egyének hajlanak arra, hogy elkerüljenek minden olyan helyzetet, mely ellentétben áll a hitükkel, míg azok, akik kevésbé idealista nézőpontot foglalnak el, pragmatikusan azt feltételezik, hogy a jó gyakran keveredik a rosszal, és ezért ragaszkodnak az erkölcsi kódex szigorú betartásához. Rájöttek, hogy az idealizmus fontos tényező az etikai viselkedés előrejelzésében (Newstead 1996) és negatív befolyásolója a nem etikus cselekvésnek (Rawwas 2013). A szerzők Rawwas, Arjoon és Sidani (2013) a Trinidad és Tobago Marketing középvezetőiről szóló tanulmányukban kiemelték Forsyth megjegyzését arra vonatkozóan, hogy az idealistáknak erős a hitük abban, hogy az erkölcsiség fogja irányítani az egyén cselekedeteit, erősen elítélik a nem etikus gyakorlatot, és erős etikai hajlamot mutatnak a gondoskodásra. Emellett az erősen idealisták, sokkal kevésbé vettek részt deviáns viselkedési formákban, mint a kevésbé idealisták (Hastings and Finegan, 2011). Az Y generáció tekintetében, az idealisták kevésbé toleránsak az etikai kihágásokkal szemben, és erősebb csapatmunkát valamint erősebb vezetői jellemvonásokat mutatnak (VanMeter 2013).

Viszont az etikai problémák megoldása során, az erősen relativista egyének elutasítják az univerzális etikai alapelvek kifejezésre juttatását, vagy akár az arra való támaszkodást. A másokról való véleményformálás során, ők inkább egy szkeptikus nézőpontból értékelik az eseményt, semmint a tiszta etikai szabályok alapján. Habár a kevésbé relativista egyének elfogadják az egyetemes erkölcsi

szabályok fontosságát. Rawwas, Arjoon és Sidani, (2013) hangsúlyozta, hogy magát a relativizmust a nem etikus viselkedés pozitív befolyásolójának találták. Culiberg és Bajde (2013) Szlovéniában végzett kutatása alapján, az idealizmust az erkölcsi elismerés jelentős előjelezőjének találták, míg a relativizmust nem találták annyira erős kapcsolatban a fogyasztási adó kerülés (CTE) fogyasztói oldalával, a szürkegazdaság egy alkategóriájával. Jogsérelmek esetén, a szerzők úgy találták, hogy az alacsony idealizmussal és magas relativizmussal rendelkező emberek, más embercsoportoknál jelentősebben vonódtak be szervezeti devianciába, ha az eljáró igazságszolgáltatás alacsony szintű (Hastings és Finegan, 2011). VanMeter (2013) azt állította, hogy a relativisták sokkal toleránsabbak az etikai kihágásokkal szemben, de nem talált semmilyen jelentős kapcsolatot a csapatmunkával.

Ahelyett, hogy az egyéneket, mint relativistákat, vagy idealistákat csoportosítanánk, Forsyth (1980) egy négy-rétegű osztályozást javasol, mely mindkét dimenziót alapul veszi. Azon személyeket, akik magasan relativisták és magasan idealisták, helyzetieknek nevezzük; ők úgy érzik, hogy az embereknek a lehető legjobb eredményre kell törekedniük, habár az erkölcsi szabályok nem lesznek minden helyzetben alkalmazhatóak. Az abszolutisták, akárcsak a helyzetiek, idealisták; azokat a cselekedeteket fogadják el, melyek sok pozitív és elvárt következményt hordoznak. Habár, a helyzeteikkel ellentétben, az abszolutisták nem relativisták. Úgy érzik, hogy néhány etikai abszolútum olyan fontos, hogy azokat egy etikai kódexbe kell foglalni. A szubjektivisták elutasítják az erkölcsi szabályokat (magas relativizmus), és kevésbé idealisták a humanitárius célok elérési lehetőségeinek tekintetében. Az exceptionisták/kivételkeresők alacsony relativizmust és alacsony idealizmust mutatnak; úgy hiszik, hogy az erkölcsi szabályoknak kéne irányítaniuk viselkedésünket, de azokat a cselekedeteket, melyek negatív következménnyel járnak, nem kellene szükségszerűen és azonnal elvetnünk. Sőt, hajlandóak kivételeket létrehozni az erkölcsi szabályokban.

Ez az osztályozás több területen is alkalmazható. Tansey (1994) például, tanulmányukban hangsúlyozza, hogy Forsyth rendszertana hasznos eszköz az új értékesítők kiválasztásához, vagy a meglévő alkalmazottak szegmentálásához. Az új értékesítők kiválasztása során, például, a cég olyan jelentkezőket alkalmazhat, akik beleillenek annak (meglévő vagy tervezett) etikai image-ébe vagy vásárlói stílusába. Másfelől pedig, a cég, meglévő értékesítő csapatával használhatja az Etikai Pozíció Kérdőívet (EPQ), hogy mérje az etikai beállítódás változását azon értékesítőknél, akik részt vettek az etika-tudatosság programban, vagy nyomon kövesse a karrier-állapot érintett változásokat az etikai beállítódásban.

Világosan látszik, hogy a globalizáció termeli a nemzetközi üzleti etika ügyei (Tarique et al, 2016). Nemcsak a multinacionális cégek vezetőinek és a nemzetközileg irányított szervezetek fejeinek, de mindenkinek, aki a nemzetközi üzleti életben érintett, fel kell ismernie a különböző kultúrákból származó emberek erkölcsi szabályaiban és etikai pozícióiban létező különbségeket. Crane

és Matten (2010: 25) állítják, hogy létezik „az üzleti etika nemzetközi változatossága”.

Forsyth, O’Boyle és McDaniel (2008) összegezte a kultúrákon átívelő etikai variációk megjelölt elemeit meta-analitikus formában, és összefüggésbe hozta ezeket a különbségeket a kulturális értékekkel. Úgy találták, hogy azon nemzetek népessége, melyeket Inglehart (1997) a Világ Értékei Kutatás tanulmányában úgy definiált, mint amelyek inkább világias-józan értékeket öltöttek magukra mintsem hagyományos kulturális értékeket, magasabb relativista szintet mutattak. A kevésbé relativista országok lakosai, mint amilyen Dél-Afrika, Kanada, az Egyesült Államok és Izrael ellentétben, arra hajlottak, hogy hagyományos, ortodox értékeket fejezzenek ki, mint a családi értékek fontossága, a hazaszeretet, a hatalom tisztelete, valamint a liberális és szociális gyakorlat elutasítása, mint a válás és az abortusz. Forsyth (2008) is úgy találta, hogy az inkább termelés-központú és vállalkozás-barát országok lakossága, mint az Egyesült Államok, Hong Kong és Kína kisebb szintű idealizmust mutattak, és arra a következtetésre jutott, hogy az itt élők jobban hajlanak az opportunizmusra, mint a gondoskodásra. Közelmúltban végzett kutatásában, akár a kínai projektben, a szerző megvizsgálta 256 kínai felsővezetőt, és úgy találta, hogy ők valójában kevésbé relativisták és inkább idealisták (tulajdonképpen abszolutisták), mint a nagy átlag – amely arra utal, hogy „ezek a vezetők hiszik, hogy a pozitív kimenet az egyetemes erkölcsi szabályokon alapuló etikus döntések következménye” (Ramasamy és Yeung 2012:129).

Forsyth és O’Boyle (2011) megállapítási megmutatták, hogy az inkább relativista országok vállalatai körében kevésbé valószínű a magatartási vagy etikai kódex adoptálása, az etikai-vonatkozású szabályok kommunikálása az alkalmazottak felé, kevésbé valószínű, hogy olyan folyamatokat alkalmaznának, melyek az erkölcsi kihágásokat kezelik, és hogy olyan szabályrendszert alkalmaznának, amely a vesztegetések és a korrupció megfékezésére szolgálna. Ezen országok körébe tartozik Spanyolország, az Egyesült Államok, Hong Kong és Írország. Ennek ellentétéként, azon országokban működő vállalkozások, ahol a lakosok kevésbé relativisták, jobban kifejlesztett etikai kódex-el működtek. Ezen országok körébe tartozik Ausztrália, Ausztria, Belgium, Kanada, Új-Zéland és az Egyesült Államok. Habár a szerzők azt is hangsúlyozzák, hogy a lakosok által kifejezésre juttatott erkölcsi idealizmus szint nem jelezte előre az országban működő cégek bekódolási szintjét. Az idealizmus ugyancsak nem jelezte előre az etika azon aspektusát, mely még részletesebben koncentrált az egyéni cselekvés következményeire a többiekre nézve: a szabályok kódolása, amely követhető, ha olyan országokban működtetünk vállalkozást, ahol a munkások jogait és jólétét bizonytalan számú megfigyelés rögzíti (ld. Burma, Észak-Korea és Zimbabwe). Annak ellenére, hogy Európában a történelem, a kultúra és az értékek hasonlóak, és különböznek a világ többi részén lévőtől, a nemzeti kultúrák tekintetében Európa egy heterogén régió.

Az egyik első több-kultúrát érintő etikai ideológiai kutatás során, melyet orvosok körében végeztek, a hat országból származó szerző készített egy tanulmányt, mely

1.109 orvost vizsgált Kanadából, Kínából, Indiából, Írországból, Japánból és Tájföldről. Az Etikai Pozíció Kérdőívet (EPK) használták fel a vizsgálat során. A szerzők elvégeztek egy széleskörű Bayes-féle Visszaigazoló Faktor Analízist, és bemutatták az idealizmus és relativizmus etikai dimenzióinak erősségét, amely alapvető a különböző kultúrák körében, számottevő kulturális különbségekkel azonban (MacNab 2011).

Az előzőekben leírt módszert (EPK) eddig kevésbé alkalmazták eddig – leszámítva kutató csoportunkat (Poór et al., 2015) - az átalakuló országok üzleti kultúrájának a vizsgálatára. A továbbiakban a régió országaiban elvégzett adatgyűjtésre alapozva mutatjuk be a jelzett módszer alkalmazását.

2 Anyag és módszer

Kutatásunk során D. R. Forsyth által kifejlesztett Etikai Pozíció Kérdőívet (EPQ) használtuk. A kérdőív kitöltése során a válaszadónak egy 1-5-ig terjedő skálán kellett értékelnie az egyes állításokkal kapcsolatos egyetértését.

- 1 – egyáltalán nem értek egyet,
- 2 – nem értek egyet,
- 3 - semleges, közömbös,
- 4 – egyet értek,
- 5 – teljes mértékben egyet értek.

A válaszadónak összesen 20 állítással kapcsolatban kellett véleményt alkotniuk. Az első 10 item (1-10) az idealizmus szintjét, míg a második 10 (11-20) a relativizmus szintjét méri. Minél inkább erősebb az egyetértés, azaz magasabb pontot ad a válaszadó annál inkább mutat idealista vagy realista jegyeket.

Az etikai pozíció elmélet (EPT) szerint az egyének személyes és erkölcsi filozófiai befolyásolják ítéleteiket, cselekedeteiket és érzelmeiket erkölcsileg érintett helyzetekben (Forsyth et al., 2008). Ez az elmélet két dimenziót emel ki: az idealizmust és relativizmust. Az idealizmus és a relativizmus jelentős szerepet játszanak az etikai elmélet fejlesztésében, az etikai ideológia megmagyarázza a különbségeket az egyének morális ítéletében (Forsyth 1980, 1992). Az idealista egyén az erkölcsi szabályok abszolút fontosságát hangsúlyozzák, ezzel szemben a relativisták megpróbálják elkerülni az egyetemes erkölcsi szabályokat.

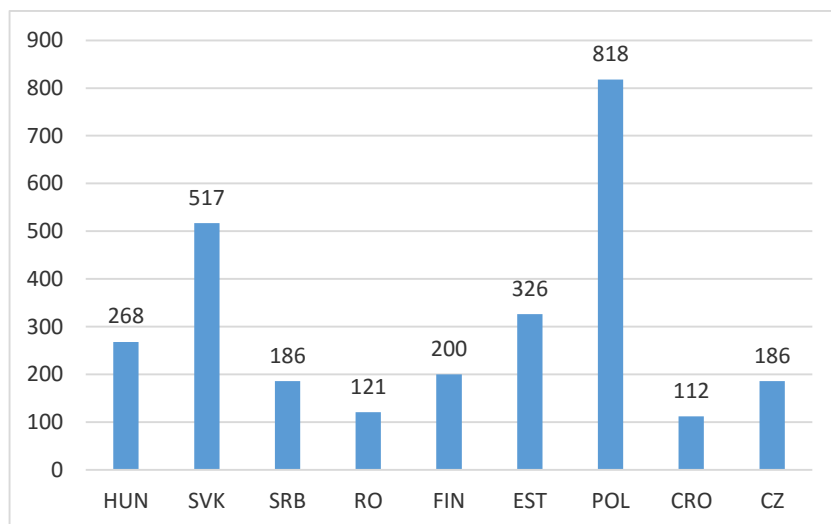
A legtöbb relativista egyén úgy gondolja, hogy az erkölcsi cselekedetek a szituációk jellegétől függenek (Forsyth, 1992). Az erősen relativista jegyeket hordozó egyének visszautasítják az egyetemes erkölcsi elveket, de az idealista egyének elfogadják azokat etikai döntéseik során. (Bass et al., 1998).

Az idealisták úgy hiszik, hogy a jó eredmények mindenki számára elérhetőek morálisan helyes cselekvéseknek köszönhetően (Forsyth 1980). A nem idealisták szerint morálisan helyes cselekvések is vezethetnek negatív következményekkel járó eseményekhez. Az idealizmus egy skálán azt méri, hogy egy cselekedet következménye mennyire fontos az egyén számára. (Hartikainen, Torstila, 2004). Az idealizmus és relativizmus metszéspontjánál 4 erkölcsi filozófiát határozhatunk meg. magas idealizmus / alacsony relativizmus (abszolútisták), magas idealizmus / magas relativizmus (helyzetfüggők), alacsony idealizmus / alacsony relativizmus (szubjektivisták) és alacsony idealizmus / magas relativizmus (kifogás keresők) (Forsyth, 1980, Forsyth at al 2008). Annak ellenére, hogy az etikai ideológiák elkülönülnek a gyakorlati viselkedéstől néhány helyzetben mégis összekapcsolódnak. Az abszolútisták hajlamosak a legszigorúbb erkölcsi ítéletekkel és a legmagasabb etikai attitűdökkel rendelkezni, míg a szubjektivisták a legenyhébb erkölcsi ítéletekkel (Hartikainen at el, 2004).

Az elemzés során függő változónak tekintettük az idealizmus és relativizmus skálákat. A két skála alfa értéke a belső megbízhatóság szempontjából az idealizmus esetében: 0,82 a relativizmus esetében 0,76. A két skála belső megbízhatósága viszonylag elfogadhatónak tekinthető, ugyanakkor láthatjuk, hogy az idealizmus skála esetében erősebb konzisztenciára következtethetünk.

A kiküldött kérdőíveket, mely online és offline formában is elérhető volt, összesen 2734 válaszadó töltötte ki. Az adatgyűjtést Magyarországon, Szlovákiában, Szerbiában, Romániában, Finnországban, Észtországban, Lengyelországban, Horvátországban és Csehországban végeztük. Az alábbi 1. ábra megmutatja, hogy az EPQ kérdőívet országonkénti lebontásban hányan töltötték ki. Megállapítható, hogy Lengyelország kiugró értéket mutat, míg Horvátország a legkevesebb mintát adta- Magyarország a harmadik a rangsorban.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

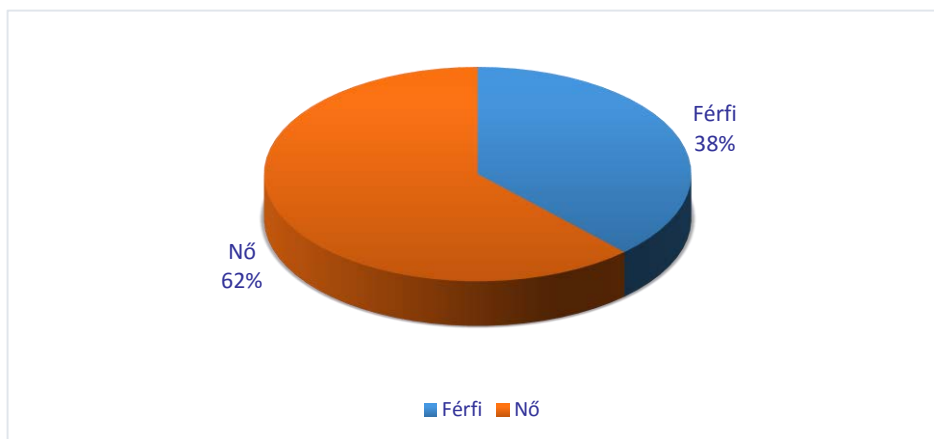


1. ábra

Ország minta

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatás során először megvizsgáltuk, hogy vajon a férfiak és a nők által adott válaszok szignifikánsan különböznek-e egymástól a két skála esetében. A mintánkban közel 2/3 arányban jelennek meg a női válaszadók, tehát megállapítható, hogy – úgy, mint a különböző társadalmi eseményeken (pl. referendumokon) - a nők sokkal aktívabbak a férfiaknál.



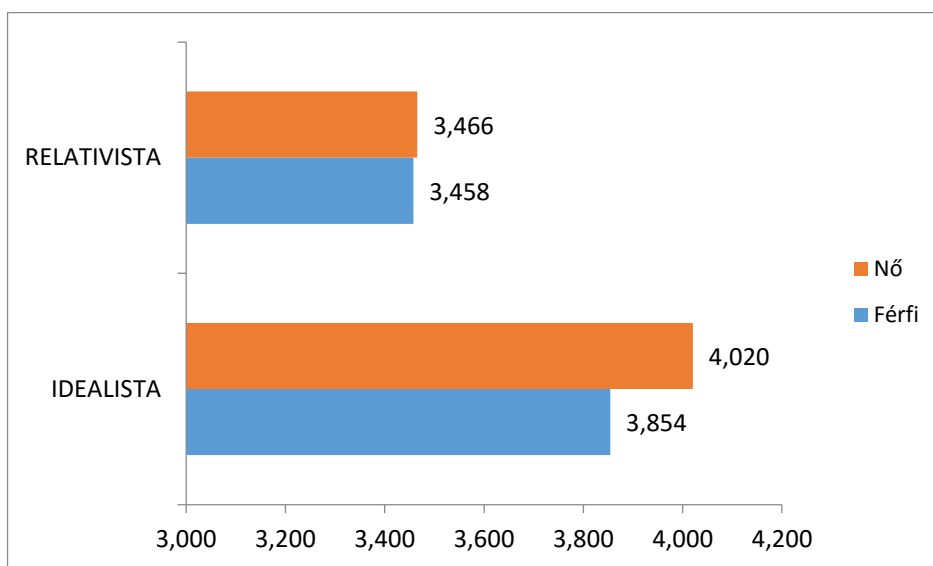
2. ábra
 Nemek szerinti megoszlás
 Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Mivel a rendelkezésre álló minta a paraméteres próbák feltételeinek (normalitás, szórás homogenitás) nem felel meg, ezért úgynevezett nem paraméteres próbával, azon belül Mann-Whitney teszttel vizsgáltuk a kérdést. Az alkalmazott statisztikai próba két független minta (nők-férfiak) mediánját hasonlítja össze. A számításokat IBM SPSS Statistics program segítségével végeztük. A próbához tartozó szignifikancia szint az idealizmus skála esetében 0,000, míg a relativizmus skála esetében 0,959. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy az idealizmus esetében a férfiak és a nők válaszai szignifikánsan különböznek egymástól, ugyanakkor a relativizmus esetében ez a különbség nem olyan egyértelmű. Az alapadatokat az alábbi 1. táblázatban olvashatjuk. Láthatjuk, hogy az IDEAL főcsoportban a nők rangszám átlagai jóval nagyobbak, mint a férfiaké, ugyanakkor az RELAT főcsoportban a férfiak és a nők válaszai közötti különbség elenyésző.

Nem	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
IDEAL	Férfi	1038	1252,33	1299923
	Nő	1696	1437,98	2438822
	Total	2734		
RELAT	Férfi	1038	1366,52	1418445
	Nő	1696	1368,10	2320299
	Total	2734		

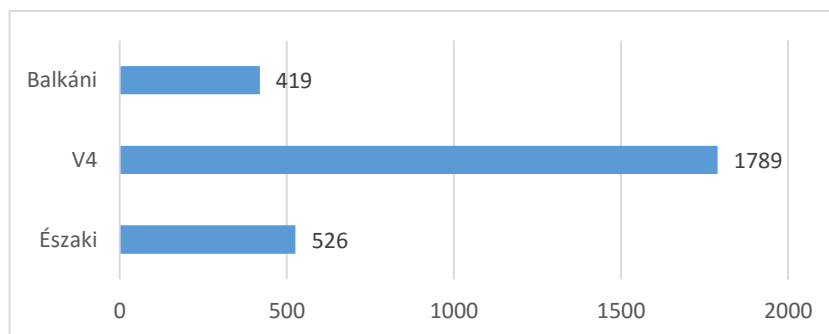
1. táblázat
 A mintában szereplő férfiak és nők rangszám átlagai az idealizmus és relativizmus skála esetében
 Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Hasonló megállapításokat tehetünk, ha megvizsgáljuk a csoportátlagokat. Az eredményeket az alábbi 2. ábrán olvashatjuk. Láthatjuk, hogy a nők és a férfiak relativizmus szintje alig különbözik egymástól, míg az idealizmus esetében szembetűnőbb az eltérés, különösen akkor, ha figyelembe vesszük az elemszámot is.



3. ábra
Nemek felosztása idealizmus és relativizmus szerint
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A továbbiakban azt vizsgáltuk, hogy a mintába bekerülő országok, a nemzetiségtől függetlenül, regionális vagy területi szempontból különböznek-e egymástól. Az elemzés során 3 főcsoportot hoztunk létre. V4-es országok (Magyarország, Szlovákia, Csehország, Lengyelország), északi országok (Észtország, Finnország) és balkáni országok (Románia, Horvátország, Szerbia). Az elemzés során Kruskal-Wallis próbát végeztünk, ami több független minta mediánját hasonlítja össze egymással. Az elemszámra vonatkozó adatokat az alábbi táblázat szemlélteti. A 4. ábrából kiolvasható, hogy a V4-es országok válaszadói közel kétszer annyian vannak, mint a balkáni és az északi országoké. Emiatt úgy gondoljuk, hogy az eredményeket fenntartásokkal kell kezelnünk.

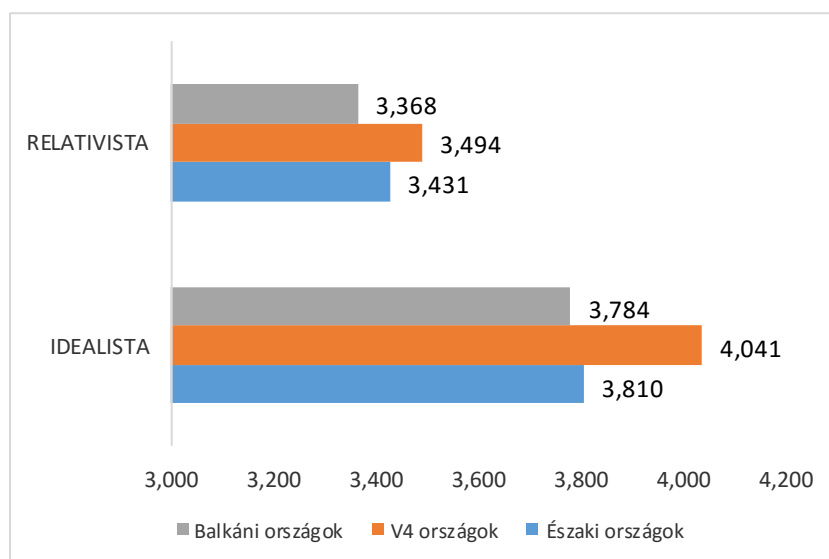


4. ábra

Régió minták

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Tovább árnyalhatjuk a képet, ha megvizsgáljuk a két skála átlagértékeit az egyes régiók esetében. Az eredményeket az alábbi diagramon olvashatjuk. Ha az átlagértékeket vizsgáljuk, elmondhatjuk, hogy a legidealistábbak a V4-es országok válaszadói. Érdekes, hogy a relativizmus skálán is a V4-ek érték el a legmagasabb pontszámot. Ugyanakkor a relativizmus mértéke egyik ország csoportban sem haladja meg 3,5-ös értéket.



5. ábra

Idealizmus relativizmus régiók szerint

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A Kruskal-Wallis próbával megvizsgáltuk, hogy vajon a csoportok mediánjai szignifikánsan különböznek-e. A próbához tartozó szignifikancia szint az idealizmus és a relativizmus skála esetében is 0,000. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy az egyes csoportok mediánja szignifikánsan eltér egymástól. Az eredmények árnyalása végett páros összehasonlítást is végeztünk. Az alábbi táblázat az idealizmus skála esetében ábrázolja az eredményeket. A 3. táblázat alapján elmondhatjuk, hogy leginkább a V4-es országok különböznek a balkáni és az északi országok válaszadóitól, míg a balkáni és az északi országok esetében a különbség nem szignifikáns.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Balkáni-Északi	31,740	51,691	,614	,539	1,000
Északi-V4	-362,426	39,144	-9,259	,000	,000
Balkáni-V4	394,165	42,835	9,202	,000	,000

2. táblázat

Kruskal-Wallis próbához tartozó tesztertek az idealizmus skála

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Hasonló eredményeket kaptunk a relativizmus skála esetében is. Az alábbi táblázat alapján elmondhatjuk, hogy a V4-es országok különböznek leginkább a többi ország csoporttól, míg a balkániak és az északiak esetében nem igazolható statisztikailag az eltérés.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Balkáni-Északi	44,570	51,691	,862	,389	1,000
Balkáni-V4	156,312	42,835	3,649	,000	,001
Északi-V4	-111,742	39,144	-2,855	,004	,013

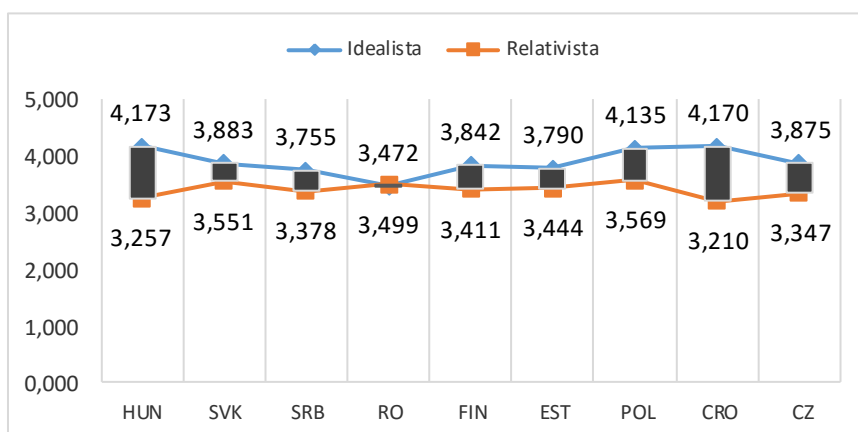
3. táblázat

Kruskal-Wallis próbához tartozó tesztertek a relativizmus skála

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Megvizsgáltuk azt is, hogy miként alakulnak az idealizmus és a relativizmus skálán mért átlag értékek az állampolgárság függvényében. A skálákhoz tartozó átlagértékeket az alábbi diagramon olvashatjuk. Az ábra alapján elmondhatjuk,

hogya a legidealistábbak a horvát, a lengyel és magyar válaszadók, míg legkevésbé a román válaszadók mutatnak idealista jegyeket. A relativizmus skálán mért értékek alapján leginkább a román válaszadók, míg legkevésbé a horvát válaszadók mutatnak relativista jegyeket. Az 5. ábra alapján az is megállapítható, hogy a legnagyobb különbség Magyarországon és Horvátországban van az idealista és relativista felfogás között.

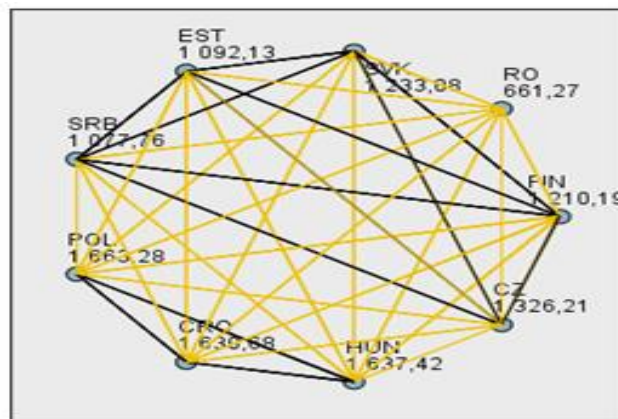


6. ábra

A mintában szereplő országok átlagai az idealizmus és relativizmus skála esetében

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatás során megvizsgáltuk, hogy vajon az állampolgárság befolyásolja-e a mintában szereplők válaszait a két skála esetében. A kérdés vizsgálatához Kruskal-Wallis próbát alkalmaztunk. A próbához tartozó szignifikancia szint mindkét esetben 0,000. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a vizsgált csoportok mediánjai eltérnek egymástól. Az elemzés során párosával is megvizsgáltuk az adatokat. Az idealizmus skála esetében a páros összehasonlítás eredményét az alábbi ábrán láthatjuk. A sárga színű egyenesek a szignifikánsan különböző válaszadói csoportokat (ország) jelöli. Ha megvizsgáljuk a 6. ábrát láthatjuk, hogy leginkább a román válaszadók különülnek el a többiektől. Az esetükben mért idealizmus érték mindegyik válaszadói kategóriától szignifikánsan eltér. A lengyel, a magyar és a horvát válaszadók egy „kvázi” klasztert alkotnak. A szerb, az észt, a finn, a szlovák és a cseh válaszadók esetében mért értékek szintén közelítenek egymáshoz, noha a cseh és az észt válaszadók idealizmus skálán mért értékei statisztikailag is igazolhatóan eltérnek egymástól.

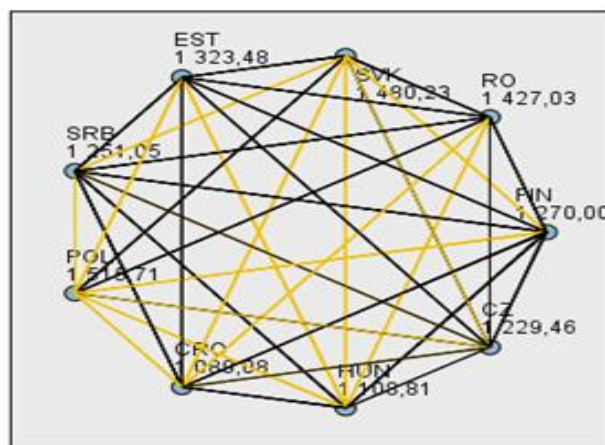


7. ábra

Páros összehasonlítás – idealizmus

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az adatokat a relativizmus skála (7. ábra) esetében is megvizsgáltuk. Ennél a skálánál az országok elkülönülése kevésbé egyértelmű. Az ábra alapján a lengyel és a szlovák válaszadók különböznek leginkább a többiekétől. Esetükben mértük a legmagasabb relativizmus értéket. Tovább szintén elkülöníthető válaszadói csoportot alkotnak a horvát és a magyar válaszadók.



8. ábra

Páros összehasonlítás – relativizmus

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Összegzés

Elemzésünkben kifejtettük, hogy miként alakultak az egyes változók számított értékei a minta esetében. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a vizsgált országok sajátos mintázatot mutatnak, ugyanakkor mind az idealizmus mind a relativizmus skála esetében hasonlóságokat fedezhetünk fel. Interkulturális kutatásunk összegzéseként, melyet üzletemberek, üzleti hallgatók etikai pozicionálása érdekében végeztünk a célországokban, elmondhatjuk, hogy az idealista értékek, attitűdök és viselkedésformák sokkal jellemzőbbek, mint a relativista ellentétpárjuk.

Az eredményeket figyelembe véve arra következtethetünk, hogy a lengyel, a horvát és a magyar válaszadók jobban elfogadják az erkölcsi szabályok abszolút jellegét, azaz léteznek olyan értékek, melyek minden helyzetben a helyes cselekedetek irányába hatnak. Érdekes tény, hogy egyik ország esetében sem mértünk kiemelkedően magas relativizmus értékeket, ugyanakkor az eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók inkább egyetértenek azzal, hogy egy cselekedet helyessége az adott szituációtól is függ.

Végül hangsúlyozni szeretnénk, hogy a tanulmánynak nem célja, hogy az egyes morális beállítottságok között értékítéletet alkosson. Ahogyan a témával foglalkozó szakirodalom (Donelson et al., 2008) is kifejti nincs jobb vagy rosszabb szemlélet. Továbbá igaz az is, hogy a kezelt minta sem reprezentatív. Ebből kifolyólag nem tehetünk általános megállapítást a vizsgált országokra vonatkozóan. A kérdőívet kitöltők mindegyik ország esetében döntően a fiatalabb korosztályból kerültek ki. Ebből kifolyólag nem vizsgáltuk az életkor hatását az idealizmus és a relativizmus értékek alakulására. Jövőbeni tervünk további független változók bevonása és a felvett minta kiterjesztése.

Felhasznált irodalom

- [1] Bass, K., Barnett, T., Brown, G. (1998): The moral philosophy of sales managers and its influence on ethical decision making. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18 (2), 1-17.
- [2] Belak J./ Rozman. P. (2012): Business ethics from Aristotle, Kant and Mill's perspective, *Kybernetes*, 41(10), 1607-1624.
- [3] Crane, A./ Matten, D. (2010): *Business Ethics* (3rd ed.), University Press, Oxford.
- [4] Donelson R. Forsyth, D. R. – O'Boyle, E. H. and McDaniel, M. A. (2008). East Meets West: A Meta-Analytic Investigation of Cultural Variations in Idealism and Relativism, *Journal of Business Ethics*, (83), 813–833.
- [5] Ferrell, O.C. & Fraedrich, J. (1997): *Business Ethics, Ethical Decision Making And Cases*. (3rd ed.) Houghton Mifflin Company, Boston.

- [6] Forsyth, D. (1980): A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175–184.
- [7] Forsyth, D. (1992): Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11(5–6), 461–470.
- [8] Forsyth, D.R./Berger R.E. (1982): The effect of ethical ideology on moral behaviour. *The Journal of Social Psychology*, 117, 53-53.
- [9] Forsyth, D.R./O’Boyle, E. Jr./McDaniel, M.A (2008): East meets west: A meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism. *Journal of Business Ethics*, 83, 813–833.
- [10] Hartikainen, O./ Torstila, S. (2004): Job-Related Ethical Judgment in the Finance Profession. *Journal of Applied Finance*, 14(1), 62-76.
- [11] Hastings, S.E./Finegan, J.E. (2011): The role of ethical ideology in reactions to injustice. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 689-703.
- [12] Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage, Newbury Park (CA).
- [13] Jackson T. (2011): *International Management Ethics – A Critical, Cross-Cultural Perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [14] Lane H.W./DiStefano J.J./Maznevski M.L. (1997), *International Management Behaviour* (3rd ed.) Blackwell Publishers Inc., Malden.
- [15] Newstead, S./ Franklyn Stokes, A./Armstead, P. (1996): Individual differences in student cheating. *Journal of Educational Psychology*, 87(2), 229–241.
- [16] Perry, W.G. Jr, (1970): *Forms of Intellectual and Ethical Development in the College Years: A Scheme*. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- [17] Perry, W.G. Jr, (1970): *Forms of Intellectual and Ethical Development in the College Years: A Scheme*. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- [18] Pojman, L. P. (2002). *Ethics, Discovering Right and Wrong*. (4th ed.) Wadsworth Group, Belmont.
- [19] Poór, J./, Alas, R./Vanhala S./Kollár, P./Slavic, A./Berber,N./Slocinska,A./Kerekes,K./Zaharie,M./ Ferencikova,S./Barasic,A. (2015): Idealism and relativism in ethics: The results of empirical research in seven CEE countries & one North European country *Journal of East European Management Studies* , 20 (4), 484-505.
- [20] Rawwas, M.Y.A./Arjoon, S./Sidani, Y. (2013): An introduction of epistemology to business ethics: A study of marketing middle-managers. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 525–539.
- [21] Show W.H. (2005): *Business Ethics*. Thomson Wadsworth, Belmont.

- [22] Spence, E. & Van Heeckeren, B. (2005). Advertising Ethics. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- [23] Tansey R./Brown G./ Hyman M.R./ Dawson, L.E. Jr. (1994): Personal moral philosophies and moral judgements of salespeople. Journal of Personal Selling and Sales Management XIV(1), 59-75.
- [24] Tarique,I./Briscoe,D.R./Schuler, R.S. (2016): International Human Resource Management. New York: Routledge.
- [25] VanMeter, R.A./ Grisaffe, D.B./ Chonko, L.B./Roberts, J.A. (2013): Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. Journal of Business Ethics, 117(1), 93-109.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

GenYus – Y generáció az Y generáció szemével

Dr. Kolnhofer-Derecskei Anita¹

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
Derecskei.Anita@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Reicher Regina Zsuzsánna

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
Reicher.Regina@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Új generáció, Y generáció, milleniális ezredfordulós generáció, új nemzedék, high tech generáció, millenárisok... Minden nap találkozunk velük, együtt dolgozunk, és együtt tanulunk velük, vagy éppen mi magunk vagyunk. De milyenek is valójában? Hogyan látják magukat? Tanulmányunkban az Y generáció tagjaival közösen készített kutatást mutatunk be, melynek témája a felmért és kutatásba bevont generáció jellemzőinek feltérképezése, sőt több ennél, hiszen az Y generáció tagjai éppen a saját nemzedéküket szándékozott felmérni, de a kutatásnak nem csupán az eredménye, de izgalmas folyamata, összeállítása is rejteget új információkat, rámutat kreatív gondolkodásukra és képet ad arról kik is ők valójában.

Kulcsszavak: Y generáció, fókuszcsoporthoz, szógyakorosság

1 Korcsoportok vagy generációk?

Az Y generáció, illetve maga a generációk összehasonlítása egyre inkább előtérbe kerül, hiszen az 1982² (néhány irodalomban 1980) után születettek már nemcsak az oktatási rendszert, de a munkaerőpiacot is új kihívások elé állítják (Pais, 2013). Az Y generáció az angol nyelvű szakirodalomban számos megnevezéssel jelenik meg, leggyakrabban a "Millenárisok" jelzõt használják rájuk. Míg magyar nyelven csupán egy-két szerző könyve lelhető fel (pl. Tari Annamária), és néhány netezési

¹ A kutatás során aktívan közreműködtek (kutatási segédeink voltak) az ÓE KGK 2014/2015 tanévének 2. félévében Kutatásmódszertant hallgató MSc diákok.

² Mivel több irodalom köti 1982-hez, illetve az empirikus kutatáshoz használt anyag is ezt a dátumot jelöli meg, inentől mi is ez alapján határozzuk meg az Y generációt.

mintegy szinkronizáltan kellene átélnie a népesség állapota és a népesedés szempontjából fontos eseményeket (pl. valamely iskolai végzettség megszerzése, házasságkötés, születés, munkavállalás, halál stb.), s így ezek megtörténének időpontja és gyakorisága összevethető az időben ható tényezőkkel.” (KSH, 2015) Ez alapján az azonos korszakban született, így hasonló környezetben szocializálódott korcsoportot tekintjük egy generációnak. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a korcsoport minden tagja ugyanolyan. A személyiség és egyéb pszichológiai jellemzőkből adódó eltérések színesítik a jellemzőket.

Természetesen az a közeg, amelybe szocializálódik az egyén szintén meghatározó az egyén (köztük az Y generáció) értékrendszere, viselkedése, továbbtanulási döntései szempontjából: “a szülők társadalmi-gazdasági helyzete, iskolai végzettsége erősen meghatározza a hallgatók továbbtanulási döntéseit.” (Petőné Csuka, 2014) A másik jelentős hatás, amelyet szeretnénk kiemelni, hogy a különböző korban született generációk összehasonlításánál figyelembe kell venni az életkori (fejlődés-lélektani) különbségeket is! Például több helyen talákoztunk arra való utalással, hogy az Y generáció ambiciózus, ellentétben az X generáció ma már fásult tagjaival. Nos meggyőződésünk, hogy az X generáció tagjai is ambícióval telen indultak a munkaerőpiac felfedezésére ennyi idős korukban. (Pais, 2013)

A generáció kutatások magyar nyelvű irodalmi közül Róbert Péter és Valuch Tibor (2013) cikkét tartottuk irányadónak. A cikkben a szerzők kísérletet tesznek arra, hogy leírják és rendszerezék az elmúlt 100 év magyar történelmének politikai és szociológiai jellemzőit generációkutatás szemszögéből, melyet a 2. ábrában mi is bemutatunk:

Történeti idő	-1949	1949–1962	1963–1989	1990–1995	1996–
	fényes szelek, világháború, Horthy-korszak	a hosszú '50-es évek	a kádári konszolidáció, majd válsága	a transz-formációs válság	a poszt-szocializmus
Egyéni idő	Generációk öregedése				
<i>Fiatal:</i> 1983–1997 <i>fiatal</i> <i>középkorú</i> 1963–1981 <i>középkorú:</i> 1948–1962				fiatalkori szocializáció	
<i>idős</i> –1947	családi, fiatalkori – elsődleges szocializáció		családi, fiatalkori szocializáció	későbbi, felnőttkori – másodlagos szocializáció	felnőttkori szocializáció

2. ábra

Generációs tagolódás az egyéni idő, a történeti idő és a szocializáció szerint

Forrás: Róbert-Valuch, 2013, 122. oldal

Eszerint az általunk Y generációnak tekintett populáció tagjai az 1982 után születtek, akik három politikai szempontból elkülönített történelmi időt is megéltek. Úgy gondoljuk, hogy a politikai, történelmi berendezkedés mellett erre a generációra sokkal nagyobb hatással volt az IT forradalma, a megnyílt országhatárok, a globalizáció és az oktatási rendszer, és szemlélet változása. A digitális forradalomnak köszönhetően új oktatási formák és módszerek, új technológiák születtek, melyek komoly kihívást jelentenek a hagyományos oktatási rendszernek. Ezeket a változásokat az Y generáció tagjai végigélték. (Todd, R. J. 2008)

Ellentétben a konkrét fogalmi meghatározás hiányával számos vagy inkább számtalan leírás, jellemzés olvasható arról milyen is ez a generáció. A kutatások nagy része azonban az X generáció tagjainak (jobb esetben az Y generáció legidősebb pionírjainak) tollából született. Az hogy, hogyan látják az Y generációba sorolt egyének saját "kohorszépességük" tagjait nem került a kutatók fókuszába. Szerencsére az Y generáció tagjai már elérték azt a kort, hogy saját maguk tudományos igényességgel tudják kutatni ezt a kérdést. Erre láthatunk példát a következőkben.

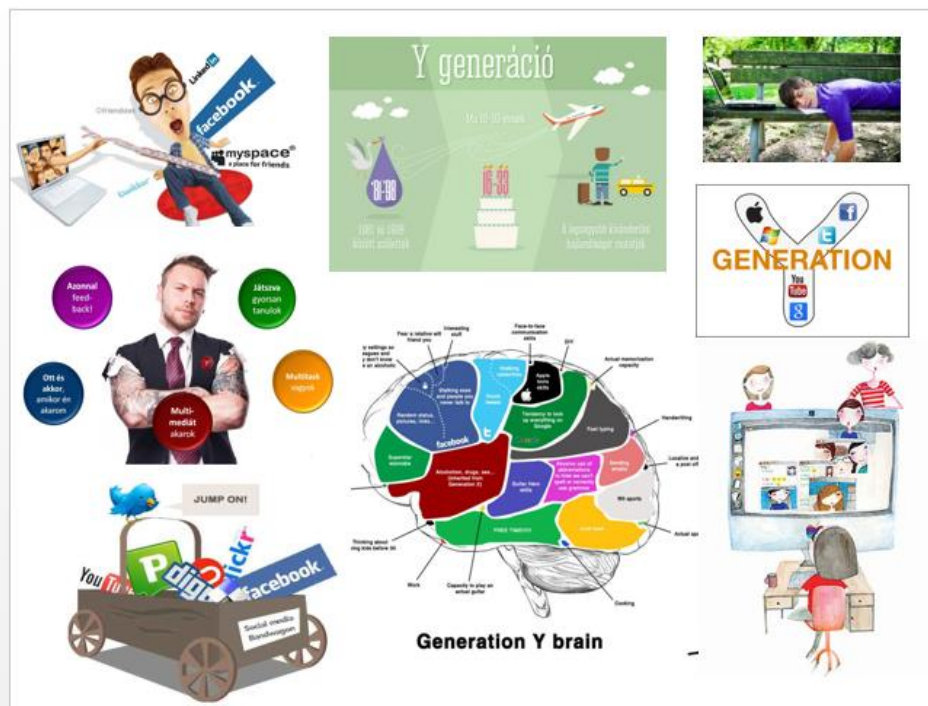
2 Empirikus kutatások

2.1 Fókuszcsoportos beszélgetések

Mivel a kutatás a Kutatásmódszertan MsC nappali tagozatos kurzus keretein belül zajlott, így oktatás módszertani szempontból is fontos volt, hogy a primer kutatásokon belül mind a kvalitatív mind pedig a kvantitatív technikákban gyakorlatot szerezzenek a hallgatók. A módszerek egymást segítve biztosították a tudományosság legfontosabb feltételét: az érvényességnek (validitásnak) való megfelelést. A megbízhatósághoz igyekeztünk mind a kutatást, mind a populációt lehatárolni, és a kutatás folyamatát és eredményeit körültekintően dokumentálni.

Első körben az órai konzultációk keretein belül az Y generáció jellemzését tűztük ki célként. Így az órai munkák, mint fókuszcsoportos kvalitatív technika eredményei a kutatásunk első fázisaként is értelmezhetőek. A kutatás ezen szakaszában így a mintát a kurzuson jelenlévő hallgatók adták.

Először a szabad asszociáció segítségével térképeztük fel a keresett fogalmat. Itt a hallgatók feladata az volt, hogy gyűjtsenek képet az Internetről, ami leginkább visszaadja számukra a saját generációjukat. A válaszokból született kollázs a 3. ábrán látható.



3. ábra:

Az Y generációt jellemző képmontázs

Forrás: A hallgatók által gyűjtött képekből saját szerkesztés

Mivel a hallgatók már a kutatási probléma behatárolásánál és a szakirodalmi gyűjtés során is aktívan részt vettek, az általuk gyűjtött képek az Internetes keresőkbe beírt “Y generáció”-ra utaló kereső kifejezésekre kapott találatok eredményei. A pontosabb meghatározáshoz megkértük őket, hogy írják le az első gondolataikat. A kérdésre adott válaszokat a 4. ábrán összegeztük.

Mi jellemző az Y generációra?

- Nem konzervatív
- Nem hűséges
- **Rugalmas**
- Kíváncsi
- Érdeklő a technika, sok elektronikai felszerelés
- Újdonságok iránt fogékony
- Hosszabb ideig tanul
- Egyszerre több dolgot tud csinálni
- Karrierorientált
- **Városlakó**
- Távolsági kapcsolattartás
- Késő házasságkötés
- Korcsoport szerint: 18 éves kortól 30 éves korig
- Akik már gyerekkoruk óta rutinszerűen használják a számítástechnikai eszközöket
- **Többségében gyermekkel nem rendelkezők**
- Technikai innovációra fogékonyak
- online felületen való jelenlét
- tablet, okostelefon
- közösségi oldalak használata
- több információ van a birtokában, de válogat közülük
- **trendkövetés**

4. ábra

Az Y generációt jellemző válaszok

Forrás: A hallgatók által gyűjtött képekből saját szerkesztés

A későbbiekben pirossal jelöltük, azokat a jellemzőket, amelyek vita tárgyát képezték. Összességében a kapott válaszok kitűnő alapként szolgáltak a későbbiekben folytatott kvantitatív kutatásnak.

Mivel a jellemzés során a munkaerőpiac⁵ szempontjából igyekeztük a kutatási kérdéseinket pontosítani, a generációk közötti különbségek meghatározásához a munkaerőpiaci jellemzők alapján készült összevetésekre fókuszáltunk. Mivel magyar nyelvű rendszerező irodalmat nem találtunk a szakirodalmi feldolgozás során így az angol nyelvű Patterson (2005) összefoglaló táblázatát találtuk kutatásvezetőiként a leginformatívabbnak. Ez a következőképpen összegzi az egyes generációk közötti munka karakterisztika szempontjából leírható jellemzőit.

⁵ Ennek részletes bemutatása és indoklása a későbbi elemzéseinkben várható.

Generation stereotypes

June 2005, Vol 36, No. 6

Print version: page 55

A literature review on generational diversity by psychologist Constance Patterson, PhD, indicates differences in work ethics and values among traditionalists, baby boomers, gen Xers and millennials:

DEFINING WORK CHARACTERISTICS

Traditionalists (1925 to 1945)	Baby boomers (1946 to 1960)	Generation X (1961 to 1980)	Millennials (1981 to present)
• Practical	• Optimistic	• Skeptical	• Hopeful
• Patient, loyal and hardworking	• Teamwork and cooperation	• Self-reliant	• Meaningful work
• Respectful of authority	• Ambitious	• Risk-taking	• Diversity and change valued
• Rule followers	• Workaholic	• Balances work and personal life	• Technology savvy

Further Reading

Source: Patterson, C. (2005, January). Generational diversity: Implications for consultation and teamwork. Paper presented at the meeting of the Council of Directors of School Psychology Programs on generational differences, Deerfield Beach, Fla.

5. ábra

Generációs sztereotípiák

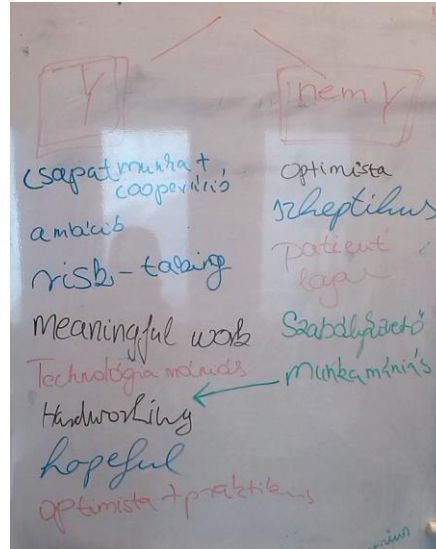
Forrás: Patterson, 2005

A táblázatot tudatosan hagytuk eredeti (angol nyelven) ugyanis a későbbiekben a magyar nyelvű megfelelők meghatározása is a hallgatók segítségével történt. A táblázatban felsorolt jellemzőket összekevertük és megkértük a hallgatókat, hogy a jellemzőkből válogassák szét, mi szerintük tipikus Y generációs, és mi ezzel ellentétes, vagyis egyáltalán nem tekinthető Y generációs jellemzőnek. Fontos volt számunkra, hogy megismerhessük, milyen fogalmakat használnának önmagukra a generáció tagjai, hiszen tudjuk, hogy “A digitális bevándorlók fogalmait, melyek az ipari korszakban gyökereznek, a digitális bennszülöttek fogalmai folyamatosan lecserélik...” (Velencei 2105)

A mappinghez használt tábla és a válaszok a 6. számú ábrán láthatóak.

Practical	Self-reliant	Patient, loyal and hardworking
Respectful of authority		Rule followers
Optimistic	Workaholic	Teamwork and cooperation
Ambitious	Balances work and personal life	
Risk-taking	Hopeful	Skeptical
Diversity and change valued		
	Technology savvy	Meaningful work

<http://www.apa.org/monitor/jun05/generational.aspx>



6. ábra

Generációs különbségek mapping technikával

Forrás: Saját szerkesztés

A válogatás során néhány jellemző mindkét kategóriában megjelent, ezt a nyilakkal jelöltük. Ekkor már megtörtént a szakirodalomban használt szakkifejezések első spontán fordítása is.

A későbbiekben még rengeteg jellemző és kérdés felmerült a generációról, és az egyes generációk közötti jellemző különbségekről. Végeredményében többkörös pilotozás után a következő jellemzők maradtak, melyek markánsan elválaszthatják az X és az Y generáció tagjait (a sorrend a későbbi kérdőívben is szereplő sorrendet követi):

- derűlátó
- városlakó
- személyes kapcsolatok hiánya
- trendkövető
- kreatív
- jogok ismerete
- önérvényesítés
- röghöz kötött
- innovációra fogékony
- technológiai függőség
- környezetvédelem
- újdonságkereső
- csendet, nyugalmat keres
- másság elfogadása

- önbizalom
- fásult
- állandó ingerkeresés
- idegen nyelvhasználata
- konzervatív
- éntudat
- szokás hatalma
- családközpontú
- közösségi oldalakon való jelenlét
- kockázatkerülő
- tudatos fogyasztó
- munkamániás
- elnyújtott felsőfokú tanulmányok
- szabálykövető
- panaszkodó
- világpolgár
- lojalitás

Mivel hosszútávú célunk az volt, hogy kérdőívezés technikájával kvantifikáljuk a generáció tagjait leíró jellemzők közötti különbségeket, így egy átfogó kutatás részkérdéseként ez a kérdés is bekerült a kérdőívünkbe. Jelentősnek tartottuk, hogy a saját generációját és ne pedig önmagát jellemezze majd a válaszadó, ugyanis így projektálja (kivetíti) a valós véleményét.

Érdekes, hogy egy korábbi, az alapképzéses, több szakra kiterjedő, már Y generációhoz sorolható hallgatók körében végzett, technical skills-ekre fókuszáló kutatás eredménye az volt, hogy a generáció tagjai legfontosabbnak a vállalkozói szellemet és a szövegszerkesztők és táblázatkezelők használatát tartják. Ezek a szempontok nálunk viszont fel sem merültek. A technológiai függőségbe esetleg nyomokban beletartozhat a számítástechnikai vonal, de ez alapvetően más jelentő fogalom. Az online közösségi oldalakon való jelenlét pedig egy szociális igényt valósít meg. Megjegyzendő, hogy legkevésbé pedig a szoftverek és programozási nyelvek ismeretét tartották fontosnak, pedig ez jelenleg is nagyon piacképes, és jó megélhetést biztosító tudást ad Magyarországon is. (Farkas-Nagy, 2008)

2.2. Kérdőíves megkérdezés

A fent szereplő kifejezéseket a Google kérdőív szerkesztővel összeállított kérdéssorunk⁶ első kérdéseként szerepeltettük. Megkértük válaszadóinkat, hogy jelölje meg azt a maximum öt legfontosabb tulajdonságot, amely szerinte jellemzi

⁶ Kérdőív linkje:
https://docs.google.com/forms/d/179uhOPyaFpDpvkDAEw5CgPzAzPCbooM04Qhb_cnHYM8/viewform?usp=send_form

a korosztályának tagjai. A kérdés kitöltése kötelező volt, a jellemzőket kiegészítettük egy egyéb kimenettel (szöveges mező), a kitöltés során ötnél több vagy kevesebb jellemzőt is bejelölhettek a megkérdezettek (a megadott feltételek leprogramozására nem ad lehetőséget az általunk választott online kérdőív szerkesztő). A kész (értsd formailag és szemantikailag is validált) kérdőívet az Óbudai Egyetem Neptun rendszerén keresztül jutattuk el az összes egyetemi hallgató részére, emellett a kutatásban résztvevők maguk is terjeszthették.

Mivel ebben a cikkben csak az Y generáció tagjaira fókuszálunk, így csak azon kitöltők (természetesen rendezés, szűrés után felhasználható) válaszait mutatjuk be, akik 1982-ben vagy azután jelölték meg születési évüket. A minta demográfiai szempontból fontos jellemzése az 1. táblázatban került összegzésre. Mivel ebben a szakaszban még nem végeztünk statisztikai elemzéseket a minta és a sokaság reprezentativitás szempontjából történő összevetése nem jelentős.

		Válaszadók neme		Összesen
		Nő	Férfi	
Születési év	1982	3	8	11
	1983	2	14	16
	1984	8	15	23
	1985	10	14	24
	1986	1	16	17
	1987	7	18	25
	1988	8	23	31
	1989	21	30	51
	1990	34	35	69
	1991	27	45	72
	1992	40	51	91
	1993	34	59	93
	1994	35	44	79
	1995	24	32	56
	1996 ⁷	8	7	15
	Összesen	262	411	673

1. táblázat

A válaszadók eloszlása (fő)

Forrás: Saját szerkesztés

A fent megjelölt kategóriákat egyszerű szógyakoriság vizsgálatával (wordle segítségével) összesítettük, vagyis a betűmérete utal a válaszadás gyakoriságára. A

⁷ A legfiatalabb kitöltő születési éve 1996, egyes szakirodalmak szerint ez a határvonal a következő Z generáció és az általunk felmért Y generáció között.

7. ábra az összes kifejezést megmutatja, a 8. ábrában pedig szűrtük a tíz leggyakoribbra.



7. Ábra
A válaszokból készített szófelhő
(Saját szerkesztés)



7. ábra
A tíz leggyakrabban választott kifejezés szófelhője
Forrás: Saját szerkesztés

Előzetes feltevéseink igazolódni látszanak (a szignifikáns különbségek feltérképezéséhez még további statisztikai elemzések szükségesek), vagyis az 1982-ben illetve azután született megkérdezettek saját generációjukat “technológiailag és közösségi oldalaktól” függőnek jelölik meg, akik számára az életfogytig tartó tanulás (itt elnyújtott tanulás) és a trendek, innováció követése jelentős.

Kozma (2005) hallgatók körében végzett kutatásai is igazolták, hogy az intézmény és a munkahelyválasztásban a hallgatókat a tudás motiválja. A hallgatók tudatosan választanak felsőoktatási intézményt, figyelembe veszik az érdeklődésüket, egyéniségüket és az egyetem képzési színvonalát. Az intézményválasztásuknál kiemelt jelentőségűek az elektronikus információforrások (úm. egyetemi web, más internetes források).

Összegzés

Ahogy a tanulmányban több helyen is utaltunk rá, ez a kérdés egy átfogó nagyobb kutatás részeként került bemutatásra. Célunk kettős volt, mert nem csupán az Y generáció projekciós technikával történő ön bemutatásába kaptunk betekintést, hanem oktatás módszertani szempontból a hallgatók közvetlen és aktív közreműködésével folytathattunk le olyan kutatást, melynek ők nemcsak célcsoportja, de aktív témavezetői is voltak.

“A tanulás konstruktivista felfogása abból a feltételezésből indul ki, hogy a tanuló aktívan vesz részt saját tudásának gyarapodásában, frissülésében, saját tudását nem kész rendszerként veszi át, hanem azt aktív „konstrukcióval” saját maga hozza létre. Ehhez olyan környezetre van szükség, amely teret nyújt a tanuló öntevékenységének” (Velencei, 2014)

Köszönetnyilvánítás

A kutatási kérdés pontos megfogalmazásától, a konkrét “éles” kutatás lefuttatásán keresztül az előzetes kiértékelésekig aktívan közreműködtek a 2014/2015 tanév 2. félévében ÓE-KGK Kutatásmódszertan kurzust teljesítő nappali tagozatos MsC hallgatók. Munkájuk során, mint kutatási asszisztensek követték végig a kutatás teljes folyamatát. Így ezúton szeretnénk nekik hálás köszönetet mondani. Név szerint: Arany G., Berki T., Boza B., Bozány T., Gasparics O., Gavallér S., Konesol Zs., Kovács L., Török H., Váczi A., Winkler I. Munkájuk érdemét mi sem bizonyítja jobban, minthogy már a címet is ők javasolták.

Felhasznált irodalom

- [1] András Farkas, Viktor Nagy (2008): Student Assessment of Desirable Technical Skills: A Correspondence Analysis Approach. Acta Polytechnica Hungarica Volume:5 Issue Number:2 43-57. old.
- [2] Kozma, T. (2005): Inquiry of motivation in institution selection and its methodological problems. Efficiency and Responsibility in Education, Kostelec nad Cernymi lesy, Czech Republic. 141-148. old.
- [3] KSH (2015): Módszertani dokumentáció/fogalmak - Generáció, http://www.ksh.hu/apps/meta.objektum?p_lang=HU&p_ot_id=200&p_obj_id=646 (Letöltés dátuma: 2015. március)
- [4] Róbert, P. – Valuch, T. (2013): Generációk a történelemben és a társadalomban. Generációs politikai attitűdök és részvételi minták történeti-szociológiai megközelítésben. Politikatudományi Szemle XXII/4. 116–139. old.

- [5] Pais, E. R. (2013): Alapvetések a Z generáció tudománykommunikációjához, PTE
- [6] Patterson, C. (2005): Generation stereotypes, APA.Org <http://www.apa.org/monitor/jun05/stereotypes.aspx> (Letöltés dátuma: 2015. április)
- [7] Petőné Csuka, I. (2014): A minőség kérdése a felsőoktatás és a munkaerőpiac illeszkedésén keresztül „Vállalkozásfejlesztés a XXI. században” című IV. tanulmánykötet Budapest, 311-326. old.
- [8] Todd, R. J. (2008): The digital Revolution and Web 2.0 – Impacts and challenges on school libraries and the learning environment <http://www.nalis.gov.tt/LinkClick.aspx?fileticket=o3Db0RG%2Bijc%3D&tabid=64> (letöltés dátuma: 2015 március)
- [9] Velencei, J. (2015: Puhatolódzó megoldások nyomában, Óbudai Egyetem, Budapest, 117. old.
- [10] Velencei, J. (2014): Szervezeti identitás – Odafigyelés a közösségekre, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 14. old. http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/szervezeti-identitas.original.pdf (Letöltés dátuma: 2015. március)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében

Dr. Lazányi Kornélia

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
lazanyi.kornelia@kgk.uni-obuda.hu

Ksenia Baimakova

Ph.D. hallgató, State University of Aerospace Instrumentation
kbaimakova@gmail.com

Absztrakt: Minden emberre jellemzőek bizonyos érzelmek, érzelmi megnyilvánulások, melyeket a situáció és az események egyéni értelmezése vált ki. A jellemző érzelmek és hangulati állapotok körét két érzelmi beállítottsági dimenzió mentén lehet karakterizálni. Míg a pozitív érzelmi beállítottság a közelítő, társas indítástól felelős – és ennek megfelelően hasonlít a mágneses vonzáshoz, - addig a negatív érzelmi beállítottság a távolság tartás, a bizalmatlanság mögöttes mozgatóereje. A negatív érzelmi beállítottságú emberek gyakran viszonyulnak a helyzetekhez és más emberekhez negatívan, nem a lehetőséget, hanem a veszélyeket látják meg a körülöttük zajló eseményekben. Jelen tanulmány célja a társas támogatás és a z érzelmi beállítottság kapcsolatának feltárása. A kutatás során 365 hallgató érzelmi beállítottságát mértük fel a PANAS-X (Positive and Negative Affect Schedule – Expanded Form, Watson and Clark, 1994) és a MOS Social Support Survey (Hays, Sherbourne, Mazel, 1995 segítségével) A kutatási eredmények tükrében megállapítottuk, hogy a különböző felsőoktatási intézmények hallgatóinak eltérő volt mind a társas támogatásra, mind az érzelmi beállítottságra vonatkozó átlagértékük. Megállapítottuk továbbá, hogy mind csoport, mind egyéni szinten korreláció fedezhető fel a társas támogatás és az érzelmi beállítottság között – a magas negatív érzelmi beállítottságú egyéneknek alacsonyabb volt a társas támogatása. Érdekes módon a pozitív érzelmi beállítottság és a társas támogatás között nem volt szignifikáns kapcsolat.

Kulcsszavak: érzelmi beállítottság, társas támogatás,

1 Alapvető érzelmi beállítottság

Az emberek nem csupán racionálisan értékelik az őket körülvevő világ jelzéseit, de szubjektív értéket is tulajdonítanak a történeteknek és érzelmekkel, érzelmi állapotokkal reagálnak azokra. Az érzelmek éppen ezért szituatív módon meghatározott egyéni jellemzők. Azért egyéni jellemzők, mert kutatók megfigyelték, hogy bizonyos emberekre az érzelmek egy meghatározott köre sokkal jellemzőbb, mint másokra (Lazarus, 1999; Morris és Feldman, 1997). Ezt a jellemző érzelmi, hangulati állapotot – az érzelmek alapvető polaritásának megfelelően – negatív, illetve pozitív érzelmi beállítottságnak nevezték el (Cropanzano, James, Konovsky, 1993).

A negatív és pozitív jelző nem értékítélet, hanem az érzelmek által kiváltott cselekvés irányát mutatja. A pozitív érzelmek közeledő szándékot jeleznek, indukálnak, míg a negatívak távolodót. A pozitív érzelmek befogadó szándékot jeleznek. A másikkal való közel kerülésre, a másik el/befogadására való hajlandóságot. A pozitív érzelmeket az egység és az öröm vágya fűti. Ilyen pozitív érzelmek: a kíváncsiság, a lelkesedés, a nevetés, az empátia és a kíváncsiság. A negatív érzelmeket az ismeretlentől, a mások tetteitől való félelem gerjeszti, valamint az a szándék, hogy ellehetetlenítsük mindazokat a tényezőket, amelyek árthatnak nekünk. Ilyen negatív érzelmek a bánat, a félelem, a gyűlölet, a szégyen, a felelősségérzet, a megbánás, a neheztelés, a harag és az ellenségeskedés (Watson, Clark, 1984).

A domináns érzelmekkel párhuzamosan a negatív érzelmi beállítottságú emberek a különböző helyzeteket, történéseket negatív(abb) érzelmekkel élik meg, pesszimistábbak, míg a pozitív érzelmi beállítottsággal jellemezhető egyének a szituáció pozitív elemeit keresik/hangsúlyozzák, és pozitív(abb) érzelmekkel reagálnak. Mivel azonban a pozitív és negatív érzelmi beállítottság nem egymást kizáró tényezők, hanem két különböző dimenziót jelölnek, ezért léteznek olyan emberek, akik egyszerre jellemezhetőek magas pozitív és magas negatív érzelmi beállítottsággal.

A pozitív érzelmi beállítottságú emberek pozitív mágneses mezőt hoznak létre maguk körül, ezzel társakat vonzanak magukhoz és folyamatosan szélesítik társas körüket. A negatív érzelmi beállítottság azonban pont a negatív, taszító jellegű hatás miatt eltávolítja az egyén társas környezetét, holott a társas támogatás mindenki számára nélkülözhetetlen.

2 Társas támogatás

Az ember társas lény. Nem csupán azért, mert a legtöbb motivációs tényező mások által, mások viszonylatában válik drive-á, hanem azért is, mert mindenkinek alapvető pszichés szüksége a társas lét (Aronson, 2008). A társas támogatás olyan kapcsolatrendszer, amely pozitív hatással van az egyénre (Pikó, 2002). A társas támogatás tehát egy erőforrás, ami segít az egyénnek a mindennapi stressz-keltő helyzetek kezelésében, leküzdésében (Bourdieu, 1997). Nem csupán megküzdési stílus azonban, de pszichoszomatikus hatása révén egészségvédő faktor, és az általános jóllétet is növeli (Salovey és mtsai, 2000; Kopp, Skrabski, Szedmák, 1998).

Hays, Sherbourne és Mazel (1995) szerint a társas támogatásnak négy alapvető megnyilvánulása van.

Kézszel fogható támogatás: A társas támogatás legkézenfekvőbb formája anyagi javakban, erőforrásokban testesül meg. A másik fél céljainak, tevékenységének aktív támogatását jelenti. Információs/érzelmi támogatás

Információs támogatás: A társas támogatás második fajtája, iránymutatás, információ, és visszajelzés által kínál támogatást a társas támogatást fogadó fél számára. Az információs támogatás szintén az egyéni erőforrások körét bővíti (Cutrona és Russell 1990).

Gyengéd támogatás: A társas támogatás harmadik formája az instrumentálissal szemben spirituális, pszichés segítségnyújtást takar. Gyengéd támogatás során a támogató fél pozitív, szeretetteljes érzelmeinek kinyilvánítása révén biztosítja a célszemélyt a teljes elfogadásról, ezáltal növelve annak önértékelését és támogatva lelki/érzelmi egyensúlyát, hitét (Sherbourne and Stewart, 1991).

Pozitív társas interakció: A társas támogatás utolsó válfaja az együtt töltött időt jelenti. A közös időtöltéseket, pozitív társas interakciókat, beszélgetéseket tartalmazza. Pozitív fiziológiai hatásai révén igen jelentős az egészségvédő szerepe (Asnani, Pandey és Sawhney, 2004).

Lopes, Salovey és Straus (2003) szerint a pozitív érzelmi beállítottság és a társas támogatás valamennyi formája között pozitív kapcsolat fedezhető fel. Azok akik jelentősebb társas támogatással bírnak, kevésbé intenzíven élik meg negatív érzelmeiket, és intenzívebben a pozitívakat. A kapcsolat azonban nem csak egyirányú, hiszen a boldog, kiegyensúlyozott emberek könnyebben teremtenek kapcsolatot, „bevonzzák” a többiekét; ezáltal szélesebb a társas támogatói körük.

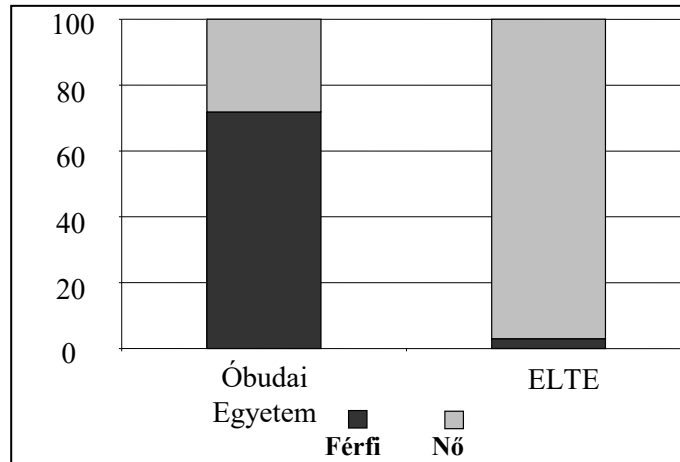
Jelen tanulmány célja, hogy ennek a kölcsönös kapcsolatnak a meglétét vizsgálja két, egymástól független mintán.

3 Vizsgálati módszer, a vizsgálat résztvevői

A társas támogatás és az alapvető érzelmi beállítottság kapcsolatát két budapesti felsőoktatási intézmény hallgatóinak adatain vizsgáltam. A hallgatók az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának (OE), valamint az Eötvös Lóránt Tudomány Egyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karának (ELTE) tanulói voltak. Mindkét intézményben 250 darab kérdőív került kiosztásra. A kérdőíveket előadások után önkéntes vállalás alapján tölthették ki a hallgatók. Az Óbudai Egyetemről 197, az ELTE-ről 168 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A további eredmények ezen kérdőívek feldolgozásából születtek.

Az önkitöltős kérdőív a demográfiai adatok feltárása mellett a hallgatók érzelmeit, alapvető érzelmi beállítottságát, valamint társas támogatásukat számszerűsítette. Az érzelmek kvantifikálására a Positive and Negative Affect Schedule – Expanded Form (PANAS-X; Watson, Clark, 1994) kérdőívet használtam, mely hatvan darab érzelem gyakoriság szerinti osztályozására kéri a kitöltőt. Az érzelmeket 11 alapérzelmi faktorba és két érzelmi beállítottságot mérő szuperfaktorba lehet összevonni. A faktorok részletesebb leírását Lazányi (2010) tartalmazza.

A társas támogatás mérését a MOS Social Support Survey (Hays, Sherbourne, Mazel, 1995) hallgatókra adaptált változatával végeztem. A kérdőív 20 állítással kapcsolatban kéri a válaszadót állásfoglalásra. A 20 állítás segítségével a társas támogatás mind a négy dimenziója számszerűsíthetővé válik. A kérdőív részletesebb leírását Lazányi (2011) tartalmazza.



1. ábra

A válaszadók nemek szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók életkora és nemek szerinti megoszlása a két csoporton belül lényeges eltérést mutat. Míg az Óbudai Egyetemen a válaszadók átlag életkora 21,33 év volt (Standard eltérés: 2,364), addig az ELTE-s hallgatók átlagéletkora ennél lényegesen magasabb, 25,33 év volt (Std.D.: 3,903). A válaszadók nemek szerinti megoszlását az 1. ábra mutatja. A társas támogatást számos tényező befolyásolja/hatja az érzelmi beállítottságon túl. Az egyik legkézenfekvőbb tényező az, hogy az egyén kivel/kikkel él; milyen társas támogatást kap „otthon”. Az általam vizsgált két felsőoktatási intézmény hallgatói ebből a szempontból is erősen különböztek egymástól (1. táblázat).

	ELTE%	OE%
Szüleivel él	27	23
Élettársával/barátjával/bartánójével él	16	5
Házastársával él	31	1
Barátokkal lakik	10	24
Albérletben, kollégiumban lakik	8	46
Egyedül él	9	2
Összesen	100	100

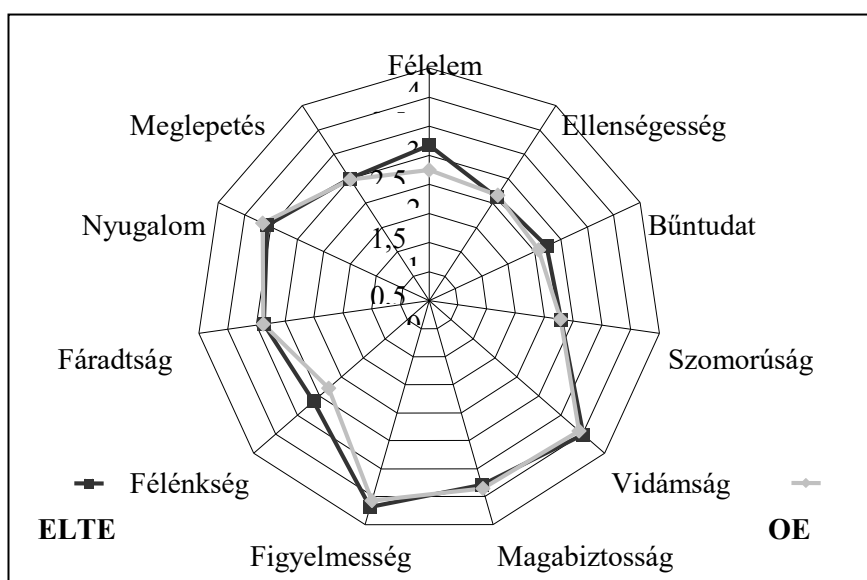
1. táblázat

A válaszadók életközösségük alapján történő megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A harmadik lényeges változó, melyben a vizsgálatban résztvevő két sokaság jelentősen különbözött egymástól, az a hallgatók tagozata volt. Míg az Óbudai Egyetem hallgatóinak jelentős többsége (98%) nappali tagozatos hallgató volt, addig az ELTE-s válaszadóknak csupán 19%-a.

4 Eredmények



2.ábra

A válaszadók érzelmi térképe

Forrás: saját szerkesztés

Mint ahogyan az a 2. ábrán is jól látszik, az életkor, tagozat és családi háttérben való eltérések ellenére a két felsőoktatási intézmény hallgatóinak érzelmi térképe erősen hasonlít egymásra.

A hasonlóságot a t-próba is megerősítette; mely szerint a két vizsgált sokaság az alapvető érzelmi dimenziókban nem mutat szignifikáns eltérést egymástól. Ennek ellenére az alapvető érzelmi beállítottsága az általam vizsgált két csoportnak szignifikánsan eltért, mint ahogyan azt a 2. táblázat is bizonyítja. Az ELTE-s hallgatók 3,547-es (St.D.:0,4) és 2,512-es (St.D.: 0,696) átlagot értek el a pozitív illetve negatív érzelmi beállítottságot mérő 5 fokozatú skálán, míg az OE hallgatói 3,438-at (St.D.: 0,476) és 2,246-ot (St.D.: 0,559).

		Levene teszt		t-próba						
		F	Szig.	t	df	Szig.	Átlagos eltérés	Std. hiba eltérése	Az eltérés 95%-os konfidencia intervalluma	
									alsó	felső
Alapvető pozitív érzelmek	*	5,562	0,019	2,304	356,000	0,022	0,109	0,047	0,016	0,201
	**			2,345	355,724	0,020	0,109	0,046	0,017	0,200
Alapvető negatív érzelmek	*	21,262	0,000	4,034	359,000	0,000	0,267	0,066	0,137	0,396
	**			3,955	310,601	0,000	0,267	0,067	0,134	0,399

2.táblázat

A válaszadók csoportjai közötti érzelmi beállítottság különbségek vizsgálata

*Eltérő variancia; **El nem térő variancia

Forrás: saját szerkesztés

A pozitív érzelmi beállítottság az ELTE-s hallgatók körében 3,547-es értéket ért el (St.D.:0,400), a negatív érzelmi beállítottság pedig 2,512 –t (St.D.: 0,696). Ez azt jelenti, hogy a kutatásban résztvevő hallgatók dominánsan inkább pozitív érzelmi beállítottságúak. Ugyanezek az értékek mindkét érzelmi beállítottsági dimenzióban alacsonyabbak lettek az Óbudai Egyetem hallgatói esetében. (Pozitív érzelmi beállítottság: 3,438; 0,476, negatív érzelmi beállítottság: 2,246; 0,559).

A szakirodalmi adatoknak megfelelően a társas támogatás három dimenziója is eltérést mutatott a két sokaság tekintetében. Mint ahogyan a 3. táblázatból is látszik, egyedül a pozitív társas interakció terén nem volt szignifikáns eltérés a két felsőoktatási intézmény kutatásban résztvevő hallgatói között. Az eredmények érdekessége, hogy a hallgatói csoportok átlageredménye mind a négy társas támogatási dimenzióban magasabb lett az Óbudai Egyetem hallgatói esetében. (Kézzel fogható támogatás – ELTE: 84, 338; 16,982, OE: 91,000; 0,000; Információs támogatás: ELTE: 89,491; 17,164, OE: 100,000; 0,000; Gyengéd támogatás: ELTE: 91,516; 17,502, OE: 100,000; 0,000; Pozitív társas támogatás: ELTE: 86,391; 17,035, OE: 87,000; 0,000)

		Levene teszt		t-próba						
		F	Szig.	t	df	Szig.	Átlagos eltérés	Std. hiba eltérése	Az eltérés 95%-os konfidencia intervalluma	
									alsó	felső
Kézzel fogható támogatás	*	258,00	0,00	-5,5	351,0	0,0	-6,662	1,213	-9,047	-4,278
	**			-4,9	156,0	0,0	-6,662	1,355	-9,340	-3,985
Információs támogatás	*	245,61	0,00	-8,6	355,0	0,0	-10,509	1,226	-12,920	-8,099
	**			-7,8	160,0	0,0	-10,509	1,353	-13,181	-7,838
Gyengéd támogatás	*	155,40	0,00	-6,8	351,0	0,0	-8,484	1,250	-10,942	-6,026
	**			-6,1	156,0	0,0	-8,484	1,397	-11,243	-5,725
Pozitív társas támogatás	*	292,20	0,00	-0,5	350,0	0,617	-0,609	1,216	-3,001	1,783
	**			-0,4	155,0	0,656	-0,609	1,364	-3,303	2,085

3. táblázat

A válaszadók csoportjai közötti társas támogatás különbségek vizsgálata

*Eltérő variancia; **El nem térő variancia

Forrás: saját szerkesztés

Ez akkor támasztaná alá a szakirodalmi tendenciát, ha a negatív érzelmi beállítottság alacsonyabb, míg a pozitív érzelmi beállítottság átlagértéke magasabb lett volna az ő körükben. Ez azonban a korábban bemutatott adatoknak megfelelően, az általam vizsgált mintán, nem így volt. A korrelációs adatokból (4. táblázat) a negatív érzelmi beállítottság társas támogatási dimenziókkal való negatív kapcsolata nyert megerősítést, nem volt azonban szignifikáns kapcsolat a pozitív érzelmi beállítottság és a társas támogatás között.

Lazányi K., K. Baimakova

Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében

		Alapvető negatív érzelmi beállítottság
Kézzel fogható támogatás	Pearson korreláció	-0,23
	Szignifikancia	0,00
Információs támogatás	Pearson korreláció	-0,31
	Szignifikancia	0,00
Gyengéd támogatás	Pearson korreláció	-0,31
	Szignifikancia	0,00
Pozitív társas támogatás	Pearson korreláció	-0,20
	Szignifikancia	0,00

4. táblázat
A társas támogatás és az érzelmi beállítottság közötti kapcsolat
Forrás: saját szerkesztés

Összegzés

A csoport szintű eltérések magyarázhatóak a vizsgált felsőoktatási intézmények hallgatóinak nem életkor és életközösségük alapján mért különbözőségével. Ezeknek a társas támogatás és alapvető érzelmi beállítottság kapcsolatára gyakorolt hatásának feltárása további kutatások témáját fogja képezni. Az adatok ezzel együtt megerősítették a negatív érzelmi beállítottság és a társas támogatás negatív kapcsolatát, tehát azt jelzik, hogy a negatívabb emberek kevésbé széles támogatói körrel, kevesebb társas támogatással rendelkeznek.

Felhasznált irodalom

- [1] Aronson, E. (2008): A társas lény. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [2] Asnani, V, Pandey, U.D, Sawhney, M. (2004): Social Support and Occupational Health of Working Women. Journal of Health Management, 6, 129-139.
- [3] Bourdieu, P. (1997): Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke in Angelusz, R.(szerk.): A társadalmi rétegződés komponensei. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.

- [4] Cropanzano R., James K., Konovsky M.A. (1993): Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14. pp. 595-606.
- [5] Cutrona, C.E., Russell, D.W. (1990): Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. In Sarason, Sarason, Pierce (Eds.), *Social support: An interactional view*. Wiley, New York, pp. 319-366.
- [6] Hays, R.D., Sherbourne, C.D., Mazel, R. (1995): User's Manual for the Medical Outcomes Study (MOS) Core Measures of Health-Related Quality of Life. RAND Corporation, MR-162-RC.
- [7] Kopp, M., Skrabski, Á., Szedmák, S. (1998): A szociális kohézió jelentősége a magyarországi morbiditás és mortalitás alakulásában. In: Glatz (ed.), *Magyarország az ezredfordulón*. MTA Stratégiai Kutatások, Népegészség, orvos, társadalom. Budapest, pp. 15- 37.
- [8] Lazányi, K. (2010): Az érzelmi munkát befolyásoló tényezők – Érzelmi munka az onkológiában. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- [9] Lazányi, K. (2012): A társas támogatás szerepe egy individualista társadalomban, VIKEK Közlemények, megjelenés alatt.
- [10] Lazarus R.S. (1999): *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- [11] Lopes, P.N., Salovey, P., Straus, R. (2003): Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35, pp. 641-658.
- [12] Morris J. A., Feldman D.C. (1997): Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9. pp. 257-274.
- [13] Pikó, B. (2002): *Fiatalkok pszichoszociális egészsége és rizikómagatartása a társas támogatás tükrében*. Osiris, Budapest.
- [14] Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J.B., Mayer, J.D. (2000): Current directions in emotional intelligence research. In Lewis, Haviland-Jones (Eds.) *Handbook of Emotions*, Guilford Press, New York, pp. 504-520.
- [15] Sherbourne, C.S., Stewart, A.L. (1991): The MOS social support survey. *Social Science and Medicine*, 32 (6), pp. 705-714.
- [16] Watson, D., Clark, L.A. (1984): Negative affectivity: The disposition to experience negative emotional states. *Psychological Bulletin*, 96. pp. 465-490.
- [17] Watson, D., Clark, L.A. (1994): *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-Expanded Form*. University of Iowa.

Beszállító értékelés vizsgálata SWOT analízis segítségével

Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta

Egyetemi docens, Pannon Egyetem
patog@vnet.hu

Kopácsi Evelin

Műszaki menedzser hallgató, Pannon Egyetem
kopacsievelin@gmail.com

Kreiner Barbara

Okleveles logisztikai menedzser / Hr asszisztens Napcsillag Kft.
kreiner.barbara@gmail.com

Abstract: A kutatás a beszállító értékelésre és beszállító értékelés használatának fontosságára fókuszál. SWOT elemzés segítségével a szerzők helyzetelemzést készítettek a beszállító értékelésről, amely újabb potenciálokat tárt fel a beszállító értékelés vonatkozásában. A tanulmány célja rávilágítani a beszállító értékelés előnyeire és pozitív hatásaira. A kutatás azt mutatja, hogy a beszállító értékelés a nagy vállalatok körében sokkal jobban elterjedt, és alkalmazott; míg a kis és közép vállalkozások esetében, idő és költség ráfordítás jelentős szükségletei miatt kevésbé használatos. Az elemzés során olyan eredményekre jutottak a szerzők, amelyek mentén kiterjeszhetővé és elterjedtebbé válhatna a beszállító értékelés alkalmazása, a kis és közép vállalatok körében is.

Kulcsszavak: beszállító értékelés, SWOT elemzés

1 Szakirodalmi áttekintés

A beszállító értékelés egyfajta teljesítményértékelést jelent az egymással kapcsolatban álló partnerek között. Ha beszállító értékelésről beszélünk, akkor elsősorban az olyan inputokat nyújtó partnerek értékelése kerül fókuszba, amelyek kézzel foghatók. Már az is egy fajta kiterjesztett gondolkodást képvisel a beszállító értékelés során, ha nemcsak a materiális javak beszállítóinak az

értékelése történik meg, hanem a szolgáltatást, vagy a kapcsolódó szolgáltatást nyújtó beszállítóké is. Ugyanakkor fontos lenne a vállalatok számára önvizsgálatot is tartani, hogy ők maguk, mennyire járulnak hozzá a sikeres, elégedettségüket kiváltó beszállítói kapcsolat, teljesítmény megvalósításhoz. Ahhoz, hogy a beszállító értékelést egy kiterjesztett szemlélettel tudjunk megvizsgálni, szükséges egy helyzetelemzés elkészítése, amely a beszállító értékelésekhez való pillanatnyi viszonyt tárja fel a vizsgált vállalatoknál.

1.1. Beszállító értékelés alapjai, szerepe

Egy vállalat életében stratégiai jelentőséggel bír, - bizonyos inputok esetében - a beszállítók kiválasztása. A beszállítók nagymértékben befolyásolhatják a versenyképességet, ezért a siker egyik meghatározó eleme a partnerek gondos kiválasztása. [9]. A beszerzést megelőzően kell kiválasztani a vállalat számára legmegfelelőbbnek tűnő beszállítót, azonban nem szabad megfélelkezni a beszállító értékeléséről sem, amely során a beszállító tevékenységének, termékeinek, szolgáltatásainak értékelésére kerül sor. [12]

A beszállító értékelés célja, tehát, hogy átláthatóságot teremtsen a beszállítók múltbéli és jelenlegi teljesítményére vonatkozóan. A beszállító értékelés, a beszállító jövőbeni teljesítményét is befolyásolja, hiszen a felmerült problémákra, megoldásokkal; a fejlesztési lehetőségekre pedig fejlesztésekkel kell reagálni. [9] A cél a beszállítók folyamatos fejlesztése, amelyben nagy szerepe van a beszállító értékelésnek.

A beszerzés nagyon sok információt gyűjt össze a beszállítókról, annak érdekében, hogy ki tudják választani a megfelelőt. Számos tényezőtől függ, hogy ki számít megfelelő beszállítónak. Ezek közül megemlíthetjük például a termék minőséget, a fuvarozási feltételeket, a beszállító kapacitását, a termék árát, vagy akár a szállítás fizetési feltételeit is¹. Jól érzékelhető, hogy a kiválasztás összetett döntési folyamat eredménye, mely során meg kell határozni, hogy mely tényezők az elsődlegesek a vállalat számára és ezek alapján fogják rangsorolni a potenciális beszállítókat. [7]

Abban az esetben, ha a megrendelt alapanyag szállításáról nem a beszállító gondoskodik, akkor egy harmadik szereplő, a szolgáltató is részese lesz az ellátásnak. A beszállító kiválasztáshoz hasonlóan fontos a megfelelő szolgáltató kiválasztása. A kiválasztás szempontjai ebben az esetben is: 1. minőség, 2. ár, 3. kommunikáció lehetnek.[14] A kommunikációra nagy hangsúlyt fektetnek

¹ A szállítók fizetési feltételei és határidői jelentős mértékben tudják befolyásolni egy vállalkozás finanszírozását, így hatással vannak a finanszírozási stratégiára is [19]. A magyarországi beszállító KKV-k esetében jellemző fizetési határidőkről és azok változásáról részletesen lásd [3]; [4].

szolgáltató vállalatok is, hiszen a kommunikációval gyors és hatékony munkát tudnak elérni. [18]

A speciális kapcsolatoknál több szempontot vesznek figyelembe, amikor a beszállító - vevő kapcsolatát vizsgálják. Ilyen szempontok lehetnek például az egymástól kölcsönösen függőség, versenyképesség, üzleti kapcsolat időbeli meghatározása, továbbá bizonyos esetekben fontos lehet a térbeli távolság is. [8] A beszállítónak egyre fontosabb kritériuma, hogy a beszállító vállalkozás rendelkezzen a megfelelő, a vevő rendszerével kompatibilis informatikai rendszerrel, máskülönben versenyhátrányt szenved a megrendelések elnyeréséért folytatott harcban. [23] A beszállító kapcsolat esetében elsősorban a vállalati erőforrás-tervező rendszer (ERP) megfelelése a prioritás. [24]

a) *A legjobb beszállító kiválasztása*

A potenciális beszállítókat számos tényező alapján vizsgálhatjuk. Ilyen tényező lehet termékhez kapcsolódóan például az ár és minőség; a szolgáltatás esetében pedig a határidőben történő teljesítés, technológia fejlettsége, a földrajzi elhelyezkedés, stb. Az értékelési tényezők között meg kell említeni még a piaci környezetet, mely alatt értjük többek között a piacon tevékenykedő beszállítók számát, a piaci tendenciákat, és az erőviszonyokat. [6] Emellett fontos figyelembe venni, a beszállító üzleti eredményeit, melyik beszállító a „legjobb” a piacon és melyik együttműködés jár a legkisebb kockázattal². Egy hosszú távú kapcsolat kialakításához a partnerek között kölcsönös bizalom kialakulása megkerülhetetlen. [4]

b) *A szállítóval való kapcsolat irányítása*

A már meglévő partnerekről is szükség lehet különféle adatokra többek között egy tárgyalásra való felkészüléskor, egy hosszabb távú együttműködés kereteinek kialakításakor, illetve újratárgyalása esetén. A kapott eredmények elemzése révén megismerik a beszállító lehetőségeit és képességeit, ezen információk birtokában a kapcsolat jövőbeli alakulására tudnak következtetni. [18]

c) *A szállító értékelésének javítása*

A beszállító felé célokat és elvárásokat kell megfogalmazni, ezek fognak segítséget nyújtani nekik a teljesítményük javításában. Ugyanakkor fontos az is, hogy tisztában legyünk a szállító teljesítményével, hogy mik az erősségei és gyengeségei, hogy tudjuk milyen eredményekre, esetleg fejlődésre számíthatunk tőlük. A szállítóértékelés ezek azonosításához is a segítséget nyújt. [18]

² Ennek eldöntése összetett feladat, tágabb értelemben például az is ide tartozhat, hogy a beszállító rossz környezetvédelmi teljesítménye, botrányai miatt a megrendelő ne kerüljön kellemetlen helyzetbe [20].

A beszállító értékelések tekintetében többféle kategorizálásról beszélhetünk. Az egyik ilyen a minősített beszállítói lista, ez a módszer egyfajta előszűrést ad a beszerzésekhez (pl. minőségi, környezeti stb. szempontból). A listára azok a beszállítók kerülnek, akik a vállalat általános elvárásainak megfelelnek. Ennél a besorolásnál 4 minősítés szerint lehet rangsorolni a beszállítókat. Ez alapján megkülönböztetjük a preferált, a minősített, az elfogadott és az egyszerű beszállítókat.

Természetesen másfajta kategorizálások is léteznek, azonban mindegyikben közös, hogy csak egy bizonyos időre (pl. egy évre) kapja meg az adott minősítést a beszállító, majd a későbbi teljesítménye alapján változik a besorolása.

A beszállító értékelés több szempontból is fontos, elsőként az adatok gyűjtését és elemzését, saját elvárások helyes megfogalmazását kell megemlíteni, hiszen ez alapozza meg a menedzsment döntéseit. Ha ezt a munkát felületesen végezzük el, akkor a beszállító nem biztos, hogy megkap minden információt ahhoz, hogy az elvárásainak megfelelően teljesítsen és fejlődni tudjon. A beszállítói értékelés a beszállítóknak is segítséget nyújt, hiszen olyan problémákra világíthat rá, amelyek a beszállító fókuszát elkerülik. [17]

1.2. SWOT analízis irodalmi áttekintése

Az erős konkurencia és a folyamatosan változó piac miatt, a legtöbb vállalat stratégiai tervezést alkalmaz, hogy versenyképessé váljon, vagy hosszútávon az maradhasson. Ez egy mindent átfogó stratégia, amelynek vannak belső és külső nézőpontjai. Minden stratégiai döntés kezdő pontja, demonstrálni a felismerést és a vállalat jelenlegi helyzetének elemzéséhez tartozó magas mérési szintű paramétereket. Ezek a tényezők rendszerint meghatározzák a vállalat által befolyásolt belső és külső paramétereket.

A SWOT analízis egy stratégiai tervező eszköz, amelyet a vizsgálati fókusz erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek értékelésére használnak. A SWOT kifejezés egy mozaik szó, amelyet a Strengths (erősségek), Weakness (gyengesége), Opportunity (lehetőségek) és Threats (veszélyek) kezdőbetűiből alkottak. A SWOT, tehát egy elemzési módszer, amely segíti a vállalatot a külső és belső környezetének felmérésében. [10]

A SWOT-ot fontos döntésekhez, helyzetelemzés elkészítéshez használják. Információt szolgáltat, ami segíti a vállalati erőforrások és képességek összehangolását verseny környezetbe való működésre. A SWOT elemzés alkalmazása hasznos a stratégia megfogalmazásában és kiválasztásában is. [13]

A SWOT analízis során a beszállító értékeléshez kapcsolódóan a következő kérdések merülhetnek fel:

A beszállító értékelések SWOT elemzése során feltehető kérdések		
A SWOT elemek jellemzői	A SWOT elemei (Pearce-Robinson, 1988:292-293 in Balaton-Tari, 2007:77)	Kérdések
Beszállító értékelés belső ³ jellemzőiből származtatható. Kulcs szereplő a beszerzés, minőségügy.	Erősségek: <i>olyan jellemzők, területek, adottságok, amelyek jól működnek.</i>	Miért fontos a beszállító értékelés? Mi a célja a beszállító értékelésnek? Milyen a jó beszállító értékelés? Mik a beszállító értékelés előnyei? A szervezés-vezetés során hogyan lehet a beszállító értékelésre építeni?
Beszállító értékelés belső ⁴ jellemzőiből származtatható. Kulcs szereplő a beszerzés, minőségügy.	Gyengeségek (fejlesztendő területek): <i>olyan jellemzők, területek, adottságok, amelyekben még van befolyásolható, javítható, fejleszthető, potenciál.</i>	Min lehet/kell a beszállító értékelésben változtatni? Mi miatt elégedetlenek a felhasználók és a beszállítók a beszállító értékeléssel? Melyek a beszállító értékelés hátrányai?
Környezetből, külső jellemzőkből származtatható. Kulcstényező az alkalmazkodás, lehetőségek kihasználása, fenyegetések átalakítása lehetőségé. Kulcs szereplő a beszállító partner,	Lehetőségek: <i>Általunk nem befolyásolható jellemzők, területek, adottságok, de ezekre alapozva az erősségek kiaknázhatók.</i>	Min lehet/kell a beszállító értékelésben változtatni figyelembe véve a külső változásokat, folyamatokat? Melyek azok a szabályozások, változások, amelyeket nem tudunk befolyásolni,

³ Színes sorszínezéssel jelölték a szerzők azon SWOT elemeket, amelyek a beszállító értékelés belső, szervezeti jellemzőiből származtathatók.

⁴ Színes sorszínezéssel jelölték a szerzők azon SWOT elemeket, amelyek a beszállító értékelés belső, szervezeti jellemzőiből származtathatók.

szolgáltató.		de lehetőséget jelentenek?
<p>Környezetből, jellemzőkből származtatható. Kulcstényező az alkalmazkodás, lehetőségek kihasználása, fenyegetések átalakítása lehetőséggé. Kulcs szereplő a beszállító partner, szolgáltató.</p>	<p>Veszélyek: <i>Általunk nem befolyásolható jellemzők, területek, adottságok, korlátok, negatív tényezők, amelyek a működés (sikerességét) esélyeit rontják.</i></p>	<p>Melyek azok a korlátok, szabályozások, változások, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és kockázatot jelentenek? Milyen követelmények fogalmazódnak meg a beszállító értékeléssel kapcsolatban, amelyeket nehéz teljesíteni?</p>

1. táblázat

Kérdések a beszállító értékelés SWOT elemzése során

Forrás: Pató, 2013 alapján

A SWOT elemzés elvégzése során az egyes tényezők feltárása mellett legalább ugyanolyan fontos az egyes tényezők közötti kapcsolat feltárása és ezek kapcsolatának azonosítása a beszállító értékelést is magába foglaló vállalati stratégiában. [15] Fontos, hogy felismerjük azokat a tényezőket, „amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával” [5]

2 Kutatás módszertan

A dolgozatban primer kutatási módszert alkalmaztak a szerzők. Az általuk vizsgált vállalatoknál használt beszállító értékelő lapokat különböző szempontok alapján elemezték és összehasonlították.

Emellett több vállalattal strukturált interjúk készíttetek. A kutatásban résztvevő vállalatokkal végzett interjúk válaszainak feldolgozása során összegyűjtötték az ott dolgozók gyakorlati meglátásait, és ezen szakértői csoportok segítségével állították össze a szerzők a SWOT elemzést. A SWOT elemzés elkészítéséhez alapul szolgált, több vállalat, beszállító értékelésén alapuló dokumentumelemzése is.

Az interjúk során az alábbi vállalatokkal vették fel a szerzők a kapcsolatot:

- Poppe+Potthoff Hungária Kft,
- Egervári Trans Kft,
- Algida,
- Targonca Trade 2000 Kft,
- Perfect 3 M Kft.

A minta kiválasztásánál fontos volt, hogy a magyar vállalatok közel 90%-át alkotó KKV-k közül kerüljenek ki a minta szereplői [21], [22] és, hogy szolgáltató és termelő vállalatot is vizsgáljanak a szerzők. A feltáró kutatás során a tapasztalat azt mutatta, hogy a legtöbb vállalat a beszállított alapanyagot értékeli, de a hozzátartozó szolgáltatást nem. Előfordul, hogy a beszállító szállítja le az alapanyagot a vevőnek, ebben az esetben lehet egyben értékelni a beérkezett alapanyagot és a nyújtott szolgáltatást; azonban, ha egy harmadik fél is bekapcsolódik a folyamatba, akkor nem ad reális képet a beszállítóról, ha pusztán a beszállított terméket értékeli a vevő.

A 2. táblázatban kerülnek ismertetésre azok az interjú kérdések, amelyeket a szerzők a témához kapcsolódóan megfogalmaztak.

Beszállító értékelés interjú kérdései	Szolgáltatás értékelés interjú kérdései
1. Van-e valamilyen visszacsatolás a beszállítóktól?	1. Van-e valamilyen visszacsatolás a szolgáltatóktól?
2. Amennyiben van, mire használják?	2. Amennyiben van, mire használják?
3. A beszállítói értékelés segítséget nyújt-e a problémák feltárásában/megoldásában?	3. A szolgáltatás értékelés segítséget nyújt-e a problémák feltárásában/megoldásában?
4. Milyen formában/módon készítik el a beszállítói értékelést?	4. Milyen formában/módon készítik el a szolgáltatásértékelést?
5. A beszállítók partnerek-e a problémák megoldásában?	5. A szolgáltatók partnerek-e a problémák megoldásában?
6. Milyen a kommunikáció az Önök vállalata és a vevők között?	6. Milyen a kommunikáció az Önök vállalata és a szolgáltatók között?
7. A megfelelő illetve a nem megfelelő kommunikáció hogyan befolyásolja a nyújtott szolgáltatás minőségét?	7. A megfelelő illetve a nem megfelelő kommunikáció hogyan befolyásolja a nyújtott szolgáltatás minőségét?
8. Az értékelés kitöltése során milyen a kooperáció vállalaton belül?	8. Az értékelés kitöltése során milyen a kooperáció vállalaton belül?
9. Hogy néz ki a gyakorlatban maga az értékelés elkészítésének folyamata?	9. Hogy néz ki a gyakorlatban maga az értékelés elkészítésének folyamata?
10. A vállalatnál milyen szabályok/előírások alapján kell elkészíteni az értékelést?	10. A vállalatnál milyen szabályok/előírások alapján kell elkészíteni az értékelést?
11. Mennyi időt, illetve papír munkát vesz igénybe az	11. Mennyi időt, illetve papír

<p>értékelés elkészítése?</p> <p>12. Az Önök által használt értékelést mennyire tartják hasznosnak, ill. hatékonynak?</p> <p>13. Mi az, amit nagyon jónak, hasznosnak tartanak az értékelésben?</p> <p>14. Mit változtatnának a jelenlegi értékelési rendszerükön?</p> <p>15. Hatékonyak tartanák-e az értékelési rendszerek szabványosítását egy elektronikus rendszerben?</p> <p>16. Amennyiben az Önök vállalata használja az SAP vállalatirányítási rendszert, alkalmaznák-e az SAP-ban létrehozott beszállító értékelési modult, illetve hatékonyabbnak tartaná a jelenlegi rendszerüknél?</p>	<p>munkát vesz igénybe az értékelés elkészítése?</p> <p>12. Az Önök által használt értékelést mennyire tartják hasznosnak, ill. hatékonynak?</p> <p>13. Mi az, amit nagyon jónak, hasznosnak tartanak az értékelésben?</p> <p>14. Mit változtatnának a jelenlegi értékelési rendszerükön?</p> <p>15. Hatékonyak tartanák-e az értékelési rendszerek szabványosítását egy elektronikus rendszerben?</p> <p>16. Amennyiben az Önök vállalata használja az SAP vállalatirányítási rendszert, alkalmaznák-e az SAP-ban létrehozott szolgáltatásértékelést?</p>
---	--

2. táblázat:

nterjú kérdések a SWOT elemzéshez
Forrás: Pató - Kopácsi - Kreiner, 2015

A dokumentumelemzés során a szerzők elsősorban azt vizsgálták, hogy milyen lehetőségek, értékelési tényezők rejlenek a beszállító értékelésben. A SWOT elemzésben segítséget nyújtott a dokumentumelemzés, a beszállító és szolgáltatás értékelésben levő lehetőségek feltárásában.

3 Eredmények

3.1. A beszállító értékelés SWOT analízise

A SWOT analízis módszerét választották a tehát a szerzők arra, hogy megállapítsák a beszállító értékelésnek, milyen erősségei, gyengeségei, veszélyei és lehetőségei vannak. A SWOT elemzés elkészítésénél az is fókuszba került, hogy nem csupán termékek beszállításáról lehet szó, hanem kapcsolódó szolgáltatások, vagy tisztán szolgáltatások „beszállításáról” is. A beszállító értékelés kifejlesztésének alapját a szolgáltatás/termék értékelés szempontjai

adták. Az értékelés során nem lehet szétválasztani a termék értékelést, a szolgáltatás értékeléstől, csak abban az esetben, ha például a termék szállító nem azonos a szolgáltatást nyújtó vállalattal. A szállító értékelés elkészítéséhez reális és friss adatokra van szükség, hogy a végeredmény a valós helyzetet tükrözze. A szállító a vevőtől kapott értékelés alapján megkezdi a javító intézkedéseket, amelyek tovább erősítik az együttműködést. Fontos az, hogy mindenki átlássa az értékelés pozitív hozadékait. A munka során kapott SWOT elemzés négy szempontja külön táblázatban került ábrázolásra.

Először a szállító értékelés belső jellemzőiből származtatható erősségek és gyengeségek feltárására kerül sor. A szállító értékelés mind a szállító (értékelő), mind a szállítást igénybe vevő (értékelő) valamint a teljes ellátási lánc számára is fontos, ezért a SWOT analízis valamennyi „szereplő” szemszögéből vizsgálódva kerül bemutatásra.

SWOT analízis - erősségek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Problémák feltárása.	
2.	Erősebb, hatékonyabb munkakapcsolat kialakítása.	
3.	Kommunikáció javítása.	
4.	Igényekre, változásokra érdembeli reagálás.	
5.	Szervezet közti határok tompítása, „zökkenőmentesebb” együttműködés.	
6.	Szervezet közti konfliktusok megelőzése, feloldása.	
7.	Ellentmondások feloldása az érdekeltségek között.	
8.	Előre mutató, hosszú távú partneri kapcsolat megalapozása.	
9.	Hatékonyabb, esetleg proaktív együttműködés.	
10.	Beszállítók fejlesztése.	Igények elvárásokkal összehangoltabb kielégítése.

3. táblázat

A szállító értékelések SWOT elemzése – erősségek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

Erősségek: A beszállító értékelés segítségével könnyebben felszínre kerülnek a problémák. Az értékelés elősegíti a partnerek közötti erősebb kapcsolat kialakítását és a jobb kommunikációt is, ezáltal hatékonyabban tudnak együttműködni a felek. Az értékelés elősegíti a beszállítók fejlesztését is. A beszállítók értékelése során a felszínre hozott problémákra megoldási javaslatot kell keresni, ezáltal javulhat a beszállító teljesítménye is.

A kis és közép vállalkozások esetében az a szerzők tapasztalata, hogy csak kevesen alkalmazzák a beszállító értékelést, a szolgáltatás értékelés pedig egyáltalán nem alkalmaznak. Az értékelés segítséget nyújt a kis és közép vállalkozásoknak is, hogy a folyamat során azonosítani tudják a problémákat és ezáltal megoldást tudjanak keresni a partnereikkel közösen. A beszállító fejlesztésben is nagy segítséget nyújt az értékelés.

Fontos a gyengeségek feltárása is, amelyek a beszállító értékelések kutatása során a vizsgált szervezeteknél is tetten érhetőek voltak.

SWOT analízis - gyengeségek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Nem elemzik ki a beszállító értékelés során kapott eredményeket.	Nem használják fel a beszállító értékelésből kapott eredményeket.
2.	Nem fordítanak kellő figyelmet az értékelésre.	
3.	Az értékelések sokfélesége (hiányzik a fókusz), vagy sablonossá válása.	
4.	A feladatok különböző értelmezése. Nem egyértelmű elvárások, félreértések kialakulása.	
5.	A beszállító értékelési tényezőinek, prioritásainak időbeli változása.	

4. táblázat

A beszállító értékelések SWOT elemzése- gyengeségek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

Gyengeség: Ha a beszállító értékelésre nem fordítanak megfelelő hangsúlyt a vállalatnál, akkor olyan lehetőségektől esnek el, amelyek piaci előnyhöz vezethettek volna. Nem elég csak az értékeléseket elkészíteni, ezeket az eredményeket meg kell vizsgálni és megkeresni a problémákra a megoldást,

valamint javító intézkedéseket kell tenni. A szerzők által végzett kutatás alapján megállapítható, hogy nagyon sokféle beszállító értékelést alkalmaznak a vállalatok. Ez nehezítheti az értékelés feldolgozásának eredményességét az értékelt vállalat esetében.

A kis és középvállalatoknál a fő probléma, hogy nem látják be, hogy miért érdemes alkalmazni a beszállító értékelést. A vizsgálat arra is kiterjedt, hogy a kis és középvállalkozások figyelmét is felhívják a beszállító és szolgáltatásértékelés előnyeire és pozitív hozadékaira. A beszállító és szolgáltatásértékelés a kis és közép vállalkozások számára is ugyanolyan előnyökkel jár, mint a nagy vállalatok esetében.

Így a beszállító értékelés bevezetése a következő előnyökkel járhat a kis és közép vállalkozások számára:

- beszállítókkal való kapcsolat javítása,
- kommunikáció javítása,
- beszállítók fejlesztése,
- problémák gyorsabb felismerése, azonosítása,
- feltárt problémák gyorsabb megoldása,
- alacsony költség.

A felsorolt előnyök segítik a vállalati folyamatok zökkenőmentes működését. A beszállítókkal való együttműködés javulása költség megtakarítást is eredményezhet. Az elkésett szállítás vagy selejtes termékekből adódó problémák kiküszöbölése által nagyobb nyereséget képesek elérni a vállalatok.

Az 5. és 6. táblázatban a beszállító értékelések külső, azaz a környezetből származó jellemzőiből származtatható lehetőségek és veszélyek feltárására kerül sor.

SWOT analízis - lehetőségek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Korszerűbb, aktuális, hasznosabb értékelési módszerek kifejlesztése.	Motiválás.
2.	Elektronikus beszállító értékelés, papíralapú helyett.	
3.	Beszállító értékelés alap sémájának kialakítása, standardizálása, megtartva a specializációs lehetőséget is.	Javaslat olyan értékelési tényezők vizsgálatára, amelyre eddig nem került sor.
4.	Hibák kiküszöbölése, fejlesztési irányok meghatározása.	

5. táblázat

A beszállító értékelések SWOT elemzése- lehetőségek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

Lehetőség: A beszállító értékelésben vannak lehetőségek is, mint például a papírformát elektronikus, egységesített értékeléssé fejleszteni, ami megkönnyítené és felgyorsítaná az értékelés folyamatát. A beszállító értékelés sémáját, bármelyik vállalat ki tudja dolgozni, de nem biztos, hogy rendelkeznek téma széleskörű rálátásával. Ebből kiindulva a szerzők kidolgoztak egy beszállító értékelő keretrendszert. A szerzők által kidolgozott séma (keretrendszer), egy kutatás eredménye, ami számos vállalati tapasztalatot ötvöz és jó kiindulási alapot szolgálhat a vállalatok számára. A cél az volt, hogy vizsgált vállalatoknál megismert értékelést elemezzék a szerzők és e tapasztalatok alapján kidolgozásra kerüljön egy beszállító értékelési séma.

Az értékelő lap kidolgozása során tehát az volt az elsődleges cél, hogy egy vázat adjon a vállalatok számára, amelyet a saját igényeikre szabva tudnak felhasználni. Elsősorban a kis és középvállalkozásoknak nyújt segítséget, ez a standardizált beszállító értékelési formanyomtatvány, hiszen már csak a sajátos igényeket kell/lehet ebbe beépíteni és már végezhető is a beszállító értékelés. Az ellátási láncban betöltött helyet, szerepet jól tükrözi a beszállító értékeléshez való viszony is. A beszállító értékelések SWOT elemzése során feltárt veszélyek a következők:

SWOT analízis - veszélyek vizsgálata		
	Értékelő	Értékelt
1.	Külső partnerek nem együttműködők.	

6. táblázat

A beszállító értékelések SWOT elemzése- veszélyek vizsgálata

Forrás: saját szerkesztés

Veszélyek: Ha a külső partnerek nem működnek együtt, ez veszélyt jelent a beszállító értékelésnél, hiszen így nem kapjuk meg az értékelés által elvárt eredményt, probléma megoldásokat, javításokat.

A kis és közép vállalkozások esetében veszélyek közé tartozik, ha nem ismerik fel a beszállító értékelés hasznosságát és nem megfelelő módon készítik el. Ebben az esetben nem hozza meg az elvárt eredményt a beszállító értékelés. Továbbá ha a beszállító nem dolgozik a feltárt problémák megoldásán, akkor a hosszú távú együttműködés nem fog tudni kialakulni a partnerek között.

3.2. Beszállító értékelés kis- és középvállalkozásoknak

A beszállító értékelés fontosságára szeretnék felhívni a szerzők a figyelmet, ugyanis a kutatásuk alapján nem fordítanak kellő figyelmet a beszállító értékelésre - elsősorban - a kisebb vállalatok. A kutatási eredmények alapján a vizsgált kis és közepes méretű vállalatok nincsenek tisztában a beszállító értékelés hasznosságával, inkább annak csak a hátrányait látják. A kutatás során az volt tapasztalható, hogy a kis és közép vállalkozások nem dolgoznak ki saját beszállító értékelést, és mivel nincs egy séma, keretrendszer, amit alkalmazhatnának, így nem is preferálják az értékelő rendszer bevezetését, alkalmazását. Ha lenne a kis és közép vállalkozások számára, egy alap séma, keretrendszer, amit nekik „csak” testre kellene szabniuk, vagy aktualizálniuk profiljukhoz, jobban teret nyerhetne a beszállító értékelése. Ezt az igényt azonosítva került sor a szerzők által egy beszállító értékelési keretrendszer kidolgozásra.

Beszállító és szolgáltatás értékelő lap (Pató-Kopácsi-Kreiner, 2015)

A következőkben a beszállító értékelés keretrendszerének bemutatásra kerül sor. A szerzők a beszállító értékelésbe bevonták a termék értékelés mellett, a szolgáltatás értékelést is. A SWOT elemzés során feltárt, a beszállító értékelésben

rejlő lehetőségek, veszélyek, erősségek és gyengeségek segítették a beszállító értékelő lap keretrendszerének kidolgozását.

1. ábra

Beszállító és szolgáltatásértékelő lap

Forrás: Pató-Kopácsi-Kreiner, 2015)

A fejlécben látható adatok a beszállító értékelőlap szokásos információs mezőit tartalmazzák. Az értékelésre vonatkozó szempontokat a szerzők az interjúk során gyűjtötték össze. A szerzők által összeállított szempontrendszert a vállalatok a saját igényeire alakíthatják. Minden szempontra maximum 100%-ot lehet adni, amit az értékelés végén átlagolnak. Az értékelés történhet külön termékekre és külön szolgáltatásra vagy termékekre + szolgáltatásra együtt. Az összesített %-os értékek alapján A, B, vagy C kategóriába lehet sorolni a beszállítókat/szolgáltatókat. A – jó, B – javítandó, C – javítandó és további problémák esetén az üzleti együttműködés felbontása.

A beszállító és szolgáltatás értékelésben meghatározott szempontok magyarázata:

Termék minősége, mennyiségi átvételre vonatkozóan: itt a vállalat azt értékeli, hogy az áru beérkezésekor a megfelelő mennyiség érkezett-e be, majd ezen adatok alapján történik az értékelés.

Termék minősége, minőségi átvételre vonatkozóan: a vállalat a mennyiségi átvétel után szűrőpróbaszerűen (vagy igény szerint) végzi el a minőség ellenőrzést, ezen eredmények alapján tudják értékelni az egyes beszállítókat.

Szolgáltatás minősége szállítás alatti minőségromlásra vonatkozóan: a szállítás során felmerülhet minőségromlás, amely pl. a nem megfelelő árukezelésből adódhat. Nem minden esetben egyértelmű, hogy már a beszállítónál hibás volt a termék, vagy az út során sérült meg. A vállalat eldöntheti, hogy az adott szituációban ki a hibás és eszerint értékeli.

Határidők betartása: a beszállítók és szolgáltatóknál is vizsgálni kell, hogy az előre meghatározott határidőket, mennyire tartották be és ez alapján a vállalat értékelheti a teljesítményüket.

Rugalmasság: a beszállítók azon képességét értjük, hogy mennyire képes gyorsan (esetleg proaktívan) reagálni a piaci változásokra. Valamint az üzleti kapcsolat során felmerült problémák megoldásában való együttműködési hajlandóság.

Csomagolásbiztonság: a termék csomagolására nagy hangsúlyt kell fektetni, hiszen a csomagolás védi meg a sérülésektől az árut. A beszállító felelőssége a megfelelő csomagolás és a szolgáltató felelőssége az áru megóvása.

Kapacitás: a beszállító, illetve szolgáltató vállalat kapacitását nézi a vállalat, hogy a nagyobb mennyiség legyártását/leszállítását is tudja a megadott határidőre teljesíteni.

Kommunikáció: elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció az üzleti folyamatok lebonyolításához, ezért nagy hangsúlyt kell fordítani az értékelésre. A beszállító és a vevő kapcsolata a jó kommunikáción alapszik.

Partner kapcsolat: a beszállítókkal való jó kapcsolat kialakítása időigényes, ezért fontos a jó viszony folyamatos ápolása. A beszállító értékelés elősegíti a problémák feltárását, így hamarabb tudnak reagálni a felek egy probléma felmerülése során.

Összegzés

A beszállító értékelés megfelelő használata nem teljesen egyoldalú, függ a partnerektől is és valószínűleg a vállalati célkitűzések és a gyakorlat tudja azt megfelelő keretbe foglalni. Gondoljunk arra, ha a vállalat elkészíti a beszállító

értékelést és ezt továbbítja a beszállítója felé, de a beszállító csak felületesen, vagy egyáltalán nem foglalkozik az értékeléssel, akkor hiábavalóak az erőfeszítések. Ebben az esetben nem hozza meg az értékelés az elvárt eredményt, hiába fordít nagy figyelmet a vállalat a beszállító értékelés elkészítésére. Ám, a fordított eset is előfordulhat, miszerint a beszállítást igénybe vevő vállalat, nem végez alapos, szakszerű beszállító értékelést és/vagy erről nem tájékoztatja a partnert. Tehát fontos az együttműködés, a kooperáció, a kölcsönhatás az ellátási láncban való gondolkodás és a rendszer szemlélet. A kiéleződött piaci versenyben csak együttesen érhetnek el a vállaltok sikereket és juthatnak további versenyelőnyhöz. A tanulmány rámutat a beszállító értékeléshez kapcsolható SWOT elemzés segítségével feltárt hiányosságokra és az erősségekre egyaránt, illetve a fejlesztési lehetőségekre, veszélyekre is. A tanulmány megírása során az volt a szerzők célja, hogy felhívják a figyelmet a beszállító értékelés fontosságára, az abban rejlő lehetőségekre, főként a kis és közép vállalkozások esetében, ami számukra a versenyképesség egyik tényezője is lehet.

Felhasznált irodalom

- [1] Balaton K.-Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés, Aula Kiadó, Budapest, 2007, p.77.
- [2] Bechtold, A: (Methoden der Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung als Optimierungsinstrumente der Zulieferungsstruktur, GRIN Verlag, 2005, p. 3.
- [3] Bereczk, Á: Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczyński, Iwona Mazurkiewicz ed., International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [4] Bereczk, Á: A Hazai Járműgyártás Erőforrásai, Költségei és Eszközgazdálkodási Jellemzői, in Proceedings of „Paradigma – és stratégiaaváltási kényszer a gazdaságban”, IV KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, Magyarország, 2011, pp. 5-19.
- [5] Chikán A.: Vállalatgazdaságtan; Aula Kiadó, Budapest, 2008, p. 541.
- [6] Demeter Krisztina: Termelés, szolgáltatás, logisztika; Az értékteremtés folyamatai, Wolters Kluwer Kft, Budapest, 2014
- [7] Devecseri K: Beszállítói készenlét felmérése; Kockázatelemzés az új beszállítók esetén, Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Kar, Budapest, 2011, p. 18
- [8] Dual Hochschule – Württemberg: Weiterentwicklung der Lieferantenbewertung bei der Schmidt AG, 2011, p. 14
- [9] Erdei J., Nagy J. B, Dr. Topár J, Dr. Tóth Zs. E.: Minőségmenedzsment, Oktatási segédanyag a Vezetés és szervezés mesterszak számára, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és

- Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet, Budapest, 2010, p. 45
- [10] Fine, G. L.,: The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats, Kick It, LLC, 2009, 5. o.
- [11] Janker C. G. : Multivariate Lieferantenbewertung, Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2004, p. 80
- [12] Mosmann S: Lieferantenbewertung, Wie Beschaffungscontrolling un Risikomanagement Einfluss auf die Vergabeentscheidung nehmen, Igel Verlag RWS, Hamburg, 2014 , p. 35
- [13] Pahl N, Richter A.: SWOT Analysis – Idea, Methodology And A Practical Approach, GRIN Verlag GmbH, Norderstedt, 2007, p.1.
- [14] Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta – Kopácsi Evelin – Kreiner Barbara (2015): Beszállító értékelés folyamatának elemző kutatása. in Vállalkozásfejlesztés a XXI. században tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Pato_Kopacsi_Kreiner.pdf, pp, 57-76
- [15] Pató Gáborné Szűcs Beáta (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi szemle, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [16] Szabó M.: Ezt csak jól lehet csinálni, Supply Chain Monitor, , XI. évfolyam, 9. szám, 2015. november, pp.11
- [17] Vörösmarty Gy., Tátrai T.: Beszerzés, Stratégia, folyamatok, információ, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2010 pp.141 – 150
- [18] Vörösvácky Zs.: A kulcs a folyamatos kommunikációban rejlik, XI. évfolyam, 7. szám, 2015, pp. 21
- [19] Csiszárík-Kocsir Ágnes (2015): A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33-55. pp.
- [20] Harangozó Gábor (2008): Mitől zöld egy vállalat - avagy mit is jelent a jó környezeti teljesítmény? Vezetéstudomány, 39, 1, pp. 27-36.
- [21] Lazányi, K.: Entrepreneurs of the future, Serbian Journal of Management 2014, 9:(2) pp. 149-158.
- [22] Lazányi, K.: Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes, In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs

- from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management - IMKSM2014. 2014. pp. 55-64.
- [23] Sasvári, P. (2007): Az információs technológia használatának jellegzetességei Magyarországon, VII. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, pp. 50-60.
- [24] Sasvári, P. (2012): Vállalati kihívások - stratégiai válaszok, Miskolci Egyetem, p. 112.

Emberitőke-elméletek oktatási kontextusban

Petőné Dr. Csuka Ildikó

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
petone.ildiko@kgk.uni-obuda.hu

Abstract: Korunk tudásalapú társadalma speciális tudással rendelkező munkaerőt, azaz emberi erőforrást igényel. Oktatási intézményeink a tudás közvetítőjeként működnek, a tudás szerzés fő forrásaként funkcionálnak. Az emberitőke-elméletek empirikus kutatásai megerősítették azt a tényt, hogy az oktatás kedvező hatást gyakorol a gazdasági növekedésre. Jelen tanulmány az oktatás szempontjából közelíti meg az emberitőke-elméleteket. Az oktatásba történő emberitőke-beruházásokon keresztül vizsgálom az emberitőke-elméleteket. Az emberitőke-elméletek "atyjai" különböző nézőpontból közelítik meg az emberitőke-beruházásokat, azonban közös bennük, hogy az emberbe történő oktatási beruházást tőkének tekintik, mely gyarapítása során az egyén termelékenységére, ezáltal keresetére nő, s ez a nemzetgazdaság növekedésére is pozitív hatást gyakorol. Munkámban ennek a pozitív hatásnak a tényezőit elemeztem.

Keywords: oktatás, emberi tőke, emberitőke-beruházás

1 Bevezetés

A munka termelékenysége az emberi tudás, ismeretek és készségek szintjét jelzi. Ezért is fontos, hogy olyan közoktatási- és felsőoktatási rendszert alakítsunk ki, amely a gazdasági és társadalmi kihívásokra megoldást jelenthet, és aktívan hozzájárul az ország gazdasági növekedéséhez. Az oktatás és a gazdasági teljesítmény között tehát kapcsolat van és ezért az oktatás szintjének fejlesztése a munkaerőn keresztül egy ország gazdasági versenyképességét növeli.

Parragh a tudásgazdaságot, mint a fenntartható növekedés hordozóját tekinti, melyben az emberi tőke gazdasági növekedéshez való hozzájárulására világít rá. "A tudásgyarapítás, ismeretszerzés és tanulás élethosszig tartó folyamata ma már szinte beépült értékrendünkbe. A szemléletmód alapkövetelménye a minőségi oktatás lehetőségének megteremtése, kiépítése és fenntartása. Az új technológiák alkotása és alkalmazása a gazdasági növekedés egyik fontos forrásaként jelenik meg. Új technológiák alkalmazása szükséges mind a magánszférában, mind a közsférában, törekedni kell a minél szélesebb körben történő bevezetésre és alkalmazásra." (Parragh, 2015 287.o.) A felsőoktatási intézmények helyzetének drasztikus megváltozása szükségessé tette, hogy az oktatást gyakorlatközpontúvá,

a tudást minél piacképesebbé tegye. A felerősödött, felgyorsult piaci és műszaki változások miatt az információfeldolgozási igények is gyorsan növekedtek a vállalatoknál. (Reicher 2007) A minőségi oktatás tehát megköveteli, hogy a munkaerőpiac által elvárt ismeretekkel vétezzük fel a hallgatókat.

2 Emberitőke és emberitőke-beruházás

Az emberitőke fogalmának történeti hátterét vizsgálom a szakirodalom elméleti és összehasonlító elemzése során. A klasszikus nemzetközi szakirodalmat tekintve az emberitőke atyjai: Smith, Machlup, Engel, Schultz és Becker alkottak kiemelkedő emberitőke-kutatásaikkal.

Az emberi tőke, de főként az emberitőke-beruházás és a tudásmenedzsment nagyon szorosan kapcsolódnak egymáshoz, sőt átfedésben vannak, ugyanis mindkettő a tudás megszerzésével, bővítésével kapcsolatos. Míg az emberitőke-beruházás esetében a beruházási döntésen van a hangsúly, addig a tudásmenedzsmentnél magán a tudásbővítési és felhasználási folyamatokon. Mivel kutatásom döntően a beruházási döntés körülményeire irányult, ezért a tudásmenedzsment témakörét bővebben nem érintettem. Elsőként a klasszikus emberitőke-kutatók fogalom meghatározásait tisztázom. Az emberitőke-elméletek atyja (Schultz, 1983) emberi tőke gyarapítónak nevez minden olyan befektetést, amelynek következtében nő az emberek termelékenysége. Becker (1993- 1.o.) könyvében az emberi tőkét az emberitőke-beruházásokon keresztül határozza meg: „Olyan tevékenységek, melyek megnövelik az emberekben meglévő erőforrások nagyságát, és ezáltal hatnak a jövő pénzügyi és pszichikai jövedelmeire.” Szintén beruházási oldalról közelíti meg az emberi tőkét Machlup, aki szerint emberi tőkének csak azt az emberbe történő beruházást lehet tekinteni, amely a jövőbeli magasabb fogyasztás érdekében lemondást jelent a jelenbeli fogyasztásról. Hangsúlyozza, hogy az emberi tőke fejlesztése nem választható el az emberi testtől, agytól és lélektől. „... a kifejtetlen, szakképzetlen munkaerőt meg kell különböztetni a kifejlesztett, vagyis szakképzett munkaerőtől, vagyis a fizikai vagy szellemi kapacitását növelő beruházások által termelékenyebbé tett munkaerőtől. Az ilyen tőkéletesítés alkotja az emberi tőkét.” „Csak a beépített, elválaszthatatlan beruházások számítanak emberi tőkének.” (Machlup, in Schmidt – Kemenes, 1982) A Rosentól (1987 - 682. o.) származó emberi tőke: az emberekben megtestesülő készségállományt és termelékeny tudást öleli fel. Az emberitőke-beruházások megtérülése az emberekben megtestesülő készségek és keresőképeségi potenciáltól illetve a piaci és nem piaci környezetben hozott döntések hatékonyságától függ. „Az emberi tőke részint az egyén felhalmozott tudásából és tapasztalatából, részint a veleszületett és/vagy kifejlesztett képességeiből - köztük az érzelemgazdagságából (rossz esetben sivárságából), -

részint tenni akarásából áll.” (Laáb, 1984)¹ Az OECD definíciója hasonlít Laáb meghatározásához, mely szerint az egyének emberi tőkéje az egyének tudását, készségeit, kompetenciáit és tulajdonságait jelenti. Az emberi tőkét többféle módon lehet definiálni:

- a) elvárt jövedelmek (hasznok) jövőbeli áramlataként,
- b) beruházási költségek múltbeli áramlatának akkumulált összegeként, vagy
- c) valamilyen közös elszámolási egységben kifejezett egyéni képességek – egy adott időpontban mért – összegeként.

Tökéletes piaci verseny és tökéletes információk esetén ezek az alternatív meghatározások egybevágnak. A gyakorlatban azonban természetesen az emberi tőke piacára is, más tőkejósághoz hasonlóan, a tökéletes piactól való eltérés a jellemző, bizonytalansággal, tökéletlen információkkal és állandó változással. Az emberi tőkeállományra most tekintsünk úgy, mint az emberi tőke felhalmozása érdekében hozott múltbeli befektetési döntések eredményére (következmenyére). Az egyén képességeinek és tudásának jelenlegi állománya tehát események (döntések) élethossziglani áramlatának az összessége. Az egyén emberi tőkéjének nagyságára, felépítésére ható döntéseket szereplők széles sokasága hozza, magában foglalva: saját magukat, szüleiket, munkáltatóikat, az államot, az oktatók és tanácsadók egész sorát.

Az emberitőke-elmélet fejlődését elősegítő klasszikus közgazdászok egyike Petty volt. Sir W. Petty (1623-1687) használta először az emberi tőke kifejezést és határozta meg az emberi tőke értékét. A. Smith (1723-1790) az emberi tőkét az álló tőke fogalmába helyezte el: „Az álló tőke részének kell tekinteni a társadalom valamennyi tagjának minden gazdaságilag hasznos tudását és képességét. Az ilyen tudás és készség megszerzése tényleges kiadásokat jelent, mivel megszerzőjét neveltetése, tanulmányai vagy tanonckodása idején is el kell tartani: alapján véve úgy kell felfogni őket, mint az illető személyben rögzült és megtettesült tőkét.” (Smith, 1992 – 322.o.) Sokat idézett munkájában, A nemzetek gazdagsága című műben az oktatás gazdasági fejlődésben játszott szerepéről is írt. Rávilágított, hogy a képzettségnek, a megszerzett tudásnak jelentős szerepe van az egyén- és az ország jövedelmének alakulásában.

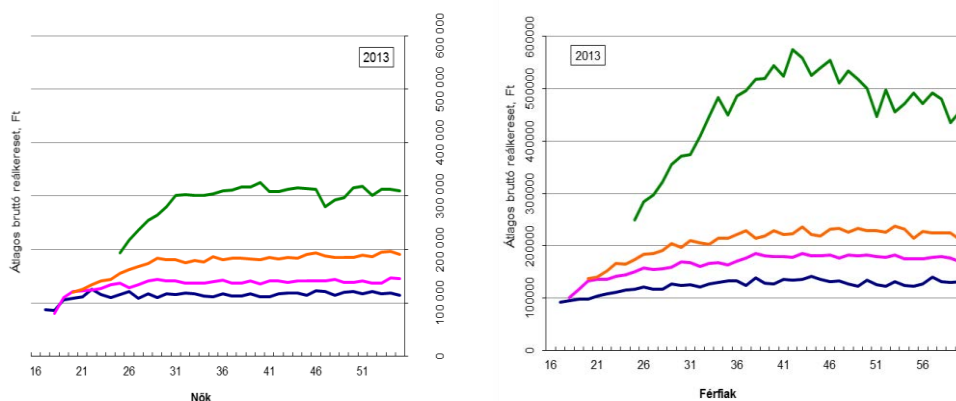
T. R. Malthus (1766-1834) szerint az oktatás elősegíti a társadalmi mobilitást illetve mérsékli a népességnövekedést. Az oktatás fejlesztésében látta a harmonikus növekedés biztosítását, mert az iskolázott, művelt egyéneket sokkal kevésbé lehet félrevezetni (Malthus, 1902). Véleménye szerint az oktatás kiterjesztése az egyének felvilágosításának az eszköze, ezért szorgalmazta a kötelező népoktatás bevezetését, mert az felszámolná a gyermekmunkát és későbbre tolná a házasságkötéseket. F. List (1789-1846) azt írja, hogy „a nemzetnek anyagi javakat kell feláldoznia és nélkülöznie, hogy szellemi és társadalmi erőket megszerezzen, fel kell áldoznia jelenlegi előnyöket, hogy

¹ Laáb a tudáson, tapasztalaton és képességeken kívül az egyén érzélemlátát és belső motiváltságát is kiemeli, mint jelentős emberi tőkét meghatározó alkotó tényezőt.

magának jövőbeliüket biztosítson” (List, 1940). Az egyén műveltsége, képzettsége fontos feltétele a gazdasági felzárkózásnak. List szerint az oktatás olyan növekedési tényező, amelynek növelése érdekében akár nemzedékeken át le kell mondani bizonyos előnyökről, hogy azok később hatványozottan térüljenek meg. J. H. Von Thünen (1783-1850) véleménye szerint „az iskolázottabb népek nagyobb tőkét birtokolnak, amelynek hozadéka a munka nagyobb termelékenységében fejeződik ki” (Von Thünen, 1875). Az iskolázottabb nemzetek ugyanolyan anyagi javakkal több jövedelmet hoznak létre, mint az iskolázatlanabb népek. E. Engel (1821-1896) számította ki először a termelési költségeken alapuló megközelítés alapján az ember gazdasági értékét, mely szerinte megegyezik az eltartási, nevelési költségekkel. Feltételezte, hogy a nevelési költségek minden évben konstans összeggel növekednek, így számolta ki az eltartási, nevelési költségeket a születéstől 27 éves korig, ugyanis erre az életkorra tette a nevelés befejeződését. W. Farr (1807-1883) alkalmazta először a tőkésített kereseteken alapuló megközelítést, mely szerint az egyén gazdasági értéke a jövőbeli nettó keresetének a jelenlegi értéke korrigálva (halandósági adatokat is figyelembe véve) a megélhetési költségekkel.

A korai közgazdasági elméletek megalkotása jó alapot teremtett a 20. század modern emberitőke-elméleteinek születéséhez, és az emberitőke-elmélet további töretlen fejlődéséhez. A. Smith A nemzetek gazdagsága c. munkája nemcsak a klasszikus közgazdaságtan bibliája, hanem az emberitőke-elmélet alapvető kiinduló műve. A. Smith jelentős lépést tett az emberitőke-elmélet megszületése érdekében, ő írta le elsőként 1776-ban többek között az emberi tőke koncepciójának elméleti alapját: a sok munka- és idő-költségen oktatott egyén elvárja, hogy a szokásos munkabéren felül keressen, hogy az oktatás költségei kifizetődjenek. A bérkülönbségek oka tehát az oktatás, mint a jövőbeli keresetbe való befektetés illetve az emberi tőke mennyiségbeli különbségei.

A korai közgazdasági elméletek megszületése után a közgazdászok jó ideig nem foglalkoztak hangsúlyosan az emberi tőkébe történő beruházásokkal. A téma úgy került újra előtérbe, hogy a gazdasági növekedéshez való hozzájárulás forrásait kezdték kutatni illetve a kevésbé fejlett országok oktatásába történő beruházás, valamint az egyes foglalkozások között fellelhető keresetkülönbségek vizsgálata kapcsán. Az 1. ábra a képzettségbeli eltérések, - azaz a különböző mértékű emberitőke-beruházások - keresetbeli megtérüléseit szemlélteti Magyarországon férfiak és nők viszonylatában 2013-as adatok alapján. Az ábra alátámasztja A. Smith emberi tőke koncepcióját, miszerint a magasabb (lásd itt pl. az egyetemi/főiskolai végzettséget) képzettség a “szokásos munkabéren felüli” keresetet eredményez, így térülnek meg (“fizetődnek ki”) az egyén számára az oktatási költségek. Csúpan az előbbiekhöz kapcsolódva érdemes itt megjegyezni, hogy megdöbbentő a különbség a férfi és női keresetek között, főként a legmagasabb iskolai végzettségű csoportban, mely a női emberi tőke kérdését veti fel, azonban gender témájú kutatás nem képezi részét e tanulmánynak.



1. ábra

Életkor-kereseti profilok iskolai végzettség szerint 2013-ban nemenkénti megbontásban

Forrás: Munkaerőpiaci Tükör 2014 (238.o.)

Az 1. ábra jól szemlélteti azt a "dilemmát", hogy az emberi tőke növekedésével nő a feláldozandó idő értéke, mivel értékesebb az elszalasztott kereset, ugyanis az elmaradt kereset annak az időnek az értéke, amit az egyén tanulással tölt el. Ehhez hozzáadódik még, hogy a későbbi életkorban hozott döntés esetén rövidebb a haszon beszédésének ideje. Az egyén kora tehát döntő szerepet játszik a beruházási döntésben.

3 Az emberi tőke minősége

A neoklasszikus közgazdászok arra a kérdésre keresték a választ, hogy a munkán, tőkén és földön kívül a nemzeti jövedelem hányad része tulajdonítható az oktatás hatására az emberi tőkében bekövetkezett változásnak, amit Solow (1957) technikai haladásnak nevezett el. Az emberitőke-elméletet kutató néhány neoklasszikus közgazdász vizsgálatainak bemutatásához szükséges tisztázni a „reziduum” fogalmát. A "reziduum" vagy maradék tényező az, amit a gazdasági növekedés összetevői közül az emberi tőke szerepének felismerése nélkül nem tudtak magyarázni a közgazdászok. E. F. Denison (1962) a "maradék" tényező elemzésének legnagyobb teoretikusa. Az oktatás illetve a rövidebb munkaidő hatását próbálta meghatározni. A maradékot tényezőkre bontva azt kapta eredményül, hogy a tudás fejlődésének illetve a tömegtermelésből eredő megtakarításoknak tulajdonítható a legnagyobb befolyás a gazdasági növekedés

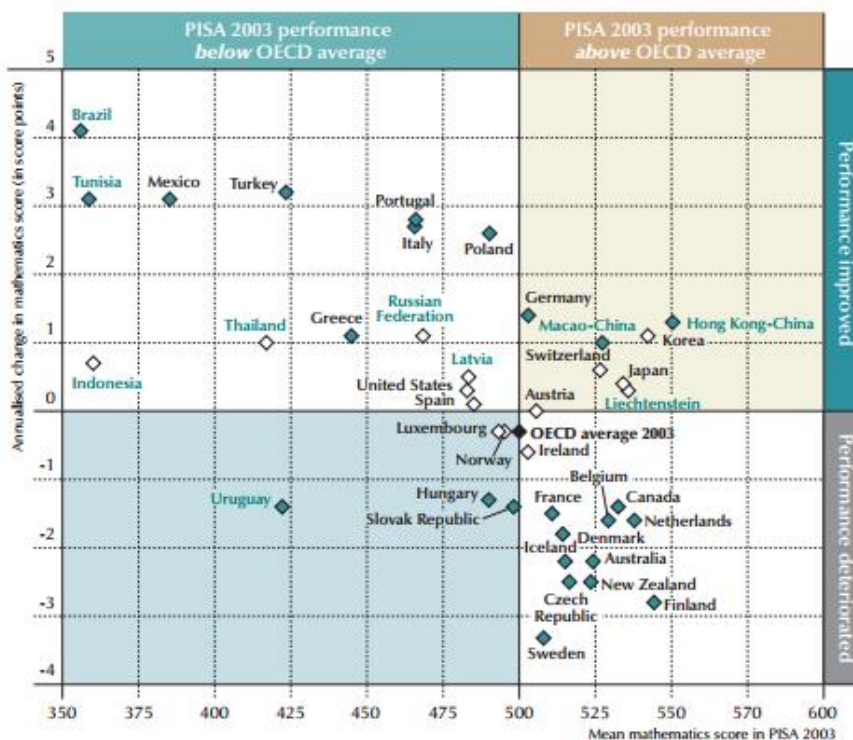
felett. Számításai szerint az USA 1929 és 1957 közötti gazdasági növekedésének 20%-a származik az emberi tudásmennyiség növekedéséből.

Az újratermelhető fizikai tőke és a jövedelem hányadosa csökken, viszont az emberi tőke és a jövedelem aránya növekszik. Schultz (1983) egyik hipotézise az volt, hogy amennyiben az összes tőke jövedelemhez viszonyított aránya állandó, akkor a gazdasági növekedés eddig megmagyarázatlan része az emberi tőke növekedéséből ered. A másik hipotézis szerint az egyén gazdasági képességeinek túlnyomó része beruházás eredményeképp keletkezik – a veleszületett képességkülönbségektől eltekintve – azaz a keresetkülönbségek nagy része abból adódik, hogy az egyének eltérő mértékű összeget ruháznak be saját magukba. A harmadik hipotézis szerint az emberitőke-beruházások növekedéséből kifolyólag a beruházások egyre inkább egyenletesebben oszlanak meg, ezáltal a keresetek megoszlásának egyenlőtlenségét csökkentik. Schultz az Egyesült Államok 1929 és 1957 közötti különböző tőkeállományait és azok évi növekedési ütemeit vizsgálta. Becslése alapján határozottan állítható, hogy az emberitőke-beruházások növekedése a munkaerő minőségét javította és ez a gazdasági növekedésnek nagyon fontos forrása.

Az elmúlt évtizedek kutatói az oktatás oldaláról közelítették meg az emberi tőke minőségi kérdését. Kutatásuk középpontjában az állt, hogy az emberitőke gyarapításának mely a tanuláson keresztül leghatékonyabb módja, azaz milyen oktatási forma és tartalom az, amelyik a legnagyobb hatásfokkal tudja biztosítani az emberi tőke minőségének emelését. A kutatások során arra jutottak, hogy a magasabb kognitív ismeretszint (koncentráció, felfogóképesség (percepció), memória, logikus gondolkodás) korrelál az egyén termelékenységével, s nagyobb keresetet eredményez. Meg kell jegyezni, hogy a kognitív ismeretek szintjére nem csak a formális oktatás van hatással, hanem a családi és társadalmi környezet is. Itt szükséges a mennyiségi tényezőt (iskolázottság éveinek számát) is figyelembe venni és megvizsgálni a minőségi elemeken kívül. Nehéz dolgunk van, mert a mennyiségi és minőségi tényezők hatása nehezen választható szét: pl. a magasabb kognitív ismeretszinttel rendelkező hallgatók tovább hajlandók tanulni, azaz több iskolai évvel rendelkeznek és a lemorzsolódási arány is alacsonyabb körükben. Murnane (2000) kutatásai során arra az összefüggésre jutott, hogy az iskolai képzéssel eltöltött évek száma a magasabb keresetek felét, de legalább harmadát magyarázza, míg a többi a minőségi tényezőnek köszönhető. Az emberi tőke minősége tehát összefüggésben van a kognitív ismeretszinttel (sőt ez utóbbival mérhető). Kérdés, hogy makroszinten milyen és mennyire szoros a kapcsolat, azaz egy ország társadalmának kognitív ismeretszintje milyen mértékű befolyást gyakorol a nemzetgazdasági növekedésre. Ezt a felvetést alapvetően kétfajta kutatással próbálták megválaszolni: egyéni életpályák követésével illetve a kognitív készségek szintjét mérő tesztekkel (olvasási, szövegértési, írástudást, matematikai készségek számszerűsítésével). Hanushek-Wössmann (2007) ötven országra végezte el negyven évet (1960-2000) átfogó kutatását, melyben - a kognitív tesztekkel mért - oktatási minőség gazdasági növekedésre mért hatását vizsgálták. Ennek eredményeképp arra jutottak, hogy a PISA-teszteken elért

standard szórásnyi eltérés 2 százalékponttal magasabb gazdasági növekedési ütemmel jár együtt. Amerika mintegy kivételként erősítve a szabályt: annak ellenére, hogy egyik kognitív készség mérő teszten sem teljesített jól, mégis viszonylag nagyobb gazdasági növekedést tudhat magáénak. Vajon mi az oka ennek a paradoxonnak? Az indok valószínűleg, hogy a tesztekkel elsősorban a középfokú oktatásban mértek, melyek az amerikai oktatásnak inkább gyengeségei, míg a közoktatás gyengítő hatását kompenzáló erős felsőoktatás a gazdasági növekedéshez való oktatási hozzájárulást pozitív irányba lendíti. A középfokú oktatással szemben tehát a kiemelkedő kutatási- és innovációs teljesítményű és hírű elit amerikai egyetemek világszínvonalat képviselnek. A kérdés az, hogy amelyik országban nincsenek az amerikaihoz hasonló kompenzáló tényezők, ott milyen gazdaságpolitika kell ahhoz, hogy javuljon az oktatás, s ezáltal az emberi tőke minősége. Az oktatási reformok hatását kétféle módon lehet mérni: egyrészt az időbeli hatást az előző mérésekhez viszonyítva, másrészt a területi hatást nemzetközi viszonylatban más országokhoz képest. Az időbeliséget tekintve kutatások alapján az oktatási reformok hatása kb. húsz év alatt jelenik meg a GDP növekedésében, azaz késleltetett a hatás, viszont annál tartósabb! Hanushek-Wössmann kutatásukban 36 százalékpontos GDP-növekedésre számítanak 75 éves időtartam alatt.

A 2. ábra a PISA matematikai felmérésen elért teljesítményeket mutatja országonként 2003-ban az OECD átlaghoz viszonyítva (függőleges oszlop), valamint a 2012-es eredményeket láthatjuk a 2003-as PISA felméréshez viszonyítva aszerint, hogy javult vagy romlott az adott ország matematikai teljesítménye. Ez utóbbi esetben vízválasztó a vízszintes "felező" vonal, aki ez alatt helyezkedik el az rontott a teljesítményén (pl. Magyarország), illetőleg a 2003-as OECD átlaghoz (500 pont) képest is a függőleges "felező" vonal bal oldalán helyezkedünk el, ami azt jelenti, hogy már 2003-ban is átlagon alul teljesítettünk. Valóban aktuális kérdés tehát, hogy hogyan tudunk javítani ezeken az adatokon, és az ábra jobb felső sarkában elhelyezkedő Németország, Svájc, Ausztria, Japán, de akár Hong-kong és Korea példájához hasonlóan átlagon felüli teljesítményt elérni. Ez utóbbi két ország azon ázsiai országok közé tartozik, amelyek a 1970-es évek végén és a korai 1980-as években nagyon magas gazdasági fejlődési ütemet produkáltak. Ez azért is figyelemre méltó, mert a természeti erőforrások majdnem teljes hiányát lehet kiemelni mindegyik országban illetve mindegyik nagyon kevés technológiai és tőke alappal indult a fenti időszak elején. A gazdasági sikerükkel ezen „fogyatékoságok” ellenére felhívták magukra a figyelmet, mert oly módon hasznosították az emberi erőforrásokat, hogy az lett a gazdasági növekedés motorja az iskolázásba és a felsőoktatásba való befektetésük által.



2. ábra

A PISA matematikai felmérésen elért teljesítmények országonként 2003-ban és ahhoz viszonyítva 2012-ben

Forrás: OECD jelentés a PISA felmérés eredményeiről (2012)

Az OECD elemzés szerint az oktatási reform sikeres végrehajtásának elendeghetetlen feltétele az erős állami szerepvállalás, hosszú távú vízió, s a következetesség és a türelem. Ez utóbbi feltételben jelentősen szűkölködünk a jelenlegi magyar oktatási rendszert tekintve. Vajon hol kell – milyen szinten érdemes – a reformokat bevezetni?

“Nem lehet elég korán kezdeni” magyar szólásmondást igaz lehet a nemrég bevezetett amerikai oktatási reformokra is. Amerikában az iskolai előkészítőkre helyezik most a hangsúlyt (2013. évi elnöki jelentés alapján), ugyanis rájöttek arra, hogy azok a gyerekek, akik ilyen fejlesztésben részesülnek az iskola előtt, jobban teljesítenek iskolai tanulmányaikban, sőt a korai készségfejlesztés nemcsak az iskolában jelent előnyt, hanem az egyén egész életpályájára hatással van. A “pre-school industry” iparág fejlődése jelenleg töretlen Amerikában az Obama-kormányzat célkitűzésének köszönhetően. Az UNESCO az elmúlt évek tendenciái alapján új ISCED besorolást hozott létre 2011-ben a 3 év alatti fejlesztés, képzés

számára (Ligeti, 2014). Az emberi tőke minőségi fejlesztésének hangsúlya nemzetközi viszonylatban az óvodai képzésre helyeződött át.

Összegzés

Az elemzésből kiderült, hogy az oktatásba történő befektetés jelentős mértékű emberitőke-beruházás az egyén számára. Munkám elején felsorakoztatott emberitőke-elméletek atyjai rávilágítottak arra, hogy a képzettségnek, a megszerzett tudásnak jelentős szerepe van az egyén termelékenységének javulásában, ezáltal az egyén keresetének, s az ország jövedelmének alakulásában. Az oktatás oldaláról közelítettem meg az emberi tőke minőségének ill. annak növelésének kérdését, és kutatásomban arra is kerestem a választ, hogy milyen módon tehető ez meg a leghatékonyabban. A családi és társadalmi környezeten kívül leginkább a formális oktatás útján megszerezhető kognitív ismeretszint határozza meg az emberi tőke minőségét. Vajon makroszinten is megállja a helyét ez az összefüggés, azaz egy ország társadalmának kognitív ismeretszintje hatással van a nemzetgazdaság növekedésére? Az itt elemzett kutatás (Hanushek-Wössmann) azt támasztotta alá, hogy szoros összefüggés van a kettő között. Ezért mindannyiunk közös célja, hogy a legutóbbi PISA felméréseken elért kognitív ismeretszintről tanúskodó magyar eredményeken javítsunk. Jó példák vannak, de nekünk a saját útunkat/reformjainkat kell megtalálni. Ez az út nagyon hosszú, hiszen az oktatási reformok átfutási ideje kb. húsz év. Ezért van most különösen nagy szükség türelemre, következetességre, s az állam erős szerepvállalására ezen a területen. A felsőoktatásba való beruházás, a nívós kutató- és innovációs műhelyként működő felsőoktatási intézmények bizonyos mértékig szintén ellensúlyozhatnák a közoktatás egyes hiányosságait.

Felhasznált irodalom

- [1] Becker, G. S. (1993): Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, The University of Chicago Press.
- [2] Denison, E. F. (1962): Education, Economic Growth and Gaps Information. The Journal of Political Economy, 70. évf. 5. szám 2. rész 124-128. o.
- [3] Hanushek, E.A. – Wössmann, L. (2007): The role of Education. Quality in Economic Growth. Policy Research Working Paper 4122, World Bank
- [4] Hanushek, E.A. – Wössmann, L. (2011): GDP Projections, Report 2012. UNESCO

- [5] Laáb Ágnes (1994): A humán tőke értéke *Vezetéstudomány*, 12. sz. 35-40. o.
- [6] Ligeti István – Ligeti Zsombor (2014): Az emberi tényező – Humántőke a gazdasági növekedésben Typotex, Budapest
- [7] List F. (1940): A politikai gazdaságtan nemzeti rendszere. Magyar Közgazdasági Társaság Kiadó, Budapest.
- [8] Machlup, F. (1982): Beruházás az emberi erőforrásokba és a produktív tudásba; Megjelent: Schmidt Ádám – Kemenes Egon: Változások, váltások és válságok a gazdaságban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [9] Malthus T. R.(1902): Tanulmány a népesedés törvényéről. MTA, Budapest.
- [10] Munkaerőpiaci Tükör 2014 (238.o.) Életkor-kereseti profilok iskolai végzettség szerint 2013-ban, nők, férfiak <http://www.bpdata.eu/mpt/kiadvany> (letöltve: 2016. március 10.)
- [11] Murnane, R. J. – Willett, J. B. – Duhaldeborde, Y. – Tyler, J. H. (2000): How important are the Cognitive Skills of Teenagers in Predicting Subsequent Earnings? *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol.19.No.4. pp. 547-568
- [12] OECD jelentés (PISA 2012), <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm> (letöltve: 2016. március 14.)
- [13] Parragh B. (2015): A fenntarthatóság feltételei és kockázatai, *Polgári szemle*, 11. évf. 4-6. szám, (277-289. o.)
- [14] Reicher, R (2007): Vállalati marketing információs rendszerek oktatási tapasztalatai In: Pécsi Tudományegyetem Pollack Mihály Műszaki Kar (szerk.) Matematika, fizika és számítástechnika oktatók XXX. Konferenciája. Konferencia helye, ideje: Pécs, Magyarország, 2006.08.23-2006.08.25. Pécs: Pécsi Tudományegyetem
- [15] Rosen, S. (1987): Human Capital; in Eatwell, J. – Milgate, M. – Newman, P. (szerk.): *The New Palgrave. A Dictionary of Economics* vol. 2. 681-690. o.
- [16] Schultz, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [17] Smith, A. (1992): Nemzetek gazdagsága – e gazdaság természetének és okainak vizsgálata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- [18] Solow, R. M. (1957): Technical Change and the Aggregate production Function. *The Review of Economics and Statistics*, 1957. 3. sz.
- [19] Somogyi Ferenc (1984): Theodore W. Schultz: Beruházás az emberi tőkébe. Tájékoztató, MM Kiadványa, 1984. 6. sz.

- [20] Thünen von,H. (1875): Costs of Education as Formation of Human Capital. 1875. Megjelent: Bowman,M.J.(szerk.): Readings in the Economic Education. UNESCO, Párizs

Petőné Csuka I.
Emberitőke-elméletek oktatási kontextusban

A stakeholder kapcsolatok jellemzőinek vizsgálata kis- és középvállalati környezetben

Saáry Réka

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Jelen tanulmány azon a megfigyelésen alapul, hogy a magyar kis- és közepes méretű vállalatok nem fordítanak elegendő figyelmet a stakeholdereiknek (érintetteiknek), így ezen vállalkozások nem tudják kihasználni az ezekben a kapcsolatokban rejlő lehetőségeket. A stakeholder elmélet fogalmainak konceptualizációját, az érintettek azonosítására, elemzésére és az értékelésére javasolt eljárások bemutatását követően, jelen cikk egy empirikus kutatás eredményeinek interpretációra vállalkozik, amely a megkérdezett magyarországi KKV vezetők stakeholderekhez fűződő kapcsolataikkal összefüggő percepcióit vizsgálja. A kutatás egyaránt kitér az érintettek elvárásainak és hozzájárulásának értékelésére, illetve az egyes érintettek érdekeinek megjelenésére a döntéshozatal folyamatában. Amennyiben elfogadjuk, hogy a stakeholderekhez fűződő kapcsolatok menedzselése támogató tevékenység a vállalkozások értékteremtő folyamatában, jelen tanulmány célja felhívni a figyelmet ezen feladatok szerepére az elsődleges célok, a vállalati nyereségesség és versenyelőny elérésében.

Kulcsszavak: a kis- és közepes vállalatok, stakeholder elmélet, stakeholder elemzés, stakeholder hozzájárulás

1 Bevezetés

A kis- és középvállalatok versenyképessége évtizedek óta a marketing és menedzsment kutatások középpontjában áll. A 2008-ban kirobbant gazdasági válság merőben új feladatok, követelmények elé állította a hazai Kkv szektort teljesítmény- és versenyképességi szempontból egyaránt (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015). Jelen tanulmány, napjainkban a gyakorlatban is egyre hangsúlyosabb teljesítménymenedzsment megközelítés, az érintetti (stakeholder) szemlélet kis- és középvállalati manifesztálódását kutatja. A felismerés, hogy a belső érintettek (a vállalat tulajdonosai, befektetői, a vezetők és a beosztott alkalmazottak) és a külső érintett csoportok (vevők, beszállítók, partnerek, állami szervek stb.) hatással vannak a vállalat sikerére nem új keletű. Felmerül a kérdés

ugyanakkor, hogy ezen csoportok szerepvállalását, hozzájárulását minként ismerik fel, és mennyire tudatosan kezelik a kis- és középvállalkozások vezetői.

A stakeholderek hozzájárulása (az esetek egy részében üzleti tranzakció híján) elsősorban a hozzájuk fűződő kapcsolat dimenziójában értelmezhető, így jelen kutatás egy fontos eleme a kapcsolatok dimenzióinak vizsgálata, ezen belül is azon kapcsolati jellemzők feltérképezése, amelyek a kis- és középvállalati vezetők számára, értelmezhetőek és relevánsak. Az érintettszemléletű teljesítménymenedzsment megközelítésű teljesítményprizma (Neely et al., 2004) alapján, a kapcsolatok szereplőire értelmezhető, kölcsönös percepciók feltérképezésére is sor kerül a kutatás keretei között.

2 A stakeholder szakirodalom rövid áttekintése

Az érintett (stakeholder) megközelítés nemrégiben ünnepelte harmincadik évfordulóját. Edward Freeman (1984) a nyolcvanas években fogalmazta meg, hogy az üzleti siker egyik záloga, a vállalat környezetében lévő érintettek ismerete. Freeman vezette be a stakeholder menedzsment fogalmát, amelyet a szervezet tudatos, akció-orientált kapcsolatépítési és menedzselési feladataként határozott meg.

A stakeholder kutatások egyik fő csapása az érintettek pontos meghatározására fókuszál. Mitchell és szerzőtársai (1997) átfogó, szintetizáló munkában gyűjtötték össze az addig publikált stakeholder definíciókat és tekintették át a fejlődés irányait. Érintettek tekinthető, bármely, egyén illetve szervezet, akinek befolyása van a vállalat teljesítményére illetve a vállalati teljesítmény által befolyásolt.

„Érintettek azok a szervezetek illetve csoportosulások, amelyeknek hatása lehet, illetve amelyekre hatással lehetnek a vállalat eredményei” (Freeman, 1984 pp 46) A szakirodalomban fellelhető egyik legtágabb megközelítés pontosítására, az érintetti kör leszűkítésére való törekvés abból a praktikus megfontolásból fakad, hogy a vállalatvezetők ideje és forrásai korlátozottak. Egyes kutatók a vállalat alapvető gazdasági tevékenységében, a túlélésben vállalt szerep alapján szűkítik a stakeholderek körét. (Bowie, 1988). Cornell és Shapiro (1987) szerint érintettek tekinthetők azok, akik szerződéses csere kapcsolat szereplőjeként vállalnak szerepet a vállalat működésében, de a kilencvenes években megjelenik a szakirodalomban az etikus követelések fogalma is (Freeman-Gilbert, 1994), ami előre vetíti a fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás kiteljesedését a stakeholder szakirodalomban.

Az etikus működés vállalatszintű szemléletváltást feltételez. Az új paradigma lényege, hogy a korábban csak a túlélés, illetve a gazdasági érdekek érvényesítése érdekében alkalmazott stakeholder menedzsment helyett, egy rendszerszemléletű, a piaci környezet szereplőinek érdekei között egyensúlyt teremtő vállalati

működés valósuljon meg. (Mitchell et al. 1997) A megközelítés alapvető jelentőségű a vállalati társadalmi felelősség (CSR) irodalmában (Tóth 2007). Ez a fajta etikus vállalati magatartás egyes szerzőknél feminista megközelítésként jelenik meg. Az etikus, a környezetbe ágyazott stratégiát megvalósító vállalkozások ellenpontjaként definiálják a maszkulin (individualista, az együttműködést és a kapcsolatok fontosságát tagadó), elsősorban a rövidtávú célokra fókuszáló szemléletet (Wicks et al., 1994).

Spence (2013) szerint a korábban említett etikus, feminin szemlélet sokkal inkább illeszkedik a kis- és középvállalatok sajátos működési struktúrájához, figyelembe véve ezen cégek közvetlen környezetükbe való beágyazódottságát, informális, nem ritkán baráti kapcsolatait a partnereikkel, vevőikkel.

A stakeholder elmélet nemzetközi szakirodalma meglehetősen széles spektrumot ölel fel, figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a publikációk jelentős része elsősorban, normatív módon közelíti a problémát: a vállalatoktól, vezetőktől elvárt működési/viselkedési szabályok meghatározására koncentrálnak. Néhány leíró kutatás a jellemző vállalati gyakorlatokat tárja fel, és viszonylag kevés akadémikus vállalkozik a kimenetek, a stakeholder menedzsment vállalati teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatára. (Berman et al., 1999) A feladat összetettségét figyelembe véve, valószínűleg ez nem véletlen. A stakeholder elmélet lehetséges attribútumaival (erő „power”, sürgősség „urgency”, legitimitás „legitimacy” (Mitchell, 1997) kapcsolatban felmerül a relevancia, mérhetőség, változékonyság, tudatosság problematikája.

3 A kapcsolat, kapcsolati marketing

Jelen tanulmány nem vállalkozik az üzleti kapcsolatok, a kapcsolati marketing átfogó bemutatására, viszont keresi a kapcsolatok azon dimenzióit, amelyek a stakeholder viszonylatában tapasztalati úton értelmezhetőek és mérhetőek. A kapcsolati marketing két fő kutatási vonulata (a szolgáltatásmarketing alapú megközelítés illetve az IMP csoport munkásságával fémjelzett szervezeti marketing specifikumokat kutató vonulat) a csere eseményekre épülő üzleti kapcsolatok vizsgálja. A területet kutatók megfigyelték, hogy az üzleti kapcsolatok, a résztvevő felek közötti viszonyrendszer kvázi szervezeti jellemzőkkel ruházható fel, úgy mint kölcsönös adaptáció, folyamatok sztenderdizációja, kooperáció formalizálódása. (Gelei et al., 2010) A felsorolt attribútumok egyrészt felhívják a figyelmet az egyes kapcsolatok egyediségére, ugyanakkor segítenek a minőséget mérő mutatók meghatározásában.

A kapcsolati marketing szakirodalmában a kilencvenes években jelenik meg a stakeholder fogalom, talán nem véletlenül egy időben az ökomarketing kialakulásával (Lekics 1995, Tóth 1995). Gronroos (1996) definíciójában a

kapcsolatok kedvezményezettjei között a vevők mellett megemlíti az egyéb érintettek körét is. Az eltérő érintettek, sokrétű szegmensek kapcsolati hálójának feltárása, kezelése, a kompetenciák integrációja kihívásokat jelent a szervezetek számára (Kelemenné, 2014). Más megközelítések az üzletet magát úgy határozzák meg, mint a stakeholderek koalícióját. (Payne et al., 2001)

A érintetti kapcsolati marketing fogalmát Murphy a következőképpen írja le: „...stakeholder kapcsolati marketing...hosszú távú gazdasági, társadalmi és környezeti értékek biztosítása az összes érintett számára, a fenntartható üzleti teljesítmény fokozása érdekében” (Murphy et al., 2005). A definícióban az üzleti horizont kiszélesedésén túl, tetten érhető a hosszú távú gondolkodás, a fenntartható üzleti modell melletti elköteleződés.

A kapcsolatok minőségének vizsgálata elsősorban a beszállítói viszonylatban megvalósuló együttműködések kutatása során kerültek előtérbe. A szerzők javarészt egyetértenek abban, hogy a kapcsolatok minőségének értékelését elsősorban a kapcsolatok sokfélesége, több dimenziós jellege nehezíti. (Walter et al., 2003) Fontos megemlíteni, hogy az egyes kapcsolatok eltérő dimenzióin túl, a kapcsolatra vonatkozó percepciók is nagyon eltérőek lehetnek. Morgan és Hunt (1994) szerint a jó és szoros üzleti kapcsolat esetén a résztvevő felek nem a kapcsolat egyes építő elemeit értékelik, hanem holisztikusan, a kapcsolat teljes egészére vonatkozóan vannak észleléseik. Minél szorosabb a kapcsolat, a felek annál inkább hajlamosak eltekinteni az egyes részterületek elégtelen teljesítményétől.

Átfogó kutatás keretében Theron-Terblach (2009) a kapcsolatok minőségének huszonhárom dimenzióját gyűjtötte össze. A mutatók nagy száma részben azzal magyarázható, hogy a vizsgált jellemzők egy része, csak bizonyos ágazatokban értelmezhető.

Az általánosan alkalmazható jellemzőket két csoportra oszthatjuk a mérhetőségük alapján.

A közvetlenül, akár pénzben, anyagi ráfordítás-, bevétel formájában is mérhető attribútumok például a kapcsolat hozadékai, ilyen lehet a vevőérték (Morgan-Hunt, 1994), a kapcsolat specifikus beruházások, például az adaptációból fakadó költségek (Perry et al., 2002), a váltás költségei. Ebbe a kategóriába sorolhatóak továbbá a pénzben nem kifejezhető, de számszerűsíthető mutatók, mint a kapcsolatban érintett alkalmazottak száma (mindkét fél részéről), a tranzakciók száma illetve a kommunikáció intenzitása (csatornák száma, kapcsolatfelvétel mennyisége).

A jellemzők másik csoportja sokszínű és kevésbé kézzelfogható mutatókból áll, amelyeket kizárólag közvetetten, a résztvevő felek percepciója alapján vizsgálhatunk. A kapcsolatok észlelt minőségének letéteményesei ezek, a több kutatásban tesztelt dimenziók, úgy mint a bizalom mértéke, az elkötelezettség, az észlelt függőség, rosszabb esetben kiszolgáltatottság.

A kis- és középvállalati marketing kontrolling vonatkozású hiányosságai okán, jelen tanulmány az utóbbi jellemzők, azaz az észlelt minőségi dimenziók mentén vizsgálódik, ezen belül is a hatalom, az elkötelezettség, a függőség és az adaptáció mértékét kutatja.

4 Érintetti kapcsolatok kis- és középvállalati környezetben

A KKV-k gazdasági és társadalmi értékteremtésben vállalt szerepe ma már nem vitatható, ezért egyre nagyobb figyelem irányul a teljesítményüket, eredményességüket befolyásoló tényezők feltárására. A magyar kis- és középvállalkozások vonatkozásában megállapítható, hogy míg a foglalkoztatottak számarányát tekintve a hazai cégek az uniós átlagnál kedvezőbb helyzetben vannak (Magyarországon a foglalkoztatottak 74%-a dolgozik az ebbe a méretkategóriába tartozó vállalkozásokban szemben a 67%-os EU-s átlaggal) addig a bruttó hozzáadott értékből való részesedés (56% Magyarországon, 58% az Európai Unió tagállamaiban átlagosan) vonatkozásában kevésbé pozitív az összkép. (Kiss, 2014)

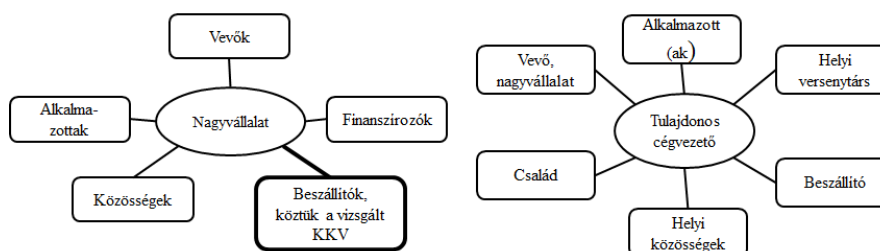
A kapcsolati marketing megközelítés felértékelődését ebben a szektorban, a vállalkozások működésének több specifikuma is indokolja. Ilyenek, a teljesség igénye nélkül: az anyagi és emberi erőforrások szűkössége, az ebből és egyéb tényezőkből eredő esetleges pénzügyi nyomás, a vezetés/tulajdonos menedzsment szemlélete illetve annak hiánya, az egyes területeken tapasztalható szakértelemhiány, a korlátozott piaci befolyás, ami fokozza a vállalat kiszolgáltatottságát illetve a marketing stratégiai szemlélet hiánya.

A kis- és középvállalatok jelentős részében a tulajdonlás és a vezetés nem válik el, ennek pozitív hozadéka lehet, hogy a vezetést nem köti az azonnali profitelvárás, ami kedvezhet a hosszú távú, a résztvevő felek számára kölcsönösen jövedelmező szövetségek kialakulásának. Az informális marketing és vezetés egyben azt is jelenti, hogy a KKV-k jelentős része nem kezeli tudatosan a vállalati társadalmi felelősségvállalás kérdését, ugyanakkor a közvetlen környezetébe való beágyazódottsága okán ösztönösen is megvalósítja a fenntartható működést. (Spence, 2013)

A fent felsorolt tényezők alapján a generikus stakeholder szemlélet nem alkalmazható teljes körűen a kis- és középvállalati gyakorlatban. A piaci befolyás sajátossága okán, egyes szerzők az elemzésbe vont érintettek körét szűkítik: a családot/családtagokat, az alkalmazottakat, a helyi versenytársakat, beszállítókat, a helyi közösségét és a vevőket jelölik meg a vizsgáldásuk tárgyaként. Kiemelik, hogy az ilyen rendszerekben keletkezett kapcsolatok jellemzően informálisak, a

szereplők sokszor inkább bajtársias (camaraderie) viszonyként, akár barátságként értékelik. (Spence, 2013) (1.számú. ábra)

Más kutatók a KKV-k kiszolgáltatottsága alapján (sokszor egyetlen nagy vevő határozza meg a vállalkozás létét) a nagy vevők holdudvaraként, a partner érintettjeként pozicionálják a kis cégeket.(Cox et al., 2001) (1. számú ábra)



1. ábra

Lehetséges stakeholder megközelítések a KKV-k számára

Forrás: saját szerkesztés (Spence, 2014) alapján

5 Az érintetti kapcsolatok és a teljesítmény viszonya

A teljesítményprimza a teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment egyik meghatározó vonulata olyan eszköztár és mérési modell kidolgozásán fáradozik, amely az érintettek széles körére épít. (Neely et al., 2004) A modell megalkotói kiemelik, hogy a szervezetek hosszú távú működése kizárólag úgy valósítható meg, ha a vállalkozások az érintettjeik feltérképezése után, azok igényeihez és elvárásaihoz igazolódó működést valósítanak meg. A teljesítményprizma kidolgozói hangsúlyozzák az átfogó szemlélet fontosságát, az érintettek tágabb nevesítésén túl, a kapcsolatok kölcsönösségének jelentőségét.

Említésre méltó a Future Research Group és a Research Consultants Ltd együttműködésében kifejlesztett SPA index (Stakeholder Performance Appraisal), amely a mindenkori vállalati teljesítmény érintettek általi percepciója alapján becsli a jövőbeni üzleti eredményeket. (Murphy, 2006). A modell korlátja, hogy mind a jelenlegi, mind a várható jövőbeli teljesítményre vonatkozó becslések a megkérdezettek értékítéletére alapoznak, így objektivitásuk megkérdőjelezhető. A kutatócsoport, nemzetközi együttműködésben megvalósul kutatás keretében ágazati és vállaltméret szerinti benchmark SPA index értékeket is meghatározott. A közel száz vállalat részvételével zajló kutatás során összegyűlt adatokból kiderül, hogy a szolgáltató szektorban tevékenykedő kis- és középvállalatok érintettekkel kapcsolatos teljesítményét értékeli a legalacsonyabbra a

megkérdőzettek, ami alapján előrevetíthető a szektor várhatóan gyenge üzleti teljesítménye.

A magyarországi kis- és középvállalati vezetők körében végzett kutatások azt igazolják, hogy a KKV-k társadalmi felelősségvállalása, noha nem tudatos, de ösztönösen érvényesül a döntéshozatal során. A vezetők megerősítik, hogy a működés során formálódó kapcsolatok (akár belső, akár külső érintettek vonatkozásában) sokszor informális, baráti alakulnak. (Malovics, 2009)

Az alkalmazottak érdekei, a hazai kutatások alapján, ugyanakkor kevésbé előkelő helyen jelennek meg a döntéshozatal befolyásoló tényezők rangsorában, Wimmer-Szantó (2004) elemzése szerint ötödik helyre rangsorolódott az alkalmazotti befolyás.

A rendelkezésre álló információk alapján empirikus kutatásom során az egyes érintetti kapcsolatok korábban ismertetett dimenzióit vizsgálom (függőség, bizalom, elköteleződés és együttműködés), különös tekintettel azon érintettekhez (alkalmazottak, helyi szervezetek, környezethez) fűződő kapcsolatokra, amelyek befolyása látszólag kisebb, mint a jellemzően kiemelten kezelt vevőkkel/ügyfelekkel és tulajdonosokkal fenntartott kapcsolatok szerepe. A kölcsönösséget a kérdőív kérdéspárokkal vizsgálja, amelyek a vállalat szempontjai mellett az egyes stakeholdereknek tulajdonított percepciókat is feltérképezik.

6 Empirikus vizsgálat

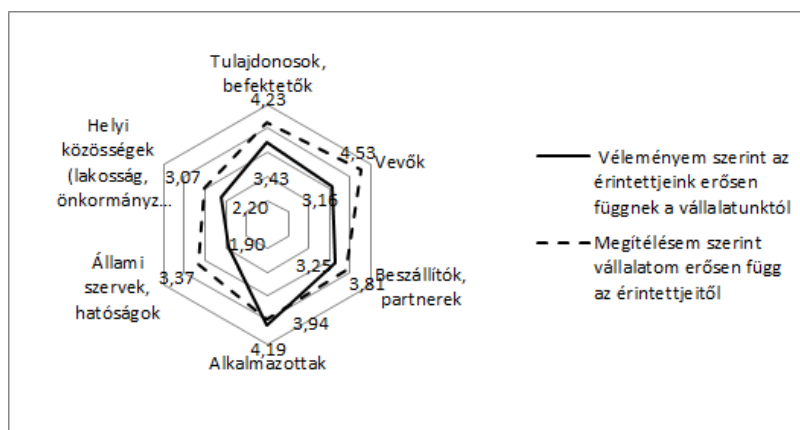
A kutatás elemzési szintje az adott kisvállalat-érintettek kapcsolat, amelyről releváns információkkal az abban résztvevő felek bírnak. A kutatás célcsoportja tehát magyar kis- és középvállalati vezetők, akik sok esetben a vállalkozások tulajdonosai. A kapcsolatok dimenziói vonatkozásában megfogalmazott skálás kérdések összeállítása során, a legfontosabbnak ítélt érintettekkel kapcsolatos véleményekre voltam kíváncsi. Az adatgyűjtés irányított volt, személyes megkérdőzéssel történt, a jobb válaszadási arány indukálása érdekében, de így is mindössze 96 értékelhető kérdőív gyűlt össze.

A vállalati méret vonatkozásában a minta elég kiegyensúlyozott 37,5%-a vállalkozásoknak mikro vállalkozás 1-9 alkalmazottal, a fennmaradó 62, 5%-ban fele-fele arányban képviseltetik maguk a kis (10-50 alkalmazott) és a közepes vállalatok. A tevékenységi területek tekintetében elég színes a paletta, legtöbb válasz (15,6%) a szálláshely szolgáltatás és vendéglátás illetve a kereskedelmi szolgáltatások területéről érkezett, de az információ, kommunikáció valamint az ipar területén tevékenykedő cégek is közel hasonló arányban képviseltetik maguk a válaszadók között. A vállalati teljesítmény megítélése tekintetében a nagy többség átlagosnak, 22 válaszadó jobbnak, 7 pedig az ágazati átlaghoz képest rosszabbnak ítélte vállalkozása eredményeit.

6.1 Eredmények

A kapcsolatban résztvevő felek észlelt egymásra utaltságát négy, ötfokozatú skálás kérdés segítségével vizsgáltam.

Konkrétan az észlelt függőségre vonatkozó tapasztalatok az 2. számú ábrán láthatóak szerint alakulnak, az alkalmazottakon kívül, minden érintettől inkább függőnek érzik vállalkozásukat a megkérdezett vezetők, mint amennyire függőnek vélik a stakeholdereket. A legnagyobb függőséget a vevőkkel szemben érzékelnek a vezetők, de meglepő, hogy az alkalmazottak irányában is négyes közeli átlagos értéket látunk.



2. ábra

Kétirányú függőség megítélésének átlaga

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

Arra a kérdésre, hogy mennyire lenne egyszerű helyettesíteni az adott érintettet a kapcsolat megszűnte esetén, a válaszadók szerint fej-fej mellett a beszállítókat (2,76) illetve az alkalmazottakat (2,75) lenne a legegyszerűbb pótolni. A kölcsönösséget vizsgáló kérdésre adott válaszokból kiderül, hogy a vevőik (3,03), és a beszállítóik (2,94) számára közepes nehézséget jelentene az új partner megtalálása, a KKV vezetők véleménye alapján. A kapott átlagok azt igazolják, hogy a vállalatvezetők nem értékelik alul piaci szerepvállalásukat és úgy tűnik, semmiképpen nem definiálják önmaguk kizárólag egy-egy nagyobb vevő beszállítójaként.

A bizalom és kooperáció mértékét vizsgáló kérdések értékelései alapján, a kulcs érintettekhez (tulajdonosok, vevők, beszállítók, alkalmazottak) fűződő kapcsolatok kivétel nélkül mind négyes átlag feletti eredményt értek el, ami igazolja a szakirodalmi felvetést: vélhetően nem tudatosan, de a kis- és

középvállalati vezetők jellemzően kiemelkedően jó kapcsolatokat ápolnak a környezetükkel (1. számú táblázat).

A tulajdonosok, hitelezők vonatkozásában fontos jelezni, hogy a válaszadók jelentős része tulajdonos lévén nem tudta értelmezni illetve értékelni ezt a kapcsolatot.

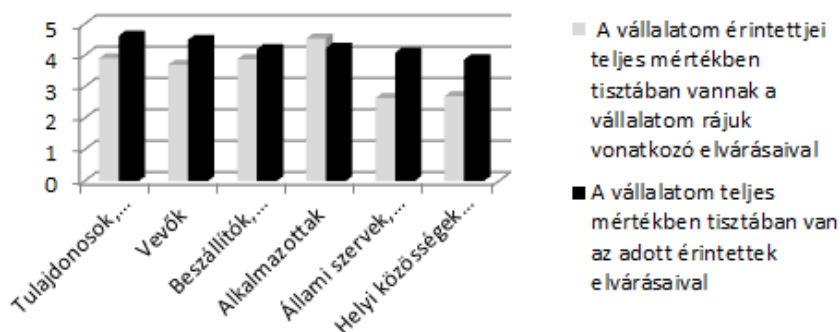
		Tulajdonosok befektetők	Vevők	Beszállítók, partnerek	Alkalmazot tak	Állami szervek, hatóságok	Helyi közösségek (lakosság, önkormány zat)
Vállalatunk és az érintettek (stakeholderek) közötti kapcsolatot hosszú távú szövetségként jellemezném	Avg.	4,38	4,03	4,13	4,03	3,21	3,38
	St. Dev.	2,3245	0,9995	1,1359	1,2011	1,5731	1,6252
Úgy gondolom, hogy a vállalatom és érintettei (stakeholderek) közötti kapcsolat kölcsönös bizalmon alapul	Avg.	4,64	4,25	4,28	4,35	2,76	3,07
	St. Dev.	2,2781	0,9504	0,7719	1,0075	1,3912	1,4085

1. táblázat

Kapcsolat tartalmának megítélése

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

A kapcsolatban résztvevő felek egymásra vonatkozó elvárásainak ismeretét vizsgálva úgy tűnik, nem érvényesül a korábban sok tekintetben megjelenő kölcsönösség. A kutatás eredményei alapján kizárólag az alkalmazottak ismerik jobban a vállalat rájuk vonatkozó elvárásait, mint amennyire a vállalat vezetői ismerik az alkalmazottak elvárásait. A további érintettek elvárásainak ismeretét illetően is meglehetősen magabiztosan nyilatkoztak a megkérdezettek, míg annak a felderítése, hogy a KKV-k saját, kapcsolatokra vonatkoztatott elvárásait miért nem közvetítik hatékonyabban a stakeholdereik (különösen a beszállítók illetve tulajdonosok, befektetők) irányába további kutatást igényelne. (3. számú ábra)



3. ábra

Az egymással szembeni elvárások ismeretének megítélése

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

A vizsgálatból figyelemre méltóak a kevésbé befolyásos érintettek szerepvállalása vonatkozásában született eredmények. A kutatás során feltett kérdések az érintettek befolyását vizsgálják a vállalati döntéshozatalra, a működési folyamatokra valamint a vállalati erőfeszítésekre. Az 2. számú táblázat eredményei azt igazolják, hogy az alkalmazottak valamint a helyi közösségek csak közepes mértékben hatnak a vállalati működésére, döntési folyamatokra. A kapott eredmények, amelyek a vevők befolyásának a dominanciáját tükrözik a vállalati döntéshozatal valamint adaptációs folyamatok vonatkozásában, a KKV vezetők szűk látókörűségére is felhívják a figyelmet.

	Tulajdonosok, befektetők	Vevők	Beszállítók, partnerek	Alkalmazottak	Állami szervek, hatóságok	Helyi közösségek (lakosság, önkormányzat)
Működésünket az érintetteink igényei határozzák meg/erősen befolyásolják	3,82	4,53	3,42	3,03	3,17	2,68
Sok változást eszközölünk (folyamat, termékínálat stb.), hogy az érintetteink elvárásainak megfeleljünk	3,18	4,06	3,19	3,07	2,64	2,58
A vállalatom és érintettjei (stakeholderek) közötti kapcsolat fenntartása sok energiát/időt igényel	2,90	4,28	3,59	3,45	3,07	2,59

2. táblázat

Érintettek befolyása a vállalati folyamatok tekintetében

Forrás: primer kutatás alapján, 2015, N=96

Összegzés

Az elemzések alapján kijelenthetjük, hogy az érintetti szemlélet alkalmazható kis- és középvállalati környezetben, a szektor specifikus jellemzők figyelembe vétele mellett. A tulajdonos, mint a nagyvállalatok esetében első számú stakeholder, a KKV-k körében sokszor nem értelmezhető, de ha el is válik a vezető és a tulajdonos személye, a kapcsolat működtetése nem jelent különösebb terhet a vállalkozás számára.

A kisebb piaci befolyásból fakadó kiszolgáltatottság érzése tetten érhető a kutatás eredmények alapján, de az is megállapítható, hogy összességében a megkérdezett KKV vezetők tisztában vannak pozíciójukkal és nem más cégek függvényében definiálják saját piaci szerepvállalásukat.

Beigazolódni látszik az, hogy a megkérdezett kis-és középvállalati vezetők számára az érintetti kapcsolatok hosszú távú szövetséget jelentenek, és kölcsönös bizalmon alapulnak, a kölcsönösség ugyanakkor megkérdőjeleződik az egymással szemben támasztott elvárások ismerete tekintetében.

A Spence (2014) által javasolt feminin illetve etikus, az alkalmazottak valamint közvetlen társadalmi környezet iránti fokozott elköteleződést feltételező stakeholderi megközelítés, a KKV-kra jellemző társadalmi beágyazódás ellenére, nem jelenik meg a kutatási eredményekben. A munkavállalók valamint a helyi közösségek érdekeinek érvényesülése esetlegesnek tűnik a megkérdezett vállalatvezetők véleménye alapján, noha a vezetők érzékelik az alkalmazottaktól való függőséget.

Felhasznált irodalom

- [1] Berman, S. L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T. M: (1999) Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 488-506 http://www.academia.edu/6492659/Dimensions_of_relationship_marketing_in_business-to-business_financial_services
- [2] Bowie, N. (1988) The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: 97-113. Boulder, CO: Westview Press.
- [3] Cox, A., Lonsdale, C., Ireland, P., Sanderson, J. and Watson, G. (2001) *Supply Chains, Markets and Power: Mapping Buyer and Supplier Power Regimes*. Routledge, London
- [4] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Massachusetts: Pitman Publishing.

- [5] Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1987) Managing stakeholder relationships. In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.
- [6] Kelemenné Erdős, A. (2014): A közforgalmú közlekedési szolgáltatás és piac vizsgálata marketing és fenntarthatósági nézőpontból. Doktori értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.
- [7] Mandják, T., Gelei, A (2011): Relationships, networks, reality of business in Dzsungel vagy esőerdő, Akademeia Kiado, Budapest pp. 23-42
- [8] Grönroos, C (1996) "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, Vol. 34 Iss: 3, pp.5 - 14
- [9] Kiss, K. (2014) A hazai kis- és középvállalkozások strukturális területi jellemzői európai uniós összevetésben, *Modern Geográfia* 2014/IV, pp 1-20
- [10] Lekics V., Tóth G. (1995): Green Products in Hungary - The Bumpy Transition Towards Market Economy, *Ecodecision*, 16, Spring 1995.
- [11] Mitchell, R. K.I, Agle B. R. and Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Count *Source: The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886 Published by: Academy of Management Stable <http://www.jstor.org/stable/259247>
- [12] Murphy, B., Wang, R., (2006) An evaluation of stakeholder relationship marketing in China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 (1), 7-18.
- [13] Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch. (2004): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó, Budapest
- [14] Payne, A., Ballantyne, D., Christopher, M., (2005) A stakeholder approach to relationship marketing strategy *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 855-871.
- [15] Percy, W. S., Visvanathan, N., Watson, C. (2010) Relationship marketing: Strategic and tactical challenges for SMEs *African Journal of Business Management* Vol. 4(13), pp. 2596-2603, 4 <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- [17] Robert M. Morgan, R. M., Hunt S. D., (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing *Journal of Marketing* Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 20-38 <http://www.jstor.org/stable/1252308>

- [18] Spence, J. L. (2014) Small business social responsibility: Expanding core CSR theory, *Business Society* <http://bas.sagepub.com/content/early/2014/02/24/0007650314523256.short>
- [19] Theron, E., Terblanche, N. S. (2009) Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services *International Journal of Market Research* Vol. 52 Issue 3 http://www.academia.edu/6492659/Dimensions_of_relationship_marketing_in_business-to-business_financial_services
- [20] Tóth G. (1995): Mindennapi gazdasági döntések és mindennapi környezetvédelem, *Marketing & menedzsment*, XXIX. Évfolyam, 1995/1, pp. 33-37.
- [21]
- [22] Tóth G. (2007): A Valóban Felelős Vállalat: A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb, stratégiai megközelítésről Budapest, KÖVET, 104 p.
- [23] Tóth G. (2007): The Truly Responsible Enterprise. Budapest, KÖVET Egyesület a Fenntartható Gazdálkodásért, 104 p.
- [24]
- [25] Varga, J. – Csiszárik-Kocsir, Á. (2015): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.
- [26] Wick, A.C., Gilber, D. R., Jr., Freeman, R. E. (1994) A feminist reinterpretation of stakeholder concept, *Business Ethics Quarterly*, 4:pp. 475-498
- [27] Wimmer, A, Szántó R. (2006) Telejesítménymenedzsment és értékteremtés az érintettekkel való kapcsolatok kezelése tükrében http://edok.lib.uni-corvinus.hu/198/1/46_mht_wimmer_szanto.pdf

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Belső érintetti klaszterek vizsgálata a változásokhoz való hozzájárulásuk tükrében

Saáry Réka

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A változás a szervezetek többségében folyamatosan napirenden van, a sikeres változások levezényelése, a legegyszerűbb innováció megvalósítása érdekében a vezetőknek mindent meg kell tenniük, hogy a belső érintettek a döntések résztvevői, a folyamatok „tulajdonosai” legyenek. A vállalati gyakorlatban gyakorta alulértékelik a belső kommunikáció szerepét annak ellenére, hogy számos kutatás igazolta, hogy az információ hiánya és a dezinformáció jelentősen hátráltathatja az újító ötletek születését illetve a változások levezénylését. A tanulmány egy a folyamatinnovációval, a változásokkal illetve az ehhez kapcsolódó kommunikációval kapcsolatos belső érintetti attitűdöket feltáró kutatás eredményeit mutatja be. Az elemzés célja a válaszadók személyes jellemzői (beosztás, munkahelyen eltöltött idő, végzettség) valamint a vállalati környezet, elsősorban a vállalatméret és az innovációt, változásokat támogató vállalati kultúra összefüggéseinek feltárása.

Kulcsszavak: belső érintettek, belső kommunikáció, változások kommunikációja

1 Bevezetés

A mai vállalati környezet elengedhetetlen velejárója a változás, amit az érintettek jellemzően nem fogadnak osztatlan lelkesedéssel. Azt egyetlen szakértő sem vitatja ugyanakkor, hogy a változás iránti elkötelezettség a versenyképesség fenntartásának alapfeltétele, így a változást hatékonyan menedzselni képes vezető jelenléte és az átalakulásokat támogató vállalati kultúra kialakítása már fél sikerként könyvelhető el.

Csakúgy, mint a változáshoz való alkalmazkodás képessége, illetve az újításokat támogató, sőt ösztönző környezet kialakítása, a tudatosan tervezett, megfelelően működtetett vállalati kommunikáció is a vállalati értékteremtés szükséges, de nem elégséges feltétele. A vállalati kommunikáció egyéni kommunikációs kapcsolatok összességévé értelmezhető (Borgulya, 2010), így feltételezhető, hogy a kommunikáció végső sikerét a folyamatban szereplők egyéni jellemzői is nagyban meghatározzák.

A szervezeti siker egyik akadálya lehet az információdeficit, azaz az információk elégtelen horizontális illetve vertikális terjedése. Az emberi erőforrás menedzsment és PR együtt teremti meg a változásokat sikeresen bevezető programok kereteit (Oliver, 2009), ami többek között támogató, ösztönző vállalati kultúrában manifesztálódik.

2 A belső kommunikáció és a változás

Az integrált szervezeti kommunikáció tervezett, tudatos folyamat, amely az információkat a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban juttatja el az érintettek számára. Az integrált kommunikáció átfogó, az egyes csatornákat a lehető leghatékonyabban kihasználó, konzisztens, célirányos, információcsere. (Borgulya, 2003)

Folyamatorientált, ugyanakkor tágabb megközelítést találunk a Public Relations Európai Konföderációja (CERP) állásfoglalásában, amely a belső public relationst olyan cselekvéssorozatként definiálja, amely során a közvéleménycsoportok meghatározását követően, az azok érdekein alapuló, a szervezet szempontjából fontos információkat osztunk meg. (Nyárádi-Szeles, 2004)

A külső turbulens környezet folyamatos változás kihívás elé állítja a vállalatokat, így a szervezetekben is beláthatatlan sok változás megy végbe. Ezen folyamatokat a 2008-ban kirobbant gazdasági válság csak tovább erősítette (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015). „Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezet lényeges jellemzőiben következik be.” (Bakacsi et al., 1996; 166 o.). A változások érintettjeinek csoportját a változást kezdeményezőkre illetve a változásokban érintettekre oszthatjuk, előbbieket többnyire vezetők, utóbbiak beosztottként lesznek részesei a folyamatoknak. (Borgulya, 2003)

A változás többek között az innováció egyik motorja lehet. Az innováció újdonságot, megújulást, változást jelent, a köztudatban a fogalom alapvetően pozitív tartalommal bír, a hozzá társított feltételezett haladásnak, fejlődésnek köszönhetően. Folyamatorientált megközelítésben az innováció tudományos, műszaki pénzügyi, kereskedelmi tevékenységek összessége, amelyek új termékek, termelési eljárások kifejlesztéséhez vezetnek (OECD, 2000). A tágabb értelmezésben megjelennek a menedzsmentinnováció, folyamatinnováció, a fejlődés, változás lehetőségei (Iványi – Hoffer, 2010; 16-17. o) Innovációt válthat ki a vállalati költséghatékonysági cél, az eredményesség javítása is (Erdős, 2004).

Míg a konkrét termék- illetve technológiai innováció nem a vezetők közvetlen feladata, a feltételek megteremtése, az ösztönző környezet kialakítása, majd a folyamat végig kísérése mindenképpen menedzsment felelősség. Fontos megjegyeznünk ugyanakkor, hogy az innovációs folyamat különböző szakaszaiban, eltérő lehet a támogató közeg illetve a hatékony kommunikáció jellege.

Egy szervezet innovációs kapacitását külső és belső tényezők sokasága befolyásolja, amelyek közül az egyik a vállalati kultúra. Az innovációs képességre pozitívan hat a differenciáltság, míg a korreláció negatív a centralizáltság, formalizáltság vonatkozásában. Egy alapjában decentralizált szervezet az információs csatornák sokaságával lehetővé teszi az innovációs javaslatok feltárását, továbbítását, ám ez a közeg valószínűsíthetően a konfliktusok melegágya is egyben. Összességében elmondható, hogy az „a struktúra, amely megkönnyíti a változásokat, általánossá teszi a konfliktusokat.” (Bakacsi et al., 1996; 226. o).

Az innováció vállalatmérettől függő sajátosságait vizsgálva kutatók megállapították, hogy nagyvállalati környezetben a kommunikáció a túlzott formalizáltság okán hosszadalmassá válhat, így hátráltatva a folyamatokat, míg a kis- és középvállalatok gyakorlatában az informális kapcsolatok előnyt jelenthetnek az innováció terén, miközben az idő- és erőforrás hiánya nehezíti a megfelelő tudományos és technológiai hálózat és kapcsolatok kialakítását. (Vágási et. al, 2008)

A változások sikeres menedzselésének fontos eleme a megfelelő kommunikáció. Egyes felmérések alapján a változások véghezvitelében a siker kulcsa 2/3-ad részben kommunikációs feladat és probléma és 1/3-ad részben a jövőkép kialakítása (Noszkay, 2009).

A kommunikáció tartalmára is találunk ajánlásokat a szakirodalomban. Okley-Krug (1997) ELÉR modellje az erőforrások jövőre való összpontosítását javasolja, ami a kommunikációban a probléma-irányultság helyett a megoldás-orientált megközelítést feltételezi. Az ilyen szervezetekben a nyitott légkör, az alkotó megoldások felkutatására való ösztönzés jellemző (Nyárádi-Szeles, 2004). A megoldás-orientált kommunikáció a célokat és a megvalósult változtatásokból származó előnyöket hangsúlyozza.

A változásokat bevezető programok esetén különösen fontos a nyitottság és az egyes érintettek habitusának, attitűdjének megfelelő kezelése. A tervezési folyamat során figyelembe kell venni a környezet felől érkező eltérő prioritásokat és megfelelően kell kezelni a rövidtávon pragmatikus, hosszú távon cinikus attitűdöt, azaz a változásokat alapvetően, érzelmi alapon elutasítók, illetve a folyamatban részt venni nem kívánók csoportjait. (Oliver, 2009)

A változások viszonylatában tehát az érintettek csoportja messze nem tekinthető egységesnek. A szereplőket több szempont szerint csoportosíthatjuk, de alapvetően az érintetteket könnyen megnyerhető, semleges illetve ellenszegülő attitűddel jellemezhetjük. (Borgulya, 2003)

3 A változással kapcsolatos attitűdök vizsgálata – empirikus kutatás

A kérdőíves kvantitatív kutatás terve a megelőző szakirodalmi áttekintés alapján került összeállításra. A kutatási célokat korábbi vizsgálatok eredményei indukálták. A kutatás során több az intern kommunikációval kapcsolatos megállapítást fogalmaztam meg, ezek közül jelen anyagban a változásokkal, innovációval kapcsolatos válaszadói attitűdök vizsgálatának eredményeit mutatom be.

3.1 A kutatás célja

A kutatás célja a folyamatinnovációval, a változásokkal illetve az ehhez kapcsolódó kommunikációval kapcsolatos válaszadói értékítéletek, attitűdök vizsgálata volt.

A kutatási témakörök meghatározása során több szempontú vizsgálatra törekedtem. A vállalati környezet kérdéskörben néhány a változással illetve a kapcsolódó kommunikációval összefüggésbe hozható megállapítást értékeltem a válaszadókkal. Céлом volt, hogy feltárjam a vállalati környezet támogató esetleg akadályozó mivoltának és a válaszadók változásokkal kapcsolatos attitűdjeinek összefüggéseit.

A vizsgálat a megkérdezettek viselkedésére, napi rutinjára vonatkozó kérdéskört is felölelt és ezek alapján a változásokkal kapcsolatos szerepvállalást kutatta. A kérdőívben alkalmazott Likert skálás kérdések esetében az innovációban vállalható inicializáló szerepre vonatkozó, várhatóan pozitív válaszadói hajlandóság megerősítésére, ellenőrző kérdés is elhelyezésre került. Az változást, esetleges folyamatinnovációt kezdeményező illetve végrehajtó habitusra vonatkozó kérdéskörben érkezett válaszok vizsgálata során faktor illetve klaszter analízist alkalmaztam.

A kutatás célja volt továbbá a válaszadók személyes jellemzői (beosztás, munkahelyen eltöltött idő, végzettség) valamint a vállalati környezet, elsősorban a vállalatméret és az innovációt, változásokat támogató vállalati kultúra összefüggésének feltárása is.

Az empirikus kutatás adatfelvétele 2013 júniusában történt on-line kérdőív segítségével, önkényes mintavétellel, a minta 110 fős, nem reprezentatív, az adatokat Excel és SPSS programcsomag segítségével dolgoztam fel. A kutatás eredményei nem általánosíthatók.

3.2 A minta demográfiai összetétele

A minta demográfiai összetételét illetően a megkérdezettek 43,6%-a férfi, 56,4%-a nő. A válaszadók jelentős hányada közel 63%-a 31 és 45 év közötti, 25,7%-a 18-

30 éves korosztályt képviseli, míg 5,7-5,7%-a 46-55 között valamint 56 év fölött van.

A válaszadók által minősített szervezetek alkalmazotti létszámukat tekintve a 1-es számú táblázat szerinti megoszlásban jelennek meg a mintában.

Vállalatok alkalmazotti létszáma	Megoszlás
10 fő alatti	14.7%
11 - 50 fő	13.8%
51 - 250 fő	24.8%
251 - 500 fő	11.9%
501 - 1000 fő	10.1%
1001 fő felett	24.8%

1. táblázat

A minősített szervezetek alkalmazotti létszámának megoszlása (%)

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

3.3 Eredmények

A kérdőív első kérdéskörében a válaszadók az őket alkalmazó szervezetek gyakorlatára vonatkoztatott megfogalmazásokat értékelték.

Az információáramlás színvonalának, valamint a belső kommunikáció működésének megítélését tíz darab, ötfokozatú Likert skálás kérdés segítségével vizsgáltam. Összességében a belső információáramlás, kommunikáció színvonalát 3,1 skálaértékes minősítéssel közepesnek ítélték a megkérdezettek. A kérdések jelentős részében 3 és 3,3 között ingadozott az átlagos skálaérték, ehhez viszonyítva bár elenyésző különbséggel (2,9) a legnegatívabb megítélése a változásokkal kapcsolatos kommunikációnak volt a válaszadók körében, ami valószínűleg az ilyen esetekben jellemző fokozott információigénnyel van összefüggésben.

A szervezetek, vállalatok, mint a változást és ennek esetleges hozadékaként az innovációt támogató környezet jellemzőit illetően több kérdés szerepelt a kérdőívben, amelyek közül a leglényegesebbek eredményeit mutatja be a 2.-es számú táblázat.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
q2.1 A vállalatnál folyamatos a változás.	110	1	5	3,55	1,122
q2.2 A vállalatom technológiai fejlesztéssel kíván eleget tenni az új kihívásoknak.	109	1	5	3,27	1,207
q2.3 A vállalatom a vevői igények magasabb szintű kielégítésében látja a fejlődés lehetőségét.	106	1	5	3,86	1,222
q2.4 A vállalat vezetése ösztönzi a munkatársi ötletek/javaslatok benyújtását.	110	1	5	3,11	1,302
q2.5 A vállalaton belüli változtatások az alkalmazottak véleményével összhangban történnek.	108	1	5	2,52	1,123
q2.6 A vállalatom innovatívnak tekinthető.	107	1	5	3,31	1,239

2. táblázat

A vállalatok innovációt, változást támogató működésével kapcsolatos értékítéletek

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

A megkérdezettek fele inkább innovatívnak tartja vállalatát, mint nem, ugyanakkor több mint 52 %-a úgy gondolja, hogy munkáltatója nem, vagy csak minimális mértékben ösztönzi a dolgozói javaslattételt a fejlesztések vonatkozásában. Kiemelten alacsony, 2,52-es értékelést kapott az a kérdés, amely a végbemenő változások és az érintettek véleményének összhangját vizsgálta. A megkérdezettek szerint munkaadóik inkább a vevőigények magasabb színvonalú ellátásában, mintsem technológiai újításokban látja a fejlődés lehetőségét.

A válaszadók szerepvállalására vonatkozó percepcióit hét Likert skálás kérdés segítségével vizsgáltam. A válaszadók értékelésének átlagait a 3. számú táblázatban mutatom be.

	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
q3.7 Napi munkám mellett elegendő időm jut a teljesítményt növelő lehetőségek keresésére.	110	1	5	2,76	1,108
q3.4 Javaslataim alapján intézkedések történnek.	105	1	5	2,95	1,130
q3.5 Saját ötleteim, javaslataim megvalósítására hatáskört kapok.	107	1	5	3,16	1,311
q3.3 Javaslataimra korrekt visszajelzést kapok.	107	1	5	3,19	1,275
q3.2 Ötleteimet, javaslataimat több csatornán juttatom el feletteseimnek.	110	1	5	3,21	1,076
q3.6 Feladataim meghatározása során a végeredményre és nem a végrehajtás módjára kapok utasítást.	108	1	5	3,60	1,093
q3.1 Munkám során tudatosan keresem a változtatás, fejlesztés lehetőségeit.	109	1	5	4,01	,977

3. táblázat

A változást valamint az alkalmazotti részvételt támogató környezet jellemzőinek megítélése

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

Habár a kapott eredmények tükrében a válaszadók a változások alapján, a fejlesztések tekintetében aktív szerepvállalóként, kezdeményezőként jellemzik önmaguk (a q3.1-es kérdésben született a legmagasabb átlagérték és volt a legkisebb a szórás), az ellenőrző kérdés, amely a napi, operatív teendők melletti, fejlesztésre maradó energiát firtatja 2,76-os értékelése ennek ellenkezőjére utal. Szintén figyelemre méltóan alacsonyra értékelték az újító javaslatok megvalósításához kapcsolódó vállalati aktivitást a válaszadók. A megkérdezettek jelentős része úgy érzékelt, hogy esetleges jobbító ötleteik süket fülekre találnak, annak kiderítése, hogy ennek mi az oka ugyanakkor további kutatást igényelne.

3.3.1 Faktorelemzés eredménye

A változásokkal kapcsolatos alkalmazotti kezdeményezőkézséget illetve effektív hozzájárulást vizsgáló kérdéskört faktor analízissel elemeztem tovább. A faktoranalízis futtatása után az eredmények két jól elkülöníthető faktort jelöltek, amelyek szakmailag is megfelelően értékelhetőek voltak.

A két kapott faktor, az innovációs törekvésre vonatkozó kezdeményező készség illetve megvalósítási szándék/lehetőség változóként voltak értelmezhetőek. A kezdeményezőkézség és a lehetőség a legjobb szándék ellenére sem feltétlenül fedik egymást, de feltételezhető, hogy a két dimenzió mentén specifikus válaszadói csoportok rajzolódnak ki a további elemzések eredményeként.

	Component	
	1	2
q3.4 Javaslataim alapján intézkedések történnek.	,830	,375
q3.3 Javaslataimra korrekt visszajelzést kapok.	,818	,309
q3.2 Ötleteimet, javaslataimat több csatomán juttatom el feletteseimnek.	,740	-,069
q3.5 Saját ötleteim, javaslataim megvalósítására hatáskört kapok.	,618	,530
q3.6 Feladataim meghatározása során a végeredményre és nem a végrehajtás módjára kapok utasítást.	,133	,821
q3.7 Napi munkám mellett elegendő időm jut a teljesítményt növelő tevékenységekre	,147	,779
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

4. táblázat

Főkomponens analízis eredménye

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

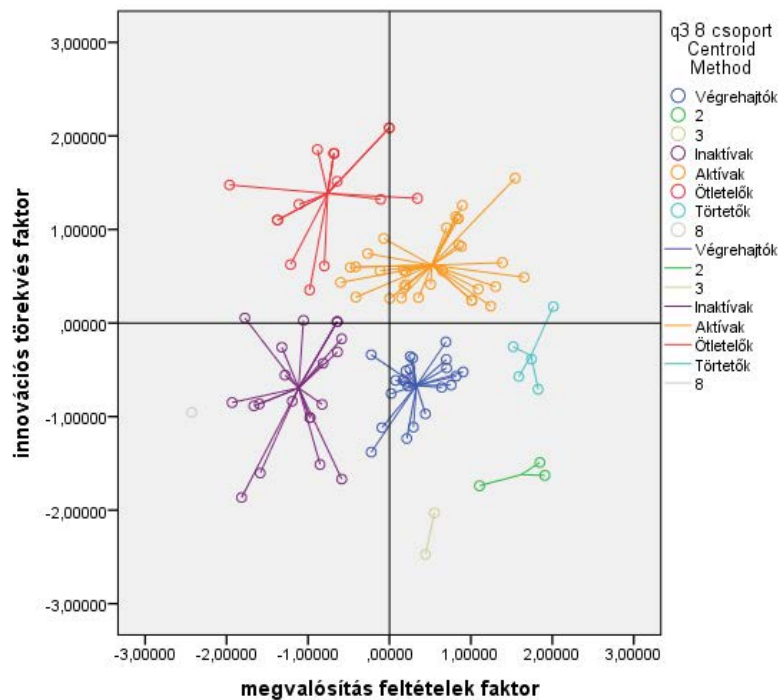
3.3.2 Válaszadói klaszterek a változáshoz való hozzájárulás alapján

A vizsgálati eredmények alapján a program nyolc klasztert, válaszadói csoportot különített el. A klaszterek Scatter plot diagramm segítségével történő ábrázolása segített a válaszadói csoportok, klaszterek innovációval/változással kapcsolatos attitűdjének szemléltetésében, áttekintésében. (1. számú ábra)

Az egyes klaszterekbe sorolt elemszámot figyelembe véve, az öt százalékos küszöb meghatározásával öt klaszter vonatkozásában volt folytatható a vizsgálat:

- Az innováció, változás kezdeményezése illetve megvalósítása tekintetében is viszonylag aktív válaszadók csoportja - ezeket a válaszadókat *aktív innovátor*oknak neveztem el

- A változásokat inicializáló, de a megvalósításban kevésbé aktív válaszadók csoportja - őket *ötletadók*nak tekinthetjük, itt lehetnek olyan megkérdezettek, akik nem azért ötletadók, mert nem képes a tényleges megvalósításra, hanem, mert a lehetőségeik a végrehajtás területén korlátozottak
- A kezdeményezésben és a megvalósításban egyaránt passzívokat, akik inkább szemlélődő, mintsem ténylegesen résztvevő habitusúak, ezeket az alkalmazottakat *inaktív* a szervezeti innováció vonatkozásában
- A *végrehajtók*, azok a válaszadók voltak a mintában, akik a végrehajtásban aktív szerepet töltenek be, de kevésbé kezdeményeznek változást.
- A *törtetők* a legkisebb elemszámú klaszter tagjai, azok a megkérdezettek, akik élen járnak a végrehajtásban.



1. ábra

Válaszadói klaszterek

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

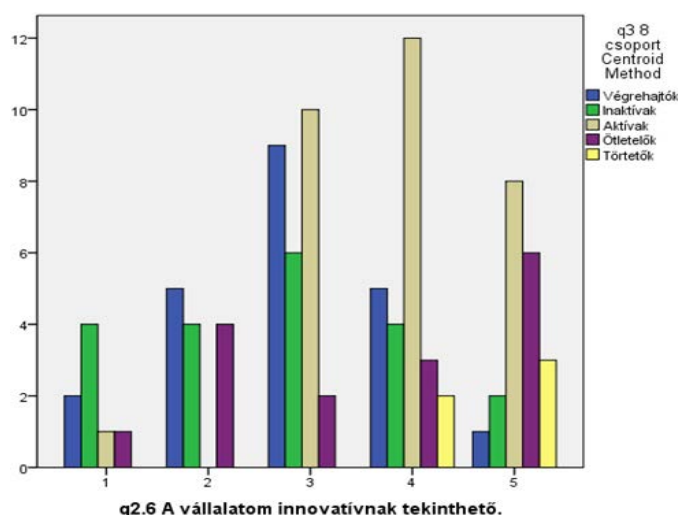
3.3.3 Összefüggés-vizsgálat

Az kapott klaszterek az innovációval, változásokkal kapcsolatos attitűdöket tükrözik, kérdés ugyanakkor, hogy kimutatható-e szignifikáns összefüggés a személyes jellemzők illetve a vállalati környezet jellemzői és a kirajzolódó válaszadói csoportok vonatkozásában. Ennek kiderítésére keresztábrában elemeztem a változókat: a vállalati illetve a válaszadói jellemzőket független, a klaszter jellemzőket függő változóként vizsgálva.

Az klaszterek és a személyes jellemzők, azaz beosztás, iskolai végzettség valamint a vállalatnál eltöltött munkaviszony illetve a vállalatra vonatkozó makro jellemzők (alkalmazotti létszám) között a Pearson féle Khi-négyzet próba alapján nem volt kimutatható összefüggés 0,05-ös (5 százalékos) szignifikanciaszinten.

Az öt klaszter és a vállalati környezetre vonatkozó, változásokkal kapcsolatos jellemzőkre adott értékelések között ugyanakkor - a kapott eredmények alapján - szignifikáns összefüggés volt igazolható 5 százalékos szignifikanciaszinten.

Az öt klaszter és a vállalat innovativitására vonatkozó értékítéletek vonatkozásában elvégzett Khi-négyzet próba értéke 0,02, ami kisebb, mint 0,05, így elvettem a null hipotézist, vagyis igazolt az összefüggés a változók között. A kapcsolat erősségének vizsgálatát illetően a változók jellegének okán (nominális adatok) a Cramer's V volt irányadó, amely 0,281-es értékével a közepesnél kicsit erősebb összefüggést mutatott a változók között.



2. ábra

Válaszadói klaszterek és a minősített vállalatok észlelt innovációs szintje közötti összefüggés

Forrás: primer kutatás alapján, 2013, N=110

Az eredményeket oszlopdigrammon ábrázolva kiderült, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyeket a közepesnél innovatívabbnak ítélték a válaszadók több az aktív illetve az ötletadó szegmensbe sorolható alkalmazott dolgozik. Szintén az innovatívnak értékelt vállalkozásoknál dolgozik az összes törtető, a megvalósítás mentén leginkább elkötelezett alkalmazott. (2. számú ábra)

Hasonló eredményeket igazoltak vissza további, a vállalati, változást támogató közeget firtató kérdések vonatkozásában elvégzett összefüggésvizsgálatok is, az újító javaslatok benyújtását szorgalmazó, támogató környezet, valamint a változások tekintetében az alkalmazottak véleményét figyelembe vevő, azzal összhangban működő vállalatok esetében felülreprezentált az aktív és ötletadó alkalmazottak csoportja.

Összegzés

Jelen tanulmány a változások, esetleges folyamatinnovációk vonatkozásában tetten érhető alkalmazotti attitűdöket vizsgáló kutatás eredményeit mutatta be. A nem reprezentatív kutatás alapján öt klaszter körvonalazódott a változásokkal kapcsolatos attitűdök, hozzájárulás vonatkozásában. Annak ellenére, hogy a szakirodalom alapján a változások kezdeményezői és irányítói jellemzően vezető beosztású alkalmazottak az eredmények nem igazoltak összefüggést a személyes jellemzők és a klaszterek között, így nem igazolható, hogy a vezető beosztás a változásokban aktív részvételre predesztinálná az alkalmazottakat, illetve ennek ellenkezője sem. Ez megerősíti a személyes adottságok korábban feltárt fontosságát (Tóth 2002).

Jelentős eredménye ugyanakkor a kutatásnak, hogy az eredmények alapján igazolódni látszik, hogy a vállalati környezet, annak támogató, a változásokat inicializáló, a javaslatok vonatkozásában nyitott jellege az alkalmazottak változással kapcsolatos habitusával összefüggést mutat. Az alapvetően innovatívnak tekinthető szervezetek esetében nagyobb a változások mellett elkötelezett, azokat kezdeményezni és végrehajtani egyaránt képes alkalmazottak száma.

Habár a kutatás több belső kommunikáció vonatkozású kérdést vizsgált, ezen eredmények részletes bemutatása meghaladja jelen tanulmány kereteit, ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ezen eszközök célzott, az egyes klaszterek sajátos jellemzőihez igazodó alkalmazása (különösen a változásokkal kapcsolatos attitűdök beépítésével) jelentős szerepet vállalhat a változások sikeres menedzselésében, így hozzájárulva a vállalati értékteremtés folyamatához.

Felhasznált irodalom

- [1] Bakacsi Gy.-Balaton K.-Dobák M-Máriás A. (szerk.) (1996):Vezetés-szervezés II. kötet. Bp. Aula
- [2] Borgulya, I. (2003): Kommunikáció, a kritikus tényező. Munkaügyi Szemle, 47. évf., 11. szám, pp. 11-16.
- [3] Borgulya, I. (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben, Bp., Aula Kiadó
- [4] Erdős Anikó (2004): A köz- és a versenyszféra szolgáltatásainak marketing eszközszerkezete – A vasúti személyszállítási szolgáltatások marketingsajátosságai. Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája, A közszolgáltatás és a versenyképesség szekció, Kormányzat és marketing alszekció, Győr, Széchenyi István Egyetem, 2004. november 13-14.
- [5] IABC: Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches
http://discovery.iabc.com/view.php?pid=59&search_text=employee+communication
- [6] Iványi A.-Hoffer I. (2010): Innováció a vállalkozásfejlesztésben Bp., Aula Kiadó
- [7] Nyárádi G.-Szeles P. (2004): Public relations II. kötet. Bp. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt.
- [8] Noszkay E. (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól Bp. N&B Kiadó
- [9] Oliver, S. (2009): Public relations stratégia, Bp. Akadémia Kiadó Zrt.
- [10] Tóth G. (2002): Bajnok kerestetik, Human Resources Magazine, 2002. dec., 40-41. o.
- [11] Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N. (2006): Innovációmarketing Bp. Akadémia Kiadó Zrt.
- [12] Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2015): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.

A controlling Magyarországon különös tekintettel a KKV szektorban

Szabó Zsolt Mihály

Mesterszakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
zsolt@tamaryu.hu

Absztrakt: A mikro, kis- és középvállalkozások (KKV) kiemelkedően fontos szerepet töltenek be a magyar gazdaságban, hiszen a működő összes vállalkozásból 99,9%-ot ez a szektor képvisel. Az Európai Unió is kiemelt figyelmet fordít a KKV-k gazdasági szerepének erősítésére, valamint a működési feltételeik javítására. A dolgozat röviden ismerteti a controlling kialakulását és szerepét Magyarországon, megvizsgálva, hogy a controlling kis- és középvállalkozásnál hogyan alkalmazható és milyen lehetőségeken keresztül segítheti az üzleti célok elérést. A dolgozat befejező része a kutatás eredményeinek felhasználása alapján egy lehetséges KKV pénzügyi tervezési módszert ismertet.

Kulcsszavak: Controlling, KKV, irányítási rendszerek, pénzügyi tervezés eszközei, Balanced Scorecard

1 Bevezetés

A dolgozat fő témája a controlling értékteremtő szerepe a magyar mikro, kis- és középvállalkozások (továbbiakban: KKV) szektorban. A KKV-k kiemelkedően fontos szerepet töltenek be a magyar gazdaságban, hiszen a működő összes vállalkozásból 99,9%-ot ez a szektor képvisel (Lazányi, 2014a, 2014b, 2015). Ezen vállalkozások az üzleti szférában foglalkoztatottak 70,8%-ának biztosítanak munkát. A bruttó hozzáadott értéknek (GDP) több mint a felét állítják elő (SBA Fact Sheet, 2014). Az Európai Unió (EU) is kiemelt figyelmet fordít a KKV-k gazdasági szerepének erősítésére, valamint a működési feltételeik javítására. A dolgozat első része ismerteti a controlling alapjait, eszközeit és informatikai eszközeit, továbbá a témához kapcsolódóan a controlling kialakulását és szerepét Magyarországon különös figyelemmel a KKV szektorban való alkalmazhatóságának szempontjából. A második rész bemutatja, hogy a KKV szektorban milyen feltételek mellett és eszközökkel alkalmazhatóak a controlling módszerei és eszközei. A befejező rész az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karon működő - Kis- és középvállalkozások kutatása, fejlesztése tudományos műhely - kutatási eredményeinek alapján a controlling

alkalmazásának gyakorlatban történő alkalmazásának néhány lehetőségét mutatja be a KKV szektorban.

2 A controlling Magyarországon

Vállalkozásokat azért alapítanak, hogy szükségletet elégítsenek ki. A piacon korlátlan szükségletek és korlátozott erőforrások találkoznak, ezért kell gazdálkodnunk. A gazdálkodás pedig döntési kényszert jelent, amit az 1. számú ábra szemléltet: Mit? Hogyan? Kinek? Vállalati szinten ez azt jelenti, hogy szűkös erőforrásaink vannak (pl. tőke, erőforrások), amivel gazdálkodnunk kell, hogy a leghatékonyabb módon termeljünk fenntarthatóan jövedelmet.



1. ábra

Miért kell dönteni?

Forrás: <http://www.cte.hu>, 2015

A 2. számú ábra a gazdasági döntés mechanizmusát mutatja, mely a jövőre vonatkozó cselekvési lehetőségek közötti választás, a kiválasztott gazdasági döntési kritériumok szerint, annak érdekében, hogy a meghozott döntés a legjobban szolgálja a tartós fennmaradást. A gazdasági döntéseknek mindig van két velejárója. Minden döntésnek van alternatív költsége (várható ráfordítások), azaz lemondunk az alternatíva eredményéről és minden gazdasági döntéssel kockázatot generálunk (Eric, 2006). A controlling nem szabad összekeverni a kontroll (ellenőrzés) fogalmával. A controlling sokféle definícióval, meghatározással bír, de lényegében a célja a döntéstámogatás. (Frank, Kerin 1994). A controlling legfontosabb jellemzői: célorientáltság, szűk keresztmetszet orientáltság, jövőorientáltság, költségtudatosság, döntésorientáltság.



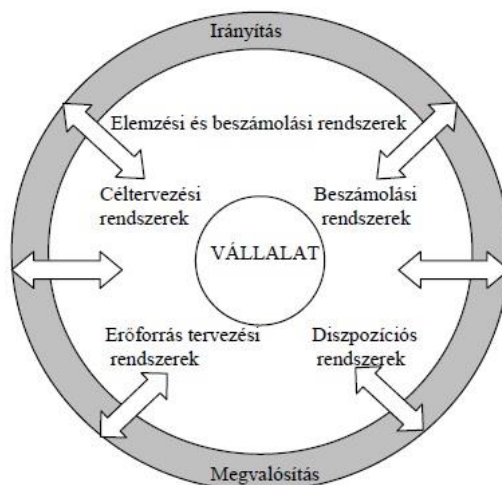
2. ábra

Gazdasági döntés mechanizmusa

Forrás: <http://www.cte.hu>, 2015

A 3. számú ábra a controlling szabályozási körét mutatja. A vállalati controlling-tevékenység a szabályozási kör rendszerében válik valósággá. (Francsovcics, 2005). A controlling követi a vállalati működés folyamatait. Az előbbieket alapján meghatározható a controlling fogalma, mely egy irányítási és szabályozási rendszer, amely alapvetően a döntéstámogatásról szól. Továbbá a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információ szolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg (Francsovcics, 2015). A menedzsmentnek foglalkoznia kell controlling tevékenységgel, hiszen nekik kell meghatározniuk, hogy milyen költségkeretek mellett milyen és mekkora célokat is kell elérni. Az elért eredményért a felelősség őket terheli. Éppen ezért ezt a vezetői tevékenységet minden vállalatnál el kell látni, még a kisebb vállalkozásoknál is.

Megfelelő controlling rendszer mellett pontosabb finanszírozási döntéseket képes hozni egy vállalat, jobban be tudja határolni az alkalmazott és a vállalathoz illő finanszírozási stratégia lényegét (Csiszárík-Kocsir et.al, 2015a; 2015b). Mindemellett fontos szerepet játszik a vállalati pénzügyek másik területének irányításában is, a beruházások gazdaságosságának vizsgálatában, és a már megvalósított projektek eredményeinek visszacsatolásában is (Szilágyi – Csiszárík-Kocsir, 2015). Mindezen tevékenységekkel hozzájárul nemcsak a szervezet piaci pozíciójának megőrzéséhez, hanem a vállalat versenyképességéhez, ezáltal az ország versenyképességéhez is (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015).

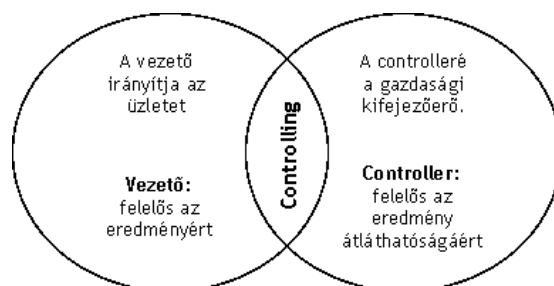


3. ábra

A controlling szabályozási köre

Forrás: Francsovcics, 2011

Az irányítás szempontjából nézve a controlling a menedzsment egyik központi feladata: minden vezető lát el controlling funkciókat is feladatai között (Hanyecz, 2011). A controlling mint folyamat és gondolkodásmód a menedzser és a controller közös munkája által jön létre. A 4. számú ábra a vezető és controller együttműködését mutatja. Fontos megjegyezni, a controlling az USA-ban az európai módszerekhez képest alapvetően különbözik. Amerikában a controlling a vezetői feladatok része, nincs ilyen pozíció egy amerikai cégben (MCE, 2014) A controlling elemzési része vezetői feladat és van monitoring osztály, amely az adatok összeszedését végzi, de döntéstámogatás nélkül. Európában a controller sokkal inkább egy belső tanácsadó, aki összegyűjti, feldolgozza és elemzi is az információkat.



4. ábra

Vezető és controller együttműködése

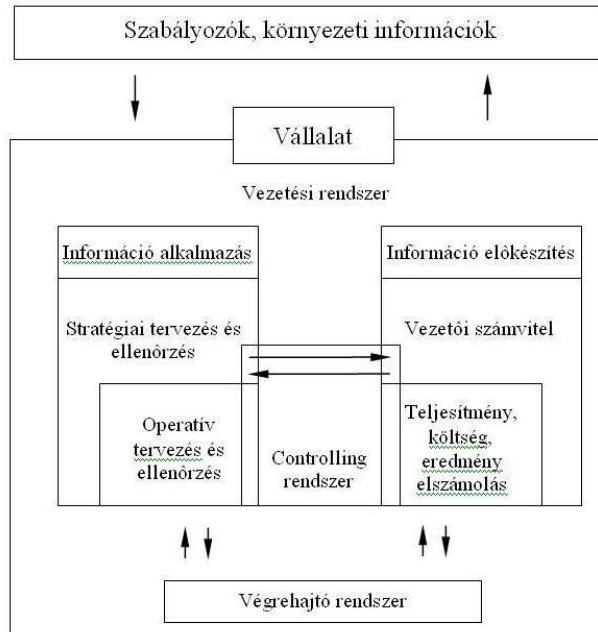
Forrás: <http://www.controllingportal.hu>, 2015

A controlling rendszerek magyarországi kialakulása a rendszerváltás környékére tehető. A piacgazdaságra való áttérés és főleg a külföldi tulajdonosok megjelenésével a másféle személetet kívánt, a korábbi a számvitel vezetési eszközként való hangsúlyozása helyett. Ezt az alábbi változások indokolták:

- az átlagos vállalatméret csökkent, ahogy a nagy szocialista vállalatok felbomlottak;
- a külföldi tulajdon részaránya a magyarországi vállalkozásokban növekedett;
- a kezdetben csekély üzleti bizalom a piaci szereplők között fokozatosan erősödött.

A fentiek alapján hazánkban is a controlling szerepe felértékelődött, mivel a külföldön jól bevált controlling módszereket a külföldi tulajdonosok hozták magukkal és honosították meg. Controlling fontos vezetési funkció, a vállalat vezetését, irányítását támogatja. (Hanyecz, 2010). A controlling rendszer a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik alrendszere. A 5. számú ábra a controlling rendszer működését szemlélteti. A controlling eszközrendszer elemei:

- Vezetői számvitel a szervezet gazdálkodásának, az előírásoknak megfelelő megfigyelése, és az adatok rendszeres feldolgozásával információk szolgáltatása a vezetés, a tulajdonosok és az illetékes hatóságok felé.
- Informatikai támogatás szoftver, hardver eszközei.
- Jól működő controlling apparátus és felkészült controllerek.
- A controlling munkáját támogató korszerű szervezési módszerek.



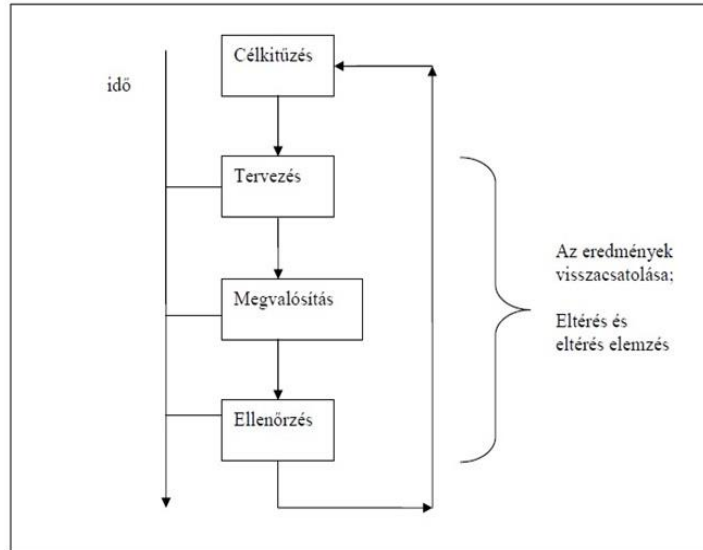
5. ábra

A controlling rendszer működése

Forrás: Francsovcics, 2005

A 6. számú ábra a menedzsment folyamat szabályzásának feladatait mutatja. A controlling feladatai általános feladatokra és részfeladatokra bontható:

- Célok meghatározása (tervek és eszközök rögzítése)
- Vezetői számviteli rendszer kialakítása (adatok és tervezési struktúra azonossága: rendszer áttekintése, az alkotóelemek használhatóságának felülvizsgálata, kiegészítése, rendszerbe foglalása)
- Információ szolgáltatás (elemző vizsgálatok a tervek végrehajtásáról és környezeti tényezők hatásáról, piaci és gyártási információkról)
- Visszacsatolás (hatásvizsgálatok; jövőorientált információk biztosítása vezetői döntésekhez)



6. ábra

A menedzsment folyamat szabályozása

Forrás: Hanyecz, 2011

A controlling eszközrendszer elemei között ma már elengedhetetlen a modern informatikai támogatás szoftver eszközei, melyek alapvetően a controlling feladatait és a döntéstámogatást segítik. A stratégiai vezetés informatikai eszközeinek egy keretrendszert alkotnak, amely megfigyelhető egy vállalat irányítási rendszerének különböző rétegeinek, ahol a menedzsment folyamat szabályozása és a controlling rendszer működése különböző szinteken különböző tartalmú információhoz juthat. Ezek az alábbiak lehetnek:

- Mikro, kis- és középvállalkozások esetén controllingot támogató informatikai eszköz lehet az Office csomag (Excel, Access, Word, Powerpoint, Visio, Balanced Scorecard (stratégiai controlling), XBRL)
- Nagyvállalati controlling esetén: Controller-adatraktár (adatbáziskezelő: SQL Server vagy nyílt forráskódú, szabad felhasználású: INGRES vagy MySQL)
- Nagyvállalati controlling esetén: ERP (vállalatirányítási információs rendszer) rendszerek
- Egyedi fejlesztésű rendszerek, speciális igények felmerülése esetén (például logisztika controlling vagy banki controlling).

Fontos megjegyezni, hogy a szervezet méretét és információs rendszerének színvonalára is lehet következtetni, hogy milyen controllingot támogató informatikai megoldást használ. Az Office csomag eszközei már kisebb vállalatoknál is hatékonyan alkalmazható, melyre a későbbiekben kitérünk. A vállalatirányítási rendszerek (ERP) és egyedi fejlesztésű rendszerek általában a nagyvállalati szinten terjedt el, mivel nagyon költségesek.

3 A KKV szektor Magyarországon

A dolgozat első részben bemutattuk, hogy a controlling olyan eszköz- és tevékenység rendszer, mely a vezetés szolgálatában áll. Továbbá a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást segíti elő. Ezek alapján belátható, hogy a controlling elősegíti a vállalati célok elérését és hatékony működését. Továbbiakban a vállalatok besorolását mutatjuk be. Az 7. számú ábra alapján, az EU-s definíció a vállalatokat 10, 50, 250 foglalkoztatott létszám szerint csoportosítja. Megjegyzendő, hogy Magyarországon az egyszemélyes vállalkozások az összes KKV kb. 66%-át teszik ki. Ezért a jegyzett vállalatok egy harmadát, szám szerint kb. 230 ezer vállalatot tekinthetjük értelemszerűen működőnek, ezek közül pedig 0,15 % nagyvállalat, azaz 250 főnél több a foglalkoztatottak száma (top 200, top500, top1000). E számszaki mutatókon túl további minőségi szempontok is jellemezhetik a KKV-et.

Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
<ul style="list-style-type: none"> • az összes foglalkoztatotti létszám 10 főnél kevesebb és • éves nettó árbevétele legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg vagy a mérleg-főösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg és • megfelel a függetlenségi kritériumnak. 	<ul style="list-style-type: none"> • az összes foglalkoztatotti létszám 50 főnél kevesebb és • az éves nettó árbevétele legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg vagy a mérleg-főösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg és • megfelel a függetlenségi kritériumnak. 	<ul style="list-style-type: none"> • az összes foglalkoztatotti létszám 250 főnél kevesebb és • az éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió euró vagy a mérleg-főösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg és • megfelel a függetlenségi kritériumnak.

1. táblázat

Mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása az EU szerint

Forrás: <http://www.nfu.hu>, 2015

Minőségi szempontok is jellemezhetik a KKV-et. Ilyen lehet például a tulajdonosi szerkezet, a vállalkozói szellem, a készség és képesség, a szervezet és működés szervezettsége, a vállalatirányítási és vezetési szakmai és módszertani ismeretek

színvonala és tapasztalata, a tőkeerősség, innovációs képesség, a piaci pozíció és túlélőképesség. Az EU-ban a KKV-k a társadalmi és gazdasági rendnek meghatározó tényezői és szereplői. A 8. számú ábra a vállalkozások száma, alkalmazottak száma és bruttó hozzáadott értékeket mutatja Magyarországon és az EU-ban, melyet az Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatóság készít és ad ki évente. Az európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) az Európai Unió kis- és középvállalkozásokat támogató kiemelt kezdeményezése. Az összes vállalat 99,8%-a kkv (körülbelül 23 millió), ezek több mint 75 millió embernek (össznépeség körülbelül 500 millió ember) adnak munkahelyet, megélhetést. Ez a trend a közép-kelet-európai régióban a következő generációk idejére is jellemző lesz. Ezzel együtt a magyar KKV-kat piaci lehetőségeik kihasználásában nagyban korlátozza, hogy jellemzően tőkehiányosak (Bereczk, 2011; Bereczk, 2013).

A hazai KKV-k döntő többsége (a kényszervállalkozók, fantomcégek, stb. kivételével is) nem vállalatként működik, hanem vállalkozásként. Ez azt jelenti, hogy alacsony a szervezettség és olyan egyéni teljesítményeken múlnak, amelyek személyhez kötöttek. Amennyiben egy kulcsembert valamilyen ok miatt kiesik, összedől a cég (pl.: Demko Federer esete, ahol a tulajdonos halála után a cég tönkre ment). Egy vállalatnál ilyen nem fordulhat elő, mivel a vállalatoknál rendszerek és szabályok szerint működnek, és valamilyen a korábbiakban említett szervezeti felépítésben (lineáris, mátrix vagy egyéb szervezeti felépítés) működnek. A 9. számú ábrán a nagyvállalati és KKV controlling összehasonlítása látható különböző szempontok (motiváció, cél, teljesítménymércék, tervezés, controlling folyamatok, controlling információ, információtechnológiai (IT) támogatás) alapján. Az előzőekből következik, hogy controllingot csak vállalatnál érdemes csinálni vagy olyan vállalkozásnál, ami a későbbiekben vállalat szeretne lenni.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

	Vállalkozások száma			Alkalmazottak száma			Hozzáadott érték		
	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28	Magyarország		EU-28
	Mennyiség	Részesedés	Részesedés	Mennyiség	Részesedés	Részesedés	Milliárd €	Részesedés	Részesedés
Mikrovállalkozás	497 947	94.5%	92.4%	867 316	35.7%	29.1%	9	18.5%	21.6%
Kisvállalkozások	23 906	4.5%	6.4%	447 932	18.4%	20.6%	8	16.2%	18.2%
Középvállalkozások	4 064	0.8%	1.0%	404 374	16.7%	17.2%	9	19.2%	18.3%
Kkv-k	525 917	99.8%	99.8%	1 719 622	70.8%	66.9%	25	53.9%	58.1%
Nagyvállalkozások	829	0.2%	0.2%	708 457	29.2%	33.1%	21	46.1%	41.9%
Összesen	526 746	100.0%	100.0%	2 428 079	100.0%	100.0%	46	100.0%	100.0%

2. táblázat

Vállalkozások száma, bruttó hozzáadott érték, létszám – 2013

Forrás: SBA Fact Sheet, 2014

A hazai KKV-k döntő többsége (a kényszervállalkozók, fantomcégek, stb. kivételével is) nem vállalatként működik, hanem vállalkozásként. Ez azt jelenti, hogy alacsony a szervezethez és olyan egyéni teljesítményeken múlnak, amelyek személyhez kötöttek. Amennyiben egy kulcsembert valamilyen ok miatt kiesik, összedől a cég (pl.: Demko Federer esete, ahol a tulajdonos halála után a cég tönkrement). Egy vállalatnál ilyen nem fordulhat elő, mivel a vállalatoknál rendszerek és szabályok szerint működnek, és valamilyen a korábbiakban említett szervezeti felépítésben (lineáris, mátrix vagy egyéb szervezeti felépítés) működnek. A 9. számú ábrán a nagyvállalati és KKV kontrollig összehasonlítása látható különböző szempontok (motiváció, cél, teljesítménymércék, tervezés, controlling folyamatok, controlling információ, információtechnológiai (IT) támogatás) alapján. Az előzőekből következik, hogy controllingot csak vállalatnál érdemes csinálni vagy olyan vállalkozásnál, ami a későbbiekben vállalat szeretne lenni.

Nagyvállalati controlling	Szempon	KKV controlling
versenyképesség	motiváció	fejlődés
rugalmasság növelése	cél	irányítás növelése
alapfolyamatok	teljesítménymércék	kulcsfolyamatok
stratégiai és operatív terv	tervezés	üzleti modell és üzleti terv
összetett	controlling folyamatok	egyszerű
hír	controlling információ	tartalom
magas	IT támogatás	alacsony

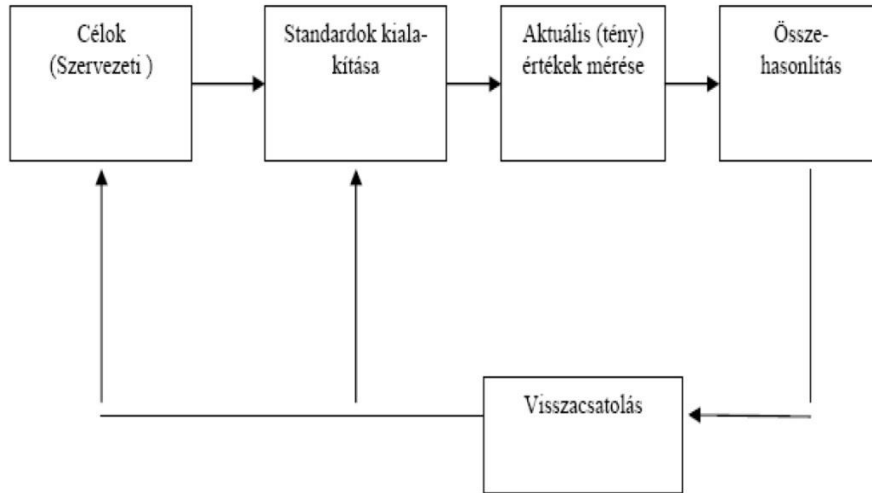
3. táblázat

Nagyvállalati és kkv controlling összehasonlítása

Forrás: <http://www.cte.hu>, 2015

A controlling célja a korrábban ismertetettek alapján, hogy a vállalat vezetését a vállalat stratégiai és operatív céljainak elérésében támogassa és segítse (Schoepner, 1999). A stratégiai cél (általában hosszú távú célok) mindenekelőtt minden vállalkozás számára a hosszú távú létfenntartás biztosítása. Az operatív célok (általában rövidtávú célok) közé a likviditás, nyereség, rentabilitás, termelékenység stb. megteremtése tartoznak. Az operatív célok inkább a vállalat gazdasági irányultságú céljai lehetnek. A 10. számú ábra alapján a kontrol folyamat elemzését az alábbiakban foglaljuk össze:

- Célok meghatározása (tervek és eszközök rögzítése)
- Vezetői számviteli rendszer kialakítása (adatok és tervezési struktúra azonossága: rendszer áttekintése, az alkotóelemek használhatóságának felülvizsgálata, kiegészítése, rendszerbe foglalása)
- Információ szolgáltatás (elemző vizsgálatok a tervek végrehajtásáról és környezeti tényezők hatásáról, piaci és gyártási információkról)
- Visszacatolás (hatásvizsgálatok; jövőorientált információk biztosítása vezetői döntésekhez)



7. ábra

A kontroll folyamat elemzése

Forrás: Francsovcics, 2005

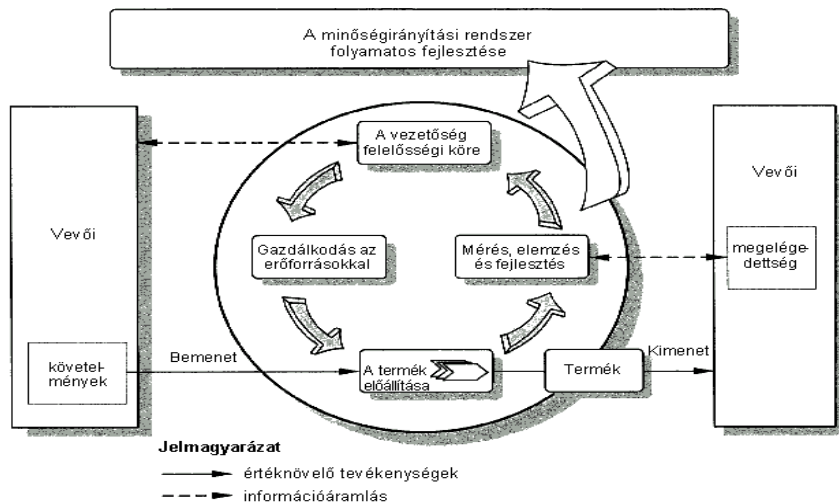
A controlling alapvetően információkat nyújt a vezetői döntésekhez. Ez lehet terv, előrejelzés, tény alapú vagy ezek tetszőleges összehasonlításának eredménye, lehet egyszeri ad hoc vagy rendszeres riportálás eredménye, de minden esetben információt állítunk elő. Ennek az információnak az értéke a 11. számú ábra alapján, azonban eltérő lehet az idő függvényében. Ezek az információk nagyobb értéket képviselnek, amennyiben a controlling és riportálási folyamatokat fejlett üzleti információs rendszerekbe ágyazottan valósítják meg a vállalatok (Sasvári, 2013). A multinacionális cégeknél, nagyvállalatoknál általában a hír jellegű információkra építenek (pl.: a heti értékesített mennyiség csak a terv 80%-a, akkor, be kell avatkozni), és a tartalom jellegű információkat (hosszú távon értékes információ) a stratégiai tervezésben használják fel (pl.: jövedelmezőbb A tevékenység, mint a B). (Bár itthon elég kevés cég esetében beszélhetünk stratégiai tervezésről). Ahhoz, hogy hír jellegű információink legyenek, komoly informatikai háttér kell, gyors számviteli zárások, zárt rendszerekben kezelt idő, ember és anyagnyilvántartások, stb. A tartalom jellegű információk létrejöttéhez kevésbé szükséges kiforrott, pontos háttéradatbázis, drága informatikai rendszerek, sokkal inkább fontos az elemzői véna. A KKV controllingnak egyértelműen a tartalom jellegű információk előállítására kell fókuszálnia, hiszen a hazai KKV-nak nincs kellő erőforrása (informatikai, elemzői és vezetési), hogy a hír értékű információkat kinyerje és feldolgozza a vezetői döntéshozatal során. A controlling legfontosabb információforrása a számvitel, a bevételek és költségek elszámolása, ezért nagyon fontos, hogy a vezetők is igényeljék a számvitel adatait és tudjanak olvasni a pénzügyi beszámolókból. A hatékony vezetőorientált számvitel lényegében a következő elemeket foglalja magában, mint a

vezetésorientált költség- és teljesítmény-elszámolást, gazdaságossági számításokat, pénzügyi elszámolást.

4 Controlling lehetőségek a KKV szektorban

Irányítási rendszerek a KKV szektorban

Az előző fejezetekben controlling alapjait és a KKV szektorban való elméleti értékteremtő lehetőségeit ismertettük. Jelen fejezetben a controlling lehetőségeit a KKV szektorban vizsgáljuk. A controlling legfontosabb jellemzőiből a célorientáltság (irányítási rendszerek), a költségtudatosság (pénzügyi tervezés eszközei), a jövőorientáltság (Balanced Scorecard) szempontjait figyelembe véve mutatunk be kutatási eredményeket, figyelembe véve a controlling értékteremtő lehetőségét a KKV szektorban. Kiindulva a controlling fogalmából, mely egy irányítási és szabályozási rendszer, amely alapvetően a döntéstámogatásról szól. Továbbá a controlling a vállalatvezetés támogatására szolgáló koordináló és információ szolgáltató rendszer, amely a vállalat irányítására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg (Francsovcics, 2015).



8. ábra

Folyamatszémleletű minőségirányítási rendszer modellje (ISO 9001 menedzsment modell)

Forrás: <http://www.mvkepvisele.hu>, 2015

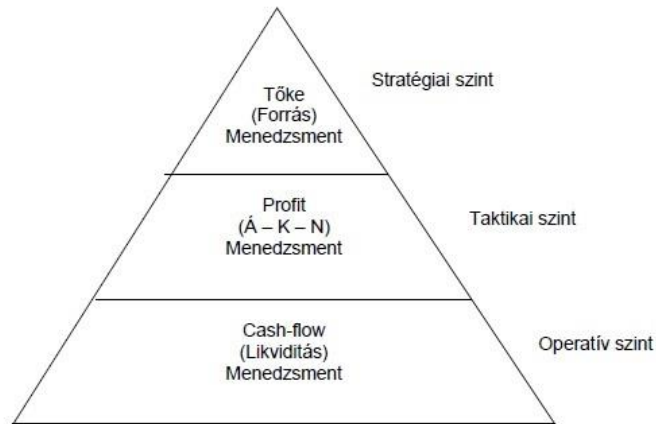
A 11. számú ábra a folyamatszemplétű minőségirányítási rendszer modelljét mutatja. A minőségirányítási rendszer biztosítja a vállalkozás számára azt, ami a minőségirányítás megvalósításához szükségesek. A minőségirányítási rendszer kiépítésére, nemzeti szabványok (MSZ EN ISO 9001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. , MSZ EN ISO 9004 Minőségirányítási rendszerek.) tanúsítására és fejlesztésére irányuló előírásokat tartalmaznak (Beck, 2004). A Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Karának és az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának munkatársai a magyarországi közepes méretű vállalkozások szabványos irányítási rendszerekhez kapcsolatos kérdéseket vizsgálták (Michelberger, Lábodi, Neumanné, Szikora, 2011). Eredményeik alapján, annak ellenére, hogy választ tudtak kiértékelni az alábbi két megállapításra jutottak:

Az általuk vizsgált vállalkozások nagy része alkalmaz valamilyen minősített irányítási rendszert. Költségcsökkentő illetve folyamatjavító tényezőnek tartják az minősített irányítási rendszert.

Az ISO menedzsment modell és szabványok szerepe EU-ban mindig kiemelt szerepet játszik. Ennek fő szempontja, hogy a tagországok azonos minőségű gazdasági, kereskedelmi és műszaki színvonalon legyenek. A jogszabályi követelmények is egyre jobban előírják szabványosítást. A KKV számára is nagyon fontos a szabványosításban való részvétel, mivel a hazai piacon kívül EU-s piacra is ki lehet így hatékonyan lépni (Zubreczki, 2010).

Pénzügyi tervezés eszközei a KKV szektorban

A controlling legfontosabb jellemzőiből a célorientáltság (irányítási rendszerek) mellett a költségtudatosság (pénzügyi tervezés eszközei) is fontos szempont lehet. A pénznek a gazdaságban fontos szerepe van, különféle formában a gazdaság vérkeringésének mozgatója. A 12. számú ábra a vállalkozás pénzügyi menedzsmentjének szintjeit és a szintekhez tartozó feladatokat írja le. A vállalkozás pénzügyi irányításának az alábbi feladatai vannak: pénzügyi tervezés, a pénzügyi terv teljesülésének ellenőrzése, a pénzügyi teljesítmény. A versenyképesség egyik tényezője a költség-hatékonyság, amelynek eléréséhez szükség van úgy a reálfolyamatok, mint a költségek tervezésére és ellenőrzésére (Kadocsa, 2012).

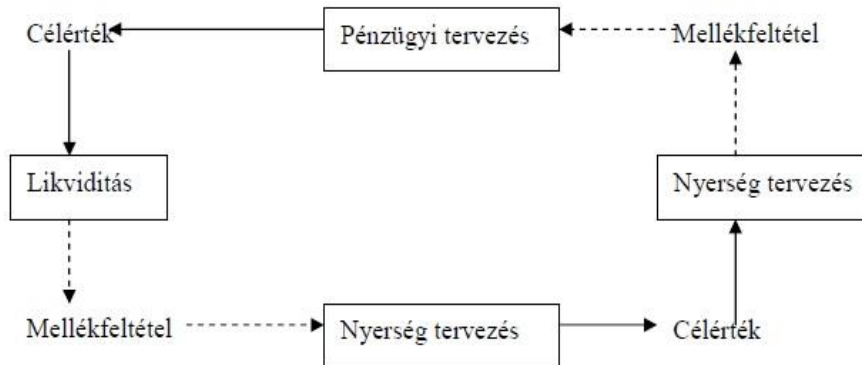


9. ábra

A vállalkozás pénzügyi menedzsmentje

Forrás: Kadozca, 2012

A 13. számú ábra összefüggéseket mutatja a pénzügyi tervezés és a nyereségtervezés között. A pénzügyi tervezés az a folyamat, amelynek során pénzügyi eszközökkel elérhető célokat jelölünk ki, elemezzük a kapcsolódó információkat, kialakítunk egy elképzelést a cél eléréséhez vezető útról, működésbe hozzuk a folyamatot (Pappné, 2008).



10. ábra

Összefüggés a pénzügyi tervezés és a nyereségtervezés között

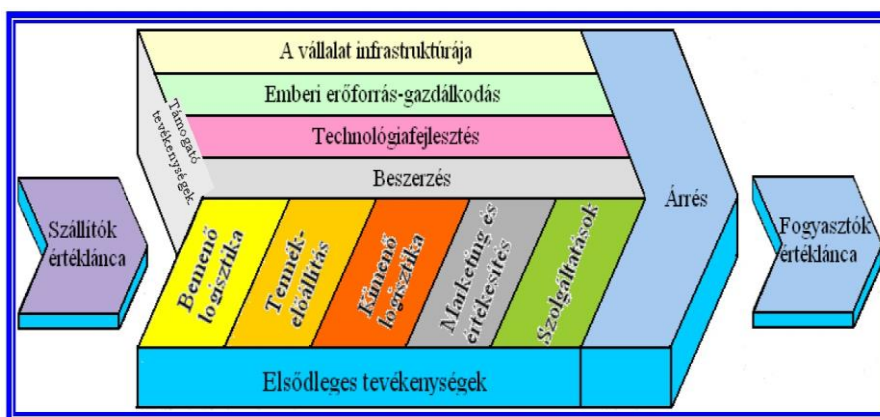
Forrás: Szóka, 2008

Egy lehetséges jó KKV pénzügyi tervezési rendszert találunk Szóka Károly a „Kis- és középvállalkozások előreutató pénzügyi tervezési lehetőségei” című doktori dolgozatában, ahol az alábbi észrevételeket fogalmaz meg a pénzügyi tervezési rendszerrel kapcsolatban (Szóka, 2008):

- növeli az információk lényegszerűségét, időszerűségét, használhatóságát, ¶
- összpontosítja a vezetés figyelmét a cég sikeres/veszteséget hordozó termékeire, folyamataira, ¶
- ösztönözi a kommunikációt, ¶
- vizuálissá, áttekinthetővé teszi az aktuális állapotot, ¶
- „nem markol túl sokat”, figyelembe veszi a költség-haszon szemléletet, a megvalósíthatóságot, ¶
- a nem-pénzügyi mutatókkal teljesebbé teszi a cégről alkotott képet, és ¶
- operatív és stratégiai szempontok is érvényesülnek benne. ¶

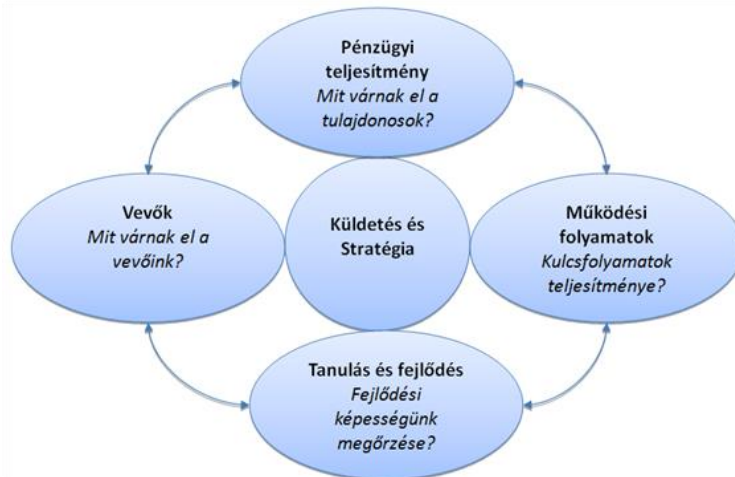
Balanced Scorecard lehetőségek a KKV szektorban

Az erőforrások a vállalatban értéket előállító rendszerbe szerveződnek és értéket hoznak létre a potenciális fogyasztó számára (vállalati értéklánc). A 14. számú ábra alapján, az értéklánc modell (Porter-féle 5 tényezős értéklánc modell) írja le a vállalat érték teremtő folyamatát úgy, hogy a vállalat erőforrásait miképpen transzformálja a fogyasztó számára értéké (Dankó, 2009). Ebben az értékláncban fontos szerepet tölt be az ember, aki az értékteremtő tevékenységhez, a különböző munkakörök ellátása révén járulhat hozzá. (Pató, 2005, Pató, 2014) Az értéklánc mentén elhelyezkedő valamennyi szervezeti egység teljesítménye nagymértékben javul a költséghatékonyság, a minőség és a reagálási idő tekintetében (Chikán, 2008).



11. ábra
Vállalati értéklánc (Porter-modell)
Forrás: Chikán, 1999

A Balanced ScoreCard (BSC) (magyarul: „Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer”) egy olyan átfogó keretet nyújt a vezetőknek, amelynek segítségével a szervezet jövőképét és stratégiáját összehangolt teljesítmény - mutatószám-rendszerre bontják le. A szervezetek nagy része megfogalmazza a küldetését, amely kommunikálja a vállalat alapvető értékeit az alkalmazottak felé. A küldetés a kulcsfontosságú elképzeléseket öleli fel, valamint azonosítja a célokat és a fő termékeket (Robert S. Kaplan – David P. Norton, 2004). A BSC a vezetők kezébe adja azt az eszközt, amelyre szükségük van a jövőbeni versenyképesség eléréséhez. A Balanced Scorecard a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal egészíti ki, melyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről nyújtanak információt (Francsovcics, 2012). A 15. számú ábra a Balanced Scorecard nézőpontjai mutatja be. A BSC alkalmazása feltételezi egy átgondolt, a szervezet céljait és küldetését (stratégia, jövőkép) figyelembe vevő stratégia és stratégiai célok rendszerének létét.



12. ábra

Balanced Scorecard nézőpontjai

Forrás: Robert S. Kaplan – David P. Norton, 2004

15. számú ábra a Balanced Scorecard alapstruktúráját és ennek vállalati környezetben egy lehetséges szoftver megoldását mutatják be. A BSC annak meghatározásában nyújt segítséget, hogy mi az, amit a szervezeteknek mérniük kell a pénzügyi szempont ellensúlyozásához a teljesítmény értékelése során. A kommunikációs és összekapcsolási folyamat végeredményeképpen a szervezet minden tagjának tisztában kell lennie mind a szervezeti egységek hosszú távú céljaival, mind a célok eléréséhez szükséges stratégiával. A tervezés és az elvárások rögzítése képessé teszi a szervezetet arra, hogy számszerűsítse a hosszú távon elérni kívánt eredményt, azonosítsa a mechanizmust, melynek révén ezek az

eredmények elérhetőek, és rendelkezésre bocsássa a szükséges erőforrásokat, meghatározza a Balanced Scorecardban szereplő pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámokkal kapcsolatos sarokszámokat rövid távon (Robert S. Kaplan – David P. Norton, 2004). A Balanced Scorecard rendszer rendkívül sokrétűen alkalmazható a vállalati teljesítményértékelésben, a nézőpontokban sokféle terület mutatószámai (akár még a környezetvédelemé is) megjelenhetnek (Harangozó, 2008).

A korábban említett ERP-t már kisvállalkozások körében is elterjedt, viszont a BSC célú szoftvereket viszont Magyarországon még szinte senki nem vezette be hazánkban, aki használja az leginkább külföldi tulajdonú közepes- vagy nagyvállalat körébe tartozik. Ettől még a BSC filozófia kisvállalati alkalmazásának felvetése mindenképpen újdonság, csak a controlling tevékenység "automatizálása" nélkül (mutatószámok alakulásának automatikus figyelése) szerintem nagyon nehéz. Ehhez nyújthat segítséget egy jó folyamatszabályozást is biztosító ERP.

Összefoglalás

A controlling vezetői és irányítási tevékenységet minden vállalatnál el kell látni. A dolgozat következtetései alapján érdemes még a kisebb vállalkozásoknál, mint a KKV-k esetén is alkalmazni. A controlling értékteremtő szerepe ma már elfogadott és számtalan példával igazolt. A controlling jelentős mértékben növeli a vállalat értékteremtő lehetőségeit. Belátható, hogy a controlling nem a részfeladatok összessége, hanem a tervezés, ellenőrzés, információellátás rendszerként működik, hanem kiegészítve egymást támogatassák a vállalati célok elérését. Fontos, hogy a controlling rendszerek terjedelme megfeleljen a szervezet méretének és a mindenkori vállalati életciklus fázisában jelentkező vezetői és irányítási követelményeinek. A KKV-k fejlődését segítheti a vállalkozásnak megfelelő controlling szemlélet és irányítása rendszer bevezetése, különösen akkor, ha a vállalkozás tervezi, hogy a hazai piac mellett, kilép az EU piacaira.

Irodalomjegyzék

- [1] Bereczk, Á: Management Features of the Hungarian Automotive Industry and Supplier Companies, in Piotr Miszczyński, Iwona Mazurkiewicz ed., International Dimensions in Economics, Lodz, Poland, 2013, pp. 6-13.
- [2] Bereczk, Á: A Hazai Járműgyártás Erőforrásai, Költségei és Eszközgazdálkodási Jellemzői, in Proceedings of „Paradigma – és stratégiaaváltási kényszer a gazdaságban”, IV KHEOPS Tudományos Konferencia, Mór, Magyarország, 2011, pp. 5-19.

- [3] Chikán Attila. (2008). Vállalatgazdaságtan. Budapest: Aula Kiadó.
- [4] Chikán Attila, Demeter Krisztina. (1999). Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest: Aula Kiadó.
- [5] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Varga János (2015a): Tudatos vállalatfinanszírozás az alkalmazott finanszírozási stratégiák tükrében, "Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászok képzése" Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2015. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete (szerk.: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Lívია)
- [6] Csiszárík-Kocsir Ágnes – Fodor Mónika – Medve András – Varga János (2015b): Do we know everything about the financial strategies? – results based on a Hungarian questionnaire research, The Macrotheme Review, 4 (5) summer edition, 117-136. pp.
- [7] Dankó László. (2009). Marketing logisztika. Miskolc: Pro Marketing Miskolc Egyesület.
- [8] Eric Verzuh. (2006). Projektmenedzsment. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- [9] Francsovcics Anna. (2005). A controlling fejlődésének sajátosságai. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Ph.D. értekezés. Link: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/170/1/francovcics_anna.pdf. Letöltve: 2015.11.03.
- [10] Francsovcics Anna. (2009). Controlling elmélet és módszertan. Budapest: Capitaly Gazdaságfejlesztő Kft.
- [11] Francsovcics Anna. (2012). Controlling integrált elmélete és gyakorlata. Budapest: Óbudai Egyetem.
- [12] Francsovcics Anna. (2013). Fejezetek az üzleti gazdaságtanból. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- [13] Francsovcics Anna. (2011). Vezetői számvitel és controlling. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.
- [14] Frank-Jürgen Witt – Kerin Witt. (1994). Controlling kis- és középvállalkozások számára. Budapest: Springer Hungarica Kiadó Kft.
- [15] Hanyecz Lajos. (2010). Controlling és üzleti tervezés. Budapest: Saldo Kiadó.
- [16] Hanyecz Lajos. (2011). Modern vezetői controlling - Gazdálkodás - Menedzsment. Budapest: Saldo Kiadó.
- [17] Harangozó Gábor (2008): A környezeti teljesítményértékelés módszerei. Vezetéstudomány, 39, 1, pp. 38-50.
- [18] IFUA Horváth & Partners. (2007) Balanced Scorecard a gyakorlatban - Magyar esettanulmányokkal. Budapest: IFUA Horváth & Partner Management Consultants.

- [19] Kadocsa György. (2012). Kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI. sz. első évtizedében - Kutatási jelentés 2012. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Kis- és középvállalkozások kutatása, fejlesztése tudományos műhely. Link: <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/KKV%20Z%C3%A1r%C3%B3jelent%C3%A9s%202012.pdf> Letöltve: 2011.11.09.
- [20] Kadocsa György. (2006). Vállalkozások szervezése. Budapest: Amicus.
- [21] Körmendi Lajos, Tóth Antal. (2011). A controlling alapjai. Budapest: Saldo Kiadó.
- [22] Lazányi Kornélia (2014a).Entrepreneurs of the future. Serbian Journal of Management 9:(2) pp. 149-158.
- [23] Lazányi, Kornélia (2014b).Short Assessment of the Situation of Hungarian SMEs and the Potential Role of Higher Educational Institutes. In: Ivan Mihajlović (szerk.) Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia: International May Conference on Strategic Management - IMKSM2014. Bor: University of Belgrade, pp. 55-64.
- [24] Lazányi Kornélia(2015). A családi vállalkozások és a tudásmenedzsment. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 7:(3-4) pp. 254-260.
- [25] Maczó Kálmán. (2007). Controlling a gyakorlatban. Budapest: Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ elektronikus könyv. Link: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/index.html>.
- [26] Magyar Controlling Egyesület (MCE) Oktatói Munkacsoportjának tagjai. (2014). Controlling-esettanulmányok. Budapest: Saldo Kiadó.
- [27] Michelberger Pál, Lábodi Csaba, Neumanné Virág Ildikó, Szikora Péter. (2011). Szabványos irányítási rendszerek alkalmazásának kérdőíves vizsgálata Magyarországon. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar Szervezési és Vezetési Intézet. Link: <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/26%20Michelberger.pdf>. Letöltve: 2015.11.08.
- [28] Pappné dr. Nagy Valéria. (2008). Pénzügyi elemzés. Elektronikus tananyag – Elmélet. Budapest. BMF.
- [29] Pató, B. Sz. G. (2015): The 3D Job Description, Journal of Management Development, Vol. 34 Iss: 4, pp. 406 – 420
- [30] Pató, Beáta Sz. G. (2014): The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions, International Journal of Business Insights and Transformation Volume 7 / Issue 1, October 2013 – March, 2014. pp.68-73.
- [31] Robert S. Kaplan – David P. Norton. (2004). Balanced ScoreCard, Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

- [32] Sasvári, P. (2013). The impacts of using business information systems on operational effectiveness in Hungary, *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2 (4), pp. 1-5.
- [33] SBA Fact Sheet. (2014). 2014. évi SBA-tájékoztató – Magyarország. Budapest: Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatóság elektronikus kiadvány. Link: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8949/attachments/1/translations/en/renditions/native>. Letöltve: 2015.11.07.
- [34] Szilágyi Tibor Pál – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2015): Investment profitability measurements and their application based on the results of a primary research, X. International Conference on Applied Business Research (ICABR 2015), org: Mendel University, Brno, 2015. September 14. – 18. 1000.-1007. pp.
- [35] Szóka Károly. (2007). A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra). Sopron: Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Ph.D. értekezés. Link: http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2007/2007_SzokaKaroly_t.pdf. Letöltve: 2015.11.09.
- [36] Varga János – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2015): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában, fókuszpontban a V4 országok, Kárpát-medencei versenyképesség - 6. Báthory – Brassai Konferencia Kötete (szerk.: Rajnai Zoltán – Fregan Beatrix – Marosné Kuna Zsuzsanna – Ozsváth Judit), Óbudai Egyetem, 2015. május 27.-28., 316.-335. old.
- [37] Zubreczki Dávid (szerk.). (2010). 50 sikeres kis- és középvállalkozás. Budapest: Rising Star Kft.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Globális öregedés gazdasági hatásai a nyugdíjbiztonságra

Szabó Zsolt Mihály

Mesterszakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
zsolt@tamiaryu.hu

Összefoglaló: A dolgozat fő témája a Föld országainak, különös tekintettel az Európai Unió (EU) tagállamait veszélyeztető társadalmi változások egyik legjelentősebbike a népesség nagyfokú elöregedése, és ennek jelenlegi és várható hatása a gazdaságokra, különös tekintettel a magyarországi nyugdíjbiztonságra. A dolgozat részletesen ismerteti demográfiai adatok alapján a jelenlegi és a várható népesség eloszlását az uniós tagállamokban. Megvizsgáljuk, hogy a gazdasági rendszerekre milyen terheket rónak a szociális és egyéb kiadások. Az előrejelzések alapján a szűkös keretek nagy valószínűséggel nem fognak kellő nyugdíj biztonságot nyújtani. A következő ötven évben jelentősen nőnek az uniós kormányok GDP-arányos nyugdíjkiadásai (EPC, 2015), melyek elképzelhetően nagy terhet fognak róni a gazdaságokra és a nyugdíjbiztonságra. Továbbá nagy valószínűséggel a jövőben az államilag garantált nyugdíj nem fog elegendő színvonalú megélhetést biztosítani, így az öngondoskodás valamilyen formáját is ajánlott minél előbb választani. A befejező rész az óbudai egyetem hallgatói között végzett kérdőíves kutatás eredményeit mutatja be. A kutatás vizsgálja, hogy az öngondoskodás, mint nyugdíjkiegészítő pillér mennyire kap szerepet ma a köztudatban..

Kulcsszavak: Globalizáció, demográfia , nyugdíjbiztonság

1 Bevezetés

A körülöttünk lévő világban, ha körülnézünk, gyakorlatilag azzal szembesülünk, hogy egyre több a társadalmi, gazdasági, politikai és egyéb probléma. A szűkös erőforrások, melyre a tudósok már évek óta felhívják a figyelmünket, egyre jobban apadnak (Korten, 1996). A Föld lakossága lassan eléri a kritikus lélekszámot, ami után már kérdéses, hogy lehet-e emberhez méltó életet élnünk és öreg korunkra lesz-e megfelelő nyugdíjunk. A számtalan globális probléma1 közül a dolgozat az öregedő társadalommal összefüggő nyugdíjkérdést vizsgálja meg. A makrogazdaság már évek óta küzd az elöregedés problémájával, amelynek

¹ Ilyen jelentős probléma még pl. a klímaváltozás is, amiből számos gazdasági és társadalmi probléma származik. (Pató-Kovács, 2013, Kovács-Pató, 2014)

kezelésére állami, és vállalati eszközöket egyaránt bevettek már. A gazdasági válság sem segített a helyzeten. A válság miatt az aktív munkahelyek védelme érdekében a vállalkozások nagy többsége döntött a kordedvezményes nyugdíjazás mellett, a béren kívüli juttatások megnyirbálása mellett (Varga – Csiszárík-Kocsir, 2015a)². További problémát jelent az aktív korú dolgozók nyugdíj célú megtakarításainak hiánya is, melynek oka a pénzügyi tudás nem megfelelő volta. A jelenleg uralkodó hétköznapi fogalomtárban nem szerepel az első helyen az előtakarékoság, a pénz időértékének a kezelése (Csiszárík-Kocsir et.al, 2012; 2013; Csiszárík-Kocsir, 2014).

Jelenleg a legtöbb ország társadalombiztosítási-rendszer felosztó-kirovó rendszerű, azaz minden évben nagyrészt a dolgozók befizetése fedezi a nyugdíjasok nyugdíját, ezt nevezik másképpen folyó finanszírozású nyugdíjrendszernek (Banyár, 2014). Ez a fajta nyugdíjrendszer elméleti megalapozása Paul Samuelson 1958-ban megjelent publikációjához köthető, ahol feltételezi a szerző, hogy az aktívak mindig eltartják az idősebbeket. Az előbbi feltételezésből kiindulva, következik, hogy a rendszer akkor tartható fent, ha megfelelő számú gyermek születik, akiből később aktív dolgozó lesz és eltartja az előtte járó generációt. Továbbá feltételezi a rendszer, hogy a népesség növekedésével a gazdaság is növekszik (Samuelson, 1958). A népesség kor szerinti eloszlását az úgynevezett korfán keresztül vizsgálhatjuk meg. Növekvő népesség korfája (piramis alakú korfa): széles alapú, fölfelé gyorsan keskenyedő korfa, a fiatal korcsoportok magas (a gyermekkorúak 40-50%), az idősebbek alacsony (2-4%) aránya jellemzi. A legszegényebb, mezőgazdasági jellegű országokra jellemző, ahol magas a születési és a halálozási arány is és alacsony a várható élettartam, ez jellemző ma a természeti népekre, a fejlődő országokra (pl.: India, Kína, számos afrikai ország).

2 Globális problémák népességváltozás szempontjából.

A populationpyramid.net előszámítása alapján a Föld népessége növekedni fog, melyet a 1. ábra szemléltet.

² A gazdasági válság az ország versenyképességére is hatással volt, amit jól körülír Varga és Csiszárík-Kocsir (2015b) tanulmánya.

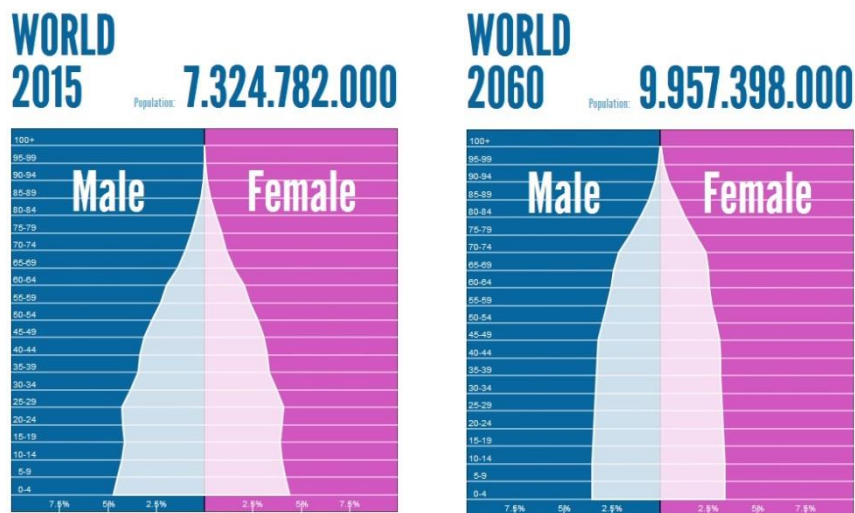


1. ábra

A Föld népességének alakulása 1950-től 2100-ig (előszámítás)

Forrás: Population Pyramids, 2015

A 2. ábra alapján Föld népessége növekedni fog és az öregedő társadalom korfáját mutatják, így nagyfokú elöregedés várható általában a fejlett országokban, melynek a hatása az országok nyugdíjrendszerének fenntarthatóságát veszélyeztetheti hosszú távon, mivel az aktív lakosság járulékbefizetései már nem biztos, hogy fedezni tudja hosszú távon a nyugdíjasok ellátásának költségét.

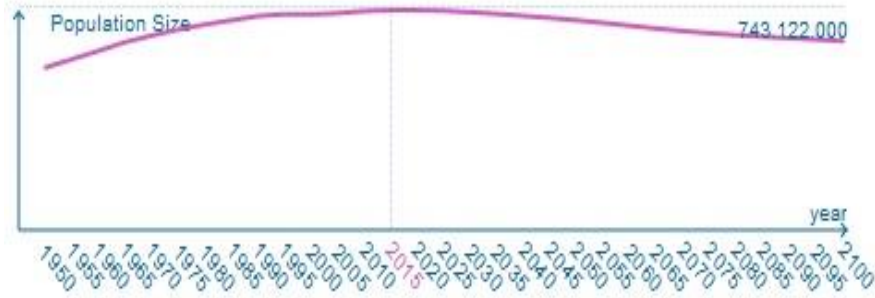


2. ábra

A Föld népességének korfája 2015-ben és 2060-ban

Forrás: Population Pyramids, 2015

A populationpyramid.net előszámítása alapján Európa népessége csökkenni fog, melyet a 3. ábra szemléltet.

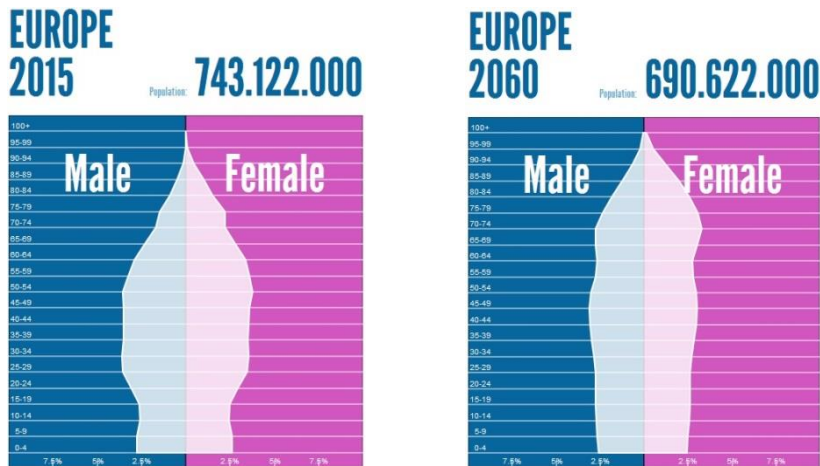


3. ábra

Európa népességének alakulása 1950-től 2100-ig (előszámítás)

Forrás: Population Pyramids, 2015

A 4. ábra alapján Európa népessége csökkenni fog és az öregedő társadalom korfáját mutatják, így nagyfokú elöregedés várható az előszámítások alapján, melynek a hatása a az európai országok nyugdíjrendszereinek fenntarthatóságát veszélyeztetheti hosszú távon, mivel az aktív lakosság járulékbevitelének már nem biztos, hogy fedezni tudja hosszú távon a nyugdíjasok ellátásának költségét.



4. ábra

Európa népességének korfája 2015-ben és 2060-ban

Forrás: Population Pyramids, 2015

Az 1. táblázat az Európai Bizottság tanulmánya szerinti (EPC, 2015) előszámítást mutatja, melyben az EU lakosság nagyfokú előrejedése várható.

	2010	2060
Nők esetén	82,1 év	89 év
Férfiak esetén	76 év	84,5 év

1. táblázat
Unióban születéskor várható élettartam
Forrás: EPC, 2015

Az 2. táblázat az Európai Bizottság tanulmánya szerinti (EPC, 2015) előszámítást mutatja, melyben az EU születések száma változása látható.

	2010	2060
Születések száma	1,5	1,6

2. táblázat
Unióban a születések száma
Forrás: EPC, 2015

Az 3. táblázat az Európai Bizottság tanulmánya szerinti (EPC, 2015) előszámítást alapján az EU 15-64 év közötti munkaképes korosztály drasztikus változását mutatja.

	2010	2060
15-64 év munkaképes korosztály	325 millió	283 millió

3. táblázat
15-64 év közötti munkaképes korosztály létszáma
Forrás: EPC, 2015

Az 4. táblázat az Európai Bizottság tanulmánya szerinti (EPC, 2015) előszámítást alapján az EU nyugdíjkiadások alakulását mutatja..

	2010	2060
EU	10,2 %	12,5 %
Magyarország	10,4 %	13,8 %

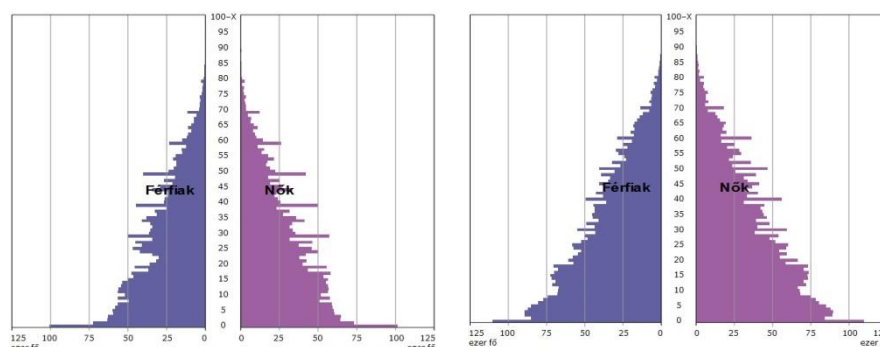
4. táblázat
Nyugdíjkiadások a GDP-hez képest
Forrás: EPC, 2015

A nyugdíjkiadások finanszírozása egyre nagyobb teher az EU-országok kormányai és Magyarország kormánya számára is a jövőben az előrejelzések alapján (EPC, 2015).

A Magyarország korfáját a Központi Statisztikai Hivatal (röviden: KSH) honlapján, a http://www.ksh.hu/interaktiv_korfa címen megtalálhatjuk virtuális és szerkeszthető (interaktív) formában. Az 5. számú ábra Magyarország népességének számának nemek és életkor szerinti eloszlását mutatja 1870-ben és 1900-ban, melynek alakjai a növekvő népesség korfája (piramis alakú korfa) széles alapú, fölfelé gyorsan keskenyedő korfa, a fiatal korcsoportok magas (a gyermekkorúak 40-50%), az idősebbek alacsony (2-4%) aránya jellemzi. Általában a legszegényebb, mezőgazdasági jellegű országokra jellemző, ahol magas a születési és a halálozási arány is és alacsony a várható élettartam, ez jellemző ma a természeti népekre, a fejlődő országokra, mint India, Kína, számos afrikai ország.

1870 - 5 011 310 fő

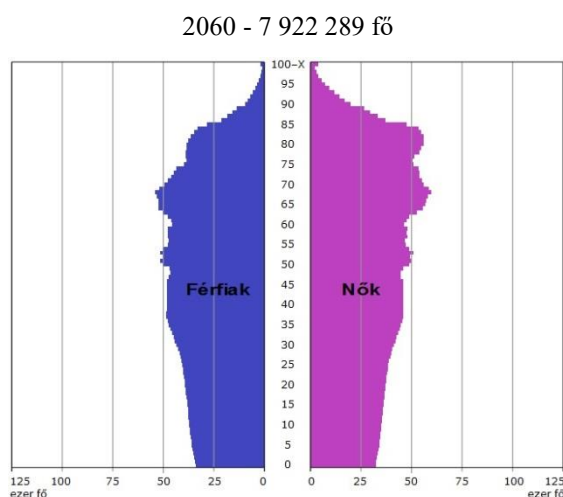
1900 - 6 853 896 fő



5. ábra
Magyarország korfája 1870-ben és 1900-ban
Forrás: KSH, 2015

Az 6. számú ábra Magyarország népességének számának nemek és életkor szerinti eloszlását mutatja 1990-ben és 2015-ben, melynek alakjai, keskeny alapú, urna

vagy hagyma alakú korfa. Ez a fajta korfa a fogyó népesség korfáját mutatja, fölfelé kissé szélesedő korfa, melynél a fiatalok aránya csökken (15-20%), a várható élettartam hosszabbodik, az idősek aránya nő (15-20%), eléri, majd meghaladja a fiatalok arányát. Gyorsan öregedik a népesség, a létszám stabilizálódik, majd csökken, ilyen korfával rendelkezik sok fejlett ország, mint Svájc, Dánia, Németország, Olaszország. Az 6. ábra szerint 2060-ra nagy valószínűséggel Magyarország korfája stagnáló népesség korfáját (harang alakú korfa) fogja mutatni, mely méhkas alakú, a fiatalok (gyermekkorúak: 20-25%) és a középkorúak aránya magas és közel azonos, csak az idősebb korosztályoknál (10-15%) keskenyedek el a korfa.

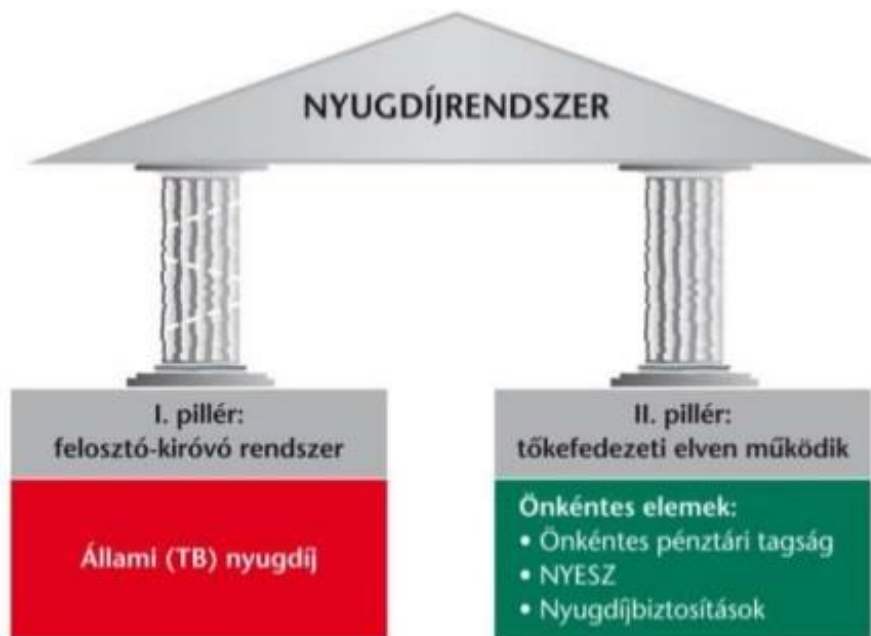


6. ábra
Magyarország lehetséges korfája 2060-ban
Forrás: KSH, 2015

3 A jelenlegi magyar nyugdíjrendszer helyzete és vizsgálata

Az, „hogyan emberek egy adott csoportja mennyiben tekinthető társadalomnak, a csoport tagjai közötti interakciók milyenségétől függ” (Sasvári, 2012). A nyugdíjrendszerek hosszú távra szólnak. Jelenlegi nyugdíjrendszerünk felosztó-kirovó módon működik. A befolyó járulékokat nem tőkésítik, nem fektetik be, hanem abból fizetik ki az adott évben esedékes nyugdíjakat (Augusztinovic, 2014). A felosztó-kirovó rendszer kényelmes és kellemes, amíg a népesség és a gazdaság növekszik. Az előbbieken bemutattuk, hogy ez a demográfiai adatok

szerint a népesség már régóta nem növekszik, a gazdaság növekedése megtorpant, és a nyugdíjkiadások pedig növekednek az előszámítások alapján. A jelenleg a felosztó-kirovó rendszerek a világon mindenütt súlyos válságban vannak, elkerülhetetlen az állami nyugdíjrendszer reformja. Makroszinten olyan automatizmust kellene teremteni a járulékok és a járadékok között, mely biztosítaná a rendszer hosszú távú működőképességét (Simonovits, 2006). A magyar nyugdíjrendszert jelenleg két pillér alkotja (ld. 7. sz. ábra), a kötelező társadalombiztosítási-rendszer (röviden: tb-rendszer) és az önkéntes tőkefedezeti elven működő rendszerek (Novoszáth, 2014).

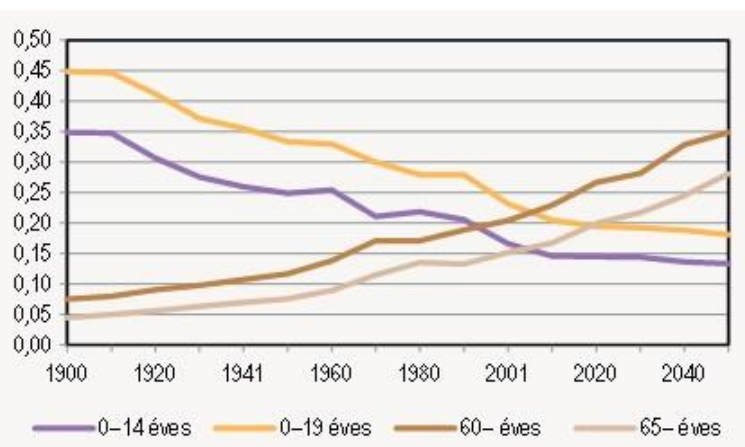


7. ábra
Nyugdíjrendszer pillérei
Forrás: Uniqa, 2015

A jelenlegi kötelező tb-rendszert a következő alábbi három probléma terheli, melyek a magyar nyugdíjrendszer pénzügyi egyensúlyát hosszú távon fenyegeti:

- társadalom öregedése;
- foglalkoztatás alacsony foka;
- járulékok részleges fizetése.

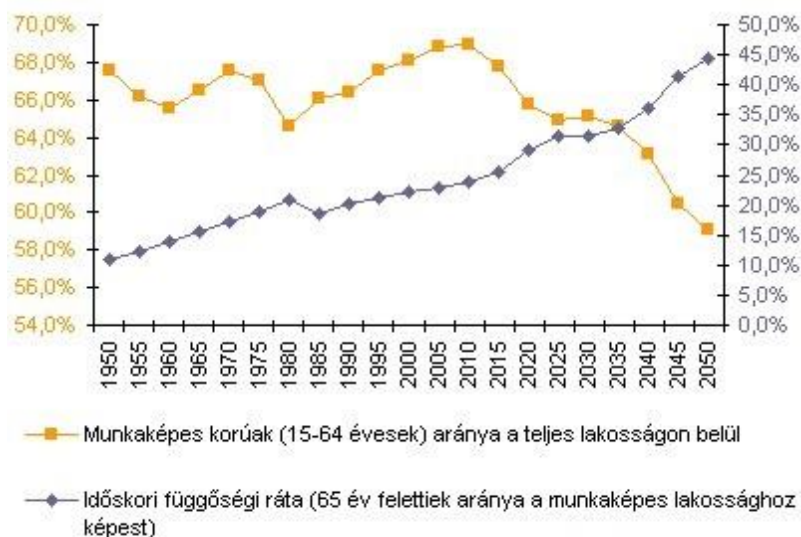
A felosztó-kirovó rendszer lényege, hogy az állam az adott hónapban a dolgozóktól nyugdíjjárulékot von le, majd ezt kiosztja a következő hónapban a nyugdíjasok között ellátás formájában. A probléma abból adódik, hogy a későbbi nyugdíjakra tökefedezet nincs biztosítva, így az aktív dolgozók legfeljebb ígéretet kaphatnak az államtól, hogy időskori ellátásuk biztosított lesz. A nyugdíjgazdasággal foglalkozó szakemberek 1990 körül már felismerték, hogy a felosztó-kirovó rendszer sokáig nem lesz fenntartható akkori formájában, mivel a második világháború utáni népesség növekedés nem fog olyan mértékben a továbbiakban növekedni. Előrejelzéseik alapján, alacsonyabb szinten stabilizálódik a születésszám és így jóval kevesebben lépnek kereső korba majd (Augusztinovics, 2014). Legfontosabb vizsgálni a népesség alakulását, melyből a jövőre nagy pontosságú előrejelzéseket kaphatunk például, hogy milyen lesz 2060-re Magyarország népessége és összetétele. Ezzel szorosan összefügg, hogy lesz-e elég aktív lakos, akik az öszülő társadalom nyugdíját biztosítják. A népesség kor szerinti eloszlását az úgynevezett korfán keresztül vizsgálhatjuk meg, melyből háromfelét különböztethetünk meg. A 8. számú ábra szerint 2060-ra nagy valószínűséggel Magyarország korfája stagnáló népesség korfáját (harang alakú korfa) fogja mutatni, mely méhkas alakú, a fiatalok (gyermekkorúak: 20-25%) és a középkorúak aránya magas és közel azonos, csak az idősebb korosztályoknál (10-15%) keskenyedik el a korfa. Mindezek a tendenciák az egyén szempontjából rávilágítanak a tökefedezeti elven működő pillér és a pénzügyi tudatosság fontosságára, különösen a fiatalabb generációk esetében (Harangozó, 2015).



8. ábra
Fiatalok és idősek aránya (1990-2040)
Forrás: KSH, 2015

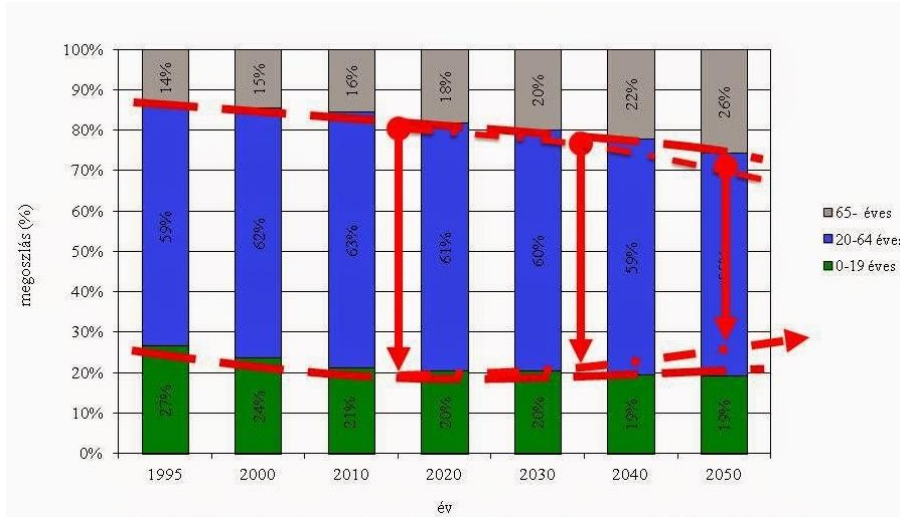
A felosztó-kirovó nyugdíjrendszer fenntarthatóságának az alapja, hogy a keresőkorúak jóval többen legyenek, mint a nyugdíjkorúak, különben a rendszer egyensúlya felborul (Holtzer, 2010). Az átlagkereset és átlagnyugdíj alakulását a

18. számú ábra mutatja 2000-2016 között. A foglalkoztatottak száma a jövőben csökken az időskori függőségi ráta pedig növekedni fog, így a képletünk alapján következik, hogy mindenképpen nyugdíjjárulékkulcs növelésre lesz szükség, hogy az egyensúly tartható legyen. A munkavállalókat a jövőben további terhek nehezíthetik majd (Simonovits, 2007). A 9. számú ábra alapján a fiatalok és idősek aránya nem lesz megfelelő. A népesség nagyfokú elöregedésének a hatása a felosztó-kirovó nyugdíjrendszer fenntarthatóságát veszélyeztetheti hosszú távon, mivel csökkenhet a foglalkoztatási szint és az aktív lakosság járulékbefizetései már nem biztos, hogy fedezni tudja nyugdíjasok ellátásának fizetését, amit a későbbiekben vizsgálunk majd.



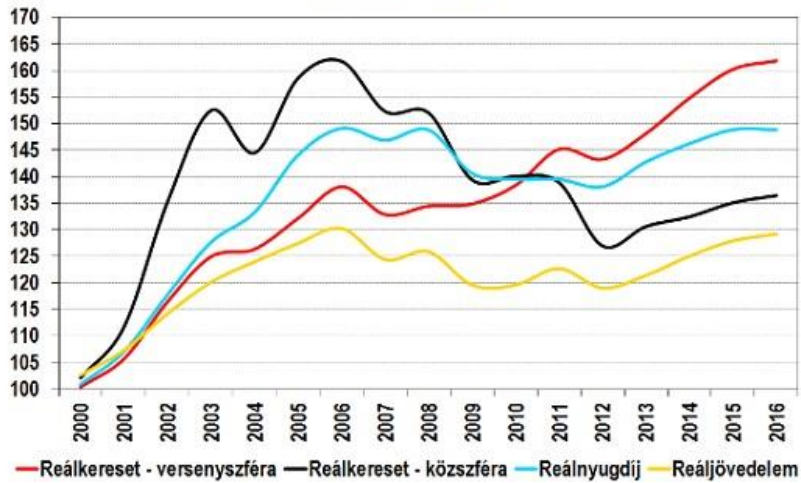
9. ábra
Időskori függőségi ráta (arány)
Forrás: KSH, 2015

A népesség elöregedése mellett másik nagy probléma az aktív népesség számának alacsony aránya és a jövőbeni alakulása, melyet a 10. számú ábra szemléltet. A foglalkoztatás átmeneti összeomlása, majd lassú és szerény javulása miatt 5 millió ember helyett még mindig csak 4,1 millió ember dolgozik, miközben a nyugdíjasok száma 2 millióról kb. 2,5 millióra nőtt. A hivatalos 4,1 millió foglalkoztatott jelentős része közmunkás, másik jelentős része külföldön fizeti az ottani társadalombiztosítási-járulékot (Simonovits, 2006).



10. ábra
A magyar nép várható korösszetétele
Forrás: KSH, 2015

Reálkereset és -nyugdíj, 2000-2016 (1999 = 100)



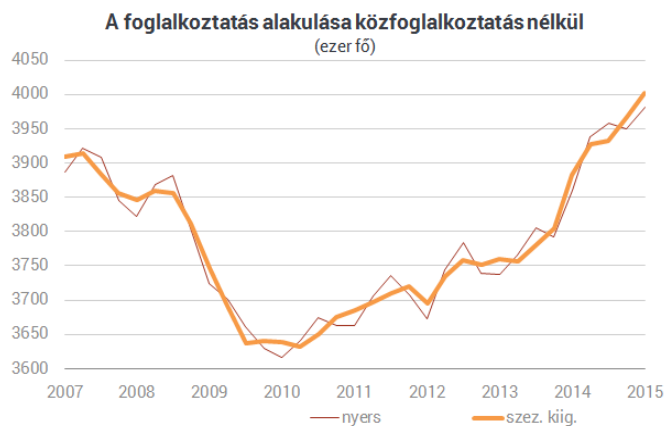
11. ábra – Reálkereset és nyugdíj éves változása 2000-2016

Forrás: KSH, 2015

	2000	2005	2010	2020	2050
Nettó nyugdíjkiadások	9,3	10,5	10,3	10,7	13,5
Ebből: tb alapok kiadásai	8,6	9,9	9,8	10,2	13,2
Magánnyugdíj-pénztárak kiadásai	0,0	0,0	0,0	0,1	2,7
Nyugdíjasok száma (millió fő)	3,1	3,0	3,0	3,1	3,3
Ebből: a tiszta tb rendszerben	2,8	2,7	2,7	2,7	1,2
Vegyés rendszerben	0,0	0,0	0,0	0,2	2,0

6. sz. táblázat
A nyugdíjkiadások alakulása Magyarországon a GDP %-ában
Forrás: KSH, 2015

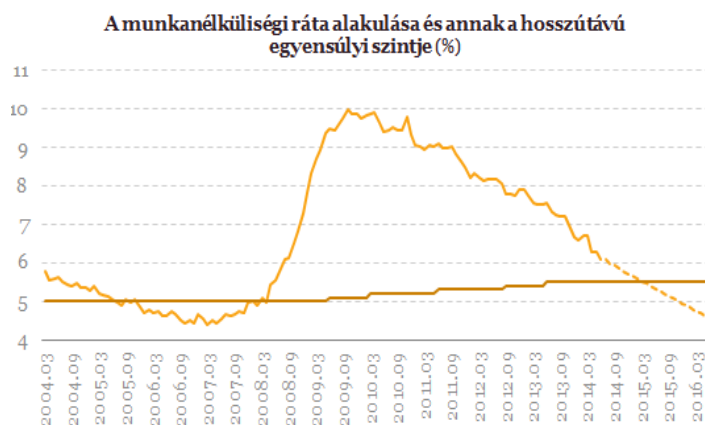
A 6. számú táblázatból láthatjuk, hogy az öregedéssel kapcsolatban fokozatosan nőtt a nyugdíjkiadások aránya a GDP-ben, és a jövőben is folyamatos növekedés látszik. A rendszerváltás válsága sokként hatott a nyugdíjrendszerre is. Az szocialista nagyvállalati rendszer összeomlása következtében a foglalkoztatási ráta 76%-ról 60% alatti szintre esett a kilencvenes évek közepére, és azóta is szinte ezen az alacsony szinten stagnál, némi javulás a 2010 után érzékelhető.



12. ábra
Foglalkoztatottak száma 2007 és 2015 között
Forrás: KSH, 2015

³ A nagyvállalatok termelékenység-növelési törekvései ekkor is ellene hatnak a kibocsátás növekedésnek megfelelő ütemű foglalkoztatás bővülésnek (Bereczk, 2013).

A 12. és 13. számú ábrák alapján a munkanélküliség csökkentésére irányuló politika sem hozta meg a várt hatást nőttek a nyugdíjkiadások, mivel a nyugdíjasok aránya a foglalkoztatottakhoz képest növekedett.



13. ábra
Munkanélküliségi ráta 2004 és 2015 között
Forrás: KSH, 2015

A kormány 2010-től drasztikusan hozzányúlt az előnyugdíjasokhoz, a kerkedvezményesekhez és újra vizsgálta az egészségügyi okokból történt előnyugdíjasokat, mely harchoz kellett a kétharmad ereje. Továbbá igaz az is, hogy a többség ellenére sem mernek hozzányúlni a nyugdíj-rendszerhez, jelenleg sincs hivatalos nyugdíjreform gondolkodás, időnként egy-egy gondolat születik, mint például a gyermekek számától függő nyugdíj, de nincs előre számítva a hatása a gazdaságra. Az első két folyamat a járulékkulcsok növelését vagy a nyugdíj/kereset arány csökkentését vagy a nyugdíjkorhatár további emelését követeli meg, a harmadik folyamat viszont a nyugdíjrendszer vonzóbbá tételét és az ellenőrzés szigorítását kívánja meg. A járulékfizetés-kerülésről csak bizonytalan becslések állnak rendelkezésre és jelenleg is kutatják a szakemberek az okait. A minimálbér gyors emelése valóban kikényszeríti a szürkegazdaság egyes szegmenseiben a járulékfizetés emelését, ugyanakkor más szegmensekben a járulékfizetésből munkanélkülieket vagy járulékfizetést kerülőket csinál! Erről a bonyolult összefüggésrendszerrel az egymást követő kormányok nem szívesen hallanak, még kevésbé szívesen beszélnek róla (Nagy, 2011). A magyar állami újraelosztás mértéke, különösen az adócentralizáció néhány százalékponttal meghaladja a szomszédos államok hasonló adatait. A lehető legegyszerűbben fogalmazva, ennyivel több adót kell idehaza fizetni. Egy átlagos magyar adófizető a teljes jövedelmének körülbelül 65%-át a legvégén kifizeti adóban. Ebből a túlzott adóteherből származó bevétel mintegy 60%-át jóléti kiadásokra költjük, ennek is közel felét a nyugdíjak kifizetésére.

Lényeges megállapítás, hogy a 7. 8. és 9. számú táblázatok tendenciái alapján az állam nem lesz képes teljességgel tovább finanszírozni a nyugdíjasok folyó (jogos) nyugdíjjáradékát az aktív polgárainak folyó járulékbefizetéseiből a jövőben.

{millió}	2013	2050
Népesség	9,9	9,3
Aktív korúak (15-64)	6,75	5,426
Aktívak száma	4,368	3,977
Időskorúak száma (65+)	1,5	2,3
Idősödők száma (55-64)	1,2	1,1
Munkanélküliek száma	0,2	0,2
Foglalkoztatottak száma	4,0	3,3

7. táblázat
Népesség alakulása, munkanélküliek és foglalkoztatottak száma
Forrás: EPC, 2015

{%}	2013	2050
Aktív korúak (15-64)	58,2	58,1
Aktivitási ráta	64,7	73,3
Időskori függőségi ráta (65+/15-64)	25	48
Idősödők (55-64) aktivitási rátája	41,8	77,9
Munkanélküliség	10,3	7,5
Foglalkoztatási ráta	58,0	67,8

8. táblázat
Népesség alakulása, munkanélküliség, foglalkoztatási ráta
Forrás: EPC, 2015

A rendszer nem önfinanszírozó, az egyensúlytalanság folyamatos. További jövedelem-elvonásokra van az államnak szüksége, hogy a folyó, azaz

keresztmetszeti egyensúlyt megteremtse, melyet alapvetően az aktívaktól lehet csak elvonni.

(GDP %-ban)	Nyugdíjkiadások		Teljes kiadások	
	2010	2050	2010	2050
Magyarország	10,4	17,1	21,2	28,8
EU-27	10,6	12,8	23,4	27

9. táblázat
Nyugdíjkiadások alakulása
Forrás: EPC, 2015

4 Öngondoskodás szerepe döntéseinkben

Az előző fejezetek alapján belátható, hogy a felosztó-kirovó rendszer válságban van, így a nyugdíjrendszer II. pillére, az öngondoskodás napjainkban egyre nagyobb figyelmet kap. Az öngondoskodás segít megőrizni anyagi és személyes függetlenségünket, valamint családjunk iránti felelősségvállalásunkat is kifejezi. A fejlett európai országokban már régóta fontos szerepet játszik az öngondoskodás. A döntéseink mögött lévő motivációk mélyebb megértéséhez a faktoranalízis statisztikai eljárás egyes részeit használtam fel. A kérdőív adatainak feldolgozását és a statisztikai számításokat az SPSS szoftverrel végeztem tanszéki segítséggel. A kérdőíves kutatást az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának hallgatói közreműködésével történt 2015-ben. A kérdőívet a válaszadók online formában a kerdoivem.hu (link: <http://www.kerdoivem.hu/kerdoiv/797589352/>) segítségével és papír alapon tölthették ki. A válaszadók száma összesen 222 fő (N=222) volt. Alapvető kérdéseim, amire kerestem a válaszokat a nyugdíjrendszerek, nyugdíj célú megtakarítási formák és öngondoskodás, nyugdíjbiztonság tervezéséhez kapcsolódtak, mivel ezek az elemek, amik meghatározzák jövőbeni egzisztenciánk pénzügyi háttérét, vagyis az öngondoskodásunk mértékét. A kérdőíves felmérés 222 elemből tevődik össze és a kutatáson belül 3 csoportba lettek osztva a válaszok:

- Öngondoskodás szerepe
- Nyugdíjrendszerekről ismeret
- Pénzügyi előtervezés

A fenti három csoportot a kvalitatív kutatás külön elemzi. A három csoportot számos statisztikai értékelésnek vetettük alá, mint például átlagok, gyakoriság, keresztábra.

Neme	Gyakoriság	Százalék
Férfi	138	62,2
Nő	84	37,8
Összesen	222	100,0

10. táblázat
Válaszadók neme szerinti megoszlás
Forrás: saját kutatás, 2015 (N=222)

Kor	Gyakoriság	Százalék
28 év alatt	118	53,2
29-48 év között	86	38,7
48 év felett	18	8,1
Összesen	222	100,0

11. táblázat
Kor szerinti megoszlás
Forrás: saját kutatás, 2015 (N=222)

Előtakarékoskodás	Gyakoriság	Százalék
Igen	126	56,8
Nem	96	43,2
Összesen	222	100,0

12. táblázat
Előtakarékoskodás
Forrás: saját kutatás, 2015 (N=222)

Az állami nyugdíjnak kötelező jellege miatt választási lehetőség nincs. Ezt kiegészítendő lehetőségek, mint az önkéntes és magán célú megtakarítási formáknál alapvetően jövedelmünk mértéke és emocionális döntéseink határozzák meg melyik megtakarítási formát vagy formákat választunk. Alapvetően a nemek szerinti válaszok alapján a keresztábra is azt mutatja, hogy az állami nyugdíjjal kapcsolatban tájékozottak a megkérdezettek. Hasonlóan a nemek szerinti válaszok alapján a keresztábra is azt mutatja, hogy az állami nyugdíjjal kapcsolatban a fiatalok tájékozottak. Alapvetően a nemek szerinti válaszok alapján a keresztábra is azt mutatja, hogy az magán nyugdíjjal kapcsolatban tájékozottak a

megkérdezettek. Egyéb válaszok az alábbiak voltak: önkéntes nyugdíjpénztár, kiegészítő önkéntes pénztárak, nyugdíj befektetés alapú adó visszatérítéssel, Nyugdíj Előtakarékossági Számla (röviden: NYESZ), üzleti alapú nyugdíjbiztosítás, befektetéssel kombinált életbiztosítás, befektetési alapok, befektetési életbiztosítás, arany vagy ingatlan vásárlása befektetés célból. A válaszok kis száma ellenére is elég színes a lehetőségek tárháza. Sokfajta lehetőséget gondolnak a válaszadók biztosnak a jövőbeni anyagi helyzetük megalapozásának. A válaszok alapján következtethető, hogy a fiatalok alapvetően tájékozottak a nyugdíjrendszerekkel kapcsolatban, de mégis a pénzügyi előtervezést nem tartják fontosnak a 14. számú ábra alapján az igen válaszok alacsony 28,8 százaléka miatt. A keresztábrák alapján a nők inkább vesznek igénybe pénzügyi tanácsadást, a férfiak pedig nem. Érdekes, hogy idősebb korban inkább vesznek igénybe pénzügyi tanácsadást a megkérdezettek. Valószínű a korral előrehaladva, egyre fontosabbá válik a nyugdíjbiztonság kérdése.

			Neme		Összesen
			Férfi	Nő	
Tanácsadás	Igen	Darab	48	16	64
		% Tanácsadás	75,0%	25,0%	100,0%
		% Neme	34,8%	19,0%	28,8%
	Nem	Darab	90	68	158
		% Tanácsadás	57,0%	43,0%	100,0%
		% Neme	65,2%	81,0%	71,2%
% Összesen		21,6%	7,2%	28,8%	
Összesen		Darab	138	84	222
		% Tanácsadás	62,2%	37,8%	100,0%
		% Neme	100,0%	100,0%	100,0%
		% Összesen	62,2%	37,8%	100,0%

14. ábra

Keresztábra a Neme és „Tanácsadás” kérdéssel kapcsolatban

Forrás: saját kutatás, 2015 (N=222)

Összefoglalás

A dolgozat első két fejezete demográfiai adatok vizsgálata alapján vizsgálta a jelenlegi felosztó-kirovó rendszert. A jelenlegi nyugdíjrendszer a társadalom nagyfokú előregedése miatt, és az előrejelzések alapján az aktív keresők és nyugdíjasok arányának drasztikusan változása nagy valószínűséggel a jövőben társadalmi, gazdasági és egyéb problémákat fog okozni globálisan és hazánkban is. A fenntarthatóság kérdése a lehetséges modell meghatározását is nagymértékben befolyásolja. A nyugdíjrendszer fenntarthatóságát a

foglalkoztatottak, pontosabban a járulékfizetők és a nyugdíjasok aránya határozza meg, mivel a befizetett járulékokból kapják a nyugdíjas korúak a járandóságukat. Így a két oldalnak makrogazdasági szempontból egyensúlyban kell lennie. A szakemberek és a dolgozat eredményei alapján is a vegyes rendszer ajánlott, úgy hogy, az állami nyugdíj mellett valamilyen önkéntes elemmel vagy elemekkel egészíti ki az alapnyugdíjat. Természetesen nem várható el, hogy egy dolgozat keretében megoldjuk a nyugdíjrendszer gondjait, amit sok-sok szakember és kormány nem tudott megoldani, de legalább a problémafelvetéseken túl az kijelentem, hogy vannak lehetőségek és gondolatok a nyugdíjrendszer előrelépésére (Szabó, 2015). A nyugdíjrendszerekkel kapcsolatos kvantitatív és kvalitatív kutatásokat egyetemi keretek mellett a jövőben is szeretném folytatni.

Felhasznált irodalom

- [1] Augusztinovics Mária. (2014). Egy értelmes nyugdíjrendszer. Közgazdasági Szemle LXI. évf., 2014. október (1219-1239. o.), Válogatás az elmúlt évtizedek írásaiból.
- [2] Augusztinovics Mária. (2005). Népeség, foglalkoztatottság, nyugdíj. Közgazdasági szemle. - 52. 2005 5. , p. 429-447.
- [3] Banyár József. (2014). A modern nyugdíjrendszer kialakulásának két története. Hitelintézeti Szemle, 13. évf. 4. szám, pp. 154–179.
- [4] Bereczk, Á (2013): Létszámváltozás és meghatározó tényezői a magyar gazdaság négy ágazatában, E-conom, Sopron, 2 (1), pp. 2-15.
- [5] Csiszárik-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2012): The Effect of the Sub-Prime Crises on Workplace Safety in Hungary Based on a Primary Research, International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, Vol 4. No. 2., July 2012., Publisher: The Social Sciences Research Society, 11-25 pp.
- [6] Csiszárik-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2013): The Hungarian youngsters attitude towards the financial decisions based on a questionnaire research, The Macrotheme Review, 2013. summer session, 47-57. pp.
- [7] Csiszárik-Kocsir, Á. (2014): A huszonéves fiatalok pénzügyi döntéseinek háttere egy kérdőíves kutatás eredményei alapján, Kárpát-medencei versenyképesség - 5. Báthory – Brassai Konferencia, Óbudai Egyetem, 2014. május 21.-22. (szerk.: Dr. Rajnai Zoltán, Dr. Fregan Beatrix, Dr. Ozsváth Judit) ISBN: 978-615-5460-38-8, 129-134. old.
- [8] Varga, J. – Csiszárik-Kocsir, Á. (2015a): A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben, in: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. – Tanulmánykötet (szerk.: Csiszárik-Kocsir, Á.) Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 409-437.. pp.

- [9] Varga, J. - Csiszárík-Kocsir, Á. (2015b): Versenyképességi átrendeződés Közép-Kelet Európában, fókuszpontban a V4 országok, Kárpát-medencei versenyképesség - 6. Báthory – Brassai Konferencia Kötete (szerk.: Rajnai, Z. – Fregan, B. – Marosné Kuna, Zs. – Ozsváth, J.), Óbudai Egyetem, 316.-335. pp.
- [10] David C. Korten (1996). Tőkés társaságok világalma. Budapest. Magyar Kapu Alapítvány EKF Hálózat.
- [11] EPC (2015) 2015. évi országjelentés – Magyarország a makrogazdasági egyensúlyhiányok megelőzéséről és kiigazításáról szóló részletes vizsgálattal.
- [12] KSH NKI. (2015) Demográfiai Évkönyv 2015.
- [13] Harangozó Gábor (2015): Gazdasági és pénzügyi nevelés. In: Kormos József; Pálvölgyi Ferenc (szerk.): A köznevelés céljai és fejlesztési területei: a Nemzeti alaptanterv szemléletének tükrében: Pedagógiai tanulmányok. 276 p. Budapest, PPKE BTK, 2015. pp. 205-229.
- [14] Holtzer Péter (szerk.). (2010). Jelentés. A nyugdíj és idősor kerekasztal tevékenységéről. MEH. NYIKA.
- [15] Nagy Imre Zoltán. (2011). A jövedelemeltitkolás okai, következményei és visszaszorítási lehetőségei különös tekintettel Magyarországra. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Óbudai Egyetem.
- [16] Novoszáth Péter. (2014). A társadalombiztosítás pénzügyei. Budapest: Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó.
- [17] Ottó István. (2003). Hierarchikus faktoranalízis SPSS szoftverrel. Magyar Pedagógia 103. évf. 4. szám 447–458.
- [18]
- [19] Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta - Dr. Kovács Zoltán (2013): A klímaváltozás hatásainak felfedezése a logisztikában. in A felfedező tudomány, főszerk: Beszteri Béla, http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmanyok/pato_kovacs.pdf
- [20] Kovács Zoltán – Pató Gáborné Szűcs Beáta (2014): Impacts of extreme weather in supply chains, Időjárás Quarterly Journal of the Hungarian Meteorological Service, Vol. 118, No 3, July – September, 2014, pp. 283-291
- [21] Rézmovits Ádám. (2014). A társadalombiztosítási nyugdíj szabályai és kiszámítása. Kézirat. ONYF.
- [22] Sasvári Péter. (2012). The effects of technology and innovation on society. Bahria University Journal of Information & Communication Technology, 5(1), p.2.

- [23] Sajtos László, Mitev Ariel. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Budapest. Alinea Kiadó.
- [24] Samuelson, P. A. (1958). An Exact Consumption-Loan Model of Interest with or without the Social Contrivance of Money. *Journal of Political Economy*, Vol. 66., pp. 467–482.
- [25] Simonovits András. (2002). Nyugdíjrendszerek: tények és modellek. Budapest: Typotex Kiadó.
- [26] Simonovits András. (2006). A magyar nyugdíjrendszer jelenlegi helyzet, előrejelzés és tennivalók. Forrásdokumentuma: Előmunkálatok a társadalmi párbeszédhez, ISBN 963 06 0046 3. MTA.
- [27] Simonovits András. (2007). Nyugdíjmodellek. *Magyar Tudomány*, 2007/12 (1527. o.).
- [28] Szabó Zsolt. (2015). Lesz-e nyugdíj? - Egy lehetséges mikroszimulációs modell. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Gazdaság - és Társadalomtudományi Intézet "Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V." című tanulmánykötet cikkei (2015). Link: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/24_SzaboZsoltMihaly.pdf. Letöltve: 2015.11.10.

Vállalati szénlábnyom számítások gyakorlata

Dr. habil Szigeti Cecília

Egyetemi docens, Széchenyi Egyetem, Kautz Gy. Gazdaságtudományi Kar
szigetic@sze.hu

Dr. Tóth Gergely

Egyetemi docens, Pannon Egyetem, Georgikon Kar
tg@georgikon.hu

Absztrakt: Az ökológiai- és szénlábnyom számítás a fenntarthatósági teljesítmény mérésének és kommunikálásának eszköze lehet a vállalatoknál. Tanulmányunkban áttekintjük a legfontosabb vállalati gyakorlatokat és összefoglaljuk ezek tapasztalatait. Elvileg a számítások elvégzése nem pénz vagy szakértelem kérdése, mert szénlábnyom kalkulációra rendelkezésre állnak online, ingyenesen elérhető alkalmazások is. Kutatásunk során összegyűjtöttük ezeket a kalkulátorokat és azonos adatokkal kitöltve összehasonlítottuk a velük kapott eredményeket. Tapasztalatunk szerint az egyes kalkulátoroknál azonos inputokat használva háromszoros eltérést kapunk a szén-dioxid kibocsátás becsült nagyságában. A kutatás tanulságaként megfogalmazható, hogy a kibocsátás abszolút nagyságának becslésére nem alkalmasak ezek az alkalmazások, azonban hasznosak lehetnek egy kiválasztott eszközt használva a vállalatnál időbeli változás bemutatására.

Kulcsszavak: internetes kalkulátorok, szénlábnyom, ÜHG

1 Irodalmi áttekintés

Harangozó és munkatársai öt különböző vállalati lábnyom típust azonosítottak, melyek szervezeti szinten is alkalmazhatóak:

- karbon lábnyom (szén- vagy ÜHG lábnyom),
- ökológiai lábnyom,
- vízlábnyom,
- környezeti lábnyom,
- nitrogén lábnyom.

A kutatók szerint ezek a lábnyom mutatók tartalmukat és módszertani kidolgozottságukat tekintve igen eltérőek. Közös jellemzőjük, hogy a vállalatok és más szervezetek számára lehetőséget adnak a szervezeti szintű fenntarthatósági

teljesítmény nyomon követésére, kezelésére és kommunikálására. Mivel a lábnyomok a közvetlen hatások mellett a közvetett hatásokról is képesek információt nyújtani, kulcsszerepet tölthetnek be a szervezeti fenntarthatóság mérésében. Az öt szervezeti lábnyom mind a fenntarthatóság környezeti vonatkozásával foglalkozik, ez azt jelenti, hogy a vizsgált indikátorok egyike sem képes megragadni a szervezetek környezeti, társadalmi, illetve gazdasági teljesítménye közötti összefüggéseket, így átfogó fenntarthatósági értékelés céljaira nem alkalmasak. Ezért a különböző lábnyom megközelítések kiszélesítése, a társadalmi és gazdasági szempontok integrálása fontos feladat lehet a jövőben (2015).

A vállalati ökológiai lábnyomszámítással kapcsolatban három alapvető fontosságú kérdés fogalmazódik meg:

1. Számítható, értelmezhető-e elkülönült vállalati ökológiai lábnyom?
2. Kikerülhető-e a kettős elszámolás „double accounting” problémája?
3. Figyelembe vehető-e a termék teljes életciklusa? (Lenzen, 2007).

Az ökológiai lábnyom kalkulációk makro- és mezo szinten sem egységesek módszertanilag, a vállalati szintű ökológiai lábnyomszámításnál még nagyobb a módszertani és megközelítésbeli sokszínűség. Számolható egy cég vagy egy-egy termék ökolábnyoma, kapun belül vagy az egész életciklust figyelembe véve. Vállalati szintű kalkulációk esetén a szénlábnyom aránya az ökológiai lábnyomon belül a korábbi részekben a világlátnál megfigyelt 50%-ot is számottevően meghaladhatja. Mindezek miatt a szénlábnyom számítás és elemzés önállóan is megvalósítható mivel az ÜHG csökkentését célzó intézkedések jelentik az egyik leghatékonyabb eszközt a vállalati szféránál a teljes ökológiai lábnyom csökkentéséhez is. Ennek eszköze lehet a vállalatoknál is használható, a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) által 2006-ban kiadott ISO 14064 szabványsorozata az ÜHG gázok számszerűsítéséről.

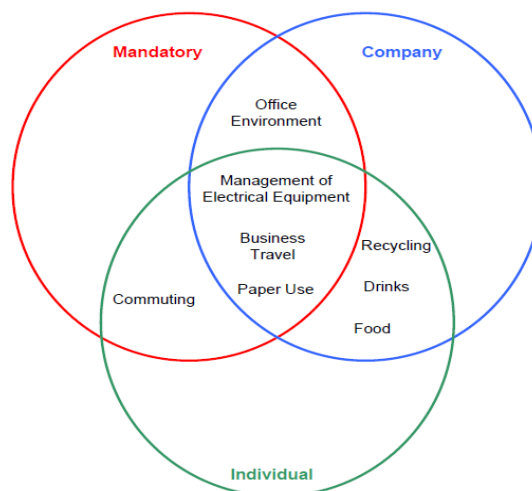
A vállalati ökolábnyom (szénlábnyom) csökkentésére nemzetközi kutatások is irányulnak, ezek áttekintésére bemutatjuk a Best Foot Forward (továbbiakban BFF) tanulmányait. Nézetük szerint, az általuk végzett komplex elemzésekkel és az eredményeik erőteljes kommunikációjával hozzájárulhatnak az alacsony széndioxid kibocsátású gazdaság (low-carbon economy) megteremtéséhez. A Best Foot Forward Európa vezető fenntarthatósági tanácsadója volt, mely az ökológiai és karbonlábnyom számítására specializálódott. 1997-ben alakult az Egyesült Királyságban azzal a céllal, hogy segítse a szervezeteket, a régiókat és a közösségeket a lábnyomuk csökkentésében. Időközben több száz szervezetnek nyújtott segítséget és több mint 300 lábnyom tanulmányt készített, többek között a nagy sajtóvisszhanggal kísért londoni ökolábnyom számítást bemutató kutatást. A BFF 2013-ban csatlakozott az Anthesis csoporthoz, amely az Amerikai Egyesült Államok és Ázsia vezető fenntarthatósági tanácsadó testülete.¹

¹ <http://anthesisgroup.com/anthesis-acquires-european-firm-best-foot-forward-in-breakthrough-deal/>

Az egyik tanulmányban a BFF kutatói a Guinness Partnership különböző beosztású tagjának (menedzser, technikai vezető, otthonról dolgozó munkatárs) szénlábnyomát számították ki. A személyek teljes ökológiai lábnyomát egyrészt az irodai lábnyomuk, másrészt pedig az egyéni lábnyomuk összegzésével kapták meg. A vizsgált tényezők között az üzleti utazások, a papírfelhasználás, élelmiszerfogyasztás, hulladék felhalmozás (beleértve a toner, műanyagflakon és műanyagpohár) és a szokások (mint például a számítógép-használat, szellőztetés, fűtés/hűtés, világítás, energiaigény, melegvíz-felhasználás) szerepeltek. Az eredményből látszik, hogy a lábnyom, és annak egyes részei, illetve hatásuk változik a pozíciók szerint: pl. aki sokat utazik, annál az utazás emeli meg az értéket, aki irodai munkát végez, annál a nagy papírfogyasztás. A tanulmány azért lehet érdekes a szénlábnyom gyakorlati alkalmazását tervezők számára, hogy a felelősség az állam, a vállalat és az egyén között megoszlik, a legtöbb terület érdemi javítása csak együttműködéssel lehetséges, így az elkülönült vállalati lábnyom számítása ebből a szempontból is kérdéses lehet. Az 1. ábrán is látható, a felelősségvállalást meghatározó három tényező:

- a jogszabály szerinti (mandatory),
- vállalati (company,)
- egyéni (individual) felelősségi körök (BFF 2007).

Az irodai környezet kialakítását jogszabályok határozzák meg, de a vállalat saját mozgásterén belül választhat felelősebb megoldást. A dolgozók étkezésére is hatása van a vállalatnak, például a büfé kínálatán keresztül. A papírfogyasztás jelentős részét az határozza meg, hogy a jogszabályok milyen dokumentumok kinyomtatását teszik kötelezővé egy pályázati beszámolóban, a vállalat felelőssége a nyomtatók alapbeállítása (pl. kétoldalas nyomtatásra), működtetésének szabályozása, de a dolgozók odafigyelése is hatással van erre a tényezőre.



1. ábra

Venn-diagramm a Guinness-nél

Forrás: Best Foot Forward (2007): A carbon footprint analysis of three Guinness Partnership employees

Egy másik tanulmány a műanyag és üveg palackos ausztrál borok környezeti hatását mutatja be az Egyesült Királyságban. Itt nem vállalat, vagy termék, hanem két csomagolási forma összehasonlítását végeztek el. Az elemzést egy ausztrál cég Artenius PET Packaging (korábbi nevén: AMCOR PET) a WRAP program (Waste Resources and Action Programme) keretében rendelte meg. A tanulmány a palackozás során kibocsátott CO₂ mennyiséget hasonlítja össze a boros üveg és az újfajta műanyag (PET) palack között. A vizsgálatok középpontjában állt, hogy a termék életciklusának végén lerakásra kerül, vagy pedig újrahasznosítják. Maga a termékek életciklusának részletes vizsgálata nem képezi a dolgozat tárgyát. Eredményeik szerint a csomagolás ÜHG gáz kibocsátás szempontjából kedvezőbb módja ebben a szituációban a PET palackos csomagolás (BFF 2008). A következtetés a speciális szituáció miatt nem általánosítható, ez csak adott helyzetben mérvadó. A csomagolás ökolábnyomának vizsgálata a BFF több tanulmányában is megjelenik, az egyikben például fenntarthatóbb palackot javasoltak az egyik prémium vodka gyártója számára. Azért tartjuk érdekesnek ezt a tanulmányt, mert rávilágít arra, hogy a termékhez kötődő szénlábnyom számítás egy részterületen is hasznosítható eredményt hozhat, így nem kell feltétlenül ragaszkodni a teljes életciklus vizsgálatához. Speciális alkalmazásoknál nyugodtan állíthatjuk, hogy az ökológiai és szén- lábnyomszámítás üzleti célú felhasználási lehetőségeinek csak a fantázia szab határt: alkalmazták a kalkulációt a wimbledoni teniszbajnokság, egy szék, egy hotelben töltött éjszaka és az onkológiai kezelések ökolábnyomának meghatározására is.

Jó példát Magyarországon is találunk: az Ablakon Bedobott Pénz Program a KÖVET Egyesület egyik legsikeresebb kezdeményezése, amelynek keretében összegyűjtik a környezeti és gazdasági szempontból legsikeresebb beruházásokat és anyagi ráfordítást nem igénylő intézkedéseket. A program 2002-ben indult azzal a céllal, hogy bemutassák: a környezetvédelemre fordított kiadások nem ablakon kidobott pénzt jelentenek, hanem pénzügyileg is megtérülhetnek, és gazdasági haszonhoz, versenyelőnyhöz juttathatják a környezettudatos vállalkozásokat, szervezeteket. Az elmúlt tíz év során 84 szervezet 434 beruházását és beruházást nem igénylő fejlesztését gyűjtötték össze, melyek összesen 27,47 milliárd forint megtakarítást hoztak az adott vállalatoknak. Megspóroltak 658 ezer liter üzemanyagot, amellyel 3916 átlagos fogyasztású gépkocsi elmehetne Budapestről Brüsszelbe és vissza, 764 GWh villamos energiát, amely körülbelül 380 ezer, lakótelepen élő család átlagos éves villamosenergia-igénye, 56 millió m³ földgázt, amely megfelel 43 000 háztartás éves gázfogyasztásának. Az Ablakon Bedobott Pénz Program során összegyűjtött környezetvédelmi beruházásokat és intézkedéseket bemutató esettanulmányok kiadvány formájában is elérhetőek (Tóth et al. 2002-2007). Az adatbázis

letölthető, szűrhető formában elektronikusan is elérhető.² Az online adatbázisban 136 energia megtakarítással, vagyis közvetlen szénlábnyom csökkentéssel összefüggő eredményről találunk információt. A környezeti teljesítményértékelés módszereiről további információkat találunk Harangozó cikkében (2008).

2 Anyag és módszer

Az elektronikus kalkulátorok közül készítettek számos olyan alkalmazást, amelyek segítségével a vállalati ökolábnyom vagy szénlábnyom számítható ki. Ezek elsősorban a kisebb vállalkozások számára lehetnek érdekesek, ahol nem áll rendelkezésre elegendő anyagi és humán erőforrás az egyéni kalkulációkra, szabvány alkalmazására szakértői megbízásokra, de mégis szeretnének tájékozódni az általuk okozott ÜHG terhelésről. Az interneten ingyenesen elérhető kalkulátorokról áttekintést nyújt az 1. táblázat:

² www.ablakonbedobobottpenz.hu

Kalkulátor elérhetősége	Jellemzői
http://www.carbonfootprint.com/businesscalculator.aspx	Regisztráció után bejelentkezéssel érhető el. Egyszerű üzleti kalkulátor, elsősorban az épületek és az üzleti utak alapján számolja, vagy becsüli a CO ₂ kibocsátást. Kis- és középvállalatok számára használható.
http://coolclimate.berkeley.edu/business-calculator	Kaliforniai kalkulátor, más területre nem adaptálható, segítségként beírja az átlagot és választható az iparág is. Összehasonlítási és javítási lehetőséget is kínál. Az átlagos kaliforniai értékhez képest kedvezőbb vagy kedvezőtlenebb értékeket grafikusán és smiley segítségével is szemlélteti, nagyon látványos, igényes kalkulátor.
http://www.climatefriendly.com/Business/BusinessCalculators/	Több részből álló közlekedésen és infrastruktúrán kívül számol a papír használatával és a hulladékkal is. Ausztrál kalkulátor, egyszerűsített verziója számolás nélkül is mutatja az átlagokat.
https://www.carbonfund.org/business-calculator	A szokásos összetevőkön kívül az üzleti utak (vendéglátás, szállodai éjszakák) környezetterhelésével is számol. Nehezen adaptálható magyar viszonyokra.
http://www.epa.gov/climateleadership/inventory/footprint.html	Nem elektronikus kalkulátor, hanem egy Excel tábla, aminek a kitöltéséhez részletes információk kellene a vállalati kibocsátásról. Ipari üzemek számára lehet előnyös, szakmai háttérrel.
https://clear-offset.com/quality-assured-offset-scheme.php	Egy nagyon egyszerű gyorsan kitölthető kalkulátor mellett megtalálható egy összetett Excel tábla: „Quality Assurance Standard” amelyet a BBC és az Apple is használ.
http://www.thegreenoffice.com/carboncalculator/calculator	Irodai, ügyviteli tevékenység mérésére szolgáló kalkulátor, egyike a legrégebbieknek, angolszász mértékegységeket használ.
http://calculator.environmentalpaper.org	Papír kalkulátor, különböző papírfajták környezeti hatásának összehasonlítására szolgál.

1. táblázat

Internetes szénlábnyom kalkulátorok

Forrás: Saját vizsgálat

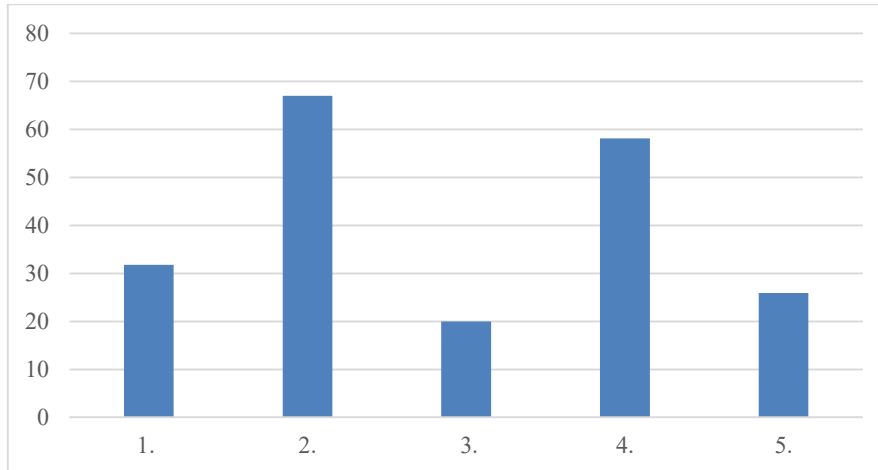
Mennyire mérnek pontosan ezek a kalkulátorok? Ennek a kérdésnek a tesztelésére öt (elvileg összemérhető) kalkulátort kitöltöttünk azonos adatokkal. Képzeltbeli vállalatunknak 10 alkalmazottja van, 100 négyzetméteres irodában dolgoznak, fűtéshez nem használnak gázt, a dolgozók busszal járnak munkába, egy közép kategóriás autója van a cégnek, amellyel évi 2000 km-t tesznek meg és évente egyszer repülőgéppel egy hetes üzleti útra megy Európán belül az ügyvezető.

3 Eredmények

A 2. táblázatban valamint a 2. ábrán látható a számítások elvégzése után kapott eredmény és azonosítható a probléma: azonos adatokkal kitöltött kalkulátoroknál több mint háromszoros eltérés tapasztalható. Ennek az az oka, hogy a kalkulátorok néhány egyszerű kérdésbe próbálják tömöríteni az ökolábnyom számítást, így a kalkulátor készítőjének megítélése szerint (vagy rosszabb esetben a megrendelői elvárásnak megfelelően) más-más tényezőre kerül nagyobb hangsúly, így az eredmények is különbözőek lesznek.

sorszám	kalkulátor elérhetősége	eredmények t CO ₂ /év
1.	http://www.carbonfootprint.com/businesscalculator.aspx	31,8
2.	http://coolclimate.berkeley.edu/business-calculator	67,0
3.	http://www.climatefriendly.com/Business/BusinessCalculators	20,0
4.	https://www.carbonfund.org/business-calculator	58,2
5.	http://www.thegreenoffice.com/carboncalculator/calculator	25,9

2. táblázat
Vizsgálat eredményei
Forrás: Saját vizsgálat



2. ábra

Vizsgálat eredményei (t CO₂)

Forrás: 2. táblázat alapján

Összegzés

A vállalati tevékenység környezetterhelésének felmérésére egyelőre nem áll rendelkezésünkre tökéletes eszköz. Az ökológiai lábnyom kalkulátorok használata több szempontból is problémás, így nem kerülhető ki egy magyar viszonyokra adaptált vagy fejlesztett eszköz létrehozása. A jelenlegi kereteken belül hasznosabb lehet a számítás, ha egy számítási módot választ ki a cég és évről-évre ennek megfelelően ellenőrzi tevékenységének ÜHG kibocsátásának változását.

Felhasznált irodalom

- [1] Best Foot Forward (2007): A carbon footprint analysis of three Guinness Partnership employees elérhető online: http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.bestfootforward.com/ContentPages/1155323547.pdf
- [2] Best Foot Forward (2008): The carbon impact of bottling Australian wine in the UK: PET and glass bottles elérhető online: <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Carbon%20Impact%20of%20Bottling%20Australian%20Wine%20in%20the%20UK-%20PET%20and%20Glass%20Bottles.pdf>

- [3] Harangozó Gábor (2008): A környezeti teljesítményértékelés módszerei. *Vezetéstudomány*, 39, 1, pp. 38-50.
- [4] Harangozó, G., Széchy, A., Zilahy, G. (2015): Corporate Sustainability Footprints – A Review of Current Practices. In: Schaltegger, Zvezdov, Alvarez, Csutora, Günther (eds.) (2015): *Corporate Carbon and Climate Accounting*. Springer International Publishing, Cham. pp. 45-76.
- [5] Lenzen M.; Murray J.; Sack F.; Wiedmann T. (2007): Shared producer and consumer responsibility — Theory and practice 2in *Ecological Economics* 61 pp. 27-42.
- [6] Tóth G.(et al.) (2002-2007): *Ablakon bedobott pénz - Magyarországi szervezetek esettanulmányai környezeti és gazdasági megtakarítást egyszerre hozó intézkedésekről*, KÖVET, Budapest. (I. – VI. kötet)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Néhány ország olimpiai teljesítményének elemzése, multilogisztikus modellezéssel

Szilágyi Győző Attila

Ph.D. hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományis Doktori Iskola
szilagyi@strategiakutatas.hu

Absztrakt: A növekedés törvényszerűségeit nem csak az élő szervezetek területén, de más komplex rendszerek esetében is megfigyelhetjük. Egy országot tekinthetünk komplex rendszernek, aminek teljesítménye sok területen mérhető és vizsgálható. Jelen kutatás azt vizsgálta, hogy az egyes országok olimpiai teljesítményében azonosíthatók-e az adott ország stratégiai szintű beavatkozásai, és azok mennyire járulnak hozzá az ország olimpiai sikereihez. Az elemzés megmutatta, hogy növekedési modellek segítségével beazonosítható az egyes országok sportprogramjainak hatása az olimpiai teljesítményre, valamint kimutatható az is, hogy az egyes programok milyen időtartamban és milyen volumenben érzetetik hatásukat az adott ország sportteljesítményében. Az elemzés során alkalmazott modell segítségével 9 országra vonatkozóan készült sportstratégiai elemzés, aminek során a modell segítségével jól azonosíthatók voltak az egyes országok sportstratégiai beavatkozásai, és nagy pontosságú teljesítmény előrejelzések is készültek. A kutatás eredményei egy olyan stratégiai elemző módszer lehetőségét tárják fel, melynek segítségével nyilvános adatokból is azonosíthatók a teljesítményt befolyásoló stratégiai összetevők, és megbecsülhető a várható teljesítmény is.

Kulcsszavak: növekedési modellek, teljesítmény előrejelzés, stratégiai egyenesek

1 Bevezetés

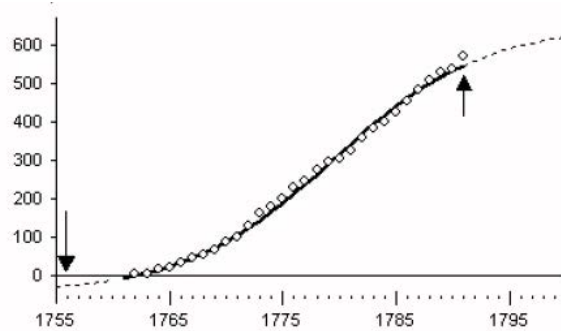
A vágy, hogy előre lássuk a jövőt, egyidős az emberiséggel. A régi társadalmakban az emberek ugyanúgy szerették volna előre látni az eseményeket, mint manapság. Történelmi kortól és földrajzi helytől függetlenül minden közösségben volt olyan csoport, vagy személyt, akitől a többiek azt várták, hogy megmondja, mit hoz a jövő. Ma sincs ez másképp, csak az előrejelzés módszerei változtak. A régi jóskok módosult tudatállapotban, csontok állásából, vagy véletlenül kiválasztott kártyalapokból próbálták kifürkészni, hogy melyik hadsereg fog győzni, ma statisztikai szakemberek, mért adatokból próbálják előre jelezni a

vállalatok várható teljesítményét. Az elmúlt 10-15 évben egyre nagyobb teret hódít a statisztikai elemzések alkalmazása a sport területén is. Az NBA, az NFL, vagy a FORMA-1 területén már rég óta használnak statisztikai elemzéseket. A nagyobb futballcsapatok felkészülésének már szerves részévé vált, hogy a sportolók és a csapat teljesítményadatait statisztikai módszerekkel elemzik, valamint ellenfeleik erős és gyenge pontjait illetve játékstratégiáját is statisztikai módszerekkel próbálják feltárni. Ezek során nem csupán a játékosok képességeivel kapcsolatos teljesítménymutatókat veszik figyelembe, hanem egyéb olyan tényezőket is, amelyek stratégiai szinten befolyásolják egy adott csapat teljesítményét. Ezek a különböző területre vonatkozó teljesítménytényezők egymással kapcsolatban állnak, kölcsönös függő viszonyban vannak, és hatnak egymásra, aminek összhatásaként jelenik meg az érzékelhető összteljesítmény. [1]

Jelen kutatás kilenc ország olimpiai teljesítményére vonatkozóan azt vizsgálta, hogy növekedési modellek alkalmazásával, korábbi teljesítményadatok alapján, milyen pontos becslés adható egy adott ország várható olimpiai teljesítményére. A kutatás a vártnál meglepőbb eredményeket hozott, és jóval túlmutat az eredeti kutatási célokon. Egy olyan stratégiai elemző módszer lehetőségét vetíti előre, aminek segítségével, nyilvános teljesítmény adatok alapján beazonosíthatók a felkészülési időszak stratégiai beavatkozásai, azok aktív működési időszaka és az összteljesítményt meghatározó beavatkozások várható hatásai.

2 A növekedés dinamikája

A közmondások általában jól leképezik a tudományos törvényszerűségeket. A közmondás, miszerint *"a fák nem nőnek az égig"* valójában az egyik legfontosabb növekedési dinamikai törvényt fogalmazza meg, mely szerint minden növekedésnek van felső határa. Az élő szervezetek, vagy a növekedésre képes ember alkotta rendszerek is hasonló növekedési modellt követnek. Akár egy növény magasságának növekedését, akár egy baktériumtenyészetben szaporodó baktériumok számát, akár a vasúthálózatok hosszának növekedését vizsgáljuk, a növekedési függvények a logisztikus függvény szerinti hasonlóságot mutatnak. [2] Nemcsak a társadalmi, gazdasági vagy biológiai területeken figyelhető meg a növekedés logisztikus törvényszerűsége, de az élet számos más területén megtaláljuk. A logisztikus növekedési függvény alkalmazása számos szakterületen elfogadott. Széles körben használt eszköz a biológia, a szociológia, az egyéni képességfejlődés [3] vagy a gazdasági elemzések területén, de ha sikeres művészek vagy tudósok életművét vizsgáljuk, akkor is a logisztikus növekedés görbéjével találkozunk. Például Mozart által komponált zeneműveinek száma is a logisztikus növekedési szabályait követi (1. ábra).

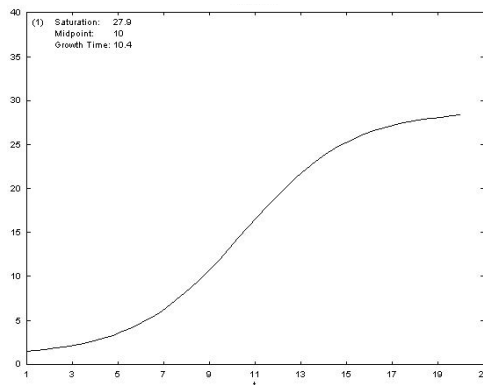


1. ábra

Mozart zeneműveinek kumulatív görbéje.

Forrás: Theodore Modis [5]

A logisztikus növekedés kezdetben exponenciálisához hasonló dinamikát mutat, majd egy inflexiós pontot követően a logaritmikus függvényhez hasonló csökkenő növekedési ütem áll be, és a növekedés egy bizonyos szint fölé már nem képes emelkedni. Az ilyen növekedési dinamika egy jellegzetes S-alakú görbével, a logisztikus függvényvel jellemezhető.



2. ábra

Az általános logisztikus görbe jellegzetes S- alakja

Forrás: saját ábra

A 2. ábrán látható, hogy a növekedés kezdetben lassú ütemben zajlik, majd folyamatosan gyorsulni kezd, egy adott ponton túl azonban folyamatosan lassulni kezd, és végül le is áll. Aszimptotikusan tart egy maximális felsőértékhez, miközben különböző növekedési ütemű szakaszokat jár be, és rendelkezik egy inflexiós ponttal is, amit elhagyva a kezdeti gyorsuló növekedési ráta csökkenőre vált [4].

A logisztikus növekedési szabályt az leíró differenciálegyenlet az

$$\dot{N} = rN\left(1 - \frac{N}{K}\right) \quad (1)$$

Amennyiben a kiinduló érték kisebb K -nál, a függvény egy szabályos S -alakú görbét formál, amiben N a függvényérték, r a belső növekedési ráta, K pedig a szaturációs szint, azaz a növekedés által elérhető maximális érték. Ezek a függvénytulajdonságok lehetővé teszik, hogy a logisztikus függvényt predikciós elemzésekre használjuk fel, mivel már kis mennyiségű adat esetén és korai fázisban is megbízható előrejelzéseket ad a függvény. [5]

3 A felhasznált adatok

Az elemzés bemenő adatait a vizsgált országok korábbi olimpiai játékokon nyújtott teljesítménye adta, amihez az országok olimpiai éremtáblázatát használtam fel. Ezek az adatok érem- és helyezésbontásban, idősoros adatok formájában nyilvánosak és az interneten hozzáférhetőek. Az elemzés Nagy Britannia, Franciaország, Ausztria, Amerikai Egyesült Államok, Ausztrália, Portugália, Görögország, Lengyelország és Magyarország olimpiai teljesítményadatain lett elvégezve.

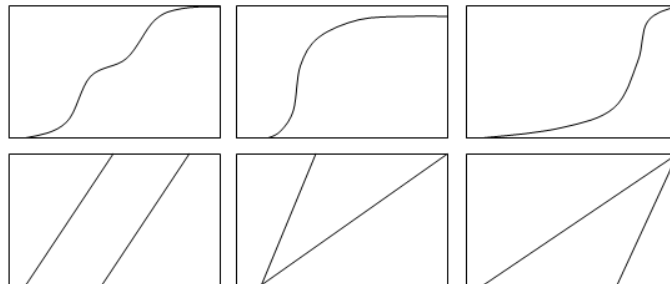
Az elemzésben az adott országok teljesítményét a megszerzett érmek száma reprezentálja. A teljesítmény mérésére a modellben a dobogós helyezések használtuk, és a különböző dobogós helyezések között nem tettünk különbséget, tehát az arany-, ezüst- és bronzérmek azonos súllyal vettük figyelembe. Természetesen világos, hogy a különböző sportágakban más-más a teljesítménykülönbség az érmes helyezések között, és ez a különbség időben is változhat, valamint hogy az országok sportolói által megszerzett nem dobogós helyezések is a teljesítményhez tartozó értékek. A dobogós teljesítmények közötti különbségek és a pontszerző helyek figyelembevétele a teljesítmény-előrejelzési modell fejlesztésének további célja.

Az elemzésben a vizsgált országok olimpiai éremadatai lettek felhasználva az 1948-as Londoni Olimpiától a 2008-as Pekingi Olimpiáig tartó időszakban. Mivel az 1980-as Moszkvai olimpián az Egyesült Államok, majd az 1984-es Los Angelesi olimpián pedig számos akkori szocialista ország nem vett részt, e két olimpiára vonatkozó adatokat statisztikai módszerekkel korrigálni kellett, hogy a különböző növekedési modellek összehasonlíthatók legyenek. Ha az adott olimpiáról az adott ország távolmaradt, akkor a modell erre az olimpiára vonatkozóan olyan adatokat kapott, mintha a kérdéses ország az előző olimpiai

teljesítményével azonos szinten szerepelt volna. Ez a korrekció teszi lehetővé, hogy a résztvevő és a távolmaradt országok éremteljesítményének növekedési modellezése lehetséges legyen, hiányzó adatok esetén is. A növekedési modellekben megfelelő mennyiségű adat esetén 1-2 adat ilyen jellegű korrekciójára nem csak lehetőség, de szükséges is. A növekedési modellekben ugyanis 1-2 becsült adat nem befolyásolja jelentősen a növekedési függvényt, míg akár egyetlen adat kihagyása az idősorból akár lehetetlenné is teheti az elemzést.

4 Az alkalmazott predikciós modell

Az elemzés multilogisztikus növekedési modellezéssel történt. Ebben a módszerben a modell az ismert adatokra olyan, összetett regressziós függvényt illeszt, ami több, önálló logisztikus függvény szuperpozíciójából épül fel. Az egyes logisztikus összetevők olyan lényeges növekedési összetevőket szimbolizálnak, amelyek hatása meghatározó a növekedésben. Ezen logisztikus összetevők segítségével jól azonosíthatóak a sikeres stratégiai beavatkozások, azok kezdési és befejezési időadatai, valamint az is, hogy az összteljesítményből mekkora hányad tulajdonítható az egyes összetevőknek. Azonban a hatvány- vagy exponenciális függvények grafikonjait nehéz megkülönböztetni. Ha azonban a logisztikus függvényt linearizáljuk, és a függőleges tengelyen logaritmikus skálát alkalmazunk, akkor egyenesekké tudjuk transzformálni az egyes logisztikus növekedési összetevőket. Ha az eredmény egy egyenesre illeszkedik, akkor valóban logisztikus növekedéssel állunk szemben. Ezek az egyenesek a stratégiai egyenesek. A stratégiai egyenesek olyan rendszerszintű beavatkozásokat mutatnak ki, amik hatást gyakorolnak az összteljesítményre. Ezen stratégiai egyenesek kezdőpontjai a változás kezdeti időpontját mutatják, meredekségük pedig a logisztikus fejlődésüket jellemző növekedési rátával azonos. A 3. ábrán különböző jellegű növekedési függvényekhez tartozó stratégiai egyenesek láthatók.



3. ábra

Különböző növekedési görbék és azokhoz tartozó stratégiai egyenesek

Forrás: saját ábra

5 Predikciós eredmények

Az Olimpiai Játékok előtt szokás, hogy az országok Olimpiai Bizottságai, nagynevű tanácsadó cégek, illetve elismert sportszakemberek megadják becsléseiket az adott ország várható olimpiai teljesítményére vonatkozóan. [6] A növekedési modellel végzett predikciós elemzéshez az 1948-as Londoni Olimpiától kezdve a 2008-as Pekingi Olimpiáig tartó időszakra kapta meg az elemzésben résztvevő országok olimpiai éremteljesítményi adatait, és ezek alapján adott becslést az országok 2012-es Londoni teljesítményére vonatkozóan.

A modell az adott ország érmeinek olimpiai ciklusonkénti növekedésére illesztett multilogisztikus növekedési függvényt, és ez alapján azonosította annak logisztikus összetevőit. Ezek a logisztikus összetevők az adott ország olimpiai sportstratégiájának elemeit tárják fel, olyan stratégiai szintű beavatkozásokat, amik jelentősen és hosszabb távon hozzájárultak az adott ország olimpiai teljesítményéhez. Olyanokat, mint például külső országokból származó sportolók honosítását, sportlétesítmények állami privatizációs programját, vagy az üzleti befektetők nagy volumenű szponzorálási tevékenységének megjelenését, és ezek hatását az adott ország olimpiai sportteljesítményére.

Az elemzés során a modell becsléseket készített az egyes országok várható londoni olimpiai teljesítményére vonatkozóan, aminek eredményei az 1 táblázatban láthatók. Egyetlen ország esetében – ez Magyarország volt – a becslült és a valóságos éremteljesítmény között komoly eltérés mutatkozott. Ennek lehetséges okai vagy a logisztikus növekedés szaturációs szint közeli viselkedésében, vagy a modell azon sajátosságában keresendők, hogy a nagyon közeli múltban történt változásokat a modell még nem érzékeli.

	A modell érembecslése	A valós éremszám	Abszolút becslési hiba	Növekedési hiba %
Nagy Britannia	62	65	3	0,82
Franciaország	34	34	0	0,08
USA	107	104	3	0,21
Ausztrália	32	35	3	0,69
Portugália	1	1	0	0,7
Görögország	2	2	0	0,31
Ausztria	1	0	1	2,1
Lengyelország	5	6	1	0,33
Magyarország	7	18	11	2,47

1. táblázat
A modell becslési eredményei
Forrás: saját kutatás

5.1 Nagy Britannia

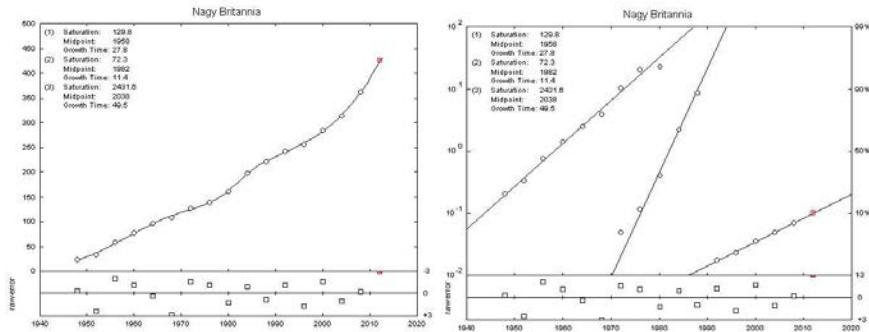
A modell érembecslése: **62** (61,5)

A valós éremszám: **65**

Növekedési becslési hiba: 0,82%

Abszolút találati hiba: 3

A növekedési modell nagyon pontosan becsülte meg Nagy Britannia várható londoni olimpiai éremteljesítményét. Az elemzés 62 érmet becsült Nagy Britannia számára, és Nagy Britannia a Londoni olimpián 65 érmet szerzett, ami a 0,82%-os növekedési hiba, ami igen figyelemre méltó eredmény, de az abszolút becslés is 5%-os hibahatáron belül van. A modell becslése valamivel kevesebb, mint a valós érték, ami abból is adódhat, hogy a rendező országok jellemzően a vártnál jobb eredményeket szoktak elérni az adott olimpián. A 4. ábra bal oldali grafikonján látható a multilogisztikus növekedési görbe, amit a modell a múltbeli teljesítményadatok alapján kalkulált. A grafikonon a növekedési függvény fekete vonala jelzi 2012-es becsült értékét, ugyanott piros kör mutatja a valós eredményt.



4. ábra

Nagy Britannia olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

A 4. ábra bal oldali grafikonján a növekedési függvény, jobb oldali grafikonján a növekedési függvényt reprezentáló logisztikus összetevők stratégiai egyenesei láthatók. Két olyan stratégiai egyenes is látható, ami jól azonosítható stratégiai beavatkozásokat mutat Nagy Britannia olimpiai sportpolitikájában. Az egyik stratégiai egyenes kezdőpontja a '70-es évek elejére mutat. Nagy Britanniában az 1964-től 1979-ig tartó időszakban alakult ki kormányzati sportpolitika. Nagy Britanniában 1964-ben nevezték ki az első sportminisztert, Denis Howell-t, aki létrehozta a Sport Tanácsot. A sport területén nagy volumenben jelent meg állami finanszírozás, a Sport Tanács pedig a '70-es évektől önálló szervezetté vált és kikerült a közvetlen minisztériumi irányítás alól. Számos nemzeti sportprogram indult profi és amatőr területen, támogatták a sportegyesületek tevékenységét, az edzőképzéseket, és a helyi hatóságok állami támogatásokat kaptak

sportberuházásokra, aminek hatására 1973 és 1977 között a fedett sportlétesítmények száma megháromszorozódott Nagy Britanniában. Ennek a sportpolitikának stratégiai lenyomata jól azonosítható a stratégiai elemzésben. Az ehhez tartozó stratégiai egyenes a '70-es évek elején indul és hatása a '80-as évek végéig, a '90-es évek elejéig azonosítható. A másik stratégiai egyenes kezdőpontja a '80-as évek végén jelenik meg. Nagy Britanniában 1988-ban publikálta új sportstratégiáját a Brit Sport Tanács – *Sport in the Community: Into the '90s* – címmel, ami megalapozta a következő évtized nemzeti sportpolitikáját, és stabil alapot teremtett a brit sport számára a következő évtizedekre.

5.2 Franciaország

A modell érembecslése: 34 (33,7)

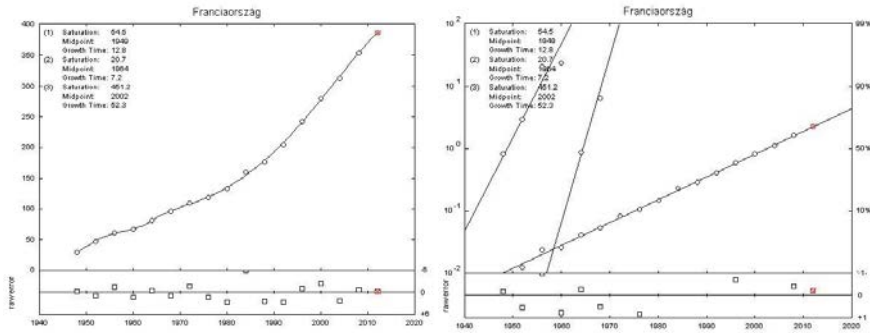
A valós éremszám: 34

Növekedési becslési hiba: 0,08%

Abszolút találati hiba: 0

A növekedési modell Franciaország londoni olimpiai éremteljesítményét teljesen pontosan becsülte meg. Az 5. ábra bal oldali grafikonján jól látható, hogy növekedési függvény 2012-re becsült értéke és Franciaország valós teljesítménye (piros körrel jelölve a grafikonon) szinte teljesen pontosan illeszkedik egymásra. A növekedési görbén az '50-es és a '60-as években érzékelhető egy-egy kisebb felfutási szakasz, ami rövid ideig megemelte ugyan a francia olimpiai teljesítményt, de rövid időn belül mindkettő elvesztette erejét, majd a '80-as évek végétől kezdődően Franciaország olimpiai teljesítménye egy újabb, nagyobb teljesítményű pályára állt. Ezek okai a jobb oldali grafikonon jól azonosíthatók. Látható két rövid ideig tartó, meredek felfutású stratégiai egyenes, egyik az '50-es években, másik a '60-as években aktív. A harmadik stratégiai egyenes is az '50-es években indul, de a másik kettőnél lényegesen lassabb felfutású, és igazi aktivitása a '80-as évektől érzékelhető, és az elemzés szerint Franciaország olimpiai teljesítménye ma is ezen a növekedési görbén halad.

Jól azonosítható az '50-es években indított, de Gaulle-i sportpolitikát megjelenítő stratégiai egyenes, aminek hatása a '70-es évekig tartott. A '60-as években Franciaországban új sportpolitika vette kezdetét, mely nagymértékben támaszkodott a televízió népszerűsítő hatására, a francia állam nagymértékben kezdte támogatni a sportot, és a francia sport imagének új koncepcióját alakította ki, ami a nemzeti érzés erősítését látta a nemzetközi sportsikerekben. [7]



5. ábra

Franciaország olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

5.3 USA

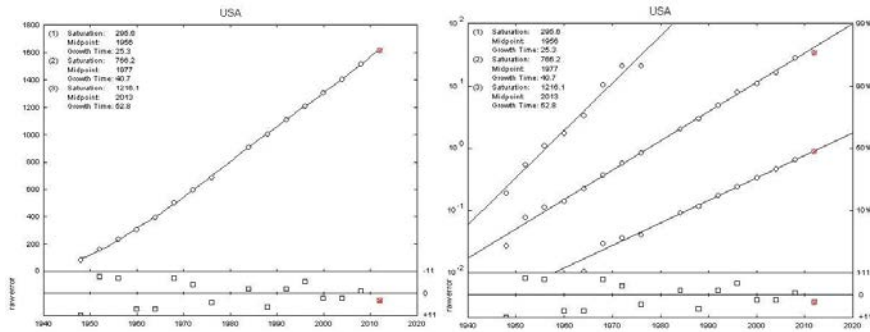
A modell érembecslése: **107** (107,4)

A valós éremszám: **104**

Növekedési becslési hiba: 0,21%

Abszolút találati hiba: 3

A USA növekedési függvénye szinte állandó meredekségű. Az ilyen jellegű növekedési görbék arra utalnak, hogy az adott rendszer nagyon kiegyensúlyozott, pontosan tervezett, és következetesen véghezvitt részprogramokból épül fel. Ennek bizonyítéka a 6. ábra jobb oldali grafikonján nagyon jól látható. A stratégiai egyenesek induló pontja nagyon közel esik az előző stratégiai egyenes 10%-os szintjének időpontjához, továbbá a megelőző stratégiai egyenesek 50%-os szintjéhez tartozó időpont közel esik a követő stratégiai egyenesek 10%-os szintjéhez tartozó időponthoz. Ez arra utal, hogy egy szorosan felügyelt, gyors visszacsatolású, innováció centrikus rendszerrel van dolgunk, ahol az egyes programok legaktívabb pontjaiban már elindítják az újabb innovációs programokat, ezzel tudják fenntartania a folyamatos és stabil teljesítményt.



6. ábra

Az USA olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

5.4 Ausztrália

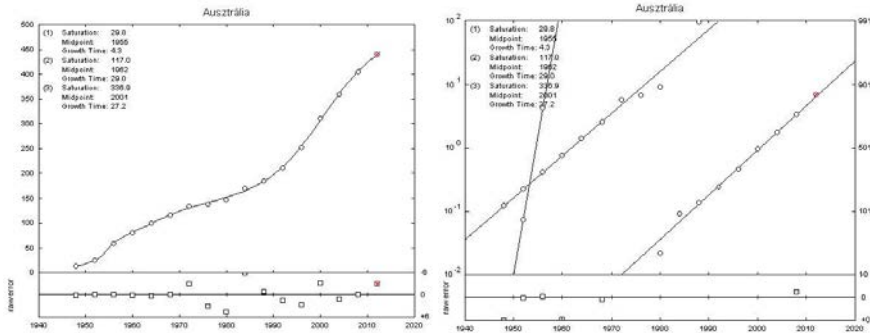
A modell érembecslése: 32 (31,9)

A valós éremszám: 35

Növekedési becslési hiba: 0,69%

Abszolút találati hiba: 3

Ausztrália növekedési görbéjén jól látszik, hogy a '80-as évek végén elindult egy nagyobb teljesítményű szakasz, de ugyanakkor az is látható, hogy ez az új program, kicsit késve indult, mert a korábbi növekedés ekkor már jellemzően csökkenőben volt. Az is felismerhető, hogy az új stratégiai egyenes, ami ezt az összetevőt mutatja a 7. ábra jobb oldali grafikonján, már túl van a növekedés csúcspontján, és mára már ennek a stratégiai összetevőnek a növekedési üteme is csökkenő szakaszban van. Az elemzésből úgy tűnik, hogy az ausztrál sportpolitika mintha jellemzően kicsit késve ismerné fel, hogy a korábbi sportstratégia már kifulladásban van, és csak az előző program teljes kifulladását követően indítják el az új stratégia beavatkozásokat.



7. ábra

Ausztrália olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

5.5 Portugália

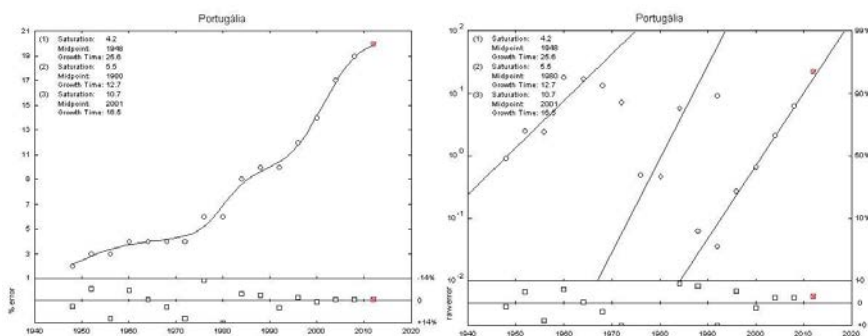
A modell érembecslése: 1 (1,1)

A valós éremszám: 1

Növekedési becslési hiba: 0,7%

Abszolút találati hiba: 0

Portugália esetében is nagyon pontos becslést adott a modell, annak ellenére, hogy a növekedési görbe első szakaszán jellemzően nagyok az eltérések a valós adatok és a növekedési függvény értékei között. Láthatóan Portugália egészen a '90-es évek végéig nagyon pontatlanul tartotta sportstratégiáját. Az elemzésből az látszik, hogy Ausztráliához hasonlóan, Portugália is későn indította el új sportstratégiai programjait, és azokat pontatlanul is valósította meg. A stratégiai egyeneseket megjelenítő ábrán látható, hogy az első két stratégiai egyenesre szinte alig illeszkednek a pontok, és ez még a harmadik stratégiai egyenes első szakaszában sem változott. Lényegi változás Portugália sportstratégiájában a '90-es évek végétől azonosítható, amikor is a stratégiai egyenesre már pontosan illeszkedő pontokat találunk, ami arra utal, hogy a korábbinál következetesebben betartott és jobban felügyelt sportprogram kezdett működni. A 8. ábrán az is látható azonban, hogy továbbra is későn indulhat egy új innovatív program, mert a most működő sportprogram stratégiai egyenese is utolsó, kifulladás szakaszában jár. Egy új programot körülbelül a 2000-es olimpia után kellett volna indítani, de ennek nincs nyoma az elemzésben.



8. ábra

Portugália olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

5.6 Görögország

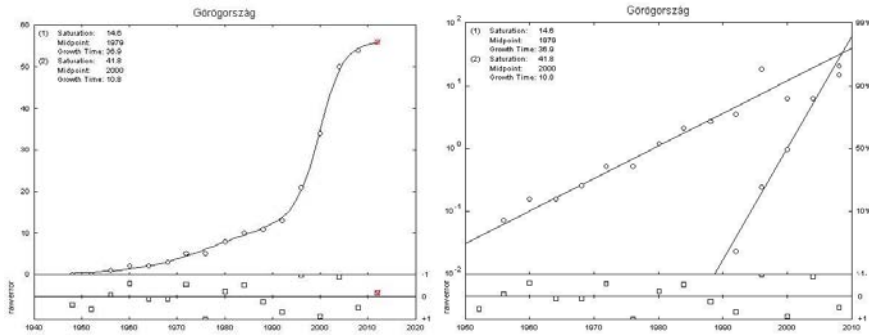
A modell érembecslése: 2 (1,8)

A valós éremszám: 2

Növekedési becslési hiba: 0,31%

Abszolút találati hiba: 1

Görögország elemzése több szempontból is érdekes eredményt adott. A 9. ábra bal oldali grafikonján jól látható, hogy vizuálisan is két szakaszra osztható a növekedési függvény. Egy első, körülbelül a '90-es évek elejéig tartó kis teljesítményű, és egy második, innen kezdődő, látványosan nagyobb teljesítményű szakaszra. A stratégiai egyeneseket megjelentő jobb oldali grafikonon jól látható, hogy a görög olimpiai teljesítménynövekedést egy a '80-as évek végén induló program hatásával lehet azonosítani. Görögország szeretne volna elnyerni az 1996-os, jubileumi Olimpia rendezési jogát, mivel az első Olimpiát 1986-ban Athén rendezte, ezért ennek érdekében nagyhatású programot indított, hogy az 1990-es Tokióban tartott 92. NOB ülészakon, győztesen kerüljön ki a szavazásból. Ez ugyan nem sikerült, de a programot folytatták, és végül az 1996-os olimpiát követő 1997-es Lausanne-i 106. NOB ülészakon Athén megnyerte a 2004-es Olimpia rendezési jogát. A stratégiai egyenesen jól látható, hogy a NOB döntés helyes volt, mert Görögország új olimpiai programja 1990-ben még nem működött, de 1997-ben már erőteljes növekedési szakaszában volt. Ugyanakkor az is látható, hogy Görögország kizárólag az általa rendezett Olimpiához időzítette programját, és annak növekedési rátája már a következő 2008-as Pekingi Olimpián is jelentős csökkenést mutatott, és Londonra pedig már a korábbi, a '80-as évekre jellemző olimpia teljesítményét mutatta.



9. ábra

Görögország olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

5.7 Ausztria

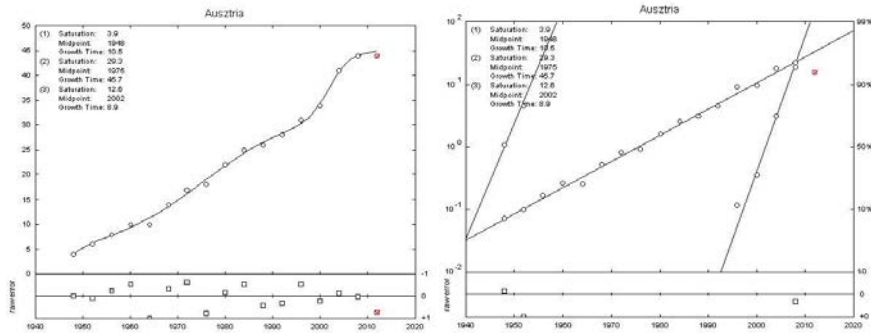
A modell érembecslése: 1 (0,9)

A valós éremszám: 0

Növekedési becslési hiba: 2,1%

Abszolút találati hiba: 1

Ausztria esetében a modell annak ellenére is nagyon jó becslést adott, hogy a közelmúltban Ausztria olimpiai teljesítményében egy markáns felugrás volt tapasztalható. A 10. ábra jobb oldali grafikonján látható egy a '90-es évek közepétől kezdődő, de gyors lefutású stratégiai egyenes látható, aminek teljesítményhatása már 2008-ban kifulladt. Ezt a stratégia összetevőt sokáig nem sikerült beazonosítani, mert Ausztria olimpiai programjai között nem volt olyan, ami ehhez illeszkedett volna. Azonosítani akkor sikerült, mikor úszók teljesítményelemzését végeztem ezzel a módszerrel, és az egyik szakember elmondásából kiderült, hogy a délszláv válság idején több úszó emigrált Ausztriába, akiket honosítottak is. Ez okozta, hogy Ausztria olimpiai teljesítményében keletkezett egy hirtelen teljesítményugrás, ami 2012-re már el is tűnt.



10. ábra

Ausztria olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

5.8 Lengyelország

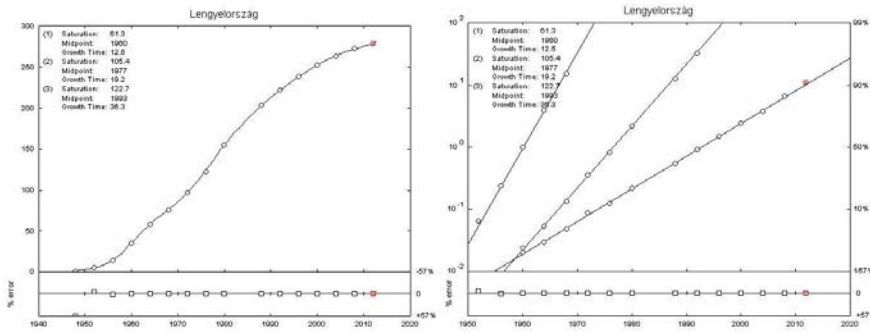
A modell érembecslése: 5 (5,4)

A valós éremszám: 6

Növekedési becslési hiba: 0,22%

Abszolút találati hiba: 1

Lengyelország elemzésében az látható a 11. ábrán, hogy a növekedési görbe az '50-as évek közepétől a '60-as évek közepéig érzékelhető egy kismértékű teljesítményemelkedés, de ennek végétől kezdve folyamatos a teljesítménycsökkenés Lengyelország olimpiai teljesítményében. A stratégiai egyenesek mindegyike az '50-es években indul, és a leghosszabb működésű program növekedési rátája is az 1996-os Atlanti Olimpiát követően már csökkenőben van. A '60-as évektől napjainkig terjedő időszakban nem azonosítható önálló stratégiai egyenes, ami azt mutatja, hogy Lengyelországban az '50-es évek szovjet típusú sportpolitikai programok óta jelentős, önálló olimpiai sportprogram nem indult.



11. ábra

Lengyelország olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

5.9 Magyarország

A modell érembecslése: 7 (7,4)

A valós éremszám: 18

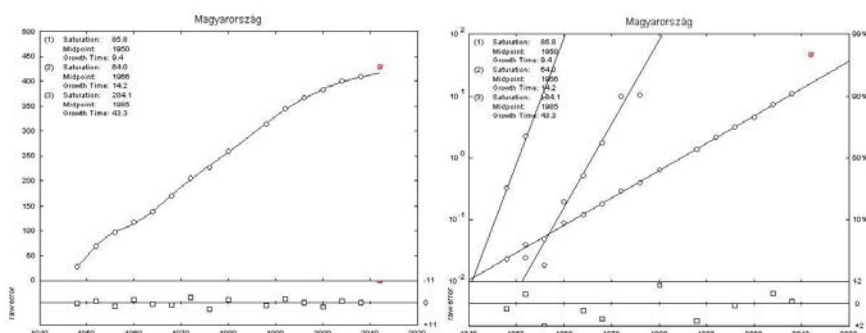
Növekedési becslési hiba: 2,47%

Abszolút találati hiba: 11

Ha megnézzük Magyarország növekedési függvényét a 12. ábrán, azt tapasztaljuk, hogy nagyon hasonló Lengyelorszáéhoz. Itt is található egy teljesítményemelkedés az '50-es években, majd azt követően a '90-es évekig nagyjából azonos szintű olimpiai teljesítményt figyelhetünk meg, ezt követően azonban folyamatosan csökken Magyarország olimpiai teljesítménye. A stratégiai egyeneseket vizsgálva Magyarország esetében is azt látjuk, hogy az '50-es évek óta nem azonosítható újabb stratégiai egyenes, azaz úgy tűnik, hogy azóta nem indult az olimpiai teljesítményt jelentősen befolyásoló program.

Magyarország viszont az egyetlen olyan ország, amelynek londoni olimpiai teljesítményét a modell nem az elfogadható hibahatáron belül becsülte meg. Ennek egyik oka lehet, hogy esetleg valóban nem indult az '50-es évek szovjet típusú sportprogramjai óta olyan újabb stratégiai szintű program, ami azonosíthatóan befolyásolná Magyarország olimpiai teljesítményét, és a növekedési görbe már nagyon közel áll a szaturációs szinthez. A növekedés e végső szakaszában igen gyakori, hogy "lengeni" kezd a teljesítmény, azaz felváltva plusz és mínusz irányban eltér a növekedési függvénytől. Ez esetben egy pozitív teljesítménylengési esemény tanúi lehettünk Londonban, amit várhatóan egy negatív lengési esemény fog követni Rióban. A modell pontatlan becslésének további oka lehet, hogy ahhoz, hogy a modell érzékelti tudjon egy új stratégiai

szintű összetevőt - például egy új sportpolitikai program hatását -, ahhoz legalább két esemény kell az új program beindulásától számítva. Amennyiben a Pekingi Olimpiát követően indult olyan program, aminek első hatása Londonban volt érzékelhető, akkor ez a stratégiai egyenes csak Rióban lesz kimutatható a modellel. Ez esetben Rióban szintén magas olimpiai teljesítményt kell mutatnia Magyarországnak.



12. ábra

Magyarország olimpiai éremteljesítményének növekedési elemzése.

Forrás: saját kutatás

Következtetések

Az elemzés megmutatta, hogy a növekedési modellek alkalmazása lehetőséget nyújt a teljesítmény stratégiai összetevőinek azonosítására és a várható összteljesítmény előrejelzésére is. A modell segítségével kimutathatók a stratégiai szintű beavatkozások és azok hatásai, pusztán nyilvános teljesítményadatokból. A stratégiai egyenesek megmutatják, hogy mikor kezdődnek és meddig tartanak az egyes beavatkozások hatásai, és azon belül milyen dinamikával zajlik a fejlődés, illetve hogy mi a beavatkozással elérhető plusz teljesítmény maximális volumene az összteljesítményből. A növekedési modellezésen alapuló elemzés segítségével nagyon pontos teljesítmény előrejelzések adhatók, illetve a teljesítményt érintő változások hatása korán felismerhető. A hagyományos leíró statisztikai elemzéseken túl, ezzel a módszerrel a változás dinamikája is feltárható, és a környezetben vagy a saját rendszerben történő változások hatásai is korán kimutathatók. A sport területén jelenleg használt elemzések mellett e módszer alkalmazása új perspektívákat nyithat a felkészülési időszak alatt a várható teljesítményváltozások előrejelzésére, illetve ennek segítségével pontosabban és hatékonyabban tervezhető a felkészülés.

Hivatkozások

- [1] Nagy Imre Zoltán: A professzionalista futball finanszírozási sajátosságai, Pénzügyi Szemle, 2011/4, 524-570.o.
- [2] Fokasz Nikosz: Káosz és fraktálok, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 2000.
- [3] Molnár Gyöngyvér - Csapó Benő: A képességek fejlődésének logisztikus modellje, Iskolakultúra 2003/2, 57-69.o.
- [4] Gáspár Tamás: Strategia Sapiens, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2012.
- [5] Theodore Modis: Predictions - 10 Years Later, Growth Dynamics, Geneva, 2002.
- [6] Magyar Nemzet Online: Egy olasz tudja, mennyi aranyunk lesz Rióban, forrás: <http://mno.hu/sport/egy-olasz-tudja-mennyi-aranyunk-lesz-rioban-1263959> (letöltés dátuma: 2014.12.18.)
- [7] Alen Thomlinson, Christopher Young, Richard Holt: Sport and the Transformation of Modern Europe, Routledge - Taylor and Francis Group, London, 2011.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében

Dr. Takácsné Prof. Dr. György Katalin

Egyetemi tanár, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
takacsnegyorgy.katalin@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Benedek Andrea

Adjunktus, Károly Róbert Főiskola
beandi75@gmail.com

Absztrakt: A bizalmon alapuló együttműködéseknek Magyarországon nem nagy hagyománya van, ami, ha lehet a társadalomban az elmúlt évtizedekben még inkább megkopott. Ennek ellenére a vállalati szférában az együttműködések elengedhetetlen részét képezik a vállalati stratégiának, mert nélkülük - különösen a kis- és középvállalatok számára – a piaci pozícióik megtartása, versenyelőnyt biztosító célok megvalósítása szemben a nagyvállalatokkal akadályokba ütközhet. Kooperáció nélkül a hatékony érdekérvényesítés nehezen elképzelhető. A vállalati célokat elősegítő, sikeres együttműködéshez azonban az együttműködő felek összehangolt viselkedése, koordinált döntéshozatalára és nem utolsósorban az érintettek bizalmára van szükség. A kutatás éppen ezért az együttműködések, s vele együtt a vállalkozás sikerét, teljesítményét vizsgálta. A kutatás alapvető célja az volt, hogy feltárja a bizalmon alapuló együttműködés összefüggéseit az Észak-Magyarországon található kis- és középvállalatok körében, melynek eredményeként a vizsgálat négy alapvető együttműködési formát azonosított: a stratégiai alapú, az etikán alapuló, a megoldás-orientált és a feltétlen bizalmon alapuló együttműködést. Az együttműködések erőssége és a bizalom mértéke a vizsgálatok alapján függ a vállalat egyéni helyzetétől, a vállalat sajátosságától, mely a kutatás megállapítása szerint hatással van a vállalat teljesítményére.

Kulcsszavak: bizalom, együttműködés

1 Bevezető

Jóllehet a magyar társadalom értékszerkezetét alacsony szintű bizalom és jelentős mértékű paternalizmus, igazságtalanságérzet jellemzi [Tárki, 2009], mégis be kell látni, hogy az üzleti világban a bizalmon alapuló együttműködés nélkül a hazai vállalatoknak főleg globális szinten nem sok esélye van.

A mai változó gazdasági körülmények között, a vállalatok, különösen a kis- és középvállalatok versenyképessége és teljesítménynövekedése akkor tartható fenn, ha partnereikkel, versenytársaikkal együttműködésben dolgoznak.

Egyre nyilvánvalóbb, hogy a társadalmi tőke hiánya „láthatatlan adó”-ként [Fukuyama, 2007] sarcolja meg azokat a vállalatokat, melyek a kooperációt ignorálják működésük során.

Kutatások bizonyítják, hogy a magas bizalmi kultúrával rendelkező közösségek „anyagilag és vagyongyarapodás” szempontjából is versenyképesebbek hosszútávon, mint az alacsony bizalmi kultúrával rendelkezők. A bizalmi kultúra szintje egy közösségben a gazdasági, pénzügyi fenntarthatóság, illetve ezen túlmenően a hosszú távú életben maradás alapvető tartópillérének erősségét is jelzi [Tisóczki, 2009].

A együttműködés hiányának súlyos következményei lehetnek, melyek nem csak a versenyképességben, a piaci erő csökkenésében, a hatékonyságvesztésben, és az innovatív készség romlásában, de a profitban is megmutatkozik.

Az alacsony bizalom a legnagyobb költség az életben, beleértve a szervezeteket és családokat. A bizalom az egyetlen dolog, ami megváltoztat minden dolgot. Amikor a bizalom alacsony, a sebesség lassul, és a költségek emelkednek. Amikor a bizalom nagy, a sebesség nő, a költségek csökkennek [Covey, 2006].

Ugyanakkor a hosszú távú üzleti együttműködések jó hatással vannak, és egyben visszahatnak a bizalomra.

A hosszú távú üzleti kapcsolatok „biztonságot, bizalmat és bizonyosságot” jelentenek a szükséges erőforrások megszerzése és biztosítása szempontjából [Wimmer és Mandják, 2003. 7.o].

Az elmúlt évtizedekben a vállalatok közötti együttműködések száma világszerte megsokszorozódott [Gomes-Casseres, 2004], mert a kutatás- fejlesztés és az innováció nagyon költséges, így a vállalatok megosztják egymás között a terheket.

De vajon mi a helyzet a magyar kis- és középvállalatok körében, ahol a bizalmon alapuló együttműködéseknek nincs akkora hagyománya, mint a nálunk fejlettebb nemzetállamokban (Japánban, USA-ban). A kutatás ennek részleteit vizsgáلتa kvantitatív primer kutatás formájában.

2 Anyag és módszer

A kutatás adatbázisát az észak-magyarországi régiókban működő kis- és középvállalkozások vezetőinek kérdőíves megkérdezése szolgáltatta, mely 2015-ben került lekérdezésre.

A vizsgálat során nem véletlen mintavételi eljárás, önkényes mintavételi technika alkalmazása történt, személyes megkérdezés formájában, ahol a kérdezőbiztosok Heves, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén választották ki a minta elemeit, teljesen véletlenszerű módon.

A minta meghatározásakor kritérium volt, a területi lehatárolás és az, hogy a vállalatok köre a minimum 10 és maximum 249 fő foglalkoztatottal rendelkező cégek vezetői lehetnek.

A kérdezőbiztosok a Károly Róbert Főiskola, hallgatói közül kerültek ki, akik a válaszadókat a munkahelyükön vagy egyéb, személyes megkérdezésre alkalmas helyen keresték fel.

A mintanagyság meghatározásánál a változók száma, az előfordulási arány, a korábbi, hasonló kutatási munkák során alkalmazott mintanagyság és a rendelkezésre álló források voltak az irányadók, így összesen 250 vállalatvezetőt sikerült megkérdezni.

A kvantitatív kérdőív alapvetően négy fő részterületet vizsgált: a vállalati innovációt, a vállalatok közötti együttműködés alapját képező bizalmat, az egyéni értékeket és a vállalati adatokat. Jóllehet a kutatás számos részterületre kiterjedt, jelen publikációban csak a téma szempontjából releváns részek (a vállalathoz köthető bizalom és a vállalatvezetők individuális értékei) kerülnek ismertetésre.

A bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata előtt számos hazai és nemzetközi kutatás is áttekintésre került, annak érdekében, hogy a vizsgálatunk szempontjából legmegfelelőbb kérdéssort állíthassuk össze.

A szakirodalmakat tanulmányozva nyilvánvalóvá vált, hogy jóllehet a bizalom pontos fogalmi meghatározása, általánosan elfogadott definiálása mind a mai napig nem létezik, annak ellenére a társas és üzleti életben való jelentősége megkérdőjelezhetetlen. Bizalom hiányában hosszú távú üzleti kapcsolat, hatékony és sikeres együttműködés nem létezik. Éppen ezért jelen kutatás fontos vizsgálati területének tekintette a bizalmon alapuló partnerség, együttműködés vizsgálatát a vállalatok és azok érintettjei körében.

A kutatás alapvető célja, hogy feltárja a vállalatok stratégiai szempontból leginkább preferált érintettjeit. Meghatározó jelentőségű ez azért is, mert: „A stakeholderek csoportosítása lehetővé teszi az elvárások közti jobb eligazodást és az érintettekkel való kapcsolat megalapozását.” [Szlávik, 2009. 82. oldal]

3 Tartalmi kérdések vizsgálata

A következőkben a bizalmon alapuló vállalati együttműködés, az érintettek szegmentálása és együttműködésük összefüggésinek vizsgálata kerül bemutatásra.

3.1. Bizalmon alapuló vállalati együttműködés

A vállalati együttműködés esetén egy 18 itemből álló kérdéssor összeállítására került sor, ám a könnyebb kezelhetőség és az adatok egyszerűbb értelmezése érdekében faktoranalízis lefolytatására került sor, mely négy faktor jelenlétét jelezte (1. számú táblázat). A többváltozós vizsgálatkor azonosított faktorok a következők voltak:

- stratégiai alapú együttműködés,
- etikátlan üzleti együttműködés,
- megoldás orientált együttműködés és
- feltétlen bizalmon alapuló együttműködés

Az első a *stratégiai alapú együttműködés*, a legmagasabb szóráserővel magyarázott faktor, mely összesen hét skálakérdést foglal magába. Ide tömörülnek azok az állítások, melyek a vállalat operatív és stratégiai feladatainak, céljainak valamint teljesítményének az eredményes megvalósításához nélkülözhetetlen együttműködést tartják fontosnak.

Az *etikátlan együttműködési faktor* hat állítást tömörít, melyek mindegyike erősen kapcsolódik a vizsgált faktorhoz. Ide rendeződtek azok a magas faktorszámú rendelkező skálakérdések, melyek az etikátlan, olykor akár törvénytelen magatartást hangsúlyozzák a partnerkapcsolat során. Olyan vállalati magatartásra és együttműködési kooperációra utalnak, melyek megsértik, figyelmen kívül hagyják a partneri kötelezettségeket, vállalásokat.

A *megoldás orientált együttműködés* faktorhoz azok a kérdések kapcsolódnak, melyek a jövőbeni versenyképesség megvalósítását és a célok elérését csak együttműködések esetén látják megvalósíthatónak.

Az utolsó faktor a *feltétlen bizalmon alapuló együttműködés*, mely az kooperáció mindenhatóságát hangsúlyozza, s kiemeli, hogy bármi áron is összefogásra van szükség.

Összességében megállapítható, hogy a faktoranalízis jól értelmezhető eredményeket hozott, melyek megbízhatóságát a reliabilitásvizsgálat is alátámasztotta. A kialakított faktorok Cronbach's Alpha-mutatói valamennyi esetben meghaladják az elvárt 0,600 értéket, így a belső konzisztencián alapuló megbízhatóság is bizonyítottan tekinthető.

Takácsné György K., Benedek A.
Bizalmon alapuló együttműködés vizsgálata a kis- és középvállalatok körében

Kérdések a kérdőívben	Komponensek			
	1	2	3	4
Az együttműködés elengedhetetlen része a közös teljesítménymérési rendszer kidolgozása.	.752	- .155	.126	.079
A jó együttműködés feltétele a közös stratégiai célok kialakítása, kidolgozása.	.729	.205	.041	- .156
A hétköznapi (operatív) feladatok végrehajtásának egyeztetése nélkülözhetetlen a jó partnerkapcsolat során.	.714	- .109	.314	- .026
Az együttműködések elengedhetetlen feltétele, hogy az elképzelések (vállalati célok, mission, vision, stb...) találkozzanak egymással..	.681	- .171	.396	.094
Az együttműködések során fontos feladat egymás működésének, céljainak, megértése.	.669	- .274	.332	.437
Az adatok kölcsönös hozzáférése és időbeli időzítése a sikeres együttműködés kulcsfontosságú eleme.	.669	.345	- .080	- .153
Az együttműködéseink prioritása a pozitív légkör kialakítása.	.466	.331	.012	.056
A cégek etikátlan üzleti magatartást folytatnak. (megvesztegetés, ipari kémkedés, stb.)	.040	.752	- .188	- .046
A partnerek megsértik azokat a kötelezettségeket, melyeket saját maguk ígértek/ kötöttek megállapodásaik során.	- .371	.722	.001	.150
A cégek gyakran megsértik a törvényeket és előírásokat.	- .200	.682	.145	.101
A cégek működésük során környezetkárosító tevékenységet folytatnak.	.233	.680	- .302	.216
A partnerek többsége nem vállal felelősséget tetteiért, tevékenysége következményeiért.	- .034	.675	.642	.092
Nem létezik felhőtlen együttműködés.	- .030	.655	.647	.067
Be kell látni, hogy bizonyos piaci pozícióban kizárólag összefogással érheti el a vállalat céljait, még akkor is, ha az az együttműködés nem túl kívánatos számára	.383	- .083	.644	- .022
Az együttműködéseinket a megoldás-orientált gondolkodás jellemzi.	.295	.067	.550	.102
Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja.	.097	- .024	.136	-.126
Általában nagyon elégedettek vagyunk a partnerrel kialakított kapcsolattal.	.351	- .200	.455	.737
Ha meglehetnénk, akkor sem cserélnénk le partnereinket, mivel szeretünk vele dolgozni.	- .185	.234	- .020	.582

1. táblázat

Az együttműködési faktorok a kérdőíves kérdések alapján

Forrás: saját szerkesztés, SPSS 21 output feldolgozás után, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250A vállalatok érintettekkel való együttműködése

Az együttműködések megvalósítása a vállalat érintettjeivel különböző lehet, ezért a kutatás a következőkben a stakeholderek és azok vállalattal való kooperációját vette górcső alá.

Jóllehet a „stakeholder” kifejezés megjelenésének időszaka az 1960-as évekre tehető, a partnerekkel és érintettekkel való kapcsolat egyidős a vállalatokkal. Csupán a 20. század második felétől válik szükségletté a vállalatok számára, hogy a részvényesek és befektetők mellett nagyobb figyelmet fordítsanak valamennyi érintettre, mivel a társadalomba ágyazott vállalatok a profittermelés mellett társadalmi szolgáltatás nyújtására (munkahelyteremtés, társadalmi jóléthez való hozzájárulás, fogyasztói igények kielégítése, stb...) is hivatottak.

Érintettek	Faktorok		
	erős stratégiai partnerséget jelentő, folyamatos együttműködést jelző érintetti csoport	a vállalat működése és kooperációja szempontjából még releváns érintetti csoport	laza, felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport
beszállítók	,803	,112	,112
vevők	,736	,130	-,095
munkavállalók	,658	,326	,121
hatóság	167	,792	,098
önkormányzat	,119	,772	,157
kamarák	,095	,707	,150
bankok, hitelintézetek	-,029	,671	,295
szakértők	,300	,634	,144
civil szervezetek	0,170	0,053	,847
felsőoktatási/ oktatási intézetek	0,020	0,141	,845
versenytársak	-0,178	0,434	,569

2.táblázat:

z együttműködés gyakorisága alapján meghatározott partneri csoportok

KMO: (0,814); Bartlett-teszt (Sig.): (p<0,05); A teljes magyarázott szórás 60,90%, az egyes faktorok által magyarázott szórások pedig sorrendben a következők: 26,56%, 17,56%, 16,77%.

Forrás: saját szerkesztés, SPSS 21 output eredményeinek feldolgozása után, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250

Mára a stakeholderek kezelése a stratégiai menedzsment részévé vált, így a hatékony vállalati menedzsment alapvető célja az érintettek figyelembe vétele.

Érintett pedig „...*minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban...*” [Freemann 1984]

A kutatás, vállalati szempontból lényeges 11 érintettet (hatóságok, önkormányzatok, kamarák, bankok és hitelintézetek, szakértők, civil szervezetek, felsőoktatási/oktatási intézetek, versenytársak, beszállító, vevők/vásárlók, munkavállalók) vizsgált. Ahhoz azonban, hogy ez a sokféle és színes érintetti kör kezelhető és értelmezhető legyen, a kutatás a változók számának redukálása mellett döntött, mely jól és egyértelműen elhatárolható faktorokat hozott létre.

A többváltozós elemzés három egymástól jól elkülöníthető érintetti szegmenst különített el, melyet az 2. számú táblázat szemléltet.

A bizalom jelentősége és mélysége a vállalat és érintettjei közötti együttműködés gyakoriságában és folyamatosságában mutatkozik meg egyértelműen [Dwyer, Schurr és Oh; 1987], ezért a faktoranalízis után a tanulmány a partneri kapcsolat ezen területét vizsgálta.

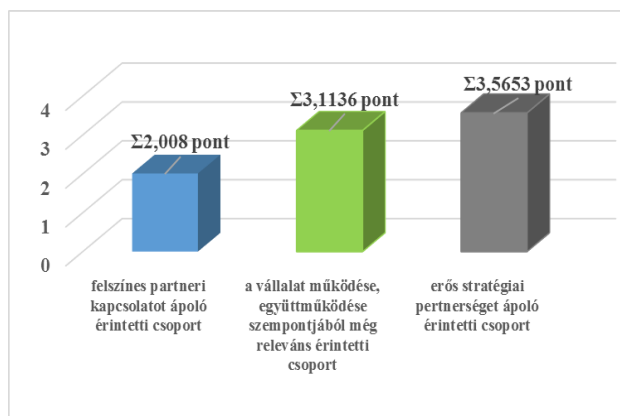
A kutatás a kooperáció gyakoriságát és szorosságát a képzett szegmensek körében öt fokú Likert-skálán mérte, ahol az egyes stakeholderek 1-től 5 pontig szerezhetett pontokat.

Az eredményes pontszámot elérő 250 vállalat érintettjei közül a vállalat közvetlen közelében, az erős stratégiai partnerséggel rendelkező és folyamatos együttműködést ápoló érdekelt felek (a beszállítók, vevők, munkavállalók) helyezkednek el, akik a legmagasabb 3,5653 átlagos összpontszámot érték el az együttműködés szorosságát mérő skálán.

Őket követik a vállalat működése és a kooperáció szorossága szempontjából még releváns érintettek (bankok, hitelintézetek, hatóságok, kamarák, és az önkormányzat), akik 3,1136 átlagos összpontszámot szereztek.

S végül a laza felszínes kapcsolatot fenntartó stakeholder csoportok (versenytársak, civil szervezetek és felsőoktatási/oktatási intézetek) elmaradva az előző két érintetti szegmenstől mindössze 2,0080 átlagos összpontszámot értek el a kooperáció intenzitását mérő skálán.

(ld. 1. számú ábra).



1. ábra

Az együttműködések gyakoriságának átlagos értéke az egyes érintetti csoportokba
Forrás: saját szerkesztés, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250

Bár a különbség az egyes érintetti csoportok között az 1. számú ábra alapján szemmel látható, az statisztikailag nem bizonyítható, hogy az együttműködés tekintetében valójában, mely csoportok térnek el egymástól szignifikánsan. Így indokoltá vált a három változó páronkénti vizsgálata is. Az összetartozó mintás nem paraméteres, Wilcoxon teszt valamennyi érintetti csoport együttműködésének gyakoriságában és mélységében szignifikáns ($p=0,000$) eltérést igazolt (3. számú táblázat).

	felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport – az együttműködés szempontjából még releváns érintetti csoport	felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport – erős stratégiai partnerséget ápoló érintetti csoport	az együttműködés szempontjából még releváns érintetti csoport - erős stratégiai partnerséget ápoló érintetti csoport
Z	-13,015 ^b	-6,593 ^b	-11,299 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

3. táblázat

Az érintetti csoportok együttműködése közötti különbség
Forrás: saját szerkesztés, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú, 2015, N=250

3.2. A vállalati együttműködés és az érintetti szegmensek összefüggéseinek vizsgálata

A vállalati együttműködés és az érintettek vizsgálatát a következőkben összefüggésvizsgálat segítségével elemezte a kutatás (4. számú táblázat).

Az erős stratégiai partnerséget és folyamatos együttműködést jelző érintetti csoportba azok a stakeholderok tartoznak, akik a működés szempontjából szorosan kapcsolódnak a vállalathoz (beszállítók, vevők, munkavállalók). Esetükben a Spearman-féle rangkorreláció gyenge pozitív lineáris együtt járást mutatott a stratégiai alapú ($\rho=0,168$, $p=0,008$) és a megoldás orientált ($\rho=0,146$, $p=0,021$) kooperációval.

A vállalathoz szorosan kapcsolódó *erős stratégiai partnerek* az etikátlan üzleti magatartást, együttműködésük során nem preferálják, sőt azok negatívan korrelálnak egymással ($\rho= -0,157$ $p=0,013$).

Hasonlóan negatív az összefüggés a *laza, felszínes kapcsolatot ápoló érintettek* (civil szervezetek, oktatási intézmények, versenytársak) csoportja és a stratégiai együttműködés között. Az összefüggésvizsgálat esetükben csupán a feltétlen bizalmon alapuló pozitív korrelációt igazolta ($\rho=0,138$, $p=0,029$).

		Érintetti szegmensek		
		erős stratégiai partnerséget jelentő, folyamatos együttműködést jelző érintetti csoport (beszállítók, vevők, munkavállalók)	a vállalat működése és kooperációja szempontjából még releváns érintetti csoport (hatóságok, önkormányzat, kamarák, bankok és hitelintézetek, szakértők)	laza, felszínes partneri kapcsolatot ápoló érintetti csoport (civil szervezetek, oktatási intézmények, versenytársak)
együttműködési faktorok	stratégiai alapú együttműködés	168*	155*	-151*
	etikátlan együttműködés	-157*	-	-
	megoldás orientált együttműködés	146*	209**	-
	feltétlen bizalmon alapuló együttműködés	-	-	138*

4.táblázat

Az érintettek és az együttműködési faktorok közötti összefüggések

* (p<0,05) szignifikanciát jelöl ** (p=0,000) szignifikanciát jelöl

Forrás: saját szerkesztés, OTKA kutatás, kvantitatív sztenderd interjú alapján, 2015, N=250

A *laza és felszínes partneri kapcsolat érintettjeinek* egyenkénti vizsgálata rámutatott arra, hogy a vállalatok úgy vélik, hogy a versenytársakkal való kooperáció egyenesen negatívak hat a stratégiai célokra, melyet a kutatás is egyértelműen igazolt, mert negatív összefüggést validált ($\rho=-0,139$, $p=0,028$) a két változó között. Együttműködés a versenytársakkal kizárólag megoldás orientált lehet, mert ez a faktor pozitívan korrelált ($\rho=0,153$, $p=0,016$) a versenytársakkal történő együttműködéssel.

A *vállalati működés szempontjából releváns és szükséges érintettek* (hatóságok, önkormányzat, kamarák, bankok és hitelintézetek, szakértők) csoportja két esetben korrelál az együttműködési faktorokkal. A Spearman-féle rangkorreláció pozitív összefüggést igazolt a megoldás orientált ($\rho=0,155$, $p=0,014$) és a stratégiai alapú együttműködések ($\rho=0,209$, $p=0,001$) tekintetében, mert esetükben a stratégiai alapú, célirányos és megoldás orientált kooperáció elengedhetetlen.

Összegzés

A stratégiai partnerségen alapuló együttműködés láthatóan nem csupán a multinacionális vállalatok sajátja, a KKV-k egyes érintettjeivel is létrejöhet, olyan megállapodás, összefogás, mely mindkét fél (stakeholder) számára előnyökkel jár. Ez alól - a vizsgált mintában - kivételt az oktatási intézményekkel, versenytársakkal és civil szervezetekkel való kooperáció képez.

A magyar kis-és középvállalatok a versenytársaktól való félelme, bizalmatlansága vizsgálatunkban is megmutatkozik. Nem szívesen kötnek együttműködési megállapodásokat legfőbb riválisaikkal, a versenytársukkal.

Az oktatási intézményekkel és a civil szervezetekkel nem annyira a bizalom hiánya, mint az észlelt kooperáció szükségtelensége miatt mellőzik együttműködésüket. Esetükben egészen egyszerűen nincs hagyománya a velük való együttműködésnek.

Összességében megállapítható, hogy a kis- és középvállalatok azokat az együttműködéseket preferálják és abban az esetben szorosabb az összefonódás, ha a szövetségben, partnerségben, résztvevő érintettek nem jelentenek konkurenciát számukra, s a felek megőrizhetik viszonylagos önállóságukat.

Szorosabb és gyakoribb együttműködés alakulhat ki akkor is, ha mindkét érintett számára kölcsönös előnyökkel jár a partnerkapcsolat. Ennek részleteit azonban egy következő publikáció ismerteti majd.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás az OTKA 109026 számú kutatási téma támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

- [1] Covey S.M.R. (2006): The speed of trust: The One Thing That Changes Everything
- [2] Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 51. (April), pp.:11-27.
- [3] Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman Series in Business and Public Policy Boston p. 276.
- [4] Fukuyama, F.(2007): Bizalom. Budapest: Európa Könyv
- [5] Gomes-Casseres B., Jaffe A. B., Hagedoorn J. (2004) Do alliances promote knowledge flow?, 2nd Revision for Journal of Financial Economics

- [6] <http://people.brandeis.edu/~ajaffe/JFE03504.Paper.Rev2.pdf> letöltés dátuma: 2016. március 4.
- [7] Szlávik J. (2009): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. CompLex Kiadó Budapest p. 250.
- [8] Tárki (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében. Budapest
- [9] http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzeszaro_toth.pdf letöltés dátuma: 2016. február 9.
- [10] Tisótzki I. (2009): A bizalom értéke. <http://www.ahogyerzed.hu/?article=1327> letöltés dátuma: 2016. február. 7.
- [11] Wimmer Á., Mandják T. (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? 45. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest

A tudatos fogyasztó, mint jövőbeli potenciális üzleti partner

Torda Tamás

Mesterszakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

tamas.torda@yahoo.com

Absztrakt: A XXI. század hajnalának fogyasztási modellje egyszerűnek mondható. Igyekezünk minél többet és lehetőleg folyamatosan fogyasztani. Ennek a modellnek előnyei mellett több hátránya is akad. Az első és legfontosabb a fenntarthatóság. Ez a gazdasági beállítottság leginkább egy olyan favágóra hasonlít, aki lelkesen fűrészeli azt az ágot amelyiken éppen ül. Elkerülhetetlen a becsapódás. Ezen folyamat megállítására, átforgalmazására, egy újfajta nézőpontra van szükség. A vállalatoknak és a fogyasztóknak közösen kell kialakítaniuk egy újfajta filozófiát. Ezt a filozófiát nevezem tudatos fogyasztásnak. Mind egyéni, mind vállalati szinten. Ahogy egy vállalkozásnak tudatosan kell a döntéseit meghozni a sikeres stratégia alappilléreként, úgy az egyénnek is legalább annyira életbevágó ez a hozzáállás. Innovatív vállalkozásként a vállalat felelőssége is hosszú távon, hogy a fogyasztóit, mint piaci partnerét ehhez a mentalitáshoz hozzásegítse. A kutatás ennek a tudatosságnak a jelenlétét vizsgálja.

Kulcsszavak: tudatos, fogyasztó, fenntarthatóság, primer kutatás

1 Szakirodalmi áttekintés

A cikk alapja Torda T. (2015): Miért vált fontossá a tudatos fogyasztói magatartás c. munka, melyet különdíjjal jutalmazott a 2015. évi XXXII. OTDK Közgazdaságtudományi Szekciója. A szakirodalom feldolgozásakor igyekeztem minél sokszínűbben alátámasztani az érveimet, illetve arra a fogyasztóra fókuszáltam elsősorban, aki partnerként jelen van a vállalkozások életében, visszajelzést ad, és mivel a vállalkozásokat alkotó emberek is jelen vannak magánszemélyekként ezen a piacon, így nekik is érdekük elsajátítani ezt a filozófiát.

1.1 Elméleti háttér

1.1.1 Ki az a tudatos fogyasztó

Az eredményes közös megértéshez először tisztázni kell pár alapfogalmat. Ahogy egy ház is téglák összességéből épül fel az alapoktól, úgy én sem kezdek rögtön a tetővel. A következő fogalmakat szükséges először tisztázni: *fogyasztás*, *tudatosság*, *befolyás*, *igény* és *szükséglet*. Először A Magyar Értelmező Szótár Diákoknakhoz fordultam segítségért, hogy ott milyen definíciókat használnak. A *fogyasztás*: „A jövedelemnek az a része, amelyet adott szükségletet kielégítő árukra, szolgáltatásokra költöttek el; a termelt javak felhasználása.” (Eöry, 2010, 243.o) *Tudatosra* úgy hivatkozik, mint valaki, akinek tudata van, és említi még az öntudatosságot, mint magatartásformát. (Eöry, 2010, 814.o) A *befolyást* „Folyamatos tartós hatás, irányítás” -nak (Eöry, 2010, 61.o) is értelmezik. Az *igény* egy „Föltételezett jogosultságon alapuló kívánság, követelés.” (Eöry, 2010, 348.o) és a *szükséglet*: „Valamilyen javak iránti igény” (Eöry, 2010, 756.o) Most, hogy már egy minimális képet kaptunk, haladjunk tovább. Természetesen közgazdaságtani szempontból is vizsgáljuk meg a definícióinkat, hogy helytállóak-e. Farkasné Fekete Mária Közgazdaságtan I. Mikroökonómia jegyzetében így fogalmazza meg a szükségletet: „A szükséglet az egyén és a közösség szubjektív hiányérzete, életfeltételeinek elsajátításairánti belső igény.” (8.oldal) Ezzel is megerősítve az eddigi gondolatmenetet. Továbbá “ A gazdasági szükségletek kielégítésének eszközei: a javak. A gazdasági szükségletek kielégítésének mozzanata a fogyasztás.”(8. oldal) Ezek alapján azt a következtetést vonom le, hogy közgazdaságtanilag, a szükséglet egy olyan cselekvés, ami számunkra, a szubjektív hiányérzetünk kielégítése szempontjából hasznos javak elfogyasztása. Az igény pedig ennek a cselekvésnek a módjára vonatkozik.

Foglalkozunk az igény, szükséglet, fogyasztás témakörével, majd pedig a tudatosság, befolyás kérdéskörre térünk rá. Már a definíciókból is érződött, de még azon túl is fontos tisztázni, hogy az igény és a szükséglet nem ugyanaz (Pethő 2012). Ugyan a szükséglet is egy igény, de a legfontosabb különbség, hogy míg a szükséglet egy hiányérzet, amit pótolnunk kell, addig az igény egy kívánság vagy követelés azon szükséglet kielégítésére¹. Ez a szükséglet vagy igény a fogyasztóé. Osztovits András az új Ptk-ra hivatkozva úgy fogalmaz, hogy csak az minősül fogyasztónak az Eu-ban, aki magánemberként magán célból jár el. (A fogyasztó fogalma az új Ptk. –ben; (2013). Az, hogy a termék kiválasztásában mennyire játszik szerepet a saját döntése és más külső tényezők befolyása, arra válaszul azt

¹ Elemi szükségleteknél, legyen az a víz, az élelem vagy magasabb szinteken társas kapcsolatok vagy akár az önmegvalósítás. Ennek összefoglalására legjobb példa Abraham Maslow szükséglet piramisa, ami a szükségletek hierarchiáján alapul (Maslow, 1970)

tudom mondani, hogy a klasszikus modell szerint, kizárólag a saját fogyasztás számít.² (Koltay –Vincze 2009). A gyakorlatban viszont van több jelenség is, ami befolyást gyakorol ránk. Ebből mutatnék be most párat. A klasszikus modell mellett jelen van a konformitás (Bernheim, 1994), ami lényegében arról szól, hogy nem egyedül élünk a világban, nem tudunk nem kapcsolatba lépni másokkal és ez hatással van ránk. Mivel nem csak akkor kerülünk átlagos esetben kapcsolatba másokkal, amikor valamilyen csereművelet zajlik, így a szakirodalom szerinti társas kölcsönhatások is léteznek. Ez lehet valamilyen szájhagyomány útján történő meggyőzés vagy egy trend a társadalmon belül, amihez igazodunk. Ezt már Veblen (1899/1975)³ is hangsúlyozta.

Később ezt a hatást az egyéni befektetések esetében is vizsgálták (lásd Hong–Kubik–Stein, 2004). Ez esetben megkülönböztettek társas és nem társas befektetőket.⁴ A legnagyobb különbség, hogy a társas befektetők beszélgetnek egymással befektetéseikről, aminek következményeképp csökkennek a befektetések (jellemzően kezdeti) fix költségei. Persze a befektetések esetén a költségváltozást más dimenzióban is lehet vizsgálni. Vannak olyan előremutató kutatások, amelyek a beruházások kockázat-minimalizációjával operálnak, és a tudatos fogyasztói magatartást, a felismert és rejtett beruházási kockázatokon keresztül elemzik. (Szilágyi et al. 2013, 2015a, 2015b) Másik hasonló jelenség a közösségi preferencia. Bizonyos ajándékozási kísérletekben (Fehr–Falk, 1999, Fehr–Gächter, 2000) a résztvevők önértékeik ellen cselekedve, akár ráadás költségeket is vállaltak csak a viszonzás kedvéért a plusz haszon reménye nélkül. Bolton–Ockenfels (2000) modellje ugyanerre a jelenségre magyarázatként azt mondja, hogy a különböző szereplőknek fontosabb, hogy egyelőnek érezzék magukat és egy ajándék viszonzásának elmulasztása egyenlőtlenséget jelent a szemükben.⁵ Ezek alapján kijelenthető, hogy a klasszikus modell nem fedt le a valóságot teljesen. Ezzel együtt is használhatónak találok a kutatáshoz.

A Következő pontban megjelenik a társadalmilag felelős fogyasztás eszméje és ezzel szép lassan elkezdünk felkanyarodni a tudatosság mezejére is. Habár a szakirodalomban nincs pontos definíció rá, Webster (1975) úgy fogalmazott, hogy a felelős fogyasztóhoz szükséges attribútumok a megfelelő jövedelem, iskolázottság és társadalmi pozíció. Ezen tulajdonságok teszik lehetővé, hogy megismerhesse a problémát (például a környezeti szennyezés, amit a fogyasztása okoz) és létrejöjjön benne a felelős viselkedés/fogyasztás igénye. A hazai szerzők figyelmét már az 1990-es évek közepétől felkeltette a tudatos fogyasztás jelensége (Lekics 1995, Tóth 1995, Kék 1998). Láng István (2003) egy évtizeddel később már fenntartható fogyasztásként jellemzi a felelős fogyasztást. Ezzel

² A klasszikus modellre épül rengeteg vizsgálat a mostani közgazdaságunkban. (Koltay –Vincze, 2009)

³ az 1899 –es eredeti angol nyelvű, magyarul 1975-ben adták ki

⁴ Egy vállalat életében a befektetők fontosságát úgy hiszem nem kell bemutatnom.

⁵ A vállalkozásoknál az ajándék a fontosság és elismerés kifejezéséeként is használatos.

hangsúlyozva, hogy a fogyasztás következményével kell tisztában lennie a vásárlónak a vásárláskor. Konkrét ilyen vizsgálat is történt Magyarországon, amelyet Kovács Ildikó (2013) végzett el és vizsgálatában arra jutott, hogy a vizsgáltak körében a környezettudatos fogyasztási attitűd semleges vagy pozitív. Még érdekesebb, hogy azon csoportok, akik bizonyos szempontokat fontosnak tartanak (szociális felelősség, környezeti fenntarthatóság) egyértelműen determinálhatóak, míg a demográfiai jellemzők - habár jól elkülöníthetőek -, de nem mutatnak erős összefüggést. Bela Györgyi és szerzőtársai a Társadalmi részvétel a környezetpolitikai döntéshozatalban (2003), c. munkájukban az ökológiai rendszereket, mint a környezetünk, olyan bonyolultnak ítélik meg, hogy a különböző cselekedetek következményei csak utólag jósolhatóak meg a sok változóra tekintettel. Ugyanezen munkájukban megemlítik a társadalmi és politikai felelősségvállalást is, ami esetében arra a következtetésre jutnak, hogy az egyén érezhetően nem tudja érvényesíteni cselekedeteit, mert többször kevésbé releváns vagy csak kis döntésekben tud potenciálisan részt venni.

Mindezek tükrében én tudatos fogyasztónak azt a természetes személyt fogom tekinteni, aki ismeri a különbséget szükségletei és igényei közt, és ugyan a klasszikus modell szerint törekszik a számára legjobb jószágra, de a fenntartható fogyasztásra is van igénye.

Itt szeretném fogalmilag elkülöníteni a tudatos fogyasztást a vásárlástól. Két dolog miatt is: Az első, hogy más indíttatása van, más a motivációja, a másik pedig, hogy nem biztos, hogy a vásárló, lesz a megvásárolt termék fogyasztója. Törőcsik(2007)

Külön nem kívánom a tudatosság összes szempontját megvizsgálni. A vizsgálódás fő területe az, hogy a vizsgált közeg szükséglettől vagy igénytől vezérelve vásárolja-e az újabb és újabb készülékeit. Ugyanis a fenntarthatóságot szerintem az arra irányuló rugalmatlan kereslettel már generálni lehetne.

1.1.2 Fenntartható fogyasztás

A 2008-ban berobbant gazdasági válság jelentősen átrajzolta a háztartások fogyasztását annak minden területén. Megváltoztatta a prioritásokat, és inább a napi szükségletekre alapozta azt, ahogy azt számos kutatás is bizonyítja (Fodor et.al, 2012; Csiszárík-Kocsir et.al, 2012; 2014, Jackel et.al, 2013).

Majláth Melinda 2009-es Ph. D. értekezésében rámutat arra, hogy amit én fenntartható fogyasztásnak (Láng István, 2003) és felelős fogyasztásnak (Webster, 1975) neveztem elméletben, annak a gyakorlati megvalósításához szükséges gondolkodásmód tesztekkel szignifikánsan észlelhető. Vagyis élesen meg lehet különböztetni a felelős fogyasztót a felelőtlentől. Értekezésében kifejti (Majláth 2009), hogy a tudatosabban vásárló válaszadói érzékenyebbek és tájékozottabbak a környezetbarát megoldásokat illetően. Ökocentrikusabb a világnézetük. Az előírt környezetvédelmi normák betartására fogékonyabbak, annak végrehajtása

kevesebb áldozatot követel meg tőlük (ha egyáltalán áldozatnak élik meg), és az egyéni felelősséget relevánsnak érzik a társadalom szempontjából. Kvalitatív kutatások az igazolták ugyanakkor, hogy a fogyasztók nem érzik társadalmi elvárásnak a tudatos fogyasztást és az egyes korosztályok attitűdjei jelentősen eltérnek a környezettudatos vásárlást illetően (Tamus-Saáry, 2010). Érdekes, hogy ellenben nem talált összefüggést a tudatos fogyasztás és a takarékoság között, habár a megkérdezettek amolyan „tervezgetős”-nek titulálja a szerző. (Majláth, 2009, 174.o).

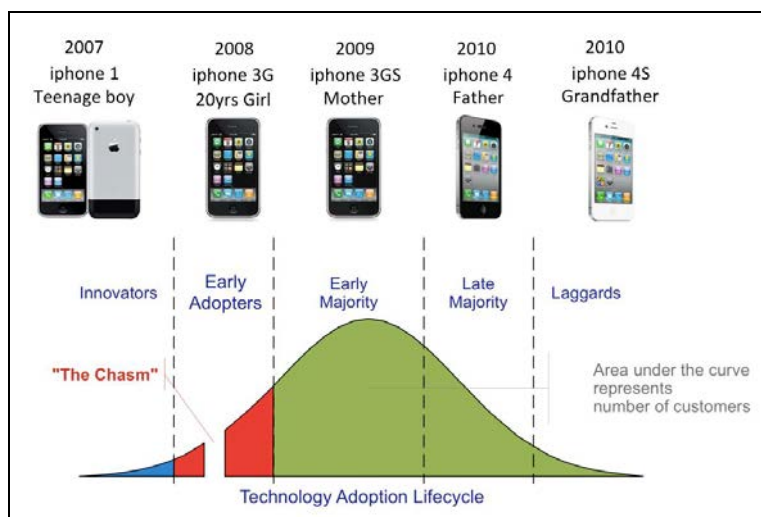
A módszertan kifejtése előtt rátérnék Donka Lili (2012) kutatására, amit az Y generáció eléréséről írt. A primer kutatásom (kérdőív) alanyai zömével ebbe a generációba tartoznak, így értelemszerű, hogy ebből a szemszögből is kicsit megvizsgáljuk a témát. Ez a generáció az 1980 - 1995 között születetteket foglalja össze. Főbb ismérvei, hogy nem éltek háborúban, azaz olyan szűkösöset és hiányt nem kellett megélniük, mint szüleiknek és nagyszüleiknek. Az internettel együtt fejlődtek, ennek következtében a hétköznapijaik része, aminek köszönhetően a nyelvtudás és az információ feldolgozás magasabb szinten funkcionál bennük. Ezt a KSH felmérései is megerősítik⁶. Mivel ebbe a generációba tartozom jómagam is⁷, az életben tapasztalom is naponta ezeket a hatásokat. Donka (2012) kifejti, hogy ez a generáció környezettudatosabb gondolkodású és rugalmatlanabb vásárló. Tudja, hogy mit akar és azt el is várja a vásárolni kívánt terméktől/ szolgáltatástól. A hagyományos reklámokra rezisztensebb és úgy fogalmaz Donka (2012), hogy az úgynevezett BTL (Below The Line)⁸ típusú eszközökkel és innovatív gondolkodással lehet elérni őket hatékonyan. Ezen tudatosság miatt a fogyasztóközpontúság kiemelt fontosságú tényezővé vált. (Almádi et. al. 2016) szintén eredményesnek tartják a BTL kommunikációs eszközök bevetését, a Tartalommarketing – Keresőoptimalizálás – Közösségi média marketing hármast látják hatékonyak. Bizonyos termékeknél a ATL kommunikációs eszközök, klasszikus reklámok is megfelelőek lehetnek. (Almádi et. al. 2015)

Tekintve, hogy a generáció jól ért az internethez és a vele járó számítógépes világhoz, feltételezhetjük, hogy nyomatékosabb a véleményük a családi vásárlások során. Amolyan véleményvezéreknek tekinthetők, ami a Rogers- féle elterjedési görbe korai elfogadók (1.Ábra) csoportjába tartozó, magas jövedelmű, erős társadalmi kapcsolatokkal rendelkező személyeket jelenti. (Gerdesics, 2013)

⁶ 1.1.4.1. és 1.1.4.2. táblázataik alapján: forrás:
http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_teruleti_00 [letöltve: 2014. november 9.]

⁷ 1989-es születésű a szerző.

⁸ A vonal alatti reklám. Minden reklám ide tartozik, ami nem a klasszikus tv, rádió, stb.(Gombos, 2007)



1. Ábra

Rogers fogyasztói csoportjai az innováció elfogadása szempontjából az iPhone termékcsalád bemutatásán keresztül.

Forrás: ALSHALABI, A. (2012)

Neulinger Ágnes és szerzőtársa (2012) arra a kérdésre keresett választ, hogy ezek a fiatal felnőttek mennyire befolyásolják a családban a vásárlást. A családon belüli verbális interakciókat a társas- és fogalmi orientáció dimenzióival jellemezték. (Carlson, Grossbart és Walsch, 1990) A társas orientáció azt jelenti, hogy a szülők a családon belüli kommunikációt harmonizálják és a tisztelet fontos. Míg a fogalmi orientáció azt jelenti, hogy ösztönözve van a gyermek arra, hogy saját maga alakítsa ki (véleményekkel és kompetenciákkal együtt) piaci szerepét. (Caruena & Vasallo, 2003). A modern családban az az ideális, ha mindkét orientáció magas, mert így mind a szülői, mind a gyermeki identitás életképebb.(2. Ábra)

Megjegyzés: A marketing eszköztárban már létezik olyan fogalom, hogy Demarketing. Ahogy Kelemenné (2014) fogalmaz, ha egy városban a tömegközlekedés hatékonyabb, akkor az autós közlekedés ellen lehet kampányolni. Tehát nem valamiért, hanem valami ellen érvelünk. Kotler és Levy (1971) publikációjában a fenntartható fogyasztás és a marketing összefüggéseként említik a Demarketinget.

		Családi kommunikáció típusai	
		Fogalmi orientáció	
		Magas	Alacsony
Társas orientáció	Magas	MEGEGYEZÉSEN ALAPULÓ Van szülői kontroll, és a gyerek is alkothat nyugodtan saját véleményét.	VÉDELMEZŐ A szülő a túlkontrollálás a gyerek problémamegoldásának kárára.
	Alacsony	TÖBBELVÜ, PLURALISZTIKUS A szülői hatás nem érvényesül, mert a gyerek a saját feje után megy.	LASSEIZ-FAIRE A szülő és a gyerek között kevés a kommunikáció

2. Ábra

A családi kommunikáció típusai.

Forrás: RITCHIE, L. D., & FITZPATRICK, M. A. (1990)

Mivel gyerekként már hamar megtanuljuk hogyan győzhetjük meg különböző stratégiákkal (Spiro, 1983) a szülőket, hogy akaratunkat érvényre juttassuk, tinédzser korunkra egész nagy repertoárunk lesz e meggyőzési módszerekből. (Mallalieu, 2007). Neulinger Ágnes és szerzőtársa (2012) arra jutottak saját kutatásaik kapcsán, hogy a fiatal egyetemisták családjaikban, akik csak részben (legtöbbször anyagilag) függenek a szüleiktől, a kommunikáció lecsökken. A piaci döntéseket is csak akkor befolyásolja a család véleménye, ha az kevésbé személyes és drágább anyagi vonzatú, mint például egy mobiltelefon. Ez meglepő, mert korábbi kutatások nagyobb önállóságot mutattak (Neulinger, 2011). „A családi kommunikáció jelentősége a családtagok vásárlási döntésére igazolást nyert jelen kutatásban. Ugyanakkor az eredmények helyenként eltérnek a szakirodalom korábbi eredményeitől.” (Neulinger Á.- Zsótér Boglárka, 2012 No.7.).

2 Módszertani háttér

Egy kutatás céljai általában az adatok gyűjtése és a feltételezett, rejtett összefüggések feltérképezése. (Pető, 2014) A felmérésem kvantitatív szemléletű volt 2014-ben.⁹ Önkitöltős kérdőívet használtam. A kutatás 250 anonim, önkéntes kitöltő megkérdezésével zajlott.¹⁰ A mintavétel tetszőleges volt és online formában történt. A kérdőív saját szerkesztésű, standadizált, előtesztelt volt. Zárt kérdéseket használtam, melyek közt volt egyszerű választásos, nominális, ordinális skála, illetve Likert-skála is.¹¹ A tudatosságot direktbe megkérdezni nagyon körülményes folyamat lett volna, így úgy döntöttem, hogy valamilyen vásárlási szokáson keresztül vizsgálom. Különböző megfontolású indokok miatt ez a mobil/okostelefonra esett. Ezért van, hogy az ábrákban telefon témájú kérdések találhatók. A leíró részekhez vizsgáltam átlagot, szórást, varianciát, standard hibát, variációs együtthatót, móduszt, mediánt, minimumot, maximumot és összeget, míg a kutatás eredményei fejezetben az ábrák keresztábrák elemzéssel készültek.

3 A minta összetétele

A megkérdezettek 61,6 %-a született 1990-1999 között és az átlag életkor 27 év, a szórás pedig 11,06 év. A módusz és a medián egyaránt 20. Ezek alapján megállapítható, hogy a válaszadók döntő többsége (80,4%) az *Y generációhoz tartozik*. A megkérdezetteknek 98%-a vagy érettségire készül vagy már elvégezte, míg 63,2 %-a vagy aktív hallgatói jogvisztonnyal rendelkezik vagy már diplomás.

Ami a jövedelmeket illeti, engem csak a szabadon elkölthető jövedelem érdekelt. A válaszadók 16,3%-a elállt a válaszadás jogától és a leggyakoribb válasz az volt, hogy 25 000 forintja van átlagosan havonta, amit bármire fordíthat. 43,1%-nak pedig legalább 25 000ft-ra rúg a szabadon költhető pénzösszeg. A szociális kapcsolatok is magas szinten állnak a megkérdezetteknel, az 1. táblázat legalábbis erre enged következtetni. A megkérdezettek 93,1%-a legalább 1 órát tölt közösségi oldalakon és emellett 96%-uk még plusz egy órát az interneten is szörföl. Az átlagérték ennél több, mint 3 órával magasabb mind a két esetben (1. táblázat) Az átlag értékek is 2 óra alattiak, amik még így is kevesebbek, mint a fele a csak a közösségi oldalakon- vagy internetezéssel töltött időnek. A neten

⁹ Amit 2015-ben egy második kérdőívvel egészítettem ki.

¹⁰ Itt fejezném ki hálámat minden kitöltőnek, aki segítette a munkámat.

¹¹ Forrás:
http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_21_Nemeth_Renata-Simon_David_Tarsadalomstatisztika_magyar_es_angol_nyelven/ch02s03.html
[letöltve: 2016.03.10.]

töltött összes időnek pedig csak a negyede. Ezekhez az értékekhez véleményem szerint az is hozzátartozik, hogy átlagosan 3 órát utazik egy válaszadó egy nap, és az okostelefonoknak köszönhetően ez idő alatt is kényelmesen tudják használni az internetet és közösségi oldalakat. Egy kis érdekesség, hogy a válaszadók kipihent emberek lehetnek, mert 94,8% legalább 5-7 órát alszik egy nap. Átlagban pedig 8-at. Fontos megemlíteni, hogy a válaszadók nem egy napjukat osztották fel teendőkre, hanem a kérdés arra irányult, hogy egy átlagos napon hány órát töltenek az adott cselekvésekkel. Ezért lehet, hogy nem jön ki a 24 óra. Meg természetesen azért átfedések is vannak, bár még így is a várható értékek összege közel 1 napra jön ki. Ami azért kicsit humoros, mert az étkezés például nincs benne. Vagy az ételkészítés, esetleg egyéb hobbik. Ugyanakkor az, hogy ez a pár tevékenység is képest kitölteni egy átlagos hétköznapot jól megmutatja az impulzus éhséget, a technika beépülését a mindennapokba, és a keserves függést a villanyáramtól.

<i>n</i> = 248 (2014)	Várható érték - Átlag (X)	Std hiba (SE)	Szórás (SD)	Var (V)	Var. koeff. (CV) %	Mo/ Me	MIN /MAX	Össz eg
<i>nézek tv-t</i>	1,8992	0,12 32	1,9409	3,76 71	102,2	3 / 3	0 / 11	471
<i>hallgatom a rádiót</i>	1,5726	0,13 26	2,0878	4,35 91	132,77	0 / 0	0 / 11	390
<i>lógok a közösségi oldalakon (fb)</i>	4,0927	0,14 75	2,323	5,39 62	56,76	3 / 3	0 / 11	1015
<i>szörfözök az interneten</i>	4,6008	0,14 55	2,2919	5,25 3	49,82	3 / 3	0 / 11	1141
<i>utazok</i>	3,0847	0,11 28	1,7762	3,15 47	57,55	3 / 3	0 / 11	765
<i>alszom</i>	8,1452	0,08 65	1,3629	1,85 74	16,73	9 / 9	3 / 11	2020

1. Táblázat

A megkérdezettek átlagos napi időtöltései órában.

Forrás: saját kutatás

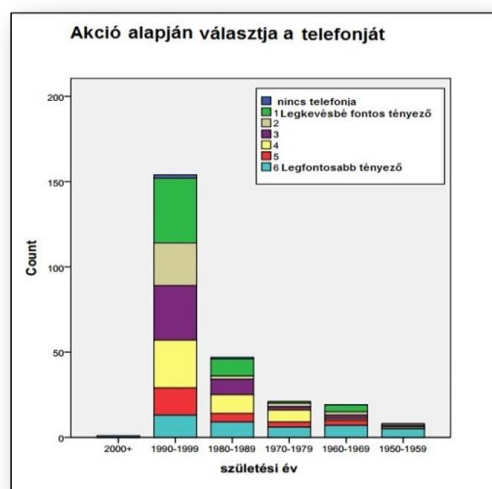
Ezen tényezőket vizsgálva megállapíthatom, hogy a Webster (1975) által felállított 3 tényezőnek a megkérdezettek kulturáltságát/iskolázottságát tekintve 98%-a, jövedelmileg legalább a válaszadók 43,1%-a, szociálisan pedig 93,1% -a

elméletileg megfelel. A szűk keresztmetszetet figyelembe véve a válaszadók közel fele potenciálisan megfelel.

4 A kutatás eredményei

A most következő részben azt mutatom be, hogy milyen belső összefüggések mutatkoztak a kutatás értékelésekor. Fontos megjegyezni, hogy ezen összefüggések bár szignifikáns, de gyenge együtt járások. Az iskolázottság nem mutatott semmilyen értékelhető összefüggést a vizsgálatok során, ellenben a születési év többet is.

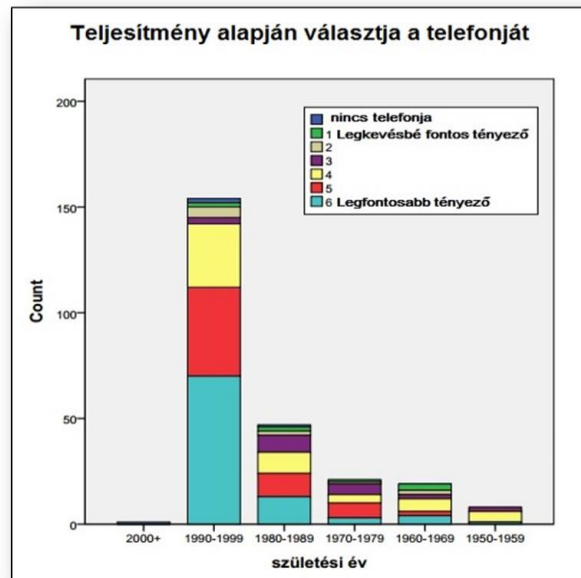
Az első ilyen összefüggés, hogy a különböző korcsoportok mennyire érzékenyek telefonválasztás szempontjából az akciókra. Habár a válaszadók java az Y generációból került ki, mégis egy majdnem konstansnak mondható érték minden generációból az akciók alapján választja készülékét. Ez azért érdekes, mert az akciók elutasítási aránya ennél a tényezőnél teljesen eltérő a különböző csoportokban. (3. Ábra) Ugyanakkor ez az érték, ami a grafikonon egyenletesnek mondható, a korosztályok válaszaikhoz viszonyítva, egyre magasabb.



3. Ábra

Akció alapján választja a telefonját.

Forrás: saját kutatás;2014; N=248

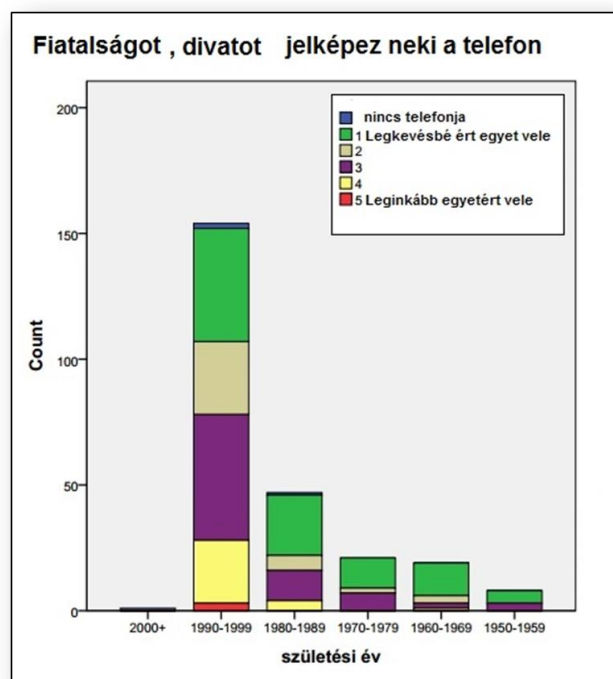


4. Ábra

Teljesítmény alapján választja a telefonját.

Forrás: saját kutatás;2014; N=248

A teljesítményre viszont az Y generáció a legérzékenyebb. Főleg a 1990-1999 között születettek. A többi korcsoport esetében is fontos, de az előbb említettben kifejezetten (4. Ábra). Felmerül a kérdés, hogy ha az Y generáció ennyire érzékeny a teljesítményre, akkor miért olyan sikeresek az Apple telefonjai, amikor már a Windows telefonok is felveszik a versenyt sebességben, és már a Samsungnak és a Google-nek (Nexus) is van olyan telefonja, ami hardver szempontjából jobb, mint az iPhone?



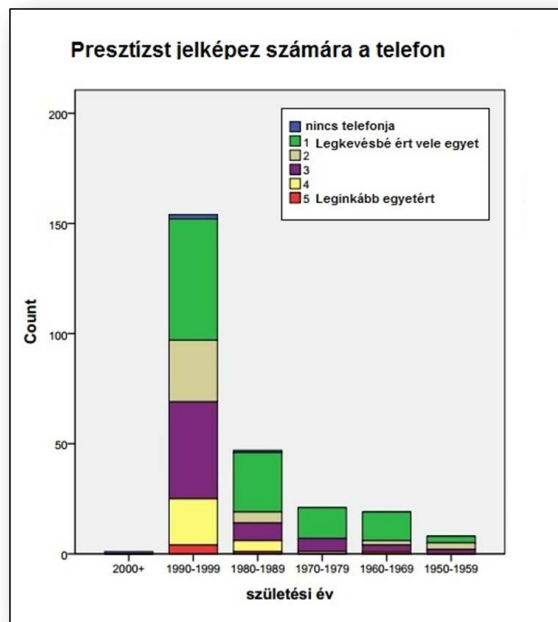
5. Ábra

Fiatalságot, divatot jelképez a telefon

Forrás: saját kutatás;2014; N=248

Jól látszik a 4., 5. ábrákon, hogy a fiatalokat, ha szemtől-szemben kérdezzük meg tőlük, hogy a fiatalság, az önkifejezés mennyire fontos szempont a vásárlásnál, akkor azt fogják mondani, hogy nem, mégis rengetegen napokat képesek várni csakis azért, hogy az új iPhone-t először vehessék a kezükbe.¹² Vajon miért van ez? Előfordulhat, hogy annyira az orruknál fogva vezetik őket, hogy észre sem veszik? Vagy már annyira azonosultak a fogyasztás eszméjével, hogy valójában az elültetett gondolatokat már a sajátjukként élik meg?

¹² Forrás:<http://iphonekozosseg.hu/2014/09/19/iphone-6-launch-igy-neznek-ki-sorok-nagyvilagban/> [letöltve: 2015.04.16.]

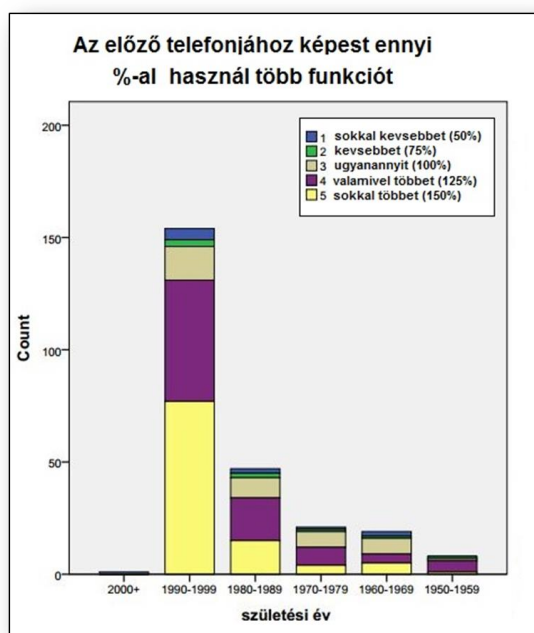


6. Ábra

Presztízst jelképez számára a telefon,

Forrás: saját kutatás;2014; N=248

A következő érdekes dolog, hogy minél idősebb a korosztály, annál kevésbé jelképezi neki a telefon a presztízst, a fiatalságot és a divatot. Habár a kérdés vizsgálatának átlagértéke azt mutatta, hogy nem fontos, a belső összefüggések azt mutatják, hogy a fiatalok körében igenis fontos, ami nagyon érdekes. Szignifikánsan fontosabb az Y generációnak, mint az őt követőknek. Itt jegyezném meg, hogy ezzel gyakorlatilag igazoltam Körmendi Attila (2012) kutatási eredményeit, miszerint tényleg használják státusszimbólumnak a mobiltelefont és, ahogy ő erről beszámol, az addikció is megjelenik az Y-Z generáció határán.(5-6.Ábrák).

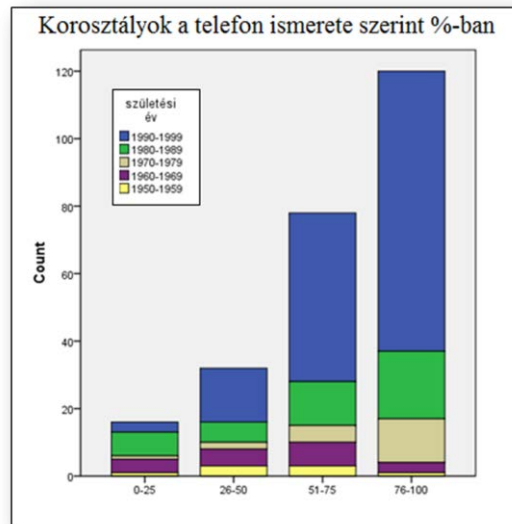


7. Ábra

Az előző telefonjához képest ennyivel több funkciót használ % ban,

Forrás: saját kutatás;2014; N=248

A 7 Ábra függvényén jól látszódik, hogy szinte exponenciális jellegűnek mondható az emelkedés, ami a többlet ismeret/ többlet tudást, mutatja be amit a fiatalabb korosztályok a telefonjukról tudnak az idősebbekhez viszonyítva. Persze itt azt is meg kell említeni, hogy a telefonok funkciói is hasonlóan nagy arányban növekednek. Az is érdekes, hogy ha a különböző oszlopok megoszlását figyeljük, és hasonlítjuk össze, ez a folyamatos csökkenő tendencia a részek és az egész tekintetében is adott. Például, ha a sárgával jelölt részeket figyeljük meg, ha súlyoznánk az értékeket, és az oszlopok egymagasan lennének, akkor szembetűnő lenne, hogy az első két oszlopban a legnagyobb ez a rész. Ha ehhez hozzáveszünk a lila tartományt is, akkor pedig már az egész korosztályra lehet következtetni csoportonként. Persze ezen csökkenés a minta megoszlásából is eredhet, de ha súlyozva tekintünk rá, akkor is észrevehető, a csökkenés, csak talán nem ilyen látványosan. Még egy érdekesség, hogy a második és harmadik oszlop, arányosítva majdnem ugyanazt mutatja, ami azt jelenti, hogy a többlet használat az egész Y generációra jellemző. Az előbb említett exponenciális jelleg jól megfigyelhető akkor is, ha a korosztályokat az ismeret függvényében nézzük.(7., 8. Ábra)

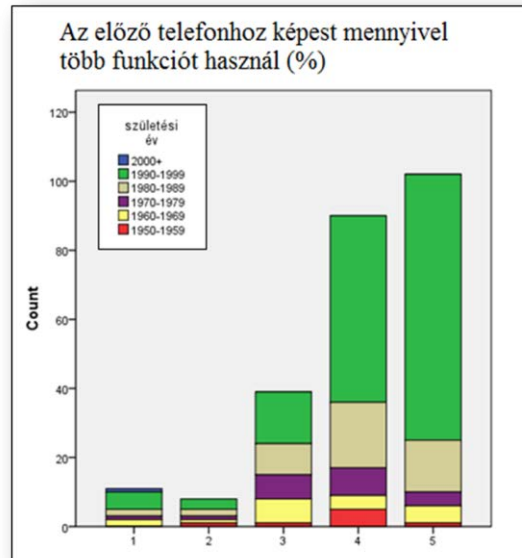


8. Ábra

Hány %-át ismeri jelenlegi telefonja potenciáljának?

Forrás: saját kutatás;2014; N=248

A harmadik és negyedik, talán nem is olyan meglepő összefüggés, amiről az előző oldalon beszéltem, hogy az Y generáció számottevően többet használja a mobilját és saját bevallása szerint sokkal jobban is ismeri. Nagyon szépen látszik mindkét grafikon esetében egyfajta exponenciális jelleg (7-8-9. Ábrák) Habár a mintám megoszlása nem egyenletes, és a fiatalabb korcsoportokban jelentősen több kitöltés van, ha megfordítom a vizsgált összefüggés komponenseit, ami jelen esetben az életkor, és a telefon ismeretének a mennyisége, azt láthatjuk, hogy a fiatalabbak körében sokkal inkább a 50-100%-nál súlyosabb, míg az idősebb korosztályok, arányosan a kevesebb ismeretet jelölő első két oszlopnál vannak jelen többen.



9. Ábra

Ennyivel többet használja az előzőhöz képest a telefonját 1- sokkal kevesebbet -5 sokkal többet. Korcsoportok a használat függvényében.

Forrás: saját kutatás;2014; N=248

Ahogy az előzőekben arról már említést tettem, ha fordítok egyet az elemzési megfigyelésen, és a különböző korcsoportokat rendelem a használat mértékének változásához, itt is egyértelműen kiderül, hogy a fiatalabb kitöltők jelentősen többet használják az újabb telefonjaikat.(9.Ábra) Egy apró megjegyzés: az 1950-59 es korosztálynál a 4-es számnál látható egy észrevehető emelkedés. A kérdésnél a négyes szám 25%-al több használatot jelent. Messzebb menő következtetéseket ebből még nem merek levonni, de a tény, hogy az idősebb generációnak is vannak tagjai, akik képesek nyitni az új lehetőségek felé, számomra egy szívmengető dolog.

Összegzés

A végkövetkeztetésem az, hogy az általam definiált tudatosságot nem találtam meg a kutatásomban. Habár az összesített adatok egy nagyon ideális képet mutattak, a belső összefüggések rámutattak, hogy társadalom ilyen szempontból 2 szélsőségre tagolódik¹³. Vannak a fiatal felhasználók, akik kicsit túl sok figyelmet szentelnek a mobiltelefonnak, az értékeinek, státuszának, és vannak a jellemzőbben idősebbek, akik túl keveset.

Én személy szerint valahol a középutat javasolnám, mert a szélsőségek jellemzően téves kondicionáltságot feltételeznek.¹⁴ Az idősebb felhasználók ismerjék meg jobban a lehetőségeket, mert lehet, hogy kimaradnak pár nagyszerű újításból. A fiatalok pedig szenteljenek egy kicsivel kevesebb időt annak, hogy a telefonon keresztül érvényesítsék önmagukat. Ez a belső kommunikáció valószínűleg kiegyensúlyozottabb társas kapcsolatokhoz vezetne (családon belül), mert a fiatal is kompetensnek érezheti magát, és az idősebb sem érzi azt, hogy nagyon leszakadna a fejlődéstől, ezáltal mindketten sokkal tudatosabbá válnának, mert kiegyesítenék egymás hiányosságait, aminek köszönhetően a szélsőségek is kiegyenlítődnének. Ezután reményeim szerint tisztázódna a szükséglet és igény között a különbség, és ha ez is teljesült, akkor a klasszikus modellre építve a kereslet erejével határozhatnánk meg mi fogyasztók a kínálat minőségét, ahol a fenntarthatóság megkaphatná a megfelelő hangsúlyt.

Nem kétlem, hogy egy bizonyos formában már most is jelen van a tudatos fogyasztás, de úgy fest, hogy a szélsőséges álláspontok jellemzőbben mutatkoznak, ami indokolja a tudatos fogyasztói magatartás fontosságát.

Köszönetnyilvánítás

Szeretném megköszönni Alma máteremnek a lehetőséget a publikálásért. Továbbá konzulensemnek, Bogáth Ágnesnek, aki odaadóan támogatott az utolsó utáni pillanatig.

Felhasznált irodalom

- [1] AMÁDI, B.- CSONKA, N.- MÁTÉ, B. (2016): Effective content marketing in the food industry: functional food advertising via btl

¹³ Ez a saját tapasztalataimat, megfigyeléseimet is pontosabban tükrözi, mint a teljes kérdőív. A teljes átlagban a két szélsőség kiegyenlítődik. Ami végeredményben a javaslatom alapja is.

¹⁴ Az összes háborút kiváltó eszmék valaha. (Példának okáért II. vh.)

- communication devices, CITPM 2016 Contemporary Issues in Theory and Practice of Management, megjelenés alatt
- [2] ALMÁDI, B.- SZILÁGYI, T. P. – REZSABEK, T. _ : Műszaki fejlesztés és innováció a gombatermesztésben XX-th International Scientific Conference of Young Engineers., Kolozsvár 2015. p. 51-54.
- [3] ALSHALABI, A. (2012): Everything New has an Adoption Cycle <http://startupq8.com/2012/09/> [letöltve: 2014. november 11.]
- [4] BELA, GY. – PATAKI, GY. – VALENÉ, K. Á. (2003): Társadalmi részvétel a környezetpolitikai döntéshozatalban. No.20. 77.
- [5] BERNHEIM, B. D. (1994): A theory of conformity. Journal of Political Economy, Vol. 102. No. 5. 841–877.
- [6] BOLTON, G. E.–OCKENFELS, A. (2000): ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition. American Economic Review, Vol. 90. No. 1. 166–193.
- [7] CARLSON, L. – GROSSBART, S. & WALSCH, A. (1990): Mothers' Communication Orientation and Consumer Socialization Tendencies. Journal of Advertising, Vol. 19 (3) No. 27-38.
- [8] CARUANA, A. & VASALLO, R. (2003): Children's perception of their influence over purchases: the role of parental communication patterns. Journal of Consumer Marketing, Vol. 20 (1) No.55-66.
- [9] CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – MEDVE, A. (2012): The perception of the recession due to the effects of the economic crisis in view of the questionnaire-based research results, MEB 2012 – 10th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, Óbudai Egyetem, 263.-272. pp.
- [10] CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – FODOR, M. – MEDVE, A. (2014): The effect of the economic crisis onto the consumption based on a two-round questionnaire research, International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, Publisher: The Social Sciences Research Society, Vol.5., No. 1., 33-42. pp.
- [11] DONKA, L. (2012): Az Y Generáció elérése alternatív marketingeszközök segítségével.
- [12] EŐRY, V. (2010): Értelmező Szótár Diákoknak. Tinta könyvkiadó, Budapest.
- [13] FARKASNÉ, F. M.- Molnár, J. (2007): Közgazdaságtan I. Mikroökonómia Szent István Egyetem, első kiadás No. 8.
- [14] FEHR, E.–FALK, A. (1999): Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market. Journal of Political Economy, Vol. 107 No. 1. 106–134.

- [15] FEHR, E.–GÄCHTER, S. (2000): Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14. No.159–81.
- [16] FODOR, M. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – MEDVE, A. (2012): The changes in the domestic institutional catering due to the economic crisis, *International Interdisciplinary Conference, Palermo, International Institute of Social and Economic Sciences*,
- [17] GERDESICS, V. (2013): Innováció elfogadás – elméletek TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0058. No. 11.
- [18] GOMBOS, K (2007): BTL- Below The Line, azaz a Vonal alatt <http://www.abfox.eu/btl-below-the-line.html> [letöltve: 2014. november 11.]
- [19] HONG, H.–KUBIK, J. D.–STEIN, J. C. (2004): Social Interaction and Stock-Market Participation. *Journal of Finance*, Vol. 59. No. 1. 137–163.
- [20] JACKEL, K. – FODOR, M. – CSISZÁRIK-KOCSIR, Á. – MEDVE, A. (2013): Correlation between the the digitalization and the media consumption habits based on international and domestic research result, *The Macrotheme Review*, 2 (5) fall edition, 18-24 pp.
- [21] KELEMENNÉ, E. A.(2014): A közforgalmú közlekedési szolgáltatás és piac vizsgálata marketing és fenntarthatósági nézőpontból Ph. D. értekezés, Budapest No 39.
- [22] KÉK, M,- NEMCSICSNÉ, Zs. Á., TÓTH G. (1998): Zöldülő bankok, *Bankszemle*, 1998/1-2, pp. 73-88.
- [23] KOVÁCS, I. (2013): Examination of Socially Responsible Consumption. *TERÜLETI STATISZTIKA*, Vol. 53 (4) No. 372–386.
- [24] KOLTAY, G.,- VINCZE J. (2009): Fogyasztói döntések a viselkedési közgazdaságtan szemszögéből *Közgazdasági Szemle*, LVI. évf., 2009. június (No. 495–525.)
- [25] KOTLER, P., -LEVY, S. J. (1971): Demarketing, yes, demarketing. *Harvard Business Review*, 49/6, pp. 74–80.
- [26] KSH, 1.1.4.1. és 1.1.4.2. táblázatai alapján: http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_teruleti_00 [letöltve: 2014. november 9.]
- [27] LÁNG, I. (2003): A fenntartható fejlődés Johannesburg után *Agrinform Kiadóház*, Budapest.
- [28] LEKICS, V.- TÓTH G. (1995): Green Products in Hungary - The Bumpy Transition Towards Market Economy, *Ecodecision*, 16, Spring 1995.
- [29] MALLALIEU, L. (2007): Influence Attempts in the Consumption Domain: Examining the Concept of a Persuade Package and the Sequencing of Influence Strategies used by Young Adults. *Journal of Marketing Communications*. Vol 13(3) No. 181-198.

- [30] MAJLÁTH, M. (2009): A pszichográfiai tényezők különbségei a környezetbarát és nem környezetbarát fogyasztók között. Ph. D. értekezés. No. 173-174.
- [31] MASLOW, A. (1970): Motivation and Personality. Halper & Row, New York <http://hanespsychology.com/2012/08/14/maslows-hierarchy-of-needs/> [letöltve: 2014. november 5.]
- [32] NEULINGER, Á. – ZSÓTÉR B. (2012): Mennyire önállóak a fiatal felnőttek vásárlásaikban? A családi környezet befolyásának vizsgálata fiatal felnőtt gyermekek vásárlására. MOK konferencia. Miskolc.
- [33] NEULINGER, Á.(2011): The impact of family forms on interpersonal influence between single parent and full families, Academy of Marketing Conference, Liverpool. ISBN 978-0-9561122-34
- [34] OSZTOVITS, A. (2013): A fogyasztó fogalma az új Ptk.-ban <http://ptk2013.hu/szakcikkek/osztovits-andras-a-fogyaszto-fogalma-az-uj-ptk-ban/2267> [letöltve: 2014. november 9.]
- [35] PATÓ, G.SZ.B. (2014): A model consisted of 5 tetrahedral network, as a scientific research appliance. Social Educational Project of Improving Knowledge in Economics, Journal L'Association 1901 "SEPIKE", Vol. 4. pp. 63-68.
- [36] PETHŐ, I. (2012): Szükséglet. A gazdaság működésének célja és hajtóereje a szükségletek kielégítése. http://www.vizski.sulinet.hu/tananyagtar/gazdasagi/pethoiren/gazdasagi_09.pdf [letöltve: 2014. november 9.]
- [37] RITCHIE, L. D., & FITZPATRICK, M. A. (1990): Family communication patterns: Measuring interpersonal perceptions of interpersonal relationships. Communication Research, Vol.17 (4), No.523-544.
- [38] SPIRO, R. L. (1983): Persuasion in Family Decision- Making. Journal of Consumer Research. Vol. 9(4) 393-402.
- [39] SZILÁGYI, T. P., -MEDVE A., Tóth T. (2013): Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig, in: Nagy Imre Zoltán (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III., Budapest, pp. 53-72.
- [40] SZILÁGYI, T. P.,-ALMÁDI B. (2015a): Beruházási – projekt kozkázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján In: Keresztes Gábor (szerk.) Tavasz Szél 2015 Konferenciakötet II. 659 p., Eger, EKF Líceum Kiadó. pp. 601.
- [41] SZILÁGYI, T. P.,- CSISZÁRIK-KOCSIR Á. (2015b): Investment profitability measurements and their application based on the results of a primary research, In: Mendel University in Brno (ed.) X. International

Conference on Applied Business Research Proceedings in Madrid, Mendel University in Brno, pp. 1000-1007.

- [42] TAMUS, A.,- SAÁRY R. (2010): Tudatosan vagy kényelmesen? Élelmiszervásárlási szokások alakulása környezetvédelem jegyében Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubjának 16. országos konferenciája, Új marketing világrend, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, 2010. augusztus 26-27. CD-ROM p. 726-739.
- [43] TÓTH, G. (1995): Mindennapi gazdasági döntések és mindennapi környezetvédelem, Marketing & menedzsment, XXIX. Évfolyam, 1995/1, pp. 33-37.
- [44] TÖRŐCSIK, M. (2007): Vásárlói magatartás. Akadémia Kiadó, Budapest
- [45] VEBLEN, T. (1899/1975): A dologtalan osztály elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.¹⁵
- [46] WEBSTER, F. E. (1975): Determining the Characteristics of Socially Responsible Consumer Journal of Consumer Research Vol. 2 (3): 188–196.

¹⁵ az 1899 –es az eredeti angol nyelvű, magyarul 1975-ben adták ki.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Kompetencia vállalati, munkavállalói és felsőoktatási szemmel

Tóthné Téglás Tünde

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
tothne.teglas.tunde@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az átalakuló gazdaságban a sikert biztosító munkavállalói kritériumok meghatározása és megismerése a vállalatok, a munkavállalók és a felsőoktatás számára is kulcsfontosságú. A technológiai változások a munka tartalmi és formai kereteit is átalakítják, amely a vállalatok kiválasztási és képzési gyakorlatát, és ennek megfelelően munkavállalókkal szemben támasztott elvárásait is átrendezik. A munkavállalók oldaláról elsősorban a felsőoktatásban végzett hallgatók szempontjából vizsgálom a munkaerőpiaci alkalmazkodás kérdését. A felsőoktatási intézmények oldaláról - output szemléletben – annak érdekében, hogy a munkaerőpiaci kereslethez hatékonyabban illeszkedő kínálatot biztosítson, a munkaerőpiaci elvárások megismerését feltételezi. A kompetencia konstruktum hidat képez ezekben a kérdésekben a szereplők gondolkodásában. Tekintettel arra, hogy a fogalom használatát számos rossz gyakorlat, téves értelemezés övezi, a dolgozat ezeket a félreértéseket hivatott rendezni elsősorban elméleti megközelítésben.

Kulcsszavak: kompetencia, kompetenciaérzés, szervezeti kompetenciák, felsőoktatás

1 Kompetenciakonstruktum a munkahelyi elvárások közvetítője

„A vállalatok az információs korban a folyamatos átépülés, átszervezés (reengineering) állapotában vannak, stratégiájuk és szervezetük egyaránt rugalmas. A rugalmasság és a folytonossá tett átalakulás nagyrészt éppen a megfoghatatlan tőke természetéből következik.” (Szabó – Hámori, 2006: 361.) A dolgozatomban a megfoghatatlan tőke szerepét a kompetencia modell segítségével vizsgálom, amely „a szellemi tőkét a sikeres alkalmazottakhoz köti, tehát mintegy humántőkeként fogja fel.” (Szabó, Hámori 2006. 361.o.) A folyamatos átalakulás és a változásokhoz való alkalmazkodás a gazdasági szervezetek minden tagjával szemben új elvárásokat támaszt. A környezeti változásokra való hatékony reagálás az egyik leglényegesebb képessége a gazdasági szereplőknek, amely egyben

meghatározza a szereplők mindenkori versenyhelyzetének alakulását is. A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás mértéke ily módon a szervezeti versenyképesség egyik mérőfoka is egyben (Varga-Csiszárík, 2015).

A technológiai fejlődés hatására átalakuló gazdasági folyamatok a munkaerőpiacokon, és ennek megfelelően a vállalatok és a munkavállalók kapcsolatában is érezhető változásokat eredményeznek. A témával foglalkozó szerzők arra hívják fel a figyelmet, hogy mindez a munkavállalókkal szembeni elvárásokat is jelentősen átformálja. Az információgazdaság kialakulása során érezhető tendenciák a munka világában is „átrendezik” a munka tartalmi és formai kereteit, és a korábbinál sokkal nagyobb rugalmasságot követelnek a munkavállalóktól. (Szabó – Hámori, 2006.) „Míg a hagyományos szervezetek alapértéknek tekintették a munkavállalóról való gondoskodást, napjaink munkahelyei sokkal inkább egyfajta felelősségteljes, öngondoskodó attitűdöt várnak el a dolgozóiktól, arra törekszenek, hogy a dolgozóik azonosuljanak a szervezeti értékekkel és célokkal.” (Kiss – Répátszky, 2012: 16.) A munkavégzés „lazább” kapcsolataiban a hangsúly a feladat elvégzésére irányul, amely magasabb önállóságot, gyors reagálást, proaktivitást, rugalmas alkalmazkodást igényel a munkavállalóktól, és jelentősen „befolyásolja a szükséges kompetenciák értékét és tartalmát” (García-Velden, 2010: 49.).

A munkavállalók által érezhető új elvárások az ipari társadalmak alapvető elvárásaival sokszor gyökeresen ellentétes attitűdöket, sokkal kiegyensúlyozottabb önértékelést, alkalmazható szakmai tudást, kreativitást, szociális képességeket és maximális nyitottságot, rugalmasságot, tanulási képességeket követel. Igen hosszú a sor, magasra teszi a szintet, de vajon képes-e mindenki ennek megfelelni, a specializáció vagy a verztalítás dominál, milyen munkavállalói és tanulási stratégiák körvonalazódnak az egyéni alkalmazkodási folyamatokban. A munkakörök kiterjesztése és gazdagítása többféle kompetencia együttes jelenlétét igényli, mely a sokoldalú (verztal) és tanulni képes (docilis) munkavállalókat preferálja. A széleskörű, sokszor új szakterületek megismerését is igénylő ismeretek és képességek magas szintű általános képzettségre épülve folyamatos tanulással szerezhetőek meg, amely többféle munka ellátására is alkalmassá teszi a munkavállalót. A sokszor önirányító csoportok munkájában a rugalmas, verztal és jó tanulási képességekkel rendelkező munkavállalók képesek megfelelően beilleszkedni és eredményesen dolgozni. (Szabó, Hámori, 2006) Az új elvárás a nemzetközi DPR kutatások alapján így összegezhető: „nem csak arra kell képessé válniuk, hogy a saját szakterületükön gyors tempóban újítsák meg tudásukat, hanem gyakran multidiszciplináris jártasságokkal is fel kell, hogy tárazzák magukat – és főképp képesnek kell lenniük arra, hogy a folyamatosan változó kihívásoknak ne egyszerűen csak megfeleljenek, hanem azokban az új lehetőségeket lássák.” (Sági, 2013)

A munkaerő-piacon megfigyelhető átalakulások új megoldásokat követelnek az alkalmazkodás folyamatában a munkavállalóktól, a vállalatoktól, valamint a

pályakezdeket felkészítő és az élethosszig tartó tanulás folyamatában fokozódó szerepet vállaló felsőoktatásban is. Egy üzleti vállalkozás arra törekszik, hogy stratégiai elképzeléseikhez igazodva alakítsa munkaerőállományát. A munkavállalók az alkalmazkodás során keresik azokat a megoldásokat, amelyekkel felkészíthetik magukat az új követelményekre. Ennek megfelelően döntenek arról, hogy milyen képzésben vegyenek részt. A felsőoktatási intézmények is különbözőképpen határozhatják meg helyüket ebben a folyamatban.

A kompetencia konstruktum hidat képez a szerplők között ebben a gondolatmenetben, amely egyrészt „megszűri” az adott szituációban az egyén számára fontos tényezőket, másrészt „lefordítja” azt az egyénnel szemben támasztott elvárásokra. A kompetenciák lényege jól összegezhető az alábbi meghatározással: „a kompetencia egy tágabban értelmezett operatív intelligencia, amely nemcsak a „mit”, hanem a „hogyan” is tudja. A kompetencia az ismeretet akcióvá alakítja át, know-how hidat képez valaminek a tudása és a megvalósítása között. Tudni elsősorban a tanultak felhasználásának a képességét, egy probléma megoldására vagy egy helyzet tisztázására való megvalósítását jelenti.” (Szelestey, 2008)

1.1 Alkalmazkodás a vállalatok oldaláról

A munkaerő-piaci változások a vállalaton belül szervezett képzések és kívülről „megvásárolt” tudás kapcsolatáról alkotott véleményét is átalakítja. Ez a döntés alapvetően befolyásolja a szervezet munkavállalóival és az új belépőkkel szemben támasztott követelményeit.

Közgazdasági megközelítésben a munkáltató kizárólag a „speciális”, azaz csak az adott vállalatnál használható tudás elsajátítását támogatja, az „általános” tudás megszerzését az egyénre „hárítja”. A menedzsment szakirodalomban ugyanakkor a vállalatok a belső képzést az változó piaci viszonyokhoz történő alkalmazkodás eszközeként, a jelen és jövőbeli kompetenciahiányok megszüntetésére használják. (Polónyi, 2004) Ebben a megközelítésben a vállalat akár általános kompetenciák fejlesztésével is foglalkozhat, amennyiben az a stratégiája megvalósításához szükséges, de a munkaerőpiacon nem „kapja meg”. Egy észak-magyarországi felmérés eredményei alapján „a vállalatok képzési magatartása jelentősen különbözik a vállalat nagyságától és a tulajdonosi viszonyoktól függően. Az egészen nagy vállalatok és a multinacionális nagyvállalatok esetében a képzési magatartás tudatos és tervezett” (Polónyi, 2004: 30.), ami arra utal, hogy ezeknél a vállalatoknál a belső képzés a piaci alkalmazkodás eszközeként jelenik meg. A változó elvárások rendszerében a vállalati emberi erőforrás-gazdálkodás az „általános” és „speciális” képzések közötti határokat, valamint a vállalatok kiválasztás és képzési stratégiáját is újraértelmezheti. A munkavállalókkal

szembeni elvárások megfogalmazása a munkáltatók részéről sem egyértelmű, a jövőbeli sikeresség egyik kulcsaként is értelmezhető feladat. (Srivastava, 2005) A menedzsment szakirodalom McClelland kompetencia alapú megközelítéséből kiindulva a munkaerő felkészültsége és munkaadói elvárások közötti viszonyt a sikeres munkavégzést biztosító kritériumok kutatásával vizsgálja. (McClelland, 1973) A gazdasági és társadalmi változások hatására átalakuló munkaerőpiacon a sikerkritériumok meghatározása ugyanakkor a munkaadók és a munkavállalók részéről is egy dinamikusan változó kapcsolatként értelmezhető. (Kiss, 2010) A munkaadók folyamatosan keresik azokat a személyes képességeket, tudásokat, amelyek a stratégiai terveik megvalósítását biztosíthatják rövid és hosszú távon egyaránt. Másrészt pedig a munkavállalók felkészültsége, motivációi is alakítják egy szervezet „kompetenciakészletét”, amely a vállalat teljesítményét meghatározza. A kompetencia-menedzsment gyakorlata ennek megfelelően a vállalat vezetőinek, HR-es szakembereinek és a munkatársainak a széleskörű és rendszeres kommunikációjára épül, amely során a kiválasztási kritériumok és képzési célok meghatározása, a munkavállalói értékelési szempontok kidolgozása a stratégia célok kiszolgálását támogató jelen és jövőbeli munkavállalói kompetenciaelvárások megfogalmazására épül.

1.2 Alkalmazkodás a munkavállalók oldaláról

Az új, átalakuló elvárási rendszerhez egyesek könnyebben, más munkavállalók nehezebben képesek alkalmazkodni. „*A technológiai változás ellentétet generál a kompetenciák iránti kereslet és kínálat között.*” (Velden-García, 2010: 51.) A jobb és kevésbé jó képességű munkavállalók között megjelenő bérkülönbségek arra hívják fel a figyelmet, hogy „a gazdaságban megjelent a nagyobb képességintenzitású munkaerő iránti igény... Az egyenlőtlen bérezés abból ered, hogy a kínálati oldal nem képes tartani a lépést a keresleti oldal igényeivel.” (Velden-García, 2010: 49.) A munkaerő-piacon megjelenő tehetséghiányról számos nemzetközi kutatási eredmény is tanúskodik. (Szabó 2011) A Manpower (2013) vállalati körben végzett kutatásában a vállalatok 35%-a számolt be tehetséghiányról, a legfőbb akadályozó tényezőként a tapasztalat hiányát, hard és soft skills hiányokat és az ipárgspecifikus képesítés hiányát említették. Hazai kutatási eredmények szerint már a pályakezdők felkészültségével kapcsolatban is több kompetencia tekintetében érzékelnek jelentős hiányokat a munkaadók (Kiss, 2010). A magasabb igények terjedése előreláthatólag a jövőben is folytatódik, a magasan képzett munkaerőigény 44,1%-os szintjéről egy előrejelzés szerint 2025-re 90%-os lesz a képzett munkakörök aránya. (CEDEFOP, 2013)

A munkavállalói oldal vizsgálatában, elsősorban a pályakezdő fiatalok munkába állási lehetőségeinek vizsgálata során, a felsőoktatási intézmények felkészítő szerepe kulcsfontosságú. Az egyén döntése a felsőoktatásban való részvételről az

elhelyezkedési esélyek javítása, a felkészültség növelése szempontjából kulcsfontosságú.

A diákok részéről az oktatásban való részvétel motivációi értelmezhetőek szociológiai és közgazdasági megközelítésben is, valamint a foglalkoztathatóság, pontosabban a munkahelyi sikeres részvétel szempontjából kompetencia alapú felfogásban. A pályakövetési vizsgálatok szociodemográfiai, motivációs, intézményi és szakterületi sajátosságokat vizsgálva az „egyenes út” feltevését megkérdőjelezve a tanulás-munka átmenet során többféle, eltérő elégedettséggel párosuló pályára-állási stratégiát azonosítottak. (Sági 2013) A pályakezdők elhelyezkedése során tehát eltérő „utak, kereszteződések sokfélesége” rajzolódik ki, amelyben bár a szülői háttér szerepe még mindig jelentős, azonban további tényezők is azonosíthatóak. (Garai-Veroszta 2013, 6. o., Hajdu 2012) Becker (1964) emberi erőforrás elmélete az egyén iskolázottsága és a munkaerő-piaci sikeressége közötti összefüggést hangsúlyozza, amely szerint a tanulásba tett befektetések jobb elhelyezkedési esélyeket és magasabb jövedelmet eredményeznek. (Ehrenberg, Smith, 2003) Az egyén az oktatásban való részvétellel kapcsolatos döntést közgazdasági megközelítésben tehát a belső megtérülési ráta alapján hoz. Az egyén ezek alapján a képzés költségeit összehasonlítja az elérhető jövedelem és a munkanélküliségtől való védetség eredőjeként számított várható életkeresettel. (Polónyi 2004) Hazánkban a diploma megtérülési rátája az alacsonyabb végzettséghez képest kimagasló, és még az OECD országok között is kimagasló. (Várhalmi 2012) A frissdiplomások munkába állási sikerességét az elhelyezkedés és az elért jövedelem mentén mérve elmondható, hogy a magasabb fokú végzettség jobb elhelyezkedési esélyekkel és bérprémiummal párosul. (Galasi 2004, Veroszta 2010, Varga 2010) A nemzetközi és hazai diplomás pályakövető (továbbiakban DPR) kutatások ugyanakkor rámutatnak, hogy a szakmai sikerességet már nem kizárólag az elhelyezkedés és elért jövedelem mentén kell vizsgálni, hanem a munkavégzés szubjektív elemeit is figyelembe kell venni. A státusz, a szerzett tudás használata, a képzettségeknek megfelelő munka, az önállóság és munkával való elégedettség ugyanis jelentősebb szerepet játszanak a szakmai sikeresség megítélésében. A szerzett kompetenciák pedig a szakmai sikerességnek éppen ezeket a dimenziói szempontjából bizonyulnak meghatározónak. (Schomburg, 2010) A hazai eredmények alapján az együttműködési faktor kivételével a magas kompetenciaelvárások növelik a frissen végzett diákok elégedettségét, a magas elvárások húzóerőként a szakmai fejlődés és a szervezeti alkalmazkodás felé mutatnak. (Kiss 2010, Kiss 2013)

1.3 Alkalmazkodás a felsőoktatás oldaláról

A megváltozott munkaerő-piaci igények a pályakezdők felkészítésére vállalkozó, valamint az élethosszig tartó tanulásba is bekapcsolódó intézmények számára is új feladatokat generálnak. A felsőoktatás által közvetített kompetenciák

szükségességét számos kutatás, tanulmány vizsgálta. Hazai átfogó kutatás a végzett diákok észlelt kompetenciaelvárásait (DPR 2011), vállalati körben készített kutatás a munkáltatók pályakezdőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásait vizsgálta (Tóth, Várhalmi, 2010). Készültek intézményi szintű kutatások is. (Farkas, 2007) A ZSFK kutatása a pályakezdők által észlelt és a vállalatok által kinyilvánított kompetenciaelvárásokat, valamint és az oktatók véleményeit ütköztetve vizsgálta az eltéréseket. (Havasi, 2011) Az oktatásban még tanuló hallgatók véleményét vizsgálta az a kutatás, amely arra kereste a választ, hogy melyek azok a kompetenciák, melyeket a hallgatók szükségesnek tartanak egy sikeres karrier szempontjából, mely kompetenciákat tartják a legkritikusabbnak, és melyeket tartják a leginkább fejlesztésre szorulóknak. (Csiszárík-Kocsir, 2009) A munkáltatók által elvárt és a pályakezdő diákok által érzékelt kompetenciaelvárások és a felkészültség közötti eltérések ugyanakkor származhatnak információhiányból, de az egyéni felkészültség elégtelensége, hiányosságai és felsőoktatási problémák is meghúzódhatnak a háttérben. (Lazányi, 2013)

Az EU 2020 stratégia oktatási vonatkozásai alapján „Az új készségek és munkahelyek menetrendje” elnevezésű kiemelt kezdeményezés célja, hogy a munkaerő-piaci kereslethez hatékonyabban illeszkedő kínálatot a folyamatos tanulás és készségfejlesztés segítségével ösztönözze. Az oktatást értéktanteremtési folyamatként értelmezve annak feladata, hogy a társadalom és a munkaerő-piac számára a szükséges kompetenciákat „szállítani” tudja. „A felsőoktatásban a képzés tartalmi követelményeit és eredményeit egyre inkább ezen keresztül igyekeznek nyomon követni és fejleszteni.” (Kiss, 2010) A pedagógia világában korábban eltérő értelmezésben használt kompetencia fogalma itt is új megközelítésbe került, amely a tanulás folyamatát az elért eredmények felől közelíti meg (Halász, 2006), arra keresi a választ, hogy a felsőoktatásban „végzett hallgatók milyen eséllyel tudják a képességeiket kibontakoztató, másokat és magukat is meglelégedéssel eltöltő szakmai pályára juttatni.” (Kiss, 2010: 106. o.) Egy ilyen output személetben az intézmények pull startégiát követve a munkaerő-piaci elvárások megismerésére és „teljesítésére” törekednek, és a munkaerőpiacon foglalkoztatható diplomások képzését tűzik ki célul. (Ádler-Stocker, 2012) Az oktatás ebben az értelmezésben egy speciális szolgáltatás, amelyben a tanulók szerepe a kínált oktatási tevékenység „fogyasztójaként”, a tanulási folyamat „dolgozójaként”, valamint a munkáltatóknak kínált felkészültség tekintetében a folyamat „termékeként” is megjelenik. (Hetesi-Kürtösi 2009) A magyar felsőoktatásnak a munkaerőpiacon betöltött szerepét tekintve ugyanakkor egyenlőre a push stratégia figyelhető meg (Ádler-Stocker, 2012), és a kvalifikációs elrendeződés felé történő elköteleződése még vitatott kérdés az intézmények irányításában. (Sági 2013)

A kompetenciák felsőoktatásban betöltött szerepét Kiss Paszkál megfogalmazása érthetően foglalja össze: „A kompetenciák kutatásának fő gyakorlati mozgatórugója a munkapiaci igényekkel való kompatibilitása. Segítségével az

emberi erőforrás-gazdálkodás és a kiválasztás során használt fogalomrendszer és vizsgálati technikák használata terjeszthető ki a végzős hallgatók adottságainak, kifejlesztett jártasságainak mérésére.” (Kiss, 2010) Vajon a pedagógiában és a menedzsmentben használt megközelítések és az összegyűlt tapasztalatok milyen módon alkalmazhatóak az oktatási rendszer átalakítása során? Milyen az üzleti szféra és az intézményes oktatás kapcsolata a kompetencia elvárások meghatározása és azok fejlesztése során? Az oktatás és a munka kapcsolatában a kompetencia konstruktum egy dinamikusan változó kapcsolatként értelmezve (Kiss, 2011) alkalmas lehet a munkahelyi elvárások azonosítását közvetíteni.

2 Kompetencia fogalom

A kompetenciákkal való gondolkodás az egyén képességei, felkészültsége és az ellátott feladatok, ezen keresztül a vállalat sikerét meghatározó egyéni teljesítmények közötti kapcsolatra irányítja a figyelmet, amelyben az oktatás is kiemelt szerepet vállal. A kompetencia konstruktum lényege, hogy összeköti a szereplők gondolatmenetét az alkalmasság és a felkészülés kérdéseiben. A kompetenciákkal való gondolkodás gyakorlatilag egy olyan közös platformot nyit, ahol a szereplők között kommunikáció indulhat ezekben a kérdésekben. A „párbeszéd” kialakulását azonban megnehezíti a fogalom elsősorban a fejleszthetőség tekintetében eltérő értelmezése, a felek közötti kommunikációban a legtöbb félreértés emiatt alakul ki.

A kompetenciakonstruktum a menedzsment szakirodalomban és a pedagógiában is fontos alapkategóriaként jelenik meg, amely azonban nagyon eltérő, sőt ellentmondásos tartalommal bír a két szakterületen. Míg a menedzsment szakirodalomban a kiválóságot biztosító személyes jellemzőket felkutatása állt a középpontban, addig a pedagógiában a tudás szerveződése szempontjából, a tanulás-tanítás szempontjai alapján vizsgálták a személyes jelelmzőket. Napjainkra éppen a kompetenciák fejleszthetősége teszi lehetővé, hogy a kompetenciák használható menedzsment eszközzé váljanak. Ugyanakkor a pedagógiában használt merev fogalomhasználat az üzleti élet gyakorlatában bevált megközelítés irányába változik, amely az üzleti élet munkavállalókkal szemben támasztott elvárásait képes közvetíteni az oktatás felé. A kompetenciák fejlesztése ennek megfelelően már az oktatásban is kiemelt szerepet kap az iránymutatásokban, bár a gyakorlatban ez még sokszor ellentmondásosan jelenik meg.

2.1 Kompetencia fogalom a menedzsment szakirodalomban

A kompetencia fogalmát bár elsőként White említette, de az első jelentős kutatásokat McClelland végezte. Kiindulópontként ezért McClelland kompetencia

meghatározását használjuk a kompetenciák jellemzőinek elemzéshez, aki az alábbiak szerint határozta azt meg: „a kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban a személy olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményhez.” (Szelestey 2008) McClelland 1973-76 között végzett kutatásai alátámasztották, hogy a kiemelkedő vezető jellemzőinek meghatározásához fel kell hagyni az akkoriban általánosan használt módszerek, a személyiségtesztek és az intelligencia tesztek alkalmazásával. McClelland az adott munkakörben azokat vizsgálta, akik kiemelkedő sikereket értek el, és összehasonlította azokkal, akik csupán átlagos teljesítményre voltak képesek. Az összehasonlítás alapján azonosítható megkülönböztető jellemzőket kompetenciáknak nevezte, melyet elsősorban viselkedésalapú és nem személyiség vagy intelligencia alapú kategóriának definiált. (Winterton, Delamare 2005)

A kompetenciakutatásban végzett további munkák a vezetői kiválóság kérdéssére keresték a választ. 1982-ben jelent meg Boyatzis „The competent manager” című műve (Boyatzis, 1982), mely egy általános vezetői kompetencia modellt dolgozott ki megalapozva ezzel a kompetenciákkal való további gondolkodást. Spencer és Spencer 1993-ban a McClelland által kidolgozott teszt (Job Competence Assessment) segítségével további méréseket végeztek. Az eredményeket megvizsgálva kidolgozták a jéghegy modelljüket, mely a kompetenciákat kompetenciaszintekre osztja. Ennek megfelelően egy kompetencia lehet motiváció, állandó személyiségvonás (trait), én-fogalom (self-concept), készség (skill) vagy ismeret (knowledge). A jéghegy modell alapján a készségek és az ismeret az egyén személyiségének jobban látható, ún. felszíni jellemzői, míg az én-fogalom, a trait és a motiváció sokkal inkább rejtett, a személyiség magvát képező jellemzők. (Szelestey 2008)

A kompetenciákkal történő gondolkodás gyökerei tehát az Egyesült Államokból indultak, ahol az üzleti életben és a szervezett oktatásban (például az AMA, AACSB programjaiban) is egyre erőteljesebben terjedt a kompetencia alapú gondolkodás. (Winterton, Delamare 2005) A gyakorlat felől érezhetően fokozódó igény és az elméleti kutatások eredményei erősítették egymást, amely hozzájárult a program földrajzi terjeszkedéséhez.

Az amerikai tradíciót követően az európai megközelítések új irányt vettek, a kompetenciákat új megközelítésbe helyezték. Az Egyesült Királyságban a kormány kezdeményezésére került kidolgozásra egy általános vezetői kompetencia modell, a Management Charter Initiative (MCI) néven. A funkcionális elemzésen alapuló módszer segítségével kidolgozott modell célja az volt, hogy országos érvényű keretet teremtsen az Egyesült Királyság szakképzési rendszerében. Franciaországban az 1980-as évektől kezdett elterjedni a kompetencia alapú gondolkodás. Elsősorban a HRM gyakorlatában és a tanácsadó cégek munkájában terjedt el, megalapozva ezzel az üzleti életben a kompetenciák professzionális alkalmazását. Később a Nemzeti Munkaügyi Hivatal (ANPE)

kezdeményezésére kidolgozott rendszerben is megjelent, amelyekben elsősorban a kompetencia mérésére és a fejlesztésre került a hangsúly. Összehasonlítva az amerikai megközelítéssel a francia sokkal átfogóbb azáltal, hogy a kompetenciákat három kategóriába sorolja: kognitív (savoir), funkcionális (savoir-étre) és szociális (savoir-faire) kompetenciákra. (Winterton, Delamare 2005)

Németországban a kompetenciák angol megközelítését alkalmazták a szakmai képzések fejlesztése során (Schlüsselqualifikationen) 1996-ban felülvizsgálva a korábbi kompetenciaprofilokat az ún. cselekvési kompetenciák (action competence) meghatározásával dolgozták ki a szakmai képzések standard követelményrendszerét, több száz munkaköri profilra készült el az adaptáció. A foglalkozásokhoz köthető cselekvési kompetenciák (Handlungskompetenz) itt is három kategóriába kerültek, csak más megközelítésben. Az első a szakmai kompetenciák (Fachkompetenz), a második, a személyes kompetenciák (Personalkompetenz), a harmadik kategóriába a szociális kompetenciákat (Sozialkompetenz) sorolták. A német felfogásban a legújabb gondolat, hogy a három kategória közt az egyensúlyt a módszertani és tanulási kompetencia (Methoden- und Lernkompetenz) adja meg, mely egy új dimenziót jelent a korábbi felfogásokhoz képest. (Winterton, Delamare 2005) Az osztrák megközelítés nagyon hasonlóan a német kulcs kompetenciák (Schlüsselqualifikationen) meghatározásához az átvihető kompetenciák fejlesztésére épülő funkcionális és szakmai képzésekre koncentrál, amely már nem ismeretalapú képességeket és személyes képességeket is tartalmaz. (Winterton, Delamare 2005) A kompetenciákkal való gondolkodás láthatóan az üzleti életben és az oktatásban párhuzamosan haladt, a két területen született eredmények segítették egymást.

A versenyelméletek is új nézőpontot hoztak a kompetenciakutatásokba. A szervezeti kompetenciák értelmezésének úttörői, Prahalad és Hamel (1990) a szervezet cselekvőképességét azzal a képességgel határozták meg, hogy képes a jövőbemutatóan megfogalmazni versenyelőnyeit. Az elmélet az erőforrás alapú megközelítésből indul ki. Ezek szerint egy szervezet által kiválasztott kulcskompetenciák (core competence) olyan belső erőforrások, amelyek piaci előnyhöz juttatják a vállalatot, hozzájárul a végtermék fogyasztó számára érezhető előnyeikhez, és nehezen utánozhatóak a versenytársak számára. Prahalad és Hamel (1990) magyarázatában a vállalatot egy hatalmas fához hasonlítva, annak törzse és vastagabb ágai a szervezet kulcsfontosságú alaptermékei, míg a levelek és a virágok a fogyasztókhoz eljutó végtermékek. A hasonlatban a gyökérszövet, amely táplálékot és stabilitást ad a fának, a szervezeti kulcskompetenciák (core competence). A kulcskompetencia- a szervezeti tanulás eredményeként létrejövő egyedülálló tudás, amely nem elégséges, de szükséges feltétele egy szervezet sikerességének. A szervezet képessége arra, hogyan képes folyamatait integrálni és értékeket közvetíteni a szervezet felé. A kulcskompetenciák egyben a szervezet kommunikációs és együttműködési képessége, valamint az, hogyan képes integrálni a szervezet különböző szintjein és szakterületein dolgozók munkáját. A

szervezeti kompetenciákkal történő gazdálkodás ennek megfelelően stratégiai szintű gondolkodást, a menedzsment elkötelezettségét és folyamatos beruházást igényel. (Pralhad és Hamel 1990) A szervezet eredményességét meghatározó vállalati kompetenciák magukban foglalják az eltérő ügyfélszegmensek kompetenciáinak integrációját is (Kelemenné, 2014). Srivastava tovább megy a gondolatban, valójában annak képessége, hogy egy vállalat képes-e a stratégiai célkitűzéseinek megfelelően alakítani kulcskompetenciáit, illetve azokat az egyének szintjére személyes elvárásokra "fordítani", biztosíthatja a szervezet hosszú távú versenyképességét. (Srivastava, 2005)

2.2 Kompetencia fogalom az egyén oldaláról

„A hétköznapi szóhasználatban a kompetens ember kifejezés alatt egyrészt azt értjük, hogy az illető kiemelkedő valamilyen területen, valamiben nagyon jó a környezetéhez képest. Másrészt nagyon fontos, hogy az egyén tudatában legyen képességeinek és ismerje fel azokat a képességeit, tulajdonságait, amelyben jobbnak tartja magát a társas környezetéhez képest.” (Juhász 2008 p. 1.) Bandura kompetencia elméletében (1996) is az egyén kompetencia tudatossága, az ő megfogalmazásában kompetenciaérzése kerül a középpontba. Elméletében minden egyén rendelkezik valamilyen eredményelvárással és önhatékonysági elvárással, amely arra épül, hogyan ítéli meg saját cselekvési képességeit. (Wilkins 2004) Az önhatékonysági vagy kompetenciaelvárás tehát az egyén meggyőződése arról, hogy egy adott szituációban képes-e eredményesen fellépni, ahol „a kompetens önvezérlés kulcsa az említett optimista meggyőződés saját magáról” (Málovics, 2011)

Annak eldöntésében, hogy milyen mértékben tartja alkalmasnak, felkészültnek magát az adott feladatra korábbi tapasztalatai segítik. Adott szituációban feltételezett eredmény- és önhatékonysági elvárás kombinációjából az egyén eltérő kompetenciaérzése alakul ki. (Bandura, 1996) Amennyiben önhatékonysági elvárásunk alacsony eredményelvárással párosul, a tehetetlenség, magas eredményelvárás esetén a személyes inkompetencia érzése alakul ki bennünk. Magas önhatékonysági diszpozíció esetén, amennyiben alacsony eredményelvárással találjuk szembe magunkat, a relatív hatásnélküliség állapotába kerülünk, amikor az egyént a környezete akadályozza az adott eredményesnek tartott viselkedésben. A magas eredmény- és önhatékonysági elvárás eredményeként alakul ki a sikerélményt nyújtó kompetens érzés, Csikszentmihályi által említett intrinzik, önszabályozó motiváció vagy flow élmény. (Málovics 2011)

Mindannyian rendelkezünk valamilyen kompetencia-készlettel, amely bizonyos feladatok sikeres ellátására prognosztizálhatnának. Annak megítélése azonban, hogy az adott feladat valójában milyen elvárásokat támaszt elénk, milyen szinten

vannak képességeink ehhez, illetve másokhoz képest, már sokszor nehéz feladatnak bizonyul. Amennyiben a tapasztalataink és a környezetünk nem erősíti meg saját ítéletünket, nehezen igazodunk el ezekben a kérdésekben. Bandura szociális kognitív elméletében (1996) a környezet szerepét hangsúlyozva kiemeli, hogy az egyének önhatékonyasági elvárásai fejleszthetőek. (Wilkens 2004) Azáltal, hogy a szervezetek formálják az egyének munkahelyi környezeti jellemzőit tudatosan alakíthatják a szervezet tagjainak kompetenciaérzéseit, és ezen keresztül eredményességüket. Hasonlóképpen formálható az egyén kompetenciaérzése az oktatásban is a tanulás környezetének alakításával.

2.3 Kompetencia fogalom a pedagógiában

A pedagógiában használt kompetenciafogalom „gyökerei Noam Chomsky generatív nyelvtani felfogásának kompetenciaértelmezéséig nyúlnak vissza. A tudós a nyelvi rendszer ismeretének kompetenciáját és a felhasználását állította szembe egymással.” (Vass 2010) Abból a megfigyelésből indult, mely szerint mindig kevesebbet használunk a valós nyelvi tudásunkhoz képest, és vannak, akik könnyebben tanulnak nyelveket, mások nehezebben. Ebből arra következtetett, hogy a nyelvi tudásnak a tanulható részek mellett velünk született összetevői is vannak. A tudás szerveződésében ennek megfelelően más területeken is lehetnek pszichológiai meghatározottságú komponensei. A szakmában elfogadott csoportosítás szerint a tudás szerveződésének tehát három nagy rendszerképző elve a szakterület logikája, a kultúra, azaz a társadalmi környezet, valamint az emberi megismerés pszichológiai sajátosságai. „Ez a három elv lényegében három dimenzióknak feleltethető meg, minden szervezett emberi tudást egy ilyen háromdimenziós térben lehet elhelyezni. Ezzel azt fejezhetjük ki, hogy a szervezett tudásban valamennyire mindhárom szervező elv jelen van, de súlyuk különböző lehet.” (Csapó 2011)

A szakértelem vagy hozzáértés természetesen nagyon sokféle lehet, szakterülethez, tartalomhoz kötött. „A szakértelem az adott szakterület által meghatározott konkrét ismeretek, készségek és képességek együttese.” (Csapó 2011) Kialakulásához hosszabb időre, bonyolult, specifikus tréningekre van szükség, nem kötődik az életkorhoz. Ezen tudáselem fejlődése kumulatív jellegű, az iskolában tanultak nagy része ilyen jellegű tudás. A műveltség a tudásnak a kulturálisan meghatározott formája, társadalmilag értékes tudás, amely a mindennapi életben való eligazodást szolgálja. Napjainkban egyre összetettebb, nagyobb részt deklaratív tudásból áll, amelynek közvetítése az iskola feladata. A társadalom tagjaként eredményesen működő állampolgár „felkészítése” tehát közvetítőként keresztül történik, és nem kötődik életkorhoz. Ez a tudás is kumulatív, azaz felhalmozó jellegű, és bizonyos határok között transzferálható. (Csapó 2011) Kompetenciáról a tudás szerveződése alapján akkor beszélhetünk, „amikor a megismerés természetes sajátosságai határozzák meg a kialakítandó

tudás szerkezetét, formáját... ilyenkor számít, hogy „mire van az agy formátálva, mi az, amit természetes módon hatékonyan fogad be az elme.” „A kompetencia esetében pszichológiailag meghatározott rendszerről beszélünk, amikor a tanulás módjai, a fejlődés és fejlesztés lehetőségei nagyrészt öröklött sémákon alapulnak.” (Csapó 2011) A kompetenciák esetében tehát a fejlődése nagyrészt természetes módon, a környezettel való spontán interakciók révén megy végbe, ezért nehéz „mesterségesen” tanítani. A kompetencia nagyrészt életkorhoz kötött, főleg a fiatalkor kitüntetett szakaszában alakítható. Kevésbé tartalomfüggő, széles körben lehet transzferálni, alkalmazni, nagyobb részt intenzív jellegű, fejlődésük nem egyszerűen egy kumulatív gyarapodás, hanem inkább „erősödés” jellegű. (Csapó 2011) A tanulás ebben az értelemben a tudás megváltozásaként értelmezhető, amikor nemcsak a tudás gyarapodásáról, hanem a tudásrendszer megváltozását értjük alatta. A tanulás a környezettel való interakció révén is végbe megy, amely azt hangsúlyozza, hogy a tudást nem készen kapjuk, hanem „létrehozuk, megalkotjuk a saját, személyes tudásunkat”. (Csapó 2011) A tudás kialakulását a pszichikum sajátosságai természetesen mindig befolyásolják.

A kompetencia fogalma „az 1990-es években a pedagógiai fejlesztés egyik zászlóshajója lett. Ez egyfelől a fogalom gazdagodását eredményezte, másfelől azonban a kompetencia divathulláma újabb problémákat vetett fel.” (Vass 2010) Ennek eredményeként a kompetencia fogalom meghatározása egyre kevésbé lett egyértelmű a pedagógiában. Az OECD kezdeményezésében elindult oktatásfejlesztési programokban „olyan területeket is igyekezett a fejlesztés szempontjából kiemelni, amelyek nem köthetők tisztán kognitív folyamatokhoz... A DeSeCo program értelmezése szerint a kompetencia képesség a komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására.” (Vass 2010) A meghatározás hasonlít Wilkens definíciójához, amely a kompetenciát egy általános cselekvési és problémamegoldó-képességként értelmezi, magába foglalja a hasznosítható tudást, valamint a cselekvés szociális és magatartási komponenseit egyaránt. (Wilkens, 2004) A kompetencia fogalom inentől kezdve a tanulás és tanítás tartalmi eleminek meghatározására irányul, Vass Vilmos szavaival „nem a tartalmi elemek elhagyásáról van szó, hanem egyfelől átstrukturálásáról, másfelől a képességek és az ismeretek egyensúlyáról.” (Vass, 2010) Ezek alapján a szerző összefoglalójában a fogalmat Coolahan definíciójával összegezi, mely szerint a „kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.” (Vass 2010) Ez a meghatározás a korábbi pedagógiai értelmezést kibővítve a kompetenciák fejlesztését, valamint ezen tudáselemek hangsúlyos szerepét az iskolai tanítás keretein belül is kiemeli. „Ebben az esetben a kompetenciák, a pszichikus komponensrendszerek, komponensek fejlesztése a feladat, ami a befogadás (a spontán konstruálás) mellett a szándékos cselekvő, tevékeny tanulás által valósít meg a tárgyakkal, a személyekkel, a külvilággal, a külső tudással létrejövő kölcsönhatások által.” (Nagy, 2007)

A szakképzési rendszer javítását szolgáló kezdeményezések a kompetencia alapú megközelítést már az 1980-as évektől kezdődően alkalmazták Európa több országában és az USA-ban egyaránt. J. Delors munkatársaival végzett elemzésében (Magyar Unesco Bizottság, 1997) megfogalmazta, hogy az oktatási rendszerrel kapcsolatban új elvárásokat támasztanak a világgazdaságban végbement változások. Az UNESCO-nak készített elemzésben egy újfajta, sokdimenziós oktatás képét vázolják, amely már nemcsak az ismeretszerzésre fókuszál. A tudásalapú gazdaságok, így az Európai Unió országai is elkötelezték magukat ezen az úton, és meghirdették „Az egész életen át tartó tanulás programját”. Az EU 2020 stratégia oktatási vonatkozásai alapján „Az új készségek és munkahelyek menetrendje” elnevezésű kiemelt kezdeményezés célja, hogy a munkaerő-piaci kereslethez hatékonyabban illeszkedő kínálatot a folyamatos tanulás és készségfejlesztés segítségével ösztönözze. A program a kompetenciákat egy feladat végrehajtása során alkalmazható általános jellemzőként, problémamegoldó képességként definiálja, amely tartalmazza az életpálya építéshez, a munka és magánélet egyensúlyának megteremtéséhez, az élethosszig tartó tanulásához kapcsolódó jellemzőket és a társakkal való együttműködéshez szükséges társas és emocionális készségeket is. (Kiss-Répatzky, 2012)

A program mellett elköteleződött országok, így Magyarország is, az általános alapképzés és a szakképzések fejlesztésén keresztül a felnőttképzés bővítésére egyformán nagy hangsúlyt helyeznek. A program egy kompetencia alapú képzési rendszer kiépítésére épül, mely lehetővé teszi egy rugalmasabb, az informális és formális képzési formákat is elismerő oktatási rendszer kialakítását azáltal, hogy nem előzetes tanulmányokat, kvalifikáltságot vár el, hanem egy kompetencia alapú értékelési és vizsgarendszerrel dolgozik. A szakmai kompetenciák kidolgozása feltételezi a kapcsolatot az üzleti élettel, és ezáltal hozzájárul az elvárásokhoz jobban illeszkedő, gyakorlatiasabb és a „cselekvő- és problémamegoldó képességet” fejlesztő képzési programok kidolgozásához. Ezen a területen a résztvevők és érintettek nagyon nagy számából és szétszórtságából adódóan azonban a kompetencia alapú gondolkodás bevezetése egy hosszadalmas folyamat, amely egy újfajta pedagógusi szemléletet és egy újfajta tanulási kultúrát feltételez. A kompetenciamérés a tanulási folyamatok eredményének mérését teszi lehetővé, amely a közoktatásban egy jól ismert és bevált gyakorlattá vált, de a felsőoktatásban még nem egy elterjedt gyakorlat. Tekintettel arra, hogy a felsőoktatás jóval heterogénabb, komplex feladatok ellátására, de a specializáció ellenére sem egy konkrét munkakörre készíti fel diákjait, sokkal nehezebb standard mérőeszközöket alkalmazni. (Halász 2010, Kiss 2010)

A kompetenciamérés ugyanakkor a hallgatók felé életszerűbbé teszi a tanulási célokat, a munkaadók oldaláról tekintve pedig a munka világához jobban illeszkedő felsőfokú képzés kialakítását teszi lehetővé. A menedzsmentben használt kiválóságot kutató kompetencia fogalom, amely a teljesítmény közvetlen előzményének tekinti a kompetenciát, arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkában

való eredményességet a szűkebben vett megismerési folyamatok, azaz a „szaktudás” hagyományos értelemben vett tartalma már nem fedi el. McClelland a személyes és szociális kompetenciák meghatározó szerepére hívja fel a figyelmet hasonlóképpen, mint Sternberg (2005) az intelligencia fogalmát kibővítő modelljével. A felsőoktatásban a kompetencia alapú képzési rendszerekben a kompetencia pedagógiai és menedzsmentben használatos értelmezése ilyen formán válik összeegyeztethetővé. „A kognitív architektúrában megjelenő öröklődési logika is összeköthetővé válik így a tanulással, a környezethez való alkalmazkodás folyamataival.” (Kiss, 2010: 9.) Teichler (2009) arra, hívja fel a figyelmet, hogy a munka világában tapasztalható kompetenciaelvárások kiemelése azt az üzenetet sugallhatják, hogy a felsőoktatás elsőrendű feladatának a munkára való felkészítést tekintjük.

3 A közös fogalomhasználat lehetőségei

A két szakterület által alkalmazott fogalmi megközelítés tekintetében három kérdés köré csoportosíthatóak az eltérések. A tudatosság mindkét szakterület gondolkodásában szerepet kap, de amennyiben ezekben a kérdésekben nem alakul ki hasonló álláspont az egyéni felkészültség kérdésében sem indulhat el valódi kommunikáció.

- A kiválóságot biztosító személyes jellemzőkre koncentrálunk vagy az általános alapképességek felől gondolkodunk?
- Az elméleti ismereteket vagy a gyakorlatias, alkalmazható tudást tartjuk fontosabbnak? Illetve milyen személyes jellemző játszhat szerepet a felkészültségben?
- Fejleszthetőek-e ezek a jellemzők? És hogyan?

A menedzsmentben használt kompetencia definíciók legfontosabb közös jellemzője, hogy a kompetenciát a hatékony és/vagy kiváló teljesítményhez kötik. Egy személyiségjellemző csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából. Valójában, ha a szervezetek egyre égetőbb problémáját tekintjük, mely szerint egy gyorsan változó piaci környezetben kell képessé tenni magukat versenyképességük megtartására, számukra a kiválóság keresése a fontos. Olyan munkatársakra, vezetőkre van szükségük, akik képesek kiemelkedni, valamilyen pluszt felmutatni a versenytársaiknál dolgozókhöz képest ezzel is versenyelőnyt biztosítva szervezetük számára. A versenyben maradás feltétele Porter meghatározásában az, hogy a szervezet képes legyen valamiben jobban teljesíteni a versenytársaknál, miközben egyéb tevékenységeit is megfelelő színvonalon végzi. (Kottler, 2012) A kiválóság keresése a munkavállalók számára is kulcsfontosságú, azoknak a személyes jellemzőknek az ismerete, amelyek megerősítik munkakerőpiaci pozíciójukat. A felsőoktatási intézmények számára is

alapvető, hogy megértsék azokat a szempontokat, amelyeket az üzleti élet állít végzett diákjaikkal szemben.

A menedzsment definíciók másik legfontosabb jellemzője, hogy a kompetenciákat egy adott munkakör, feladat vagy szerep betöltéséhez kapcsolják. A kompetencia cselekvésben nyilvánul meg (Leplat: „cselekvési kompetencia”), az egyén kompetenciái valójában egy adott feladat teljesítése során válnak hasznossá (Szelestey, 2008). Ugyanakkor az, hogy az egyén kompetenciái és a feladatkör, amit ellát szoros kölcsönhatásban áll egymással (Bandura, 1996), azt is jelenti, hogy az egyén kompetenciái gyakorlással fejleszthetők, azaz a feladat ellátása során is fejlődnek. Az egyén a munkája vagy bármilyen feladat ellátása során is bővítheti kompetencia-készletét, kompetensebbé válhat más feladatok ellátására, képessé válhat új helyzetek megoldására. Mindez a gyakorlati oktatás bevezetésével, a tanulási és tanítási folyamatok újragondolásával kapcsolatban vetnek fel lehetőségeket.

A menedzsment definíciók harmadik közös jellemzője az, hogy a kompetenciákat gyűjtő fogalomként használják. Leplat megfogalmazásában a kompetencia strukturált, dinamikus módon kombinálja összetevő elemeit. (Szelestey, 2008) A kompetencia valójában egy készlet, amelybe kerülhetnek személyiségjellemzők, motivációk, készségek, képességek, speciális ismeretek, módszertani ismeretek, tudás, stb. Ez szintén komoly előrelépést jelent a korábban alkalmazott munkaköri alkalmasságot vizsgáló módszerekhez képest a menedzsment területén, valamint az oktatásban is a tudástartalmak kialakítása során.

A menedzsment szakirodalomban található kompetencia meghatározások között a legnagyobb eltérés a kompetenciák természetének értelmezésében látható. A különbség az értelmezések között igazából abban figyelhető meg, milyen mértékben tartják az egyes elemzők a kompetencia-készlet mélyen gyökerező személyiségjegyeit meghatározónak, és milyen mértékben alakíthatónak, fejleszhetőnek azokat. Ez a dilemma nagyon hasonló a pedagógiában tapasztalható kérdéssel, mely a kompetenciák fejleszhetőségére vonatkozik. A kompetencia dinamikus erőforrásként történő értelmezése ugyanakkor arra a megközelítésre épül, amely a kompetenciák fejleszhetőségét hangsúlyozza, és kompetenciafejlődés során a munkahelyi szocializáció szerepét emeli ki. A fizikailag megtestesülő erőforrásokkal ellentétben a kompetenciák a használat során nem fogynak el, éppen hogy fejlődnek. A kompetenciákkal történő gazdálkodás során éppen ezért folyamatosan „gondozni”, fejleszteni kell azokat, különben elavulnak, „megcsappannak”. (Prahalač, Hamel 1990) A kompetencia alapú gondolkodás az elmúlt évtizedben elterjedt menedzsment eszközzé fejlődött. A kompetenciákkal történő gazdálkodás a szervezet szintjein eltérő céllal alkalmazható, de ugyanakkor minden esetben megfelelő szakmai hozzáértést feltételez. A felsőoktatási fejlesztési folyamatokban megjelenő

kompetenciafogalom is a kompetenciák fejlesztését helyezi már a középpontba, melynek megvalósulása itt is csak megfelelő hozzáértéssel valósulhat meg.

A kompetenciafejlesztési programok sikerességét növeli, amennyiben értékelési rendszer is kapcsolódik hozzá. Az oktatásban elsősorban erről az oldalról jelenik meg a kompetencia fogalma. A kompetenciák fejlesztése ugyanakkor a tanulás tágabb értelmezését feltételezi, amely annak elismerésére épül, hogy folyamatosan tanulunk. Kompetencia készletünk folyamatosan bővül munkahelyi, tanulás közben szerzett és személyes tapasztalataink alapján. A szervezett képzésekkel szemben támasztott új követelmény a változatos formában szervezett, az igényekhez szorosan illeszkedő, gyakorlatorientált programok kidolgozása, amely képes szintetizálni az informális és a formális képzési eredményeket.

Fontos azonban a folyamat tudatosságát hangsúlyozni. A kompetencia alapú fejlesztés szerepe abban nyilvánul meg, hogy segít annak pontosabb meghatározásában, hogy miben kell fejlődünk. Az egyén részéről mindez tehát egy tudatos önképzést, a vezető részéről pedig egy új szerepkör (a vezető, mint tanár) betöltését, a felsőoktatás oldaláról a tanulás-tanítási folyamatok és tartalmak újragondolását igényli.

Összegzés

„A kompetencia fogalma a tudáskonceptió változásának köszönheti népszerűségét: hangsúlyeltolódás ment végbe az ismeretalkalmazás, gyakorlat irányába.” (Karcics, 2011) A bolognai folyamatban a foglalkoztathatóság kérdése került előtérbe, de az oktatás társadalmi felelőssége ezzel nem szorult háttérbe. A munkaerő-piacon az egyre magasabb fokú végzettséget igénylő munkakörök iránti igény növekedése az egyre magasabb kompetenciaelvárásokon keresztül a felsőoktatás alkalmazkodását is igényli. A felkészítés célja, hogy a diákok olyan információkat, tudást és kompetenciákat szerezzenek, amelyekkel megfelelő állást találhatnak, képesek legyenek saját szakmai karrierjüket menedzselni. A magasabb intellektuális képességeket igénylő munkakörökben a kevésbé behatárolható feladatokat is meg kell tudni oldani, új szakmai megoldásokat alkalmazni, rátalálni innovatív megoldásokra, felkutatni a lehetőségeket, felelősséget vállalni. Ezekben a munkakörökben a munkavállalók sokszor maguk értelmezik feladataikat, munkakörük tartalmát, és a társadalmat is érintő gazdasági döntéseket hoznak.

A gazdasági életben tapasztalható átalakulások hatására úgy tűnik a menedzsment szakirodalomban használt gondolkodás a felsőoktatás fogalomhasználatát is egyre inkább meghatározza. A kompetencia konstruktum ennek megfelelően a

munkaerő-piac keresleti és kínálati oldala közötti dinamikusan változó kapcsolatként értelmezhető, amely a kiváló teljesítményhez köthető személyes jellemzőkre fókuszál, azokat tágran értelmezi, és a kompetenciákat fejleszthetőnek tekinti.

Felhasznált irodalom

- [1] Ádler, J., Stocker, M.: Kompetencia alapú, output orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, 2012
- [2] Bandura, A.: Social cognitive theory of human development. In: Husen, T. and Postlethwaite, T. N., ed. 1996. International encyclopedia of education. Oxford: Pergamon Press.
- [3] Boyatzis, R. E.: The competent manager, A model for effective Performance. Wiley-Interscience Publication, New York, 1982
- [4] Boyatzis, Goleman, McKee: A természetes vezető. Vincze Kiadó, Budapest, 2003
- [5] CEDEFOP 2013
- [6] Csapó, B.: A kognitív képességek szerepe a tudás szervezésében. In: Báthory, Z. – Falus I. (szerk.): Tanulmányok a neveléstudomány köréből. Osiris Kiadó. Budapest, 2001, 270-293. o.
- [7] Csapó, B.: A tudás és a kompetenciák. Letöltve 2011. szeptember
- [8] Csiszárík-Kocsir, Á., Fodor, M., Szira, Z., Varga, E.: A kompetenciák mérése az emberi erőforrás-menedzsmentben és az oktatásban, Humánpolitikai Szemle, 2009. 7.-8. szám, 132.-140. o.
- [9] Ehrenberg, R., Smith, R.: Korszerű munkagazdaságtan. Panem. Budapest, 2003
- [10] EU 2020 stratégia. <http://ec.europa.eu/eu2020>
- [11] Eurydice: Higher education governance in Europe. Policies, structures, fundings and academic staff, 2008
- [12] Farkas, A.: Competitiveness of Graduates on the Job Market, Proceedings of Symposium for Young Researchers, 2007a, Budapest, pp.: 9-18.
- [13] Galasi, P.: A munkaerőpiac gazdaságtana, Aula Kiadó, Budapest, 1994
- [14] Gábor, R. I.: A hiányzó láncszem? Életpálya-keresetek és keresetengadozás. Közgazdasági Szemle, LV. évf. 2008. december (1057-1074.o.)
- [15] Garai, O., Veroszta, Zs.: Előszó. In Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 2013, 5-7. o.

- [16] Hajdu, M.: Érdemes diplomát szerezni Magyarországon vagy munkanélküliség vár a pályakezdő diplomásokra? MKIK GVI Nonprofit Kft., Budapest, 2012
- [17] Halász, G.: Előszó. In: Demeter, K., ed. 2006. A kompetencia – kihívások és értelmezések. Budapest: Országos Közoktatási Intézet, 2006
- [18] Hámori B.: Tanulás és innováció – elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok. Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 11.szám
- [19] Havasi É. (szerk.): Kompetencián innen és túl. ZSFKDPR összefoglaló kötet 2009-2011.
- [20] Henczi L.: Kompetenciamenedzsment. Számalk, Budapest, 2008
- [21] Hetesi, E., Kürtösi, Zs.: A felsőoktatás képzési teljesítményének mérési problémái. In: Hetesi Zs. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): A szolgáltatások világa. JATEPress, Szeged, 2009, 168-185. o.
- [22] Galasi, P.: Túlképzés, alulképzés és bérhozam a magyar munkaerőpiacon. In: Varga J. (szerk.): Közelkép. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Budapest, 2004
- [23] Juhász, M.: A „soft” skillek szerepe a munkahelyi viselkedésben, 2008
- [24] Karcsics, É.: Menedzseri kompetencia-elvárások a munkaerőpiacon. PhD értekezés, 2011
- [25] Kelemenné Erdős A.: A közforgalmú közlekedési szolgáltatás és piac vizsgálata marketing és fenntarthatósági nézőpontból. Doktori disszertáció, 2014
- [26] Kiss P.: Bevezető. In: Kiss Paszkál (szerk.): Kompetenciamérés a felsőoktatásban. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.. Budapest, 2010
- [27] Kiss, P.: Diplomás kompetenciaigény és munkával való elégedettség. In: Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 111-123. o. Frissdiplomások 2010. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 105-129. o.
- [28] Kiss, P.: Pályakezdők munkával való elégedettségének meghatározói. In: Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): Frissdiplomások 2011. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 2012, 5-7. o.
- [29] Kiss, P.: Felsőfokú kompetenciákról nemzetközi kitekintésben. In: Kompetenciamérés a felsőoktatásban. Diplomás Pályakövetés 3. Budapest: Educatio Felsőoktatási Igazgatóság, 2010

- [30] Lazányi, K.: Mi áll a munkaerő-piaci kereslet és kínálat kiegyensúlyozatlanságának hátterében?: A közgazdászok helyzetének bemutatása. *Munkaügyi Szemle* 57:(3) 2013, 50-62. o.
- [31] Málóvics, É., Farkas, G., Kuba, P.: Esettanulmány az ügyfélszolgálati munkatársak kompetenciáiról. Manuscript, 2011
- [32] Málóvics É., Málóvics J.: Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek. Kézirat, 2009
- [33] Magyar Köztársaság kormányának stratégiája az egész életen át tartó tanulásról, 2003
- [34] Magyar Unesco Bizottság (1997): Oktatás – rejtett kincs. A J. Delors vezette Nemzetközi Bizottság jelentése. Osiris Kiadó, Budapest
- [35] McClelland: Testing for competence rather than for „intelligence”. *American Psychologist*. 1973, 28, 1-14.
- [36] Nagy, J.: Kompetencia alapú kritériumorientált pedagógia. Mozaik Kiadó, Szeged, 2007.
- [37] New Skills for New Jobs. [http:// ec.europa.eu/social](http://ec.europa.eu/social)
- [38] Polónyi I., Tímár J.: Munkaerőpiac és oktatáspolitikai Magyarország a rendszerváltás után. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf. 2004. november, 1065-1072. o.
- [39] Polónyi, I.: A felnőttképzés érdekeltségi rendszere. In Polónyi I. – Barizsné H.E. (szerk.): *Felnőttképzés, vállalati képzés*. Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, 2004
- [40] Prahalad, C.K., Hamel, G.: The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990 május-június, 79-91. o.
- [41] Sági M.: Pályakezdő diplomások munkába állási stratégiái. In Garai O. – Veroszta Zs. (szerk.): *Frissdiplomások 2011*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. Felsőoktatási Osztály, Budapest, 2013, 111-142. o.
- [42] Schomburg, H.: Felsőfokú diplomások szakmai sikeressége. In: *Kompetenciamérés a felsőoktatásban. Diplomás Pályakövetés 3*. Budapest: Educatio Felsőoktatási Igazgatóság, 2010
- [43] Simon, P. : Formálisan és informálisan szerzett kompetenciák. Prepared: “A Magyar gazdaság személyi tényezőinek minőségi reprodukciója” kutatás. Budapest, letöltve 2010. dec. 6.
- [44] Srivastava, S.: Managing core competence of the organization. *The Journal for Decision Makers*. Vikalpa, 2005, No. 4, pp.49-63.

- [45] Szabó K.: Állandósult túlkereslet a tehetségi piacon. *Vezetéstudomány* XLII: évf. 2011. 11. szám
- [46] Szabó K., Hámori, B.: *Információgazdaság*. Akadémia Kiadó. 2006. Budapest
- [47] Szelestey J.: Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere, 2008, <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>
- [48] The Bologna Declaration of 19 June 1999. <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=3>
- [49] Teichler U.: „Employability” or „professional relevance”: changes in relationships between higher education and the world of work ont he way towards the european higher education area. In: Teicler Ulrich: *Higher Education and the Word of Work*. Sense Publishers, Rotterdam, 2009
- [50] Tóth I., Várhalmi, Z.: Diplomás pályakezdők a versenyszektorban 2008-2010. Műhelykonferencia a Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja és a Magyar Szociológiai Társaság Oktatáspszichológiai Szakosztály közös rendezésében. 2010. október 21. Budapest
- [51] Varga, J., Csiszárík-Kocsir, Á.: A gazdasági proaktivizmus hiánya a hazai gazdaságban és a válságkezelésben In: Csiszárík-Kocsir Ágnes (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.: tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2015. pp. 409-438.
- [52] Várhalmi Z.: *Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011*. MKIK GVI. Budapest, 2012
- [53] Velden, R., García-Aracil, A.: Fiatál európai diplomások kompetenciái: a munkapiaci illeszkedés hiány és ennek megoldása. In Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 51-74. o.
- [54] Veroszta, Zs.: A munkakerő-piaci sikeresség dimenziói frissdiplomások körében. In Garai O. – Horváth T. – Kiss L. – Szép L. – Veroszta Zs. (szerk.): *Diplomás Pályakövetés IV. Frissdiplomások 2010*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 11-36. o.
- [55] Wilkens, U.: *Von der individuellen zur kollektiven kompetenz?* Herbstworkshop der Kommission Personal. 2004
- [56] Winterton, Delamara: *What is competence?* Human Resource Deveelopment International, Vol. 8. March, 2005. March, 2005 No. I. 27-46.

A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál

Dr. Varga János

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Kutatásunk a hazai gazdasági szereplők versenyképességével foglalkozik. A versenyképesség talán az egyik legösszetettebb fogalom, amelynek értelmezésére mind a mai napig nem alakult ki egységes meghatározás. Ennek oka nagyon egyszerű: minden gazdasági szereplőnél másban fedezhetjük fel a versenyképesség alapjait. Ebből eredően a legkülönbözőbb nézetek alakultak ki annak magyarázatára, hogy milyen tényezők szükségesek a versenyképesség erősítéséhez. Akár nemzetgazdasági, akár vállalati szinten vizsgálódunk, a versenyképesség erősítésének nem létezik csupán egyetlen útja, vagy egyetlen feltétele, annak szintjét több tényező is befolyásolhatja. A tanulmány most mégis arra tesz kísérletet, hogy a számos befolyásoló tényező közül kiemeljen egyet - a stratégiai menedzsmentet -, és arra vállalkozik, hogy kapcsolatot találjon a szervezetek stratégiai tevékenysége és azok versenyképességi szintje között. Azzal a feltételezéssel élünk - és ez egyben a tanulmány fő hipotézise is -, hogy a stratégiai menedzsmentre intenzívebben építő vállalkozások sikeresebbek voltak a válságot követően, és a versenyképességük is jelentősebb erősebb, mint a stratégiai szemlélettel kevésbé rendelkező cégek. A bizonyításhoz kérdőíves felmérést végeztünk, amelynek során több száz hazai kis- és közepes vállalkozástól gyűjtöttünk információkat. E kutatás eredményeinek bemutatása képezi a tanulmány legfőbb célkitűzését.

Kulcsszavak: stratégia, versenyképesség, vállalkozások

1 A stratégia szerepe a vállalkozói siker elérésében

A XXI. század nem teremtett egyszerűbb feltételeket a vállalkozások számára (Farkas, 2013). Miközben üzleti környezetünk egyre összetettebbé vált, úgy a változások üteme is mind inkább felgyorsult, amelyhez a vállalkozások

folyamatosan alkalmazkodni kénytelenek (IMD, 2015). A vállalkozói sikerek megkövetelik, hogy a változások lehetséges hatásait be tudjuk építeni a szervezeti stratégiába, és olyan stratégiai szemléletünk legyen, amellyel képessé tesszük a szervezetet a megújulás útjára lépni. Kim és szerzőtársa kiemeli, hogy egy értékteremtésre törekvő vállalkozás minden körülmények között képes megtalálni azt a módot, amellyel növelni tudja az értékteremtő képességét (Kim-Mauborgne, 2008).

A stratégia segítséget nyújt számunkra azonosítani azt a módot, amellyel sikeresebbek lehetünk az értékteremtésben. A XXI. században a stratégiai tervek nem pusztán a céljaink megfogalmazását, vagy a jövőkép felvázolását tűzik ki célul (Simon, 2009). A stratégia mellett fontossá válik az a módszeres menedzsment tevékenység, amelynek során ténylegesen is eljutunk a stratégiai terv megjelenéséig. Ez idő alatt a szervezet öntanuló folyamatot jár be, hiszen a stratégia előkészítése, kialakítása és kidolgozása során számos olyan dolgot tanulhatunk, amelyek a későbbiekben még hatékonyabbá tehetnek minket a stratégiaalkotás folyamata során (Marosán, 2006). Mindezek az előnyök az értékteremtés folyamán jelentkeznek, elősegítve ezzel profittermelő képességünk erősödését.

A stratégia a versenyképesség fenntartásának és erősítésének eszköze. Az üzleti szervezetek abban érdekeltek, hogy időről időre megtalálják azokat a képességeket, amelyekkel tartós versenyelőnyt lehet szerezni. A versenyelőny kimondottan fontos a hagyományos stratégiai gondolkodásban, hiszen a klasszikus értelemben a verseny zéróösszegű játék (Carlton – Perloff, 2006). Az egyik fél nyer, a másik fél veszít. Ha sikerül versenyelőnybe kerülni valakihez képest, az mindig azt jelenti, hogy a másik fél veszített pozíciójából, így **a gazdasági evolucionizmus¹ arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy folyamatosan kutassanak a versenyelőny forrásai után (Motta, 2007).**

“A közgazdaságtan nem szokott moralizálni, ugyanazért, amiért az evolúciót sem hatja meg egy állatfaj kipusztulása: egyszerűen csak azt írja le, ami történik, nem pedig azt, aminek történnie kellene.”

Chris Anderson

A folyamatos stratégia munka egy idő után megtanítja a vállalkozásokat arra, hogy hogyan válhatnak mestereivé a megfelelő információk felkutatásának és ezek elemzésének.

A stratégiai munka segítséget nyújt a vállalkozásoknak abban, hogy hogyan lehetnek képesek hatékonyabb válaszreakciót adni a környezeti változásokkal szemben. A változásmenedzsment ily módon jelentősen épít azokra az

¹ Charles Darwin nyomán

információkra, amelyek a vállalkozás belső-, vagy külső környezetéből származtathatók. A változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás is egyfajta stratégia munkában testesül meg, ahogy az kijelenthető például a projektek menedzselése kapcsán is (Kotter, 2009). Megalkothatjuk ugyanis a változások stratégiáját, mint ahogy egy-egy projektre vonatkozó tervezési munka eredménye is egy stratégiai tervben ölt testet, amit a hétköznapi szóhasználatban nemes egyszerűséggel projekttervnek hívunk (Verzuh, 2008). A stratégiai gondolkodásmód a vállalkozások sok egyéb funkcionális területére is kiterjedhet, így számos funkcionális stratégiai tervről is beszélhetünk (pl. marketingstratégia, vagy pénzügyi stratégia)(Porter, 2006).

A környezetelemzéssel kiszámíthatóvá és modellezhetővé válnak az üzleti folyamatok, megismerhetővé válnak a vállalkozás versenytársainak viselkedése, és nem utolsó sorban ismertté és világossá válhatnak azok a fogyasztói igények, amelyeket eddig még nem tudtak kielégíteni, vagy feltáratlanok maradtak (Csath, 2012).

A stratégiai munka versenyképesség alakító szerepe abban is megmutatkozik, hogy a vállalkozás a helyzetelemzés során feltérképezi főbb képességeit². A kompetencia térkép elkészítésével megvilágításba kerülnek azok a hiányosságok, amelyeket sürgősen pótolni kell az üzleti sikerek tartóssá tétele érdekében. A képességek, vagy kompetenciák megléte a stratégiai célok megvalósítása szempontjából kiemelt jelentőséggel bír. Ugyanis a stratégiánkban nem fogalmazhatunk meg olyan küldetést, vagy jövőképet, amelynek megvalósításához, vagy eléréséhez nem rendelkezünk megfelelő kompetenciákkal. A kompetenciák megléte egyben azért is fontos, mert az maga a cselekvés alapja, a megfelelő képességek a cselekvés (változtatás) lehetőségét teremtik meg. Hatékony válaszlépést nem leszünk képesek tenni a megfelelő képességek hiányában, ezáltal nem lehetünk képesek megfelelni a mindenkor elvárásoknak sem. A stratégiai munka során elemezzük a makrogazdasági környezetünket, vizsgáljuk az iparági szereplőket, elemezzük a közvetlen versenytársainkat és megismerhetjük önmagunk határait. **A stratégia segít abban, hogy a vállalkozás tisztában legyen saját képességeivel, amely nagyon sokszor a legnehezebb feladatnak minősül:**

*„Három dolog van az életben, amely kimondottan keménynek tekinthető:
az acél, a gyémánt és hogy ki tudjuk ismerni önmagunkat!”*

Benjamin Franklin³

A stratégia segítséget nyújt megismerni a piacra lépési korlátokat, vagy segíthet új korlátokat is támasztani. Amellett, hogy a stratégiai menedzsment

² due diligence - átvilágítás

³ az idézet a The Economist-ban jelent meg 2016-ban

segíthet bennünket céljaink elérésében, az üzleti környezetünk megismerésével segíthet kidolgozni azt a döntéssorozatot, amellyel nagyobb sikerrel törhetünk be új piacokra, vagy sikerülhet a már meglévő piacunkon olyan korlátokat építeni, amelyek a potenciális új belépőknek szinte áthidalhatatlanok lesznek. A versenylőny fenntartása úgy is lehetséges, ha az új belépőket sikerül távol tartani piacainktól, de ehhez olyan piaci körülményeket kell teremtenünk, amelyekhez a potenciális versenytársak képtelenek alkalmazkodni. **A piacra lépési korlát mellett a piac befolyásolási korlátját is fel lehet építeni**, ugyanis arra kell törekednie a vállalkozásnak, hogy lehetőség szerint egyedül legyen képes a piacon meglévő trendeket alakítani, vagy legalább is jelentősebb szerepe legyen ebben, mint a többi versenytársnak. A befolyásolási korlát azt jelenti, hogy a vállalkozás mindenkinél hamarabb és gyorsabban képes megváltoztatni a piac szerkezetét, képes alakítani a fogyasztói szokásokat, és képes folyamatosan ráhatással lenni a piacra, amelyre válaszlépésként a többiek csak az alkalmazkodás stratégiáját választhatják. A befolyásolási korlát ilyen értelemben azt jelenti, hogy a vállalkozás olyan stratégiát folytat, amellyel lehetetlenné teszi, hogy más vállalkozások is képesek legyenek számottevő módon hatást gyakorolni a piacra.

A stratégia segít kijelölni számunkra a munkavégzés közös módját és alapelveit. A stratégia és az abban megfogalmazott küldetés, valamint a jövőkép nem kizárólag a vállalat tulajdonosainak szól. A stratégiai kidolgozása mellett gondoskodni kell annak végrehajtásáról is, amelyhez elengedhetetlen lesz a végrehajtói szintek (így például az alkalmazottak) támogatása. A stratégiai munkánk sikere nagyban függ attól, mennyire leltünk támogatókra, mennyire értenek egyet az érintettek a stratégia tartalmával, céljaival, és mennyire sikerült olyan jövőképet megfogalmazni, amely mindenki számára kívánatos (Chikán, 2008). A közös jövőkép, valamint az elkötelezett munkavállalók segítségével nagyobb teljesítmény érhető el, harmonikusabbá válhat a szervezeti kultúra, és mindenki a közös célok megvalósításában érzi magát érdekeltnek. Ilyen hozzáállás mellett javul a csoport és ezáltal a szervezet teljesítménye, hatékonyabbá válik a tudásmegosztás, javul a problémamegoldó képesség, amely növeli a kreativitást és az új megoldások, javaslatok számát. A stratégia nemcsak a szervezeti célokról, hanem a vállalkozás valamennyi érintettjéről szól és mindenkire hatással van.

“Egy vállalat nemcsak a felsővezetés, és nem is csupán a középvezetés.

A vállalat mindenki, a legfelső szinttől a frontvonalakig.

De csupán akkor az, ha egy szervezet minden tagja felsorakozik egy stratégia mellett, és jóban-rosszban támogatja azt.

A vállalat ilyenkor viselkedik kiváló és következetes végrehajtó módjára...”

Chan Kim és Renée Mauborgne⁴

⁴ Chan Kim – Renée Mauborgne (2008): Kék-óceán stratégia, HVG Kiadó, Budapest

A stratégia segít feltérképezni az új üzleti lehetőségeket. Nem csupán arra a kérdésre kell választ találnunk, hogy kik a jelenlegi vevőink, és kik lehetnek még a potenciális vevőink? Arra is választ kell kapnunk, hogy kik a nemvevők, és ezeket a nemvevőket miért nem sikerült meggyőznünk termékünk, vagy szolgáltatásunk minőségéről. Ha sikerül megérteni, hogy egy vásárló fejében miért nem fordult meg soha az a gondolat, hogy az adott vállalkozás termékét vásárolja meg, akkor jó eséllyel meglátjuk azt is, hogy mit kellene változtatni a termékünk tulajdonságain ahhoz, hogy a nemvevőket is potenciális vevőkké alakíthassuk át. A nemvevők elméletét Kim és szerzőtársa továbbviszi, és arról beszélnek, hogy a nemvevők nemcsak a saját iparágunkban fedezhetők fel, hanem azok egészen távoli iparágakban is megjelenhetnek. Az értékinnovációra⁵ építő stratégiák azonban a vevők mellett a legtávolabbi nemvevőket is képesek lehetnek behozni, amelyhez azonban igen számottevő stratégiai munkára és irányváltásra van szükség.

Az üzleti lehetőségek feltérképezése kapcsán meg kell látnunk az emberek hétköznapi gondjait. Amennyiben stratégiai szemléletünk arra irányul, hogy azokat a problémákat próbáljunk feltárni, amelyekkel az emberek (jövőbeni potenciális vevőink) nap mint nap találkoznak hétköznapijaik során, újabb lehetőségek nyílnak meg az értékteremtésre, és új üzleti lehetőségek kiaknázására. Mindez csak olyan vállalkozás esetében működhet, amelyre kellő mértékű nyitottság jellemző, és nyitott szemmel figyeli a környezetében lejátszódó eseményeket. Az ilyen vállalkozás nemcsak nyitott rendszerelméletként kapcsolódik a tágabb értelmű környezetéhez, hanem rendkívül fogékony is az új dolgok irányába, tanuló szervezeti kultúra jellemző rá, és igyekszik a lehető legszélesebb körben megfigyelni az emberek szokásainak változását. **A XXI. században a vevők már nem csupán többet akarnak, értékek mellé élményeket is szeretnének. A stratégia választ ad arra a kérdésre, hogy mit, hogyan, kinek.** A stratégiai célokat úgy kell megfogalmazni, hogy a célok teljesítése mellett párhuzamosan az értékteremtést tudjuk magasabb szintre helyezni. A hosszú távú eredményes működés éppen ezt a feltételt támasztja a vállalkozásokkal szemben: tartós értékteremtés mellett hosszú távon eredményesnek lenni (profitot termelni). A stratégia a célok kijelölése mellett azt is meghatározza, hogy mivel kívánunk értéket teremteni (mit?), hogyan állítjuk elő ezt az értéket és hogyan kínáljuk (hogyan?), és arra is választ ad, hogy kiknek szól az az új érték, amely érdekében módszeresen is meghatároztuk lépéseinket (kinek?).

A stratégiakészítés megtanít minket rendszerszemléletben gondolkodni. Megtanít bennünket elemző és szervező munkát végezni, amelynek keretében összehangoljuk és kombináljuk az erőforrásainkat a legkülönbözőbb célok teljesítése érdekében. A stratégiai szervezés magasabb szintre helyezése éppen azt jelenti, hogy a vállalkozás megtanul hatékonyabban bánni a korlátos

⁵ value innovation (értékinnováció): új érték teremtését jelenti, miközben költséghatékonyságot is elérhetünk

erőforrásokkal. A stratégia erőforráshatékonyságra ösztönöz, miközben megtanítja a vállalkozást arra is, hogy hogyan kell az anyagi és emberi erőforrásokat szétosztani a különböző feladatok, projektek, tevékenységek között.

A stratégia a kockázatminimalizás eszköze is egyben, hiszen felkészíti a vállalkozást váratlan helyzetekre, és igyekszik ahhoz megoldási utakat is tárítani.

2 Anyag és módszer

A fentiek alapján látható, hogy a stratégiai menedzsment és a stratégiai munka számos ponton kapcsolódik a vállalkozói sikerekhez, elősegítve a jobb eredmények realizálását⁶. Mindez nem jelenti azt, hogy stratégia nélkül nem érhetünk el sikereket. Egyes kisebb vállalkozásoknál a spontán meghozott döntések is beválhatnak, azonban sokkal eredményesebbek lehetünk, ha felkészítjük vállalkozásunkat, építünk a környezetből nyert információkra, és kidolgozunk megvalósítási útvonalakat, amelyek céljaink eléréséhez vezethetnek. A stratégia a válságkezelés során is hasznos eszköznek bizonyul, hiszen a válságmenedzsment egyik legkékenfekvőbb eredménye az a válságterv, amelyet éppen a kedvezőtlen időszak idején kell végrehajtania a vállalkozásnak. A válságterv szintén a stratégiai munka eredményeképpen születik meg, így abból a feltételezésből indultunk ki kutatásaink során, hogy a stratégiai menedzsment egyszerre van szoros összefüggésben a vállalkozói sikerekkel (így például a profittermelő képesség javulásával), illetőleg az eredményes válságmenedzsmenttel egyaránt. Ennek bizonyítása céljából kezdtük meg azt a kutatást, amely 2015. novemberében vette kezdetét, és amely kutatás jelen pillanatban is zajlik. A kutatási program **A szervezetek versenyképességének alapjai**⁷ címet kapta, utalva a kutatásaink fókuszpontjára és alapvető kérdésére. Arra vagyunk ugyanis kíváncsiak, hogy melyek ma a szervezetek, vállalkozások versenyképességének alapjai, és milyen mértékben határozza meg a vezetés minősége a vállalati versenyképességet.

A szervezetek versenyképességét – hasonlóan a nemzetgazdaságok esetében – több tényező is meghatározhatja egyidejűleg. A vállalkozások kapcsán ugyanúgy beszélhetünk erőforrásalapú, hatékonyságalapú, vagy innováció alapú versenyképességről, amelyekhez minden esetben más inputtényezőkre, más erőforrásokra és képességekre van szükség (WEF, 2016). A versenyképesség összetett fogalmából eredően jól érzékelhető, hogy csupán egyetlen tényezőre visszavezetni a versenyképesség szintjét nagy hiba lenne, hiszen ahogy az üzleti környezet és a vevői igények is folyamatosan változnak, úgy változnak a

⁶ az első fejezet a teljesség igénye nélkül igyekezett összefoglalni a stratégiai menedzsment néhány jelentős hatását a vállalkozói működésre és a sikerekre

⁷ országos kutatás a gazdálkodó szervezetek körében

versenyképességünk erősítéséhez, fenntartásához szükséges alapok, vagy feltételek is. A tanulmány most mégis egy leegyszerűsítő feltétellel él, és csupán a stratégiai menedzsment szerepét vizsgálja a versenyképesebbé válásban. Hangoztatnunk kell, hogy a stratégiai terv pusztán megléte nem elegendő a sikerekhez, főleg, ha azt a tervet nem sikerült jól elkészíteni. Ugyanakkor fenntartjuk azt a feltételezést, hogy a stratégiai menedzsmenttel a vállalkozások sikeresebbé válhatnak, eredményesebbek lehetnek, és nagyobb sikerrel léphetik át az előttük álló akadályokat. A stratégiai menedzsment, és így főleg a stratégiai viselkedés segít versenyképesebbé válni, és javíthatja az üzleti eredményességet. Ennek bizonyításához nemcsak az eddigi kutatások, szakirodalmak állnak rendelkezésre, hanem primer kutatási eredményekkel is igazolni kívántuk feltevéseinket.

A stratégiai viselkedés és az üzleti eredmények közötti kapcsolat vizsgálata céljából kérdőíves felmérést végeztünk a Magyarországon működő vállalkozások körében. A kérdőíves megkeresésre elektronikusan és papíralapú formában is sor került, utóbbi esetben lényegesen több kitöltőről beszélhetünk. A kérdőív alapvetően a hazai vállalkozások versenyképességének alapjaival foglalkozik, amelyek között kiemelt területként kezelte a stratégiai menedzsment⁸ meglétét és szerepét. A tanulmány szempontjából most csak azokat a kérdéseket és válaszokat emeltük ki, amelyek a stratégiával kapcsolatban merültek fel, és amelyek összefüggésbe hozhatók a cégek versenyképességi szintjének alakulásával. Kutatásaink során a stratégiai viselkedéssel kapcsolatban az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H₁: Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a stratégiai menedzsmenttel intenzívebben foglalkozó cégek nagyobb hatékonyságot érnek el olyan területen, mint a változások (válságok) menedzselése, és a gazdasági eredményeik sem romlottak látványosan a gazdasági válságot követően.

H₂: Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a tudatos stratégiai munka eredményeképpen a szervezetek jobban meg tudnak felelni a környezeti kihívásoknak, és nem az üzleti környezet befolyásolja leginkább a mutatóik alakulását, hanem a saját tudásukban és döntéseikben van a sikereik titka.

A kérdőív 16 összetett kérdést tartalmaz, amelyet két nagyobb részre lehet bontani. A kérdőív első része alapvetően a vállalkozások karakterisztikájával foglalkozik, vagyis kérdéseket tettünk fel például a vállalkozások cégformájára, árbevételére, a foglalkoztatottak számára, exportérdekeltségekre vonatkozóan. Szintén a kérdőív első részében jelenik meg az a kérdés, amelynél a cégeknek értékelni kellett az elmúlt évek üzleti (gazdasági) eredményeinek változását. Ebből a kérdésből kiderül, hogy az elmúlt években javultak, vagy romlottak-e a cégek alapvető eredményességi/hatékonysági mutatói, így például a piaci részesedés,

⁸ a stratégiai tervezés mellett a stratégiai irányításra és vezetésre is kérdéseket fogalmaz meg a kérdőív

vagy az általános versenyképesség szintje. E kérdés feltétele és az erre adott válaszok alapvető fontossággal bírnak, ugyanis ezt a kérdést (illetve, az erre adott válaszokat) hasonlítottuk össze a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos kérdésekre adott válaszokkal. Mindezt azzal a céllal tettük, hogy kapcsolatot találjunk a vállalkozói eredmények elmúlt évekbeli alakulása és a stratégiai viselkedés minősége között.

A kérdőív második része a versenyképességet meghatározó tényezők elemzésével foglalkozott, így kérdéseket fogalmazott meg például a stratégiai viselkedésre, a vezetés minőségére, vagy a cégek innovációs potenciáljára vonatkozóan. E kérdések között értékélőskálák, eldöntendő kérdések és rangsorállítások egyaránt szerepeltek, de a tanulmány szempontjából csak azokat a kérdéseket és válaszokat mutatjuk be, amelyek most kimondottan a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatosak. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt nem volt cél összetettebb statisztikai elemzéseket végezni, így egyszerű arányszámokon, megoszlásokon keresztül mutatjuk be a kérdőíves felmérés főbb eredményeit.

3 A vállalati karakterisztikák

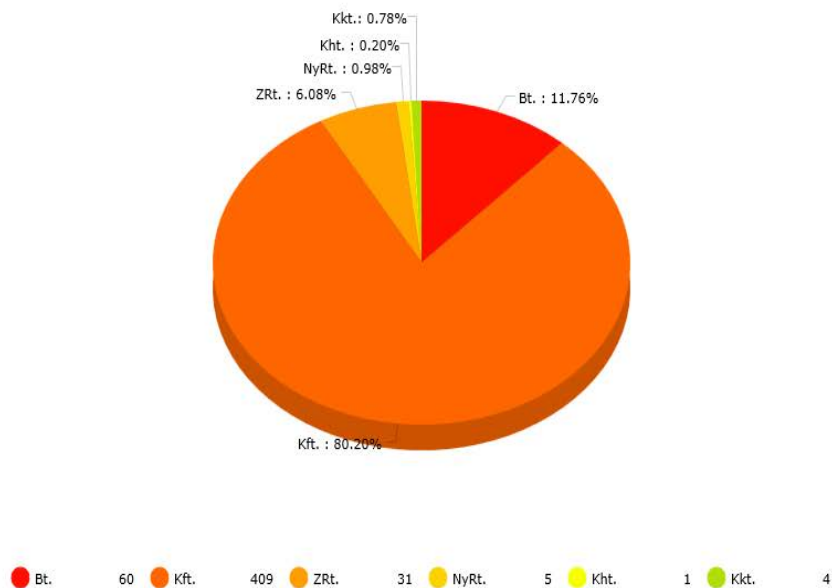
A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás kérdőívét a tanulmány elkészítéséig 548 vállalkozás töltötte ki. E vállalkozásokat elektronikus⁹ és papíralapú kérdőívekkel egyaránt megkerestük, és igen magas válaszadási hajlandóságot tapasztalhattunk. **A korábbi években megszokott alacsony válaszadási hajlandóságot ismerve igen meglepő volt a vállalkozás nyitottsága és készséges együttműködése a kérdőív kitöltését illetően.** A vállalati karakterisztikák alatt azokat a szervezeti tulajdonságokat kell érteni, amelyek meghatározzák, vagy leírják egy-egy vállalkozás profilját, vagy méretbeli sajátosságait. A vállalati karakterisztikák közé ily módon olyan ismérvek tartoznak, mint például a szervezetek árbevételének alakulása, a cégformája, a foglalkoztatott létszáma, a működésének helye, vagy a mérlegfőösszegének alakulása. E tulajdonságokra a kérdőív is rákérdezett, és a vállalkozások be is jelölték a rájuk jellemző válaszokat.

A vállalkozói karakterisztikák között elsőként a társasági forma kerül bemutatásra. Az 1. ábrából kiderül, hogy **a felmérésben résztvevő cégek túlnyomó többsége Kft. formában működik**, míg a Zrt.-k és a Bt.-k is szép számmal vettek részt a kérdőíves felmérésben. A jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok között szereplő Kkt.-k és Kht.-k azonban csak eseti jelleggel fordultak elő a mintában. Tekintve azt, hogy Magyarországon a legnépszerűbb és egyben legnagyobb

⁹ az elektronikus kérdőív az online-kerdoiv.com kérdőívszerkesztő segítségével készült a kérdőív az alábbi linken is megtekinthető:
<http://online-kerdoiv.com/index/view/hash/22b63d83069100bd181fdae05ea7a6a6>

számban megjelenő vállalkezési forma is a Kft., így a mintában szereplő Kft.-s többség sem okoz jelentősebb torzulást az eredmények szempontjából.

Az Európai Unió szabályai szerint a vállalkozásokat a foglalkoztatott létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján lehet besorolni méretkategóriákba¹⁰. Ugyanezt a metodikát követve a felmérésünk során választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy milyen a vállalkozások alkalmazottak szerinti megoszlása. Ezzel a kérdéssel is azt igyekeztünk meghatározni, hogy a fenti mutatók alapján milyen méretű vállalkozások vettek részt a kérdőíves felmérésünkben. A foglalkoztatottak létszáma alapján kiderült, hogy a kérdőívet kitöltő vállalkozások fele 10, vagy annál kevesebb alkalmazottal rendelkezik, míg másik fele a kis-, a közepes-, vagy a nagyvállalati csoportba tartozik, ha csupán a foglalkoztatottak számát vennénk figyelembe. A minta összetétele ebből a szempontból kedvezően alakult, hiszen nincs egyértelmű eltolódás a mikrovállalkozások irányába (2. ábra).



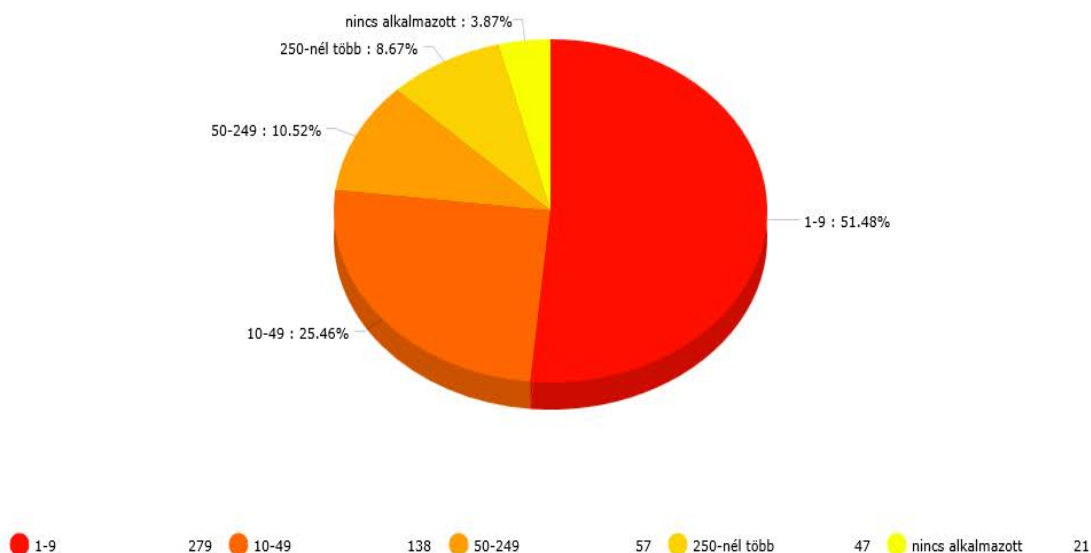
1. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása szervezeti forma szerint

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

¹⁰ KKV/SME (kis- és közepes vállalkozások/small and medium-sized enterprises) méretkategóriák, lásd részletesebben az Európai Bizottság honlapján: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

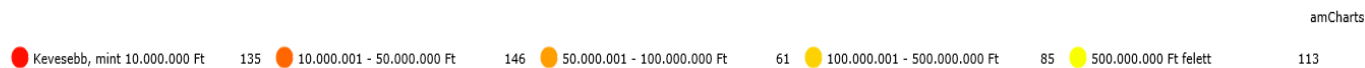
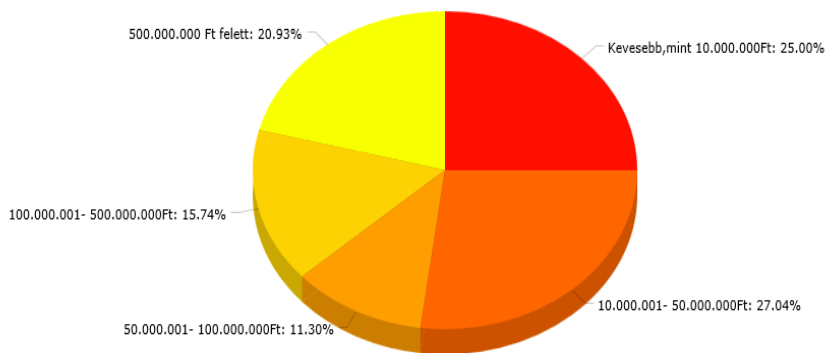


2. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása alkalmazottak száma szerint

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

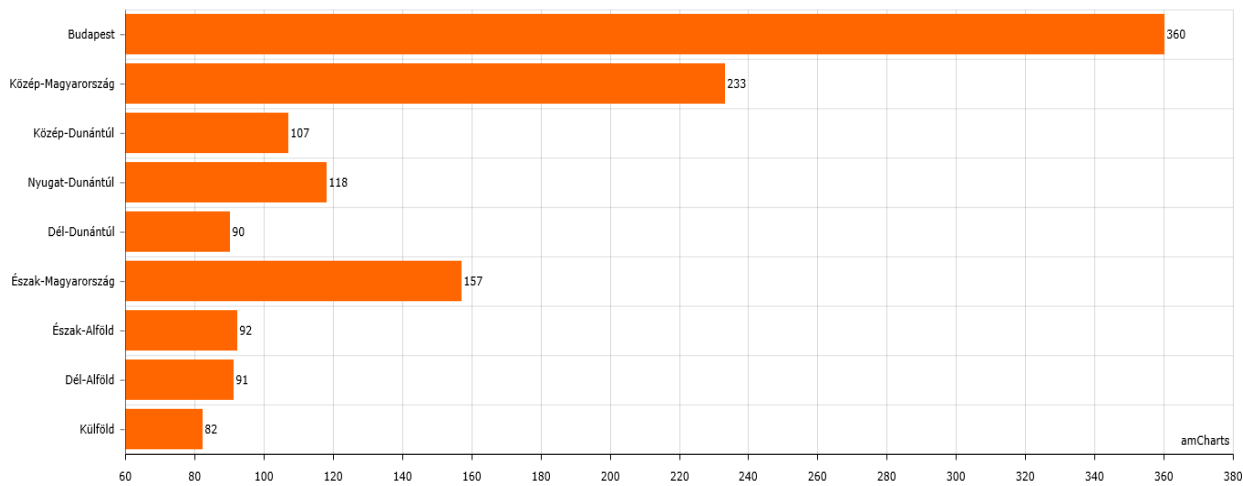
Hogy nemcsak a mikrovállalkozásokat sikerült bevonnunk a felmérésbe, azt a következő ábra is remekül illusztrálja. A magyar gazdaságról köztudott, hogy a működő vállalkozások 99,9%-át a KKV-k adják, míg csupán 0,1%-ot képviselnek a nagyvállalatok. Ennek ismeretében azt a célkitűzést fogalmaztuk meg, hogy a KKV szektor mellett olyan cégek is vegyenek részt a felmérésben, amelyek a nagyvállalati kategóriában szerepelnek. Már a foglalkoztatott létszámból is látható, hogy a felmérésben résztvevő cégek közel 10%-a 250 főnél több embert foglalkoztat, tehát az alkalmazottak száma szerint biztosan találhatunk nagyvállalatokat is a mintánkban. Ugyanakkor emellett meg kell tekintenünk az éves nettó árbevétel alakulását is, amely szintén érdekes eredményeket hozott. **A felmérésben résztvevő cégek kicsivel kevesebb, mint felénél az 50.000.000 Ft-ot meghaladja az értékesítés árbevétele. Közel 21%-uknál ez az érték az 500.000.000 Ft-ot is átlépi,** amely arra utal, hogy ezek a cégek számottevő szereplői lehetnek iparágunknak, így valóban olyan cégeket sikerült elernünk, amelyek komolyabb üzleti tapasztalattal rendelkeznek.



3. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása az éves nettó árbevétel alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

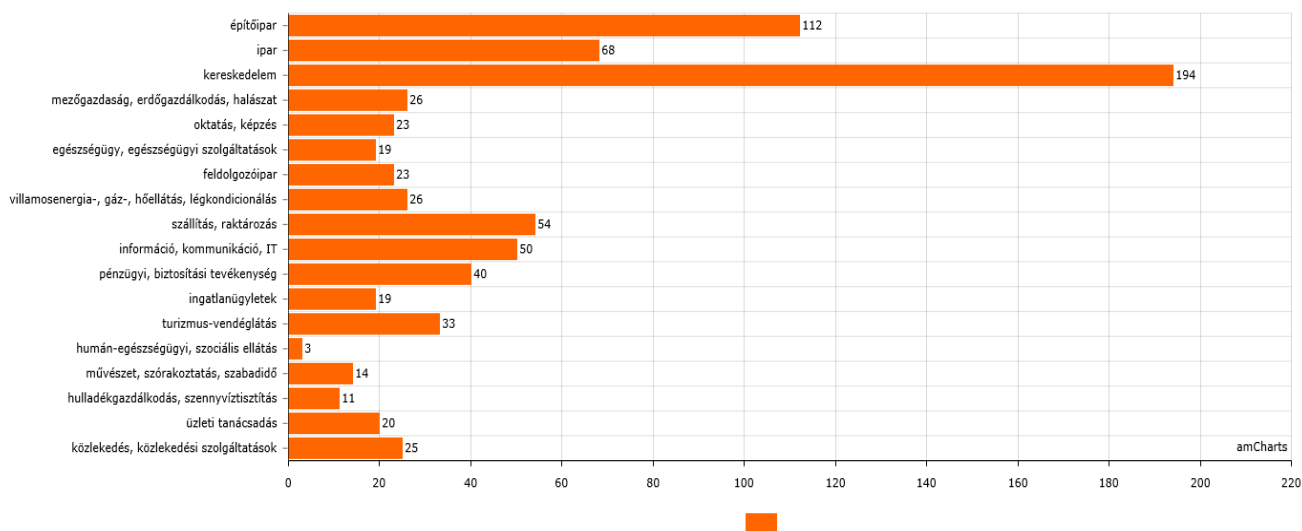


4. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások száma a működésük helye szerint

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A vállalkozások karakterisztikai vizsgálata során arra is ki kell térni, hogy a cégek mely régiókban folytatnak gazdálkodó tevékenységet. A válaszadás során értelemszerűen több választ is megjelölhettek ennél a kérdésnél, hiszen egyidejűleg egy vállalkozás több régióban is jelen lehet termelő-, vagy szolgáltató tevékenységével. **A mintában szereplő vállalkozások három régiót jelöltek meg többségében, amelyek között nem meglepő módon ott szerepel Budapest, illetve a Közép-magyarországi régió.** Ezek mellett többen megjelölték az **Észak-magyarországi régiót** is, míg a többi régió esetében nagyjából egyenletes válaszadási hajlandóságot tapasztalhattunk. A kutatás ebből a szempontból teljesítette azt a célkitűzést, hogy országos felmérésről beszélhessünk, és minden régióból érkezzenek vissza kitöltött és kiértékelhető kérdőívek. Némileg nagyobb szóródás tapasztalható a kérdőívet kitöltő vállalkozások tevékenységi körét és profilját illetően. A kérdőív egyik kérdése arra kereste a választ, hogy a vállalkozások mely ágazatban folytatnak gazdálkodó tevékenységet. Ebből a szempontból – a válaszadók jelzése alapján – **a kereskedelem kiemelkedik (194 válasz), míg az építőipar és az ipar foglalja el a második, illetőleg a harmadik helyet.** A legkevesebb választ a humán-egészségügyi, és szociális ellátás területén dolgozó vállalkozások adták, mindössze hárman jelölték meg ezt a válaszlehetőséget. **Összességében megállapítható, hogy főleg az építőiparban és a kereskedelemben érdekelt a legtöbb kérdőívet kitöltő vállalkozás.**

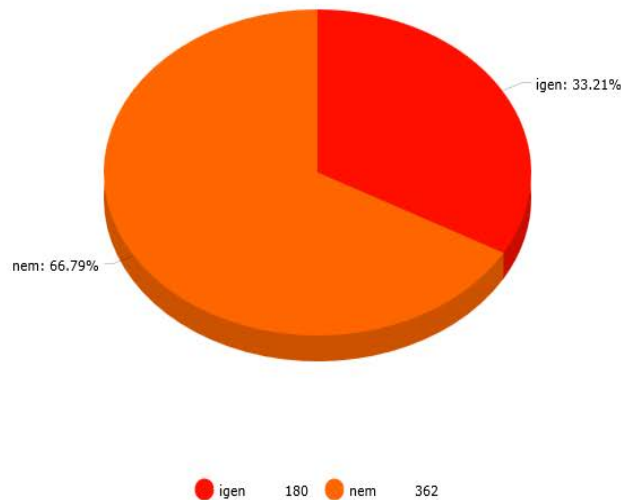


5. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások száma ágazati tevékenységük alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A vállalati karakterisztikák között utolsó kérdésként az exportérelteltség állapotát mutatjuk be. A válaszok elemzése során meglepédeltséggel tapasztaltuk, hogy a mintában szereplő cégek között szép számmal akadnak olyan vállalkozások, amelyek jelentős foglalkoztatottal és igen nagy éves nettó árbevétellel rendelkeznek. Ekkor arra gondoltunk, a mintánkban szereplő cégek többségének exportérelteltségei is lesznek, hiszen az eddig kapott eredmények komolyabb vállalkozói tevékenységet, meghatározó profilt és piaci erőt vetítettek elő számunkra. Ennek ellenére a külföldi érdekeltségek meglétére vonatkozó kérdésnél kissé meglepő eredményt kaptunk. **A kérdőívet kitöltő vállalkozások kétharmada ugyanis nem rendelkezik külföldi érdekeltségekkel**, míg csupán a válaszadók 33,21%-a jelezte, hogy exportpiacokra is értékesít, vagy van valamilyen külföldi érdekeltsége (így például leányvállalata, vagy más nemzetközi együttműködése).



amCharts

6. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása külföldi érdekeltségek szerint

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

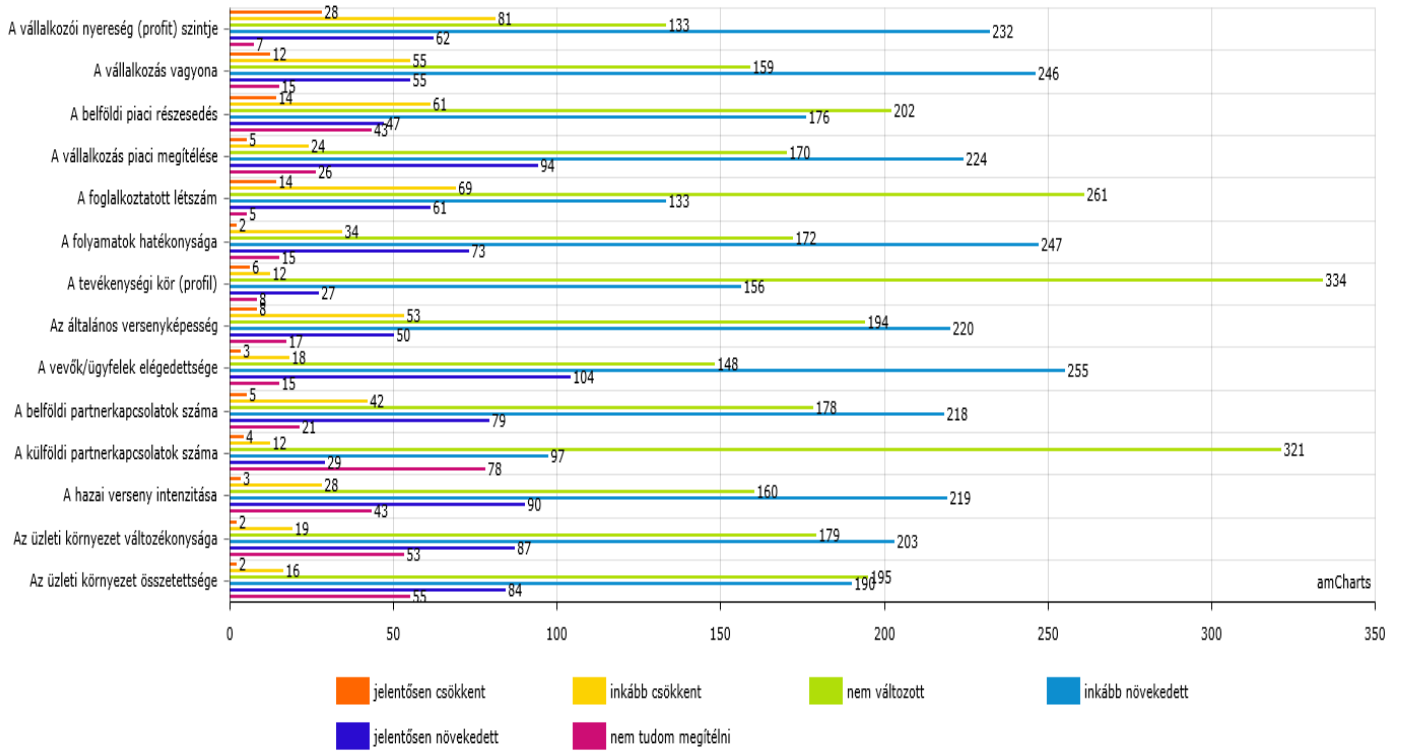
3. Az eredményesség összetevőinek változása

A vállalkozói siker meghatározása nem könnyű feladat. Sikerként könyvelhetjük el a profit növekedését, azonban a sikert nem lehet pusztán a nyereség realizálásában mérni. Sikerként könyvelhetjük el, ha növelni tudjuk a vevői

elégedettséget. Sikerként kezelhetjük a vállalkozásunk hírnevének növekedését, vagy az értékteremtő folyamataink hatékonyabbá válását. Sikernek nevezhetjük, ha olyan együttműködések és kapcsolatokat alakítunk ki, illetve birtokolunk, amelyek hosszabb távon is meghatározhatják a versenyképességünket. És sikeresek leszünk akkor is, ha versenyképességünket erősíteni tudjuk, és azt hosszú távon képesek vagyunk fenntartani. A siker tehát meglehetősen szubjektív fogalom, és a siker meghatározása egyben függ attól is, hogy melyek voltak a vállalkozás alapvető céljai, amelyeket el szerettek volna érni. A siker egyben azt is jelenti, hogy meg tudjuk valósítani céljainkat, és ne feledjük el, hogy e célokat, és a célokhoz vezető utakat a stratégiai terveinkben határozzuk meg. Az elérni kívánt állapot a vállalkozás jövőképében fog megjelenni, vagyis abban a közös jövőképben, amely minden érintett számára kívánatos.

A kérdőív egyik kérdésével arra voltunk kíváncsiak, hogy az elmúlt öt évben hogyan változtak bizonyos tényezők a vállalkozások életében, amelyek összefüggésben lehetnek a cégsikerral. Ezek közül ki kell emelni a profitot, a vagyont, a piaci részesedést, a foglalkoztatottak számát (vagyis a szervezeti növekedést), a folyamatok hatékonyságát, az általános versenyképességet, az ügyfelek elégedettségét, vagy a partnerkapcsolatok számának alakulását. **Úgy véljük, ha ezek a mutatók a vállalkozás számára kedvezőbben alakultak az elmúlt öt évet tekintve, az minden bizonnyal eredményesebb vállalkozásmenedzsmentet feltételez a háttérben.**

A következő ábra összefoglalja a fentebb említett főbb mutatók változását a vizsgált vállalkozások körében az elmúlt öt évre visszatekintve. Az ábra remekül szemlélteti a színekből, hogy az egyes mutatók tekintetében a zöld és a világoskék válaszok jelentek meg többségben. **Mindez arra utal, hogy a fenti mutatók az elmúlt öt évben a legtöbb vállalkozás kapcsán nem változtak, vagy inkább növekedtek.** A változatlanság leginkább a foglalkoztatottak száma, a tevékenységi profil és a külföldi partnerkapcsolatok számánál érhető tetten. Ugyanakkor a válaszadó cégek többsége szerint a profit, a cég vagyona, a piaci megítélés, a folyamatok hatékonysága, a versenyképesség szintje, az ügyfelek elégedettsége, és a belföldi partnerkapcsolatok száma is inkább kedvezően alakult, ha az elmúlt öt év történéseit kell számításba vennünk. Természetesen megjelentek ellentétes vélemények is, de a narancssárga, vagy citromsárga színnel jelzett válaszok a mintában szereplő 548 vállalkozáshoz képest jelentősen kisebb mértékben jelentek meg. A legnagyobb negatív irányú változás a profit szintjénél fedezhető fel, hiszen itt 81 cég szerint inkább csökkent a profit szintje az elmúlt öt évben, de jelentős csökkenésről már csak 28-an számoltak be.



7. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességi mutatóinak változása az elmúlt öt évben

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A profit mellett a többi mutatót vizsgálva is összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a felmérésben szereplő cégeket tekintve, átlagosan a minta 10%-a nyilatkozott kedvezőtlen irányú változásokról: így jelentős visszaesésről, vagy arról, hogy inkább csökkentek a mutatóik értékei. Ez a teljes sokasághoz viszonyítva nem tűnik rossz aránynak. A mintában szereplő cégekre is hatással volt a gazdasági válság, amelynek eredményeképpen a növekedés némiképp lelassult, de nem alakította át a mutatókat kritikusabb mértékben. A fenti ábrából az derül ki, hogy a válaszadó cégek az egyes mutatók többségénél az inkább növekedett válaszlehetőséget jelölte meg, amely arra enged következtetni, hogy sikerült a gazdasági válság hatásait enyhítenie a cégeknek. Természetesen a legjobb az lenne, ha a cégek többsége a jelentősen növekedett választ jelölte volna be. Ha erről az oldalról közelítjük meg a kérdést, akkor a növekedés lelassulása lehet egyfajta negatív jelensége a gazdasági válságnak. Ha nem tudunk olyan

mértékben növekedni, ahogy az a korábbi években, vagy a válság előtt jellemezte működésünket, akkor a válság negatív hatása mindenképpen tetten érhető a mintában szereplő vállalkozásokat tekintve is. **A kérdőív kiértékelése előtt arra számítottunk, hogy az elmúlt öt évben a cégek mutatói inkább kedvezőtlenül alakultak. Ugyanakkor ez a várakozásunk a kapott válaszok alapján egyáltalán nem igazolódott be.**

4 A stratégia hatása az eredményességre

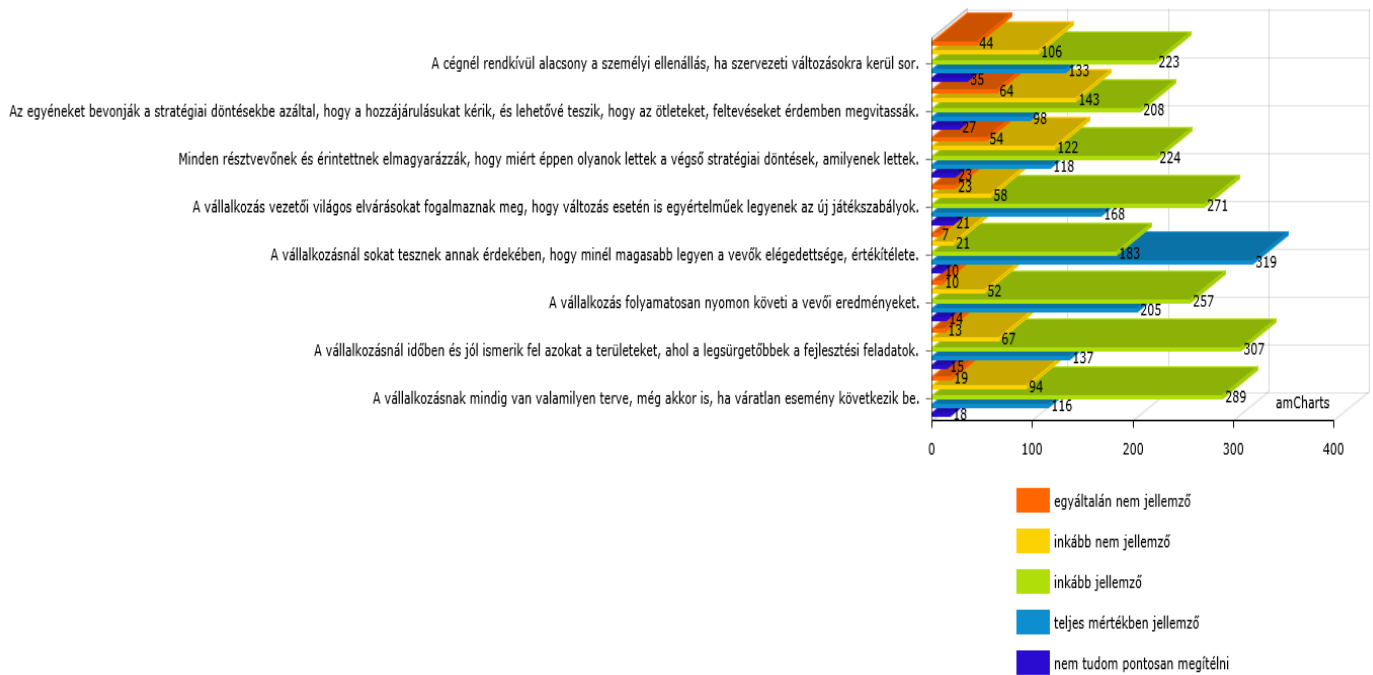
A következő kérdések elemzése és az ezekhez kapcsolódó ábrák választ adhatnak arra is, hogy miért lehet jelentős segítség a stratégiai menedzsment a vállalkozások sikeresebbé válásához. **Előljáróban meg kell említenünk, hogy kérdőívek elemzése előtt arra számítottunk, hogy a vállalkozások döntő többségénél a stratégiára vonatkozó állításokra az “inkább nem jellemző” válaszok kerülnek majd többségbe.** Bármelyik ábrát is nézzük (8., 9., 10. ábra), szinte minden esetben többségében a zöld válaszlehetőségek száma emelkedett ki döntő mértékben. Mindez az “inkább jellemző” válaszlehetőséget jelentette, de több esetben a kék, vagyis a “teljes mértékben jellemző” válasz is magas arányban képviseltette magát. Ettől persze még nem mondhatjuk azt, hogy a vállalkozások profik lennének a “stratégiázásban”, hiszen helyenként megemelkedik a sárga (inkább nem jellemző) oszlop is az egyes állításoknál, de ezen cégek aránya jelentősebb kisebb hányadot tesz ki a teljes mintához képest.

A 8. ábra legnagyobb tanulsága abban rejlik, hogy a cégek igen nagy figyelmet fordítanak a vevői igényeknek való megfelelésre. A válaszadók többsége szerint teljes mértékben jellemző rájuk az a viselkedés, melynek során **sokat tesznek annak érdekében, hogy meg tudjanak felelni a vevői elvárásoknak.** Korábban megemlítsre került, hogy a stratégiai szemlélet éppen abban nyújt segítséget számunkra, hogy választ találhassunk a mit, hogyan, kinek kérdések mindegyikére (a stratégia mindig szól valakinek, és meghatározza az értékteremtés módjait). A vállalkozások többségénél van valamilyen szintű stratégiai menedzsment, ez egyértelműen kijelenthető, de annak mértéke és szintje cégenként igen eltérő lehet.

A cégek közel felénél bevonják az alkalmazottakat a stratégiai eljárásokba, és a hozzájárulásukat kérik a stratégiai döntésekhez. Mindez azért jelent fontos kérdést, mert a stratégiaalkotás csupán részállomása a stratégiai folyamatoknak, a stratégiai terv sikere nagy mértékben függ annak támogatottságától is. A stratégia végrehajtása akadályokba ütközhet abban az esetben, ha a szervezet stratégiai céljai nem élveznek széles körű támogatottságot az érintettek részéről. **A cégek többségénél valamennyire el is magyarázzák a stratégiai döntések okait.** Ezzel is igyekeznek elérni a stratégiai döntések támogatását és átvitt értelemben az elkötelezettség növekedését.

A válaszadók többségénél inkább jellemző, hogy **nyomon követik a vevői igények változását**, miközben kevesebben vannak azok a cégek, amelyek nem elemzik a vevői elégedettséget.

A vállalkozások többségénél van valamilyen terv arra az esetre is, ha valamilyen váratlan esemény következne be. Ez igencsak jól bizonyítja a szervezetek stratégiai viselkedésének milyenségét, még ha az nem is jellemző a mintában szereplő összes vállalkozásra. A stratégiai munka nemcsak a külső környezetre, hanem a belső adottságok, képességek feltérképezésére is irányul. **A vállalkozások többségénél jól ismerik fel azokat a területeket, amelyeknél a legsürgetőbbek a fejlesztési feladatok**, de ehhez folyamatosan elemezniük szükséges a saját folyamataikat is. A stratégiai viselkedés így módon nem pusztán a kifelé tekintést jelenti, hanem a saját képességek, belső adottságok átvizsgálását is. A stratégia munkának egyszerűen kell a külső és a belső környezetre is fókuszálnia.

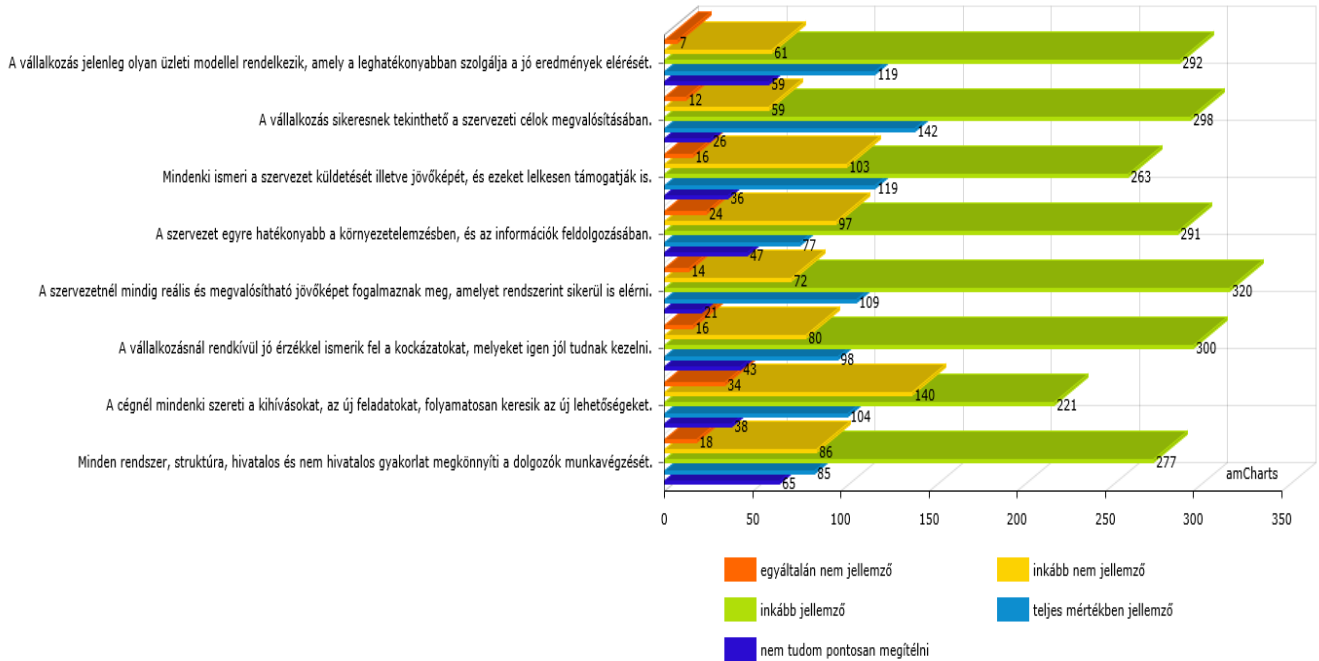


8. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességére ható tényezők megítélése 1.

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A stratégiai szemlélet bizonyos szintű meglétét talán jobban felfedezhetővé teszi a 9. ábra. **A cégek többségénél felfedezhető valamiféle üzleti modell**, amely hatékonyan szolgálja a jó eredményék elérését. Ugyanakkor a válaszok jellegéből kitűnik, hogy ezen üzleti modellek többsége még nem teljesen tökéletes, hiszen ha már teljes mértékben kiépült üzleti modellekről beszélhetnénk, akkor a teljes mértékben jellemző válaszokat jelölték volna a be válaszadók. **Közel 300 cég arról számolt be, hogy a cég többnyire sikeres a szervezeti célok megvalósításában**, amely újfent a stratégiai gondolkodásmódot helyezi kilátásba. A mintában szereplő **cégek felénél többnyire mindenki ismeri a cég küldetését és a jövőképet**, amely arra enged következtetni, hogy valamilyen szinten kommunikálják ezeket az érintettek irányába. Mindez szükséges is, hiszen ha a stratégiai célok támogatását szeretnék elérni, úgy a folyamatos és pontos kommunikáció elengedhetetlen feltétel lehet. **A cégek többsége arról számolt be, hogy a jövőképet többnyire megvalósítható és reális formában fogalmazzák meg**. Meg kell említenünk, hogy a zöld oszlopok mellett igen számottevően kell figyelni a világoskék és a sárga oszlopok alakulására is. Több kérdésnél ugyanis a teljes mértékben válaszok voltak a második leggyakrabban megjelenők, így ezeknél a cégeknél még erőteljesebb stratégiai viselkedésről beszélhetünk, bár ezek kevesebben vannak a minta összes vállalkozásához képest. Természetesen akadtak olyan vállalkozások is, amelyek esetében az inkább nem jellemző válaszok jelentek meg, de döntő többségében egyelten kérdésnél sem lépték túl a teljes minta 20%-át. Az egyáltalán nem jellemző válaszokat adó vállalkozások még kisebb mértékben voltak jelen, így összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy **20/80-as arány alakult ki az alacsonyabb stratégiai szemlélet és a magasabb stratégiai szemléletű vállalkozások között**.



9. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességére ható tényezők megítélése 2.

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

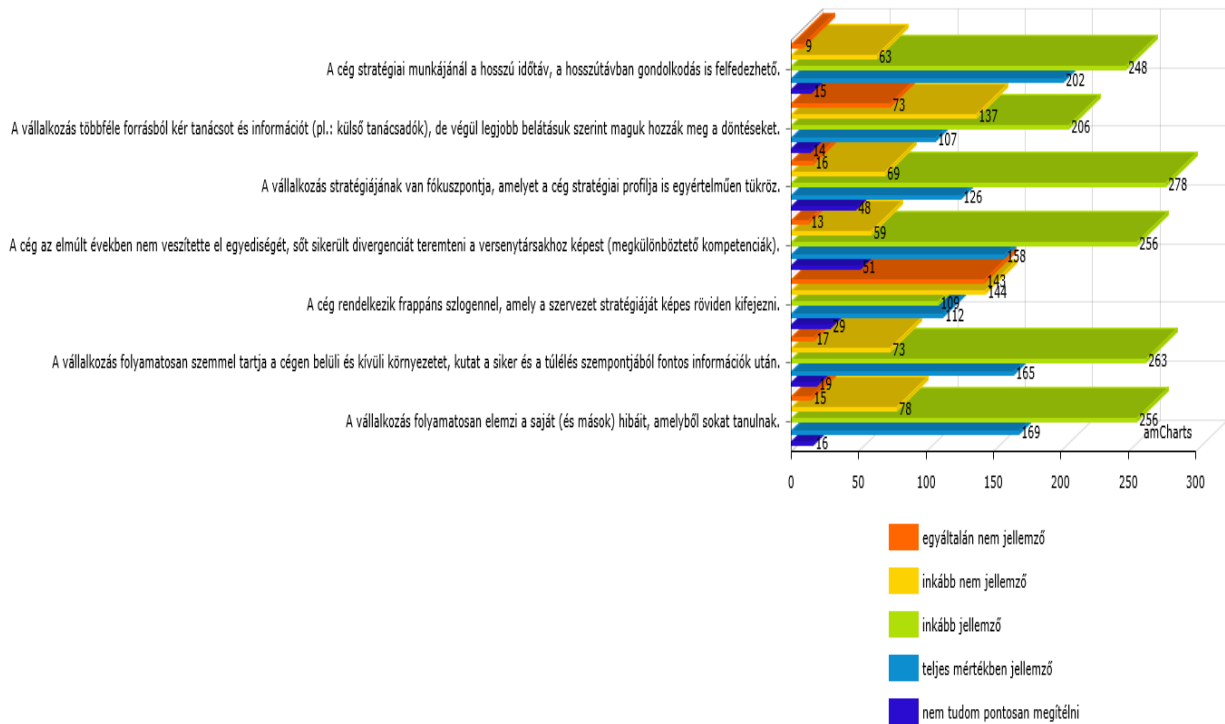
A 9. ábra megvilágít további ismertetőjegyeket is a cégekre jellemző stratégiai szemléletet illetően. **A cégek többsége többnyire hatékonyabbnak tartja magát a környezetelemzésben**, mindezt 291 vállalkozás jelölte meg. Mellettük további 77 cég a teljes mértékben jellemző választ adta meg, így ezek együttes száma 368 céget tesz ki. **A mintában szereplő cégek 67%-a tehát részben, vagy teljes mértékben hatékonyabb lett a környezetelemzésben**, amely fontos információkhoz juttathatja a cégeket a stratégiai döntések során. Ez a teljes minta kétharmadát jelenti. A stratégiai munka egyik legalapvetőbb ismeretőjegye abban fedezhető fel, hogy a cég mennyire ismeri fel és kezeli jól azokat a kockázatokat, amelyek hatással lehetnek az üzleti sikerekre. Közel 400 vállalkozás megerősítette, hogy ebben részben, vagy teljes mértékben hatékonyabbak lettek, amely azért is jelent érdekes eredményt, mert a válaszok szerint a cégek valamilyen szinten foglalkoznak a kockázatok menedzselésével. Ez a fajta kockázatmenedzsment azonban csak úgy végezhető, ha a cégek nyitottak a környezetük felé, és képesek is azonosítani azokat a forrásokat, amelyek a bizonytalanságot, és annak számszerűsített kockázati hatását eredményezhetik. Természetesen ezeknél a kérdéseknél is megjelentek olyan válaszok, amelyek szerint kevésbé jellemző, vagy egyáltalán nem jellemző a cégre a kockázatok

menedzsmentje, de hasonlóan a korábbi állításoknál, itt is kisebbségben vannak az ilyen jellegű választ adó vállalkozások. Itt külön ki kell emelnünk azt a kérdést, amely arra vonatkozott, hogy mennyire szeretik az újításokat és az új kihívásokat a vállalkozásoknál. Itt már kevesebben jelölték meg az inkább jellemző választ, viszont sokkal többen nyilatkozták azt, hogy ez kevésbé jellemző a vállalkozás működésére. Ebből arra lehet következtetni, hogy **a cégek egy része a jól bevált gyakorlatokat szereti, és inkább az alkalmazkodó stratégia jellemző rájuk**, sem mint a jelentősebb kockázatot jelentő aktív és kezdeményező stratégia.

A stratégiai viselkedés további lehetséges bizonyítékait taglalja a 10. ábra. Ebben is azt láthatjuk, hogy a felmérésben résztvevő cégek többségére inkább jellemző, vagy teljes mértékben jellemző állítások, illetve válaszok jelennek meg. **A cégek többségénél a stratégiai munka hosszabb időtávra vonatkozik.** 248 cég szerint a hosszú időtávú stratégiai szemlélet inkább jellemző működésükre, míg további 202 cég szerint ez teljes mértékben jellemző a társaságra. Mindez együttesen 450 céget jelent, amely **a teljes minta 82%-át jelenti.** Csupán ez az egy állítás és az erre adott válaszok megvilágíthatják számunkra, hogy a cégeknél létezik stratégiai menedzsment, kinél kisebb, kinél nagyobb mértékben, így a vállalkozásokat nem lehet a stratégia teljes hiányával megvádolni.

A stratégia kifinomultságára is rákérdezt a kérdőívünk. **A vállalkozások többségére valamilyen szinten jellemző a fókuszpontos stratégia**, amely azt jelenti, hogy a cégek stratégiája egyértelműen kifejezi, hogy mivel kívánnak versenyezni a vállalkozásnál. A fókuszpont azonosítja azokat az alapokat, amelyek a szervezet versenyképességi forrásait adhatják. Ilyen fókuszpont lehet például az innováció, vagy akár a marketing. 278 vállalkozás szerint inkább jellemző rájuk a fókuszpontos stratégia, tehát valamilyen szinten ez felfedezhető, míg további 126 cég esetében teljes mértékben jellemző ez az állítás, amely magasabb fokozatú stratégiai menedzsmentre utal. A jó stratégia egyik legfontosabb feltétele a környezetünk ismerete. **A cégek többsége arról számolt be, hogy többnyire jellemző rájuk a környezet folyamatos szemmel tartása, és kutatnak is folyamatosan a siker és a túlélés szempontjából fontos információk után.** Mindezt 263 vállalkozás nyilatkozta. Ehhez hozzájön még az a 165 cég, amelyekre teljes mértékben jellemző ez a fajta viselkedés, így ezek együttesen már 428 társaságot jelentenek, amely **a teljes minta 78%-át jelenti.** A cégek túlnyomó többsége tehát valamilyen szinten, kisebb, vagy nagyobb mértékben figyeli és szemmel tartja környezetét, és meg is szerzi a szükséges információkat. Hasonló jellegű megállapításokat tehetünk az utolsó állításnál is. A cégek valamilyen szintű stratégiai tevékenysége nyomán kialakul egyfajta tudásbázis, amelyet nevezhetünk üzleti tapasztalatnak is. Ezt a tapasztalatot a vállalkozások működésük során szerzik, amelyeket a későbbiekben felhasználhatnak az új stratégiai tervek elkészítése során. A mintában szereplő vállalkozások közül 256 cég szerint inkább jellemző, hogy a cég elemzi a saját és mások hibáját, amelyekből aztán sokat tanulhatnak. Ehhez további 169 cég is kapcsolódik, amelyek szerint teljes mértékben jellemző rájuk ez a fajta attitűd.

Míndez újfent jelentős számú vállalkozást ad, amelyek kisebb, vagy nagyobb mértékben elemzik a saját és mások (pl. a versenytársaik) hibáit, és ezekre építve módosítanak saját stratégiájukon. Ezek az eredmények inkább arról adnak tanubizonyyságot, hogy ezek a vállalkozások többségében foglalkoznak a stratégiai tevékenységekkel, és döntéseikhez kisebb-nagyobb mértékben felhasználják azokat az eszközöket, amelyeket a stratégiai menedzsment biztosít számunkra¹¹.



10. ábra

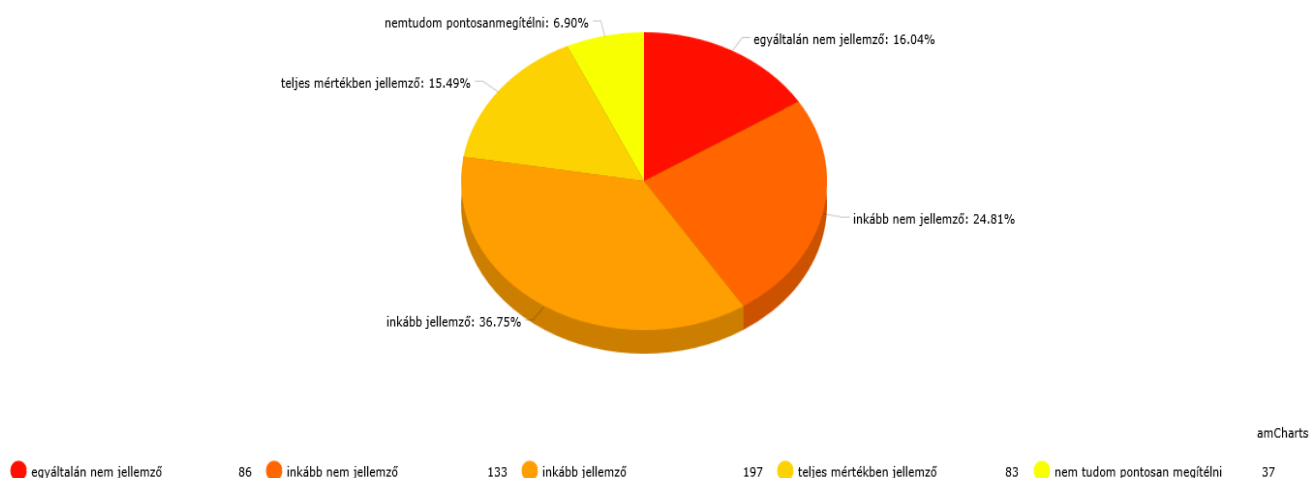
A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességére ható tényezők megítélése 3.

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A felmérésben résztvevő vállalkozás több mint fele arról számolt be, hogy a magyar gazdaság helyzete nem gyakorol hatást, vagy kisebb mértékben gyakorol csak hatást a vállalkozás sikereire. Ugyanakkor **nem mondhatjuk azt, hogy egyértelműen többségében vannak azok a cégek, amelyekre a gazdasági helyzet nem gyakorol érezhető hatást.** A fenti eredményekből láthattuk, hogy a vállalkozások többségél megfigyelhető a stratégiai viselkedés valamilyen formája,

¹¹ több mint 2.000 ismert stratégiai menedzsment eszközről beszélhetünk (a SWOT elemzéstől kezdve a Balanced Scorecard modellen át a portfólió mátrixokig stb.)

ugyanakkor arra már nem kaptunk egyértelmű bizonyítékot, hogy ezekkel a stratégiákkal semlegesíteni lehet például a kedvezőtlen üzleti környezet esetleges negatív hatásait. A korrupció, a bürokráció, vagy a magasabb adókulcsok minden vállalkozás számára adottságként jelentkeznek, így ezeket figyelembe kell venni akkor is, amikor a “sikereink stratégiáját” próbáljuk megalkotni. A 11. ábrából kiderül, hogy igen vegyesen ítélik meg a gazdasági helyzet vállalkozásokra gyakorolt hatását a kérdőív kitöltői.

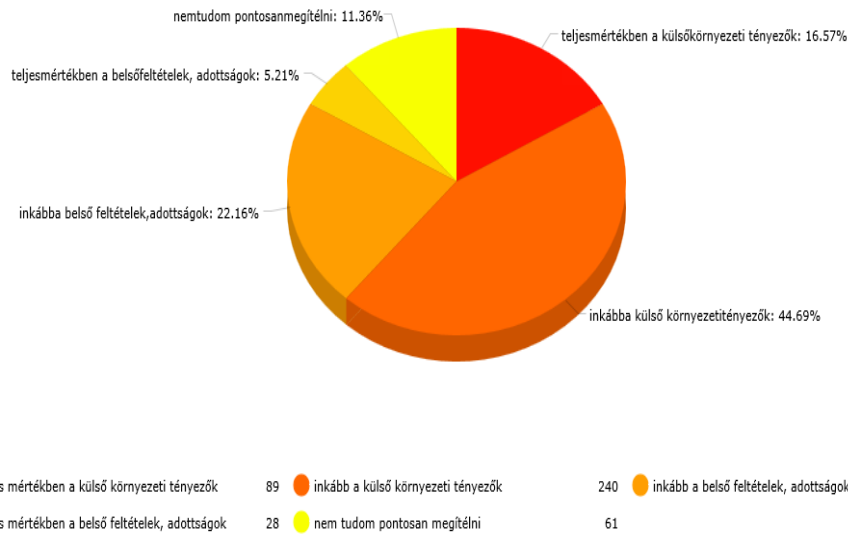


11. ábra

A magyar gazdaság nem gátolja a céget abban, hogy sikeres legyen!?

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

Az elemzésünk utolsó pontja rávilágít arra, hogy miért is lenne fontos a vállalkozások számára a mélyrehatóbb stratégiai szemlélet. A válaszadók igen vegyesen értékelték, hogy kívülről, vagy belülről érkeznek-e azok az ingerek, amelyek változtatásra kényszerítik a vállalkozást. **Többségük szerint inkább, vagy teljes mértékben a külső környezet van hatással a vállalkozásra**, amely még inkább felerősíthető a vállalkozás “nyitott szem politikájának” és stratégiai szemléletének elmélyítését.



12. ábra

A külső, vagy a belső környezeti változások hatnak-e jobban a vállalkozásra?

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

Összegzés

A tanulmány megírásával azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy elemezzük a vállalkozások stratégiai viselkedését, és összefüggést találjunk a vállalkozás sikerei, versenyképessége, és a stratégiai munkájuk minősége között. Azt gondoljuk, e rövid tanulmány megírásával ezt a célt sikerült teljesítenünk, és számunkra is érdekes eredményeket, illetve megállapításokat kaptunk. A kutatásaink kezdetén több hipotézist is megfogalmaztunk, amelyek közül kettő kimondottan a stratégiával volt kapcsolatos. Az egyik hipotézis az alábbi feltételezést tartalmazta.

H₁: Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a stratégiai menedzsmenttel intenzívebben foglalkozó cégek nagyobb hatékonyságot érnek el olyan területen, mint a változások (válságok) menedzselése, és a gazdasági eredményeik sem romlottak látványosan a gazdasági válságot követően.

A kapott eredményeket tekintve a H₁-es hipotézisünk igazolást nyert. A kutatási eredményekből kiderült, hogy a vállalkozások többségénél a főbb eredményességet jelző mutatók nem változtak, sőt inkább növekedtek (javultak) is. Mindeközben választ kerestünk arra is, hogy a felmérésben résztvevő cégek hogyan viszonyulnak a stratégia kérdéséhez, és meglepő módon a cégek többségére jellemző valamilyen szintű stratégiai menedzsment tevékenység. E cégek vonatkozásában megfigyelhető a mutatók kedvezőbb alakulása is, vagy változatlansága, így a kapcsolat a stratégiai gondolkodásmód megléte és a vállalkozói sikerek között kimutatható. Mindez azzal magyarázható, hogy a stratégiai munka keretében a cégek éppen azokat a tényezőket igyekeztek fejleszteni, amelyek eredményezhetik a mutatók javulását, így jobban figyeltek a vevőikre, fokozták az értékteremtést, hatékonyabban valósították meg céljaikat, és ezek mind a mutatók javulásának irányába terelték a vállalkozásokat.

H₂: Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a tudatos stratégiai munka eredményeképpen a szervezetek jobban meg tudnak felelni a környezeti kihívásoknak, és nem az üzleti környezet befolyásolja leginkább a mutatóik alakulását, hanem a saját tudásukban és döntéseikben van a sikereik titka.

Ez a hipotézis a kapott eredményeket tekintve részben nyert igazolást. A stratégiai munka ugyanis a cégeknél valóban jobb eredményeket okozott, hiszen az eredményességi mutatóik az elmúlt öt évet tekintve többségük esetében nem romlottak látványosan. Ugyanakkor még a stratégiai menedzsment sem segít a cégek többségének abban, hogy az eredményességüket függetleníti tudják a külső környezetből érkező változásokkal és azok hatásaival szemben. A kérdőíves felmérésben résztvevő cégek vegyesen ítélték meg a magyar gazdaság helyzetének ráhatását a vállalkozói működésre, miközben többségük éppen a külső környezeti változásokat említette meg, amely inkább, vagy teljes mértékben hatással lehet a szervezetek mutatóinak alakulására. Ily módon a feltételezésünk azon része, mely szerint a cégek sorsának kulcsa saját kezükben van, nem nyert egyértelműen bizonyítást. Ugyanakkor a hipotézis első fele teljesült, hiszen a módszeres stratégiai tevékenység eredményeképpen a cégek jobb válaszreakciót tudtak adni a környezeti kihívásokra. Erre mi sem jobb bizonyíték, mint a gazdasági válságra adott pozitív reakció, ahogy arról az eredményességi mutatók is árulkodnak a vállalkozások többsége esetében.

Mindezeket összefoglalva a tanulmány főbb eredményei az alábbiak szerint foglalható össze:

E₁: Primer kutatási eredményekkel igazoltuk, hogy a felmérésben résztvevő cégek többségére jellemző valamilyen stratégiai viselkedés, így nem szabad hinni azoknak a véleményeknek, melyek szerint a hazai vállalkozások nem foglalkoznak a stratégiák megalkotásával, nincsenek hosszú távú céljaik, és a többségük spontán hoz meg döntéseket. A mintában szereplő vállalkozások többsége megcáfolta ezeket a tévhiteket.

E₂: A primer kutatás eredménye alátámasztotta, hogy a stratégiai viselkedés javíthatja a cégek eredményeit, ellenállóbbá teheti a társaságokat a környezetből érkező kedvezőtlen hatásokkal szemben. A megfelelő stratégiai menedzsment elősegíti az értékteremtést, a vevőink megismerését, akiknek ezáltal magasabb szinten tudjuk kielégíteni a fogyasztói igényeit. A vállalkozások döntő többsége épít is erre, és igen erőteljes vevőcentrikusság jellemző rájuk. A mintában szereplő cégek többségénél van valamilyen jellegű stratégiai munka, és ugyanilyen arányuknál nem alakultak kedvezőtlenül az eredményességi mutatók az elmúlt öt évre visszatekintve.

Felhasznált irodalom

- [1] Carlton, W. D., Perloff, J. M. (2008): Modern piacelmélet, Panem, Budapest
- [2] Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- [3] Csath, M. (2012): Üzletimodell-innováció, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [4] Farkas, F. (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Akadémia Kiadó, Budapest
- [5] IMD (2015): The World Competitiveness Yearbook, Lausanne, Switzerland
- [6] Kim C., Mauborgne R. (2008): Kék-óceán stratégia, HVG Kiadó, Budapest
- [7] Kotter, J. (2009): Tettvágó. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó, Budapest
- [8] Marosán, Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [9] Motta, M. (2007): Versenypolitika. Elmélet és gyakorlat, GVH Versenykultúra Központ, Budapest
- [10] Porter, M. (2006): Versenystratégia, Akadémia Kiadó, Budapest
- [11] Simon, H. (2009): The hidden champions of the 21st century, The success strategies of unknown world market leaders, HBS Boston
- [12] The Economist, 2016. április 10. (mobile app version)
- [13] Verzuh, E. (2008): Projektmenedzsment, HVG Kiadó, Budapest
- [14] WEF (2016): The Global Competitiveness Report, Geneva, Switzerland

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016

Kisvállalati döntések támogatása a DoctuS tudásbázisú rendszerrel

Dr. habil. Velencei Jolán

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
velencei.jolan@kgk.uni-obuda.hu

Arany Gabriella

Mesterszakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
gabriellarany@gmail.com

Gasparics Orsolya

Mesterszakos hallgató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
gasparics.orsolya@hotmail.com

Absztrakt: Gyakorolni csak a valóságban lehet. A Vállalkozásfejlesztés Mesterszakon a hallgatók olyan üzletei helyzeteken gyakorolhatják a döntések előkészítését, amelyek a valóságban megtörténnek. Nem a GE, NOKIA, Coca Cola és a hasonló óriások vezetőinek döntéseit vizsgálják, hanem olyan praxist, amelyhez hasonlóba nemsokára belecsöppennek. Itt és most két kisvállalati döntés előkészítéséről készült esettanulmány kerül bemutatásra, melyek illusztrálják a döntési helyzetek modellezhetőségét, az eszköz használatát és az eredmény megértését.

Kulcsszavak: Döntéstámogatás, Tapasztalatbányászat, Tudásbázis, Tudásrendezés

1 Tapasztalatbányászat

Egy döntéstámogató eszköz jobb, ha többet hallgat és „gondolkodik”, mint beszél. Tévhit, hogy annál jobb, minél több adatot kínál. A kiút megtalálását a tanulás, az új tudáselemeknek a meglévőkkel és a tapasztalattal való összehangolása könnyíti meg. Az adatok millióit képtelen megtanulni a döntéshozó. Az egyszerűség kedvéért azt is mondhatjuk, hogy nincs rá ideje. A döntéstámogatás területén a kilencvenes évek fő árama a mesterséges intelligencia fejlesztése volt. Az akkori-

ban megjelent tudásbázisú rendszer az első olyan döntéstámogató eszköz volt, amely nem kívánta helyettesíteni a döntéshozót. Előnye, hogy nem kell mindent számszerűsíteni, hiszen a döntéshozók nem számok, hanem fogalmak által gondolkodnak. A kiút kereséskor ezeket a fogalmakat, azaz az elvárásokat, néhány ezer „ha... akkor” szabállyal kötik össze.

A tudásbázisú rendszereknek két alkotóeleme van: a keretrendszer (héj, shell, váz) és a tudásbázis. A tudásbázis a szimbolikus tudásreprezentációt valósítja meg, azaz a szakértői tudást fogalmakkal és a köztük lévő „ha... akkor” szabályokkal írja le. A DoctuS tudásbázisú rendszerrel [1] a tapasztalt döntéshozó hosszú-távú memóriájából kihúzhatók azok az életképes elvárások, melyek egy-egy kiút keresésénél használ. Az életképes ebben az esetben arra utal, hogy a döntéshozó által a kiutak keresésekor megfogalmazott elvárások közül csak néhány az, amelyek meghatározó. Hogy melyek ezek, azt maga a döntéshozó sem tudhatja. Ezeknek a releváns elvárásoknak és a köztük lévő „ha... akkor” szabályoknak a kihúzásával a régebbi döntések tanulmányozhatók, és a kezdők is okulhatnak belőle. A tapasztalatbányászat hasznos lehet azokban a döntési helyzetekben, melyekhez hasonlóakkal már találkoztunk.

A tudásbázis formalizált feltöltése megköveteli, hogy összegyűjtsük azokat a fogalmakat, amelyeket a kiutak keresésekor használunk. A tudásgyűjtés előtt kevesen gondolnak arra, hogy tisztázzák magukban, és munkatársaikkal is megértessék, milyen olvasatot adnak az olyan gyakran használt fogalmaknak, mint pl. referencia, lojalitás vagy konfliktushelyzet. Ezek csak úgy záporoznak egy-egy értekezleten, de ha a köztük lévő kapcsolatokat firtatják, sokan bajban vannak. A tudásgyűjtés közben kialakul egy tolvajnyelv. Körvonalazódnak az egyes fogalmak ott és akkor érvényes olvasatai.

A tudásgyűjtésnek különböző technikái vannak. Lehet írásban vagy szóban, előre elkészített kérdésekkel vagy sok, laza beszélgetés és megfigyelés során. A tudásrendező feladata a döntéshozó tudásának kihúzása, a használt fogalmak jelentésének tisztázása és rendszerezése. Gyakran a legegyszerűbbek szavakba öntése a legnehezebb. Olyan mélyen bennünk van, hogy nem is gondolunk rá.

Jó lenne, ha a gondolkodási minták felismerése, az elvárások közötti „ha... akkor” szabályok feltárása bekerülne az okos eszközök közé. A kiút keresés fortélyainak átadására, a céhekben kitalált mester-műhelyhez hasonlóan, a vállalatokban egyre nagyobb szükség van. A tapasztalat tudásbázisokban való tárolása és a „ha... akkor” szabályok feltárása a kiutakereséshez nélkülözhetetlen tudásmegosztást támogatja. Elképzelhetetlen, hogy egyetlen szakértő tudása elegendő legyen egy vállalatban az üzleti folyamatoknak működtetéséhez. A tudásbázisok építése beszélgetésre, a tudás megosztására sarkallja a döntéshozókat. Hamar kiderülhet, hogy kik azok a döntéshozók, akiknek a tudása nélkülözhetetlen, akik pótolhatatlanok. Vigyázzunk rájuk!

A meglévő és a menetközben épülő tudásbázisokban tipikus gondolkodási minták körvonalazódhatnak, melyek a döntéshozók tapasztalatait írják le. Ezeknek a mintáknak a felismerésével a döntések átláthatóvá és magyarázható válnak.

2 Esettanulmányok készítése és feldolgozása

Az esettanulmányok készítéséhez és feldolgozásához egy fogalmi keretre van szükség. Ezt a fogalmi keretet Herbert A. Simon és James G. March majd hatvan éve megjelent „Organizations” című könyve [2] alapozta meg. Azóta keresik az emberek a kapcsolatot az üzletelés és a döntéshozás között. A Vállalkozásfejlesztés mesterszak hallgatói az üzleti döntések megértéséhez szükséges fogalmakat a decision making fogalom köré épülve járják körül. Ehhez az utazáshoz két Közgazdasági Nobel-emlékdíjas, Herbert Simon [3] és Daniel Kahneman [4] valamint Malcolm Gladwell [5], Sheena Iyengar [6] és James March [7] elképzeléseit viszik magunkkal. A hallgatók által készített esettanulmányok egy-egy valós üzleti helyzetet mutatnak be, szembesítve őket azzal, hogy a valóságban nincs egyetlen helyes válasz a felmerülő kérdésekre. Az esettanulmányokat a hallgatók, mint tudásrendezők készítették és mesélték el egymásnak. A személyes hangvétel a hitelességet alátámasztja. Nem általános esetek leírásáról van szó, hanem átélte döntés-előkészítésről. Ez fontos feltétele az esettanulmányok oktatásban való felhasználásának. Minden esettanulmány más-más tanulság hordozója. Lényege egy történet, és mint minden történetnek, az esettanulmánynak is van főszereplője, itt és most ő a döntéshozó.

2.1 Új beszállító kiválasztása

Ezt az esettanulmányt Arany Gabriella mesterszakos hallgató, mint tudásrendező készítette.

2.1.1 A kisvállalat bemutatása

2014. nyarán két hölgy elhatározta, hogy alapít egy hobby- kézműves termékeket árusító boltot Székesfehérváron. Maguk is évek óta foglalkoznak kreatív termékek készítésével, egyikük foglalkozásokat is szervezett már évek óta. Nem csak a kreatív múltjuk befolyásolta őket, hanem a beszerzés nehézkessége is. Azt tapasztalták, hogy a városban nincs olyan üzlet, ahol megvásárolhatnának minden szükséges terméket, ugyan volt két-három ilyen profilú üzlet, de nem megfelelő árukészlettel és lehetőségekkel. Négy héttel az elhatározás után megnyitott a Hobby bolt, melynek alapterülete 80 m², a berendezés saját tervezésű, közvetítve a kreatív gondolatokat nem csak a termékek, hanem az bolt egészén keresztül. Igyekeznek minden igényt kielégíteni, folyamatosan szereznek be új termékeket, különleges-

ségeket. Egyik versenyelőnyük, hogy egyedi, csak náluk beszerezhető termékkel is rendelkeznek.

2.1.2 Ki a döntéshozó?

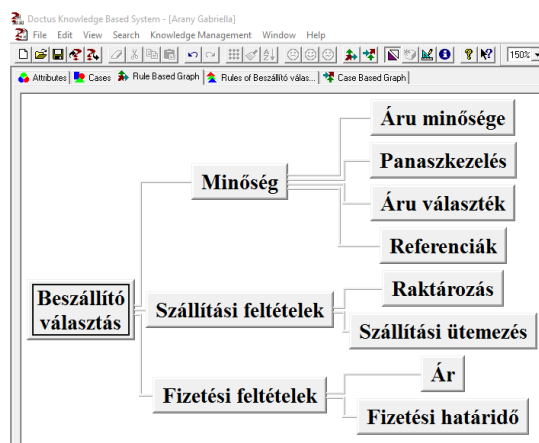
A döntéshozó a Hobby bolt tulajdonosa, ő határozta meg az új beszállítókat minősítő tulajdonságokat, és a köztük lévő „ha...akkor” szabályokat.

2.1.3 A döntési helyzet leírása

Kezdetben csak öt-hat beszállítóval voltak szerződésben, de ahogy a termékskálájuk bővült, úgy a beszállítók száma is. Újabb és újabb termék-különlegességek után kutatva külföldön is részt vesznek kézműves fesztiválokon, így újabb beszállítókkal kerülnek kapcsolatba. Ahhoz, hogy folyamatosan új termékekkel bővíthessék kínálatukat, nagyon fontos a beszállítók megválasztása. Jelenleg faárukhoz keresnek beszállítókat (dobozok, falapok, keretek, tárolók). A beszállítóknak fantázianevet adtunk, melyek a következők: Szállító Kft., Ügyes Kft., Profi Kft., Kreatív Kft. és Hobby Kft.

2.1.4 Tudásgyűjtés és rendezés

A Doctus tudásbázisú rendszer használatával a beszállító választási döntési dilemmát a 1. ábrán látható deduktív gráffal ábrázoltam. Az első szinten a maga a beszállító választás látható, a második szinten a függő tulajdonságok. A harmadik szinten pedig független tulajdonságok, melyekkel majd az egyes beszállítókat minősíteni lehet.



1. ábra

Deduktív gráf: tulajdonságok, azok értékei és a köztük lévő függőségi kapcsolatok

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A minőség megítélése a következő tulajdonságoktól függ: áru minősége, panaszkezelés, áru választék és referenciák. Ezt a döntéshozó úgy látta, hogy az áru minősége fontos, de nem írja felül a választékot, ugyanis egy kreatív bolt esetében elengedhetetlen a választék nagysága. Ahogy a bolt leírásánál említettem, az üzlet megnyitásánál is fontos volt, hogy nagyobb választékot kínáljon, mint a már meglévő üzletek. A szállítási feltételek a raktározástól és a szállítási ütemezéstől függenek. Ez a kettő szorosan összefügg, hiszen ha egy beszállító nem rendelkezik megfelelő raktárkészlettel, akkor nem tud időben szállítani, vagy csak nagyon hosszú szállítási idővel. A fizetési feltételek megítélése az ártól és a fizetési határidőtől függenek. Természetesen ez a kettő mindig nagyon fontos, de a tulajdonos szerint az ár nem olyan fontos, hogy közvetlenül a beszállító választás alá kerüljön.

A függő tulajdonságok értékeit a „ha...akkor” szabályok határozzák meg. A 2. ábrán látszik, a minőség, mint elvárás vizsgálata, hogy az áru minősége csak abban az esetben nem kiugróan fontos, ha a többi kritérium is rossz, egyébként meghatározó. Elmondható, hogy az áru minőségének kivételével a többi kritériumpanaszkezelés, áru választék, referenciák- kevésbé számítanak, ha a másik három tényező kiválóan szerepel.

Doctus Knowledge Based System - [Arany Gabriella]

File Edit View Search Knowledge Management Window Help

Attributes Cases Rule Based Graph Rules of Minőség Case Based Graph

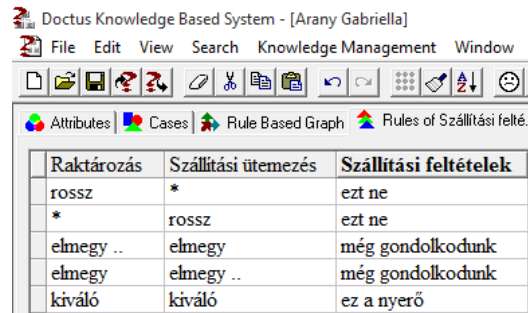
Áru minősége	Panaszkezelés	Áru választék	Referenciák	Minőség
rossz	*	*	*	ezt ne
*	*	alacsony	rossz	ezt ne
.. elmegy	.. elmegy	alacsony	*	ezt ne
*	rossz	*	rossz	ezt ne
elmegy ..	elmegy	elmegy	*	még gondolkodunk
elmegy	elmegy ..	elmegy ..	*	még gondolkodunk
elmegy ..	elmegy ..	elmegy elmegy	még gondolkodunk
elmegy ..	elmegy ..	elmegy ..	rossz	még gondolkodunk
elmegy ..	rossz	elmegy ..	elmegy ..	még gondolkodunk
kiváló	rossz	*	elmegy ..	még gondolkodunk
elmegy	*	elmegy ..	elmegy ..	még gondolkodunk
kiváló	*	alacsony	elmegy ..	még gondolkodunk
elmegy ..	kiváló	alacsony	elmegy ..	még gondolkodunk
elmegy elmegy	elmegy ..	elmegy ..	még gondolkodunk
kiváló	kiváló	magas	elmegy ..	kiváló
kiváló	elmegy ..	magas	kiváló	kiváló
kiváló	kiváló	elmegy ..	kiváló	kiváló

2. ábra

A Minőség szabályai

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A kimondott „ha...akkor” szabályok nyomán a 3. ábráról leolvasható, hogy a szállítási feltételek csak akkor ‘ez a nyerő’-k, ha a raktározás és a szállítási ütemezés is kiváló.



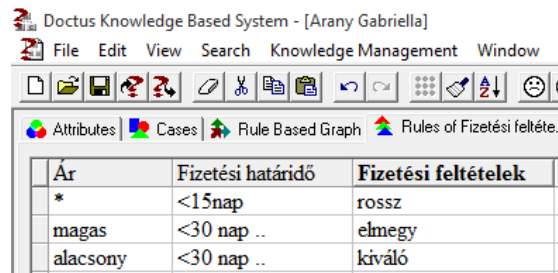
The screenshot shows the 'Rules of Szállítási felté.' window in the Doctus Knowledge Based System. The table contains the following data:

Raktározás	Szállítási ütemezés	Szállítási feltételek
rossz	*	ezt ne
*	rossz	ezt ne
elmegy ..	elmegy	még gondolkodunk
elmegy	elmegy ..	még gondolkodunk
kiváló	kiváló	ez a nyerő

3. ábra: A Szállítási feltételek szabályai

Forrás: saját szerkesztés, 2016

Fizetési feltételek csak akkor kiválóak, ha az ár alacsony és a fizetési határidő nem kevesebb, mint harminc nap. Ha tizenöt napon belül kell fizetni, akkor, az ártól függetlenül a fizetési feltételek rosszak. Ezek a komplex szabályok a 4. ábrán láthatóak.



The screenshot shows the 'Rules of Fizetési feltéte.' window in the Doctus Knowledge Based System. The table contains the following data:

Ár	Fizetési határidő	Fizetési feltételek
*	<15nap	rossz
magas	<30 nap ..	elmegy
alacsony	<30 nap ..	kiváló

4. ábra

A Fizetési feltételek szabályai

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A beszállító választás, mint maga a döntés, a minőségtől, a szállítási feltételektől és a fizetési feltételektől függ. A „ha akkor” szabályokat az 5. ábra mutatja.

Doctus Knowledge Based System - [Arany Gabriella]

File Edit View Search Knowledge Management Window Help

Attributes Cases Rule Based Graph Rules of Beszállító válas... Case Based Graph

Minőség	Szállítási feltételek	Fizetési feltételek	Beszállító választás
*	*	rossz	ezt ne
*	ezt ne	*	ezt ne
ezt ne	.. még gondolkodunk	*	ezt ne
.. még gondolkodunk	ez a nyerő	elmegy ..	még gondolkodunk
még gondolkodunk	még gondolkodunk ..	elmegy ..	még gondolkodunk
még gondolkodunk	még gondolkodunk	elmegy ..	még gondolkodunk
kiváló	ez a nyerő	elmegy ..	ezt választjuk

5. ábra

A Beszállító választás szabályai

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A fantázianevekkel ellátott öt beszállítót a független tulajdonságok értékeivel minősítette a döntéshozó. Ezt a 6. ábra mutatja.

Doctus Knowledge Based System - [Arany Gabriella]

File Edit View Search Knowledge Management Window Help

Attributes Cases Rule Based Graph Rules of Beszállító válas... Case Based Graph

	Szállító Kft.	Ügyes Kft.	Profi Kft.	Kreatív Kft.	Hobby Kft.
Áru minősége	rossz	elmegy	elmegy	kiváló	elmegy
Áru választék	elmegy	magas	elmegy	magas	magas
Raktározás	rossz	elmegy	kiváló	kiváló	elmegy
Szállítási ütemezés	kiváló	kiváló	rossz	kiváló	kiváló
Ár	alacsony	magas	magas	alacsony	magas
Fizetési határidő	<30 nap	<60nap	<30 nap	<60nap	<15nap
Panaszkezelés	kiváló	kiváló	elmegy	kiváló	kiváló
Referenciák	elmegy	kiváló	kiváló	kiváló	kiváló

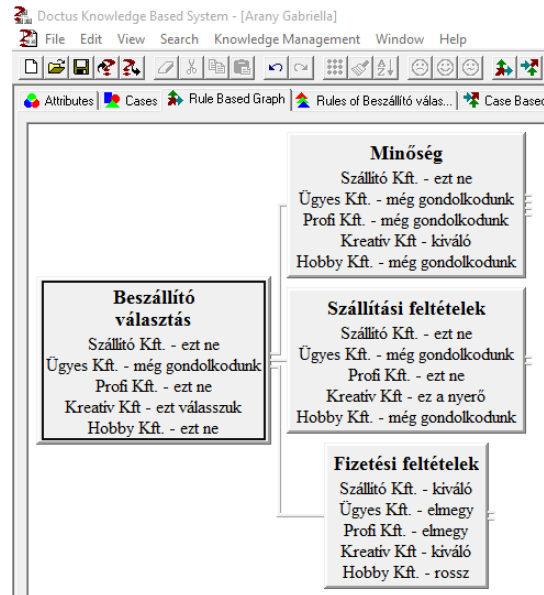
6. ábra

Beszállítók minősítése

Forrás: saját szerkesztés, 2016

2.1.5 A döntési javaslat elfogadtatása

A Doctus tudásbázisú rendszer deduktív következtetésével a függő tulajdonságok is értéket kaptak, és a beszállító választásra egy kapunk javaslatot. Ez a 7. ábrán látható. A beszállító választás vizsgálatának eredménye tehát, hogy a Kreatív Kft. a megfelelő beszállító a Hobby bolt számára.



7. ábra

Döntési javaslat: a Kreatív Kft.-t válasszuk
Forrás: saját szerkesztés, 2016

A döntéshozó elfogadta az eredményt, érdekesnek és hasznosnak találta a tudásbázisú rendszer használatát. Más döntési helyzetekben is szívesen alkalmazná, de továbbra is szívesen támaszkodik intuíciójára. Ahogy Herbert Simon írta, a döntési dilemmák „továbbra is gyakrabban alapulnak sejtésen, mint számításon” [8].

2.2 Új gépjárművezető alkalmazhatóságának vizsgálata

Ezt az esettanulmányt Gasparics Orsolya mesterszakos hallgató, mint tudásrendező készítette.

2.2.1 A kisvállalat bemutatása

A GA-ZO Trans Kft. 2010-ben alapult, egyéni vállalkozásból fejlődött Kft.-vé. Jelenleg tizenhat hűtős tehergépjármű van a tulajdonában. Elsősorban hűtött áru (tejtermék) és egyéb élelmiszeripari termékek szállítmányozásával foglalkozik. A fuvarozás főként Pest-, Fejér,- és Komárom-Esztergom megyében történik. A cégnél dolgozik az ügyvezető igazgató, az ügyintéző, és tíz gépjárművezető.

2.2.2 Ki a döntéshozó?

A döntéshozó szerepét az ügyvezető igazgató tölti be. Az ő feladata a fuvarok megszervezése, koordinálása, a munkavállalók irányítása, a tehergépjárművek karbantartása, ügyintézés, tárgyalások lebonyolítása.

2.2.3 A döntési helyzet leírása

A megnövekedett szállításhoz új gépjárművezetőre volt szükség. Ennek az állásnak a betöltésére pályázatot írtak ki, melyre az első héten négyen jelentkeztek. A következő álnéveket adtuk nekik: Pisti, Lajos, Jani, Sanyi. A döntéshozó az ő megfelelőségüket akarta értékelni. Ehhez először átbeszéltük azokat az elvárásokat, melyek alapján minősíteni fogjuk a jelentkezőket. Fontos volt, hogy a munkavállaló rendelkezzen tapasztalattal, és előnynek számít, ha előzőleg az élelmiszeriparban dolgozott. Ebben az iparágban nincs fix munkaidő, ezért jó, ha minél több időt hajlandó dolgozni a jelentkező. Persze ez nem azt jelenti, hogy minden nap akár 12 órát is vezetni kell, előfordulnak olyan napok, amikor 4 óra alatt lehet teljesíteni a fuvarát. A cég éppen terjeszkedik, így előny, ha minél több jogosítvány kategóriával és vezetési tapasztalattal rendelkezik a leendő gépjárművezető (C, D kategória). Emellett a napi munkavégzéshez szükséges targoncavezetői engedély. A cég telephelye Diósdon található, viszont Székesfehérváron és Biatorbágyon veszi fel az árut. A megfelelő jelentkező lehetőleg minél közelebb lakjon a felsorolt városok valamelyikéhez. Természetesen a kiválasztásnál előnye van annak, aki ismerős személytől kapott, és jóra értékelt referenciával rendelkezik.

2.2.4 Tudásgyűjtés és rendezés

A 8. ábrán láthatóak az előzőleg említett fontos kritériumok. A Doctus tudásbázisú rendszer néhány „ha...akkor” szabály beírása után képes következtetni a további szabályokra, és ellenőrzi is azok következetességét. Ehhez azonban meg kell tanítani az értékek preferenciáira, azaz azokat jósági sorrendben kell megadni. Esetünkben baloldalon van a legkevésbé jó, és jobb oldalon a legjobb érték.

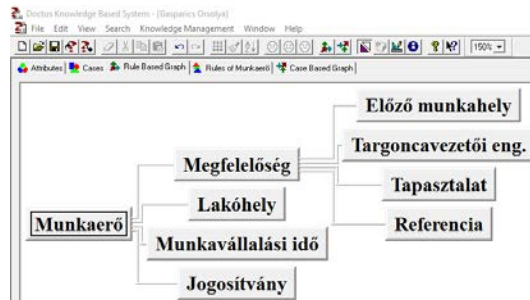
Name	Value 1	Value 2	Value 3
Munkaerő	Nem alkalmazható	Lehetséges	Alkalmazható
Tapasztalat	Kevesebb mint 1 év	1-3 év	Több mint 3 év
Munkavállalási idő	Max 6 óra	Max 8 óra	Max 12 óra
Referencia	Nincs	Van	
Jogosítvány	B	B, C	B, C, D
Előző munkahely	Egyéb	Élelmiszeripar	
Targoncavezetői eng.	Nincs	Van	
Lakóhely	>20km a munkahelytől	<20km a munkahelytől	Városon belül
Megfelelőség	Nem	Részben	Igen

8. ábra

Elvárások és azok értékei „jósági sorrend”-ben

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A Doctus tudásbázisú rendszer egy deduktív gráf segítségével szemlélteti az összetartozó kapcsolatokat. A függő elvárások alatt megtalálhatóak a bemeneti jellemzők, amelyekkel a jelentkezett álláskeresőket, mint lehetséges munkaerők minősítette a döntéshozó. A gráf tetején található a döntési tulajdonság, esetünkben hogy alkalmazható-e az adott munkaerő. A deduktív gráfot a 9. ábra mutatja.



9. ábra

Deduktív gráf

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A munkaerő alkalmazhatósága a jogosítvány kategóriától, a munkavállalási időtől, a lakóhelytől és a megfelelőségtől függ. Az utóbbi egy függő tulajdonság, melynek szabályait a 10. ábra mutatja. A megfelelőséghez fontos, hogy a jelölt korábban az élelmiszeriparban dolgozzon, de ha nem, akkor legyen több mint három év tapasztalata. Részben megfelel a jelentkező, ha legalább két elvárásban elégséges értékek kap, azaz nem a legrosszabb. Nem alkalmazható az a munkaerő, aki kevesebb, mint egy év szakmai tapasztalattal rendelkezik, és a többi elvárásnak is

a legkevésbé felel meg. A komplex szabályokból kiolvasható, hogy a referencia megléte a legkevésbé fontos, ez a Referencia oszlopban szereplő csillagok számából is látszik. A csillag azt jelöli, hogy nem releváns, melyik értéket veszi fel az adott elvárás.

Előző munkahely	Targoncavezetői eng.	Tapasztalat	Referencia	Megfelelőség
*	*	Kevesebb mint 1 év	Nincs	Nem
Egyéb	Nincs	.. 1-3 év	Nincs	Nem
*	Nincs	Kevesebb mint 1 év	*	Nem
Egyéb	*	Kevesebb mint 1 év	*	Nem
Élelmiszeripar	Nincs	1-3 év	*	Részben
Egyéb	Nincs	Több mint 3 év	*	Részben
Egyéb	*	1-3 év	Van	Részben
Élelmiszeripar	Van	Kevesebb mint 1 év	Van	Részben
*	Nincs	Több mint 3 év	Nincs	Részben
Egyéb	Van	1-3 év	*	Részben
*	Van	Több mint 3 év	*	Igen
Élelmiszeripar	Van	1-3 év ..	*	Igen
Élelmiszeripar	*	Több mint 3 év	Van	Igen

10. ábra

A Megfelelőség szabályai

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A munkaerő alkalmazhatóságnak szabályai a 11. ábráról olvashatók le. Például az utolsó sorba lévő szabály a következő: Ha a pályázó megfelelése igen, és ha a nyolc vagy annál több időt vállal, és ha B, C és D típusú jogosítványa van, akkor alkalmazható. A lakóhelytől való távolsága nem releváns, ezt a csillag jelzi.

Megfelelőség	Lakóhely	Munkavállalási idő	Jogosítvány	Munkaerő
Nem	*	*	*	Nem alkalmazható
.. Részben	>20km a munkahelytől	Max 6 óra	.. B, C	Nem alkalmazható
*	.. <20km a munkahelytől	Max 6 óra	B	Nem alkalmazható
.. Részben	*	Max 6 óra	B	Nem alkalmazható
Részben	.. <20km a munkahelytől	Max 8 óra ..	*	Lehetséges
Részben ..	*	Max 6 óra	B, C, D	Lehetséges
Igen	*	.. Max 8 óra	B, C	Lehetséges
Részben ..	<20km a munkahelytől	.. Max 8 óra	B, C	Lehetséges
Részben ..	*	Max 8 óra ..	B	Lehetséges
Igen	Városon belül	*	B	Lehetséges
Részben	*	Max 8 óra	*	Lehetséges
Részben	*	.. Max 8 óra	B, C, D	Lehetséges
Részben ..	Városon belül	Max 12 óra	B, C ..	Alkalmazható
Igen	*	Max 12 óra	B, C ..	Alkalmazható
Igen	*	Max 8 óra ..	B, C, D	Alkalmazható

11. ábra

A Munkaerő szabályai

Forrás: saját szerkesztés, 2016

Telefonos interjú során összegyűjtöttük a pályázók jellemzőit, és ezeket a „Cases” menüpont alatt rögzítettük. Ezt a minősítést a 12. ábra mutatja.

	Pisti	Lajos	Jani	Sanyi
Tapasztalat	1-3 év	Kevesebb mint 1 év	Több mint 3 év	1-3 év
Munkavállalási idő	Max 8 óra	Max 12 óra	Max 12 óra	Max 8 óra
Referencia	Van	Nincs	Van	Van
Jogosítvány kategória	B, C, D	B, C	B, C, D	B
Előző munkahely	Egyéb	Élelmiszeripar	Élelmiszeripar	Egyéb
Targoncavezetői engedély	Van	Nincs	Van	Nincs
Lakóhely	Max. 20km a munkahelytől	Városon belül	Városon belül	Városon belül

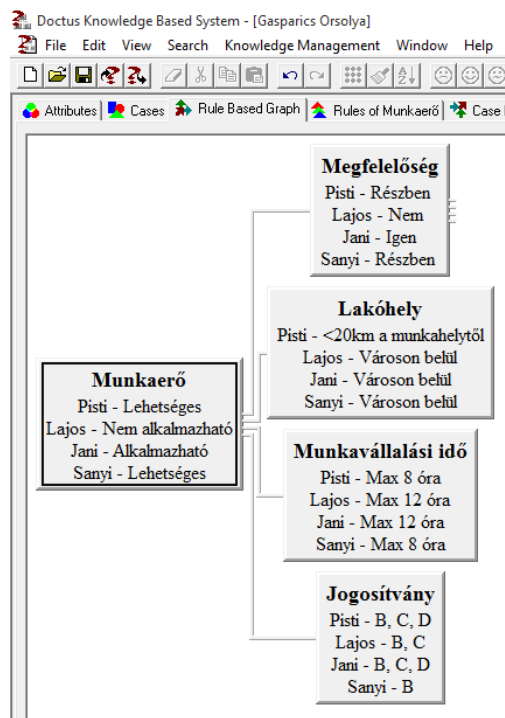
12. ábra

A jelentkezők minősítése

Forrás: saját szerkesztés, 2016

2.2.5 A döntési javaslat elfogadtatása

A Doctus a beírt szabályok alapján következtet, és egy döntési javaslatot ad. A döntéshozót természetesen nem helyettesíti, csak támogatja a döntés előkészítésének folyamatát, és magyarázhatóvá teszi a pályázó kiválasztását. De nem hagyható figyelmen kívül, hogy a döntéshozó tudását sohasem lehet teljes mértékben szavakba önteni. „... többet tudhatunk annál, mint amennyit el tudunk mondani... Ha ismerjük valakinek az arcát, ezer, sőt akár millió arc közül is fel tudjuk ismereni. Ennek ellenére rendszerint nem tudjuk megmondani, hogyan ismerünk fel egy ismerős arcot. Ennek a tudásnak a nagy részét tehát nem tudjuk szavakba foglalni” [9]. A tudásbázisban tárolt szavakba öntött tudás mellett az a munkaerő alkalmazhatóságának vannak szavakba önthetetlen elvárásai is, például hogy mennyire illik bele a pályázó a cég arculatába, mennyire elkötelezett, és az első benyomás sem elhanyagolható. A döntés nem adható át egy szoftvernek, de a tudásbázis építése jó kiindulási alapot adhat a döntés meghozatalához. A Doctus a Jani nevű pályázó javasolta, és elsőként vele beszélt meg egy személyes interjút a döntéshozó. A pályázók értékelését a 13. ábra mutatja.



13. ábra

Döntési javaslat

Forrás: saját szerkesztés, 2016

3 Együttgondolkodás

Az esettanulmányok feldolgozása egy interaktív, felfedező tanulási folyamatot hoz létre, serkenti az együttgondolkodást. Nem a tananyag egyes részeinek számonkérésén van a hangsúly, amely gyakran frusztrálttá teszi a hallgatókat, hanem az együttgondolkodáson, a tanult új fogalmak saját kontextusba helyezésén. „A jó írás jó gondolkodás eredménye. Ha azt mondjuk valakiről, hogy jól ír, akkor ezzel azt állítjuk, hogy gondolatait világosan és meggyőzően rendszerezte” [10]. Az esettanulmányok készítése és feldolgozás kiváló lehetőség az együttgondolkodásra, mások meghallgatására, és nem utolsósorban felkészíthet a szakdolgozat megírására is. „A szakdolgozatírást úgy kell tekinteni, mint valami egyedülálló alkalmat arra, hogy olyan dolgot gyakoroljunk, amelyre egész életünkben szükség lesz” [11].

Hivatkozások

- [1] Baracska Z., Velencei J.: Követő nélkül nincs vezető, Myrror Média, Budapest, 2004
- [2] Simon, H. A., March, J. G.: Organizations, Wiley, USA, 1958
- [3] Simon, H.: Korlátozott racionalitás, KJK, Budapest, 1982
- [4] Kahneman, D.: Gyors és lassú gondolkodás, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2013
- [5] Gladwell, M.: Ösztönösen. A döntésről másképp, HVG Kiadó Zrt, Budapest, 2005
- [6] Iyengar, S.: A választás művészete, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010
- [7] March, J. G.: Bevezetés a döntéshozatalba, Panem Kiadó, Budapest, 2000
- [8] Simon, H.: Korlátozott racionalitás, KJK, Budapest, 1982, 384. old.
- [9] Polányi M.: Tudomány és ember, Argumentum Kiadó, Budapest, 1997, 170. old.
- [10] Aczel, R.: Hogyan írjunk esszét? Osiris Kiadó, Budapest, 2006, 11. old.
- [11] Eco, U.: Hogyan írjunk szakdolgozatot? Kairosz Kiadó, 1996, 41. old.